



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Photo: Shutterstock



Photo: LINC Lesotho



Photo: UNDP



Photo: LINC Mexico

ACCIÓN COLECTIVA EN LA PROGRAMACIÓN

Una guía práctica para facilitadores

SEPTIEMBRE 2022 Versión 1.0.

ACCIÓN COLECTIVA EN LA PROGRAMACIÓN:

Una guía práctica para facilitadores

SEPTIEMBRE 2022 Versión 1.0.

Esta guía práctica es posible gracias al apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad exclusiva de LINC y no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

Prólogo

I COULDN'T FIND
TRANSLATION



In her Georgetown University speech in November 2021, USAID Administrator Samantha Power conveyed her vision for confronting the greatest challenges of our time, advancing inclusive development, stabilization, and humanitarian partnerships, and building a more diverse, empowered, and effective USAID. Administrator Power said “We must offer people, not a vision merely of international development but a vision of inclusive development...we have to broaden our coalition to allow people from more diverse backgrounds and partners of all kinds to participate in our mission. We must make aid more accessible... we must shift our thinking to be more focused on the voices and needs of the most marginalized. We must make aid more equitable...we must listen to what our partners in the countries where we work are asking of us. We must make aid more responsive.”

Collective Action — an intentional and agreed-upon process that engages interested parties to take joint actions in support of shared objectives — is critical to helping us achieve this and shift more leadership, ownership, decision making, evaluation and implementation to the local people and institutions who have the capability, connectedness, and credibility to propel change in their own communities. The Collective Action approach prioritizes engaging stakeholders directly to build cohesion and support them to lead efforts to enact their own agendas. This kind of action will lead to greater success, producing lasting change.

The Bureau for Policy, Planning and Learning (PPL) is one of the USAID actors taking action to advance the Administrator’s vision for localization and inclusive development. As we work to build more equitable and inclusive responses to today’s global challenges, we must build upon the priorities, knowledge, lived experiences, aspirations, and expertise of the people who face them every day. The Collective Action in Programming: A Practical Guide for Facilitators represents an opportunity and a tool to advance localization. Collective Action is an intentional and agreed-upon process that engages interested parties to take joint actions in support of shared objectives. The Collective Action approach prioritizes engaging stakeholders directly to build cohesion and support them to lead efforts to enact their own agendas. This kind of action will lead to greater success, producing lasting change.

Collaborative approaches such as Collective Action have flourished in recent years at USAID and in the larger development community. Yet, until now most Mission teams have designed programs using lessons and guidance targeting settings in the United States and specific sectors, or gleaned from academic books and journals. This Collective Action in Programming: A Practical Guide for Facilitators provides a clear and practical set of resources to help USAID advance localization goals and objectives. This Guide marks the first time USAID has compiled lessons of Collective Action from within its own programs, and puts into practice the principles articulated in a range of recent USAID policies and technical resources.

This Guide is significant because it addresses the needs of both USAID programming teams and facilitators in the implementing community. It bridges funding, operations, and communications.

Recognizing that each operational context is unique, this Guide:

- Discusses the relevance of Collective Action for a given context and presents discussion questions for whether it should be considered;

- Describes the roles, relationships and skills needed for the different actors in a Collective Action and resources to build cohesion;
- Identifies types of momentum required for success and provides guidance and considerations for each; and,
- Provides illustrative tips for monitoring, evaluation, and learning for Collective Action, considerations for sustainability of such an effort, and reference materials for implementation.

This Guide provides a clear and practical set of resources to support the renewed focus on localizing development. It also puts into practice the principles articulated in a range of recent USAID policies and technical resources. The Guide's authors drew upon case studies of Collective Action from 10 USAID Missions and were guided by a Technical Review Committee comprised of representatives from PPL and the Bureaus for Management, Development, Democracy, and Innovation, (DDI), and Global Health. I am grateful to PPL's Innovative Design Team and its contractor, LINC, a U.S. small-business awarded under the Innovative Design Services Contract, for developing these tools with a commitment to quality and rigor. Recognizing that the job of engaging local stakeholders to collaborate on a common goal is complex in itself, and that programming Collective Action within USAID requires working within the Agency's unique timelines, rules, and regulations that influence how programs are designed and delivered, I give special thanks to everyone who shared their time and experience.

PPL is pleased to see this Guide help deliver on Administrator Power's vision while advancing the Bureau's commitment to elevating USAID thought leadership, shape U.S. Government and international development policy and practice, and challenge ourselves, the Agency, and our partners to achieve sustainable development outcomes.

Michele Sumilas, *Assistant to the Administrator*
Bureau for Policy, Planning and Learning
April 19, 2022

Tabla de contenidos

| Módulo | Subsecciones | Page |
|--|---|------|
| Introducción | Prólogo de USAID | 3 |
| | Cómo usar esta guía | 6 |
| | La investigación subyacente para la guía y un glosario de términos clave | 9 |
| Módulo 1: Entendiendo la Acción Colectiva | Información previa necesaria antes de diseñar o implementar la Acción Colectiva, incluida la definición de Acción Colectiva y cómo se compara con otros enfoques. | 10 |
| Módulo 2: Preparación para la Acción Colectiva | Antes de lanzar un nuevo esfuerzo de Acción Colectiva, temas importantes para investigar y consideraciones a tomar, incluidas herramientas potenciales, divulgación y plan de trabajo, y trabajo con coaliciones existentes. | 16 |
| Módulo 3: Roles en la Acción Colectiva | Funciones y responsabilidades clave de los organizadores y participantes de un esfuerzo de Acción Colectiva. Incluye especial atención al papel de USAID y la dinámica del poder. | 24 |
| Módulo 4: Facilitar la Acción Colectiva | La necesidad de facilitadores y ejes para mantener el impulso en tres áreas: Participación, Operaciones y Resultados. También analiza otros factores fundamentales para los facilitadores. | 28 |
| Módulo 5: Planificación para el Éxito: Participación | La investigación de LINC identificó importantes factores comunes en la Acción Colectiva efectiva que ayudan a mantener el impulso para la Participación: Poder de Convocatoria, Participación del Gobierno, Rango de Actores a Participar y Alcance Geográfico. | 32 |
| Módulo 6: Planificación para el Éxito: Operaciones | La investigación de LINC identificó importantes factores comunes en la Acción Colectiva efectiva que ayudan a mantener el impulso de las Operaciones: Estructura de Liderazgo Capaz, Financiamiento de Actividades, Comunicaciones Internas y Externas, y Planificación, Toma de Decisiones y Acción Conjuntas. | 43 |
| Módulo 7: Planificación para el Éxito: Resultados | La investigación de LINC identificó importantes factores comunes en la Acción Colectiva efectiva que ayudan a mantener el impulso para los Resultados: Adaptación, Propuesta de Valor y Compromiso con la Acción. | 55 |
| Módulo 8: MEL para Acción Colectiva | Aplicar el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje conscientes de la complejidad para la acción colectiva, y reconocer la necesidad de medir la cohesión de los miembros de la coalición, incluidas las herramientas recomendadas y los indicadores ilustrativos. | 66 |
| Módulo 9: Sostenimiento de la Acción Colectiva | Determinar si la sostenibilidad de la Acción Colectiva es deseable, cuándo comenzar la planificación de la sostenibilidad y qué se incluye en un plan de sostenibilidad de la Acción Colectiva. | 70 |
| Módulo 10: Materiales y recursos de referencia | Una compilación de enlaces a materiales de referencia valiosos para facilitar la Acción Colectiva, incluida información de antecedentes sobre diferentes modelos de Acción Colectiva y herramientas para apoyar los procesos de Acción Colectiva. | 73 |

Cómo usar esta guía

En los últimos años y en decenas de países, USAID y sus socios han empleado cada vez más la Acción Colectiva para reunir a diversas partes interesadas para tomar medidas conjuntas hacia los complejos desafíos de desarrollo compartidos en numerosos sectores y entornos. El equipo de Diseño Innovador (iDesign), parte de la Oficina de Planificación y Aprendizaje de Políticas (PPL/SPP) de USAID, se dedica a empoderar a las Misiones y al personal de USAID para que sean más innovadores a lo largo del ciclo del programa al apoyar a las Misiones con conocimientos, herramientas, habilidades y capacitación. En línea con este propósito, el equipo de iDesign de USAID encargó a LINC bajo el contrato de Servicios de Diseño Innovador que investigara la Acción Colectiva a través de un enfoque de estudio de caso y que desarrollara herramientas centradas en la utilización para profesionales. Esta Guía práctica tiene como objetivo ayudar a los organizadores y facilitadores a planificar, apoyar y liderar mejor la Acción Colectiva en la programación..

Cómo está organizada esta guía

Esta Guía está organizada en diez módulos, cada uno de los cuales cubre un tema específico o un paso importante para organizar y facilitar la Acción Colectiva. Están diseñados para proporcionar orientación práctica y consejos sobre cómo aplicar los principios de la Acción Colectiva en un formato relativamente conciso y fácil de consultar que se puede utilizar según sea necesario. De esta forma, los usuarios no requieren necesariamente leer la guía completa en secuencia, sino más bien consultar aquellos módulos aplicables en el momento. Es posible que descubra que completar un paso en un módulo puede llevarlo a volver sobre su trabajo en un módulo anterior, ya que muchos de los componentes están interrelacionados y, en general, el desarrollo es un proceso iterativo. A lo largo del documento hemos enlazado todas las referencias a otros módulos para facilitar la navegación y una referencia rápida. Los diez módulos son:

- **Módulo 1:** Comprender la Acción Colectiva
- **Módulo 2:** Preparación para la Acción Colectiva
- **Módulo 3:** Roles en la Acción Colectiva
- **Módulo 4:** Facilitar la Acción Colectiva
- **Módulo 5:** Acción Colectiva Efectiva: Participación
- **Módulo 6:** Acción Colectiva Efectiva: Operaciones
- **Módulo 7:** Acción Colectiva Efectiva: Resultados
- **Módulo 8:** MEL para la Acción Colectiva
- **Módulo 9:** Sostenimiento de la Acción Colectiva
- **Módulo 10:** Recursos para Facilitadores de Acción Colectiva

Quién debería usar esta guía

Esta Guía ha sido organizada y desarrollada específicamente para apoyar a los organizadores (a veces llamados "hubs" o "columnas vertebrales") y facilitadores de los esfuerzos de Acción Colectiva para alinear a múltiples partes interesadas en su trabajo para abordar un problema u objetivo compartido. En particular, el lenguaje, la guía, los consejos y las recomendaciones están dirigidos a personas u organizaciones que están comenzando a trabajar en una adjudicación de USAID que incluye Acción Colectiva. Eso incluye a aquellos que pueden estar respondiendo a una solicitud de USAID para una adjudicación utilizando la Acción Colectiva, aquellos que pueden haber recibido una adjudicación de USAID que ahora necesitan planificar y ejecutar para la Acción Colectiva, o aquellos que pueden haber sido contratados a través de una adjudicación de USAID para proporcionar servicios administrativos, servicios logísticos y/o de facilitación para una coalición de Acción Colectiva. Si bien esas son las audiencias-objetivo principales, la Guía aboga por un enfoque de equipo para la Acción Colectiva, por lo que su contenido es relevante para el personal de USAID que apoya o supervisa dichas adjudicaciones, o para los socios implementadores de USAID que pueden estar diseñando o administrando subadjudicaciones que utilizan la Acción Colectiva. Como se indica a continuación, una Guía práctica de la Acción Colectiva para las misiones de USAID brinda un apoyo más específico al personal técnico de USAID que diseña o supervisa un programa que se beneficiará de la Acción Colectiva.

Basado en el público objetivo de esta Guía, el contenido incorpora varios supuestos que no deberían disuadir al lector de usar esta Guía, incluso si los supuestos no se ajustan a su situación.

- **El esfuerzo de Acción Colectiva es apoyado directa o indirectamente por USAID:** Gran parte del lenguaje y las recomendaciones incluidas en esta Guía encajan con la terminología, los marcos, los procesos y las reglamentaciones de USAID. Sin embargo, el contenido de la Guía será útil para cualquier organización o individuo que busque facilitar la Acción Colectiva para cualquier donante (o con recursos de no donantes).
- **Su organización planea asumir el papel de “hub” o de “facilitador”:** Las recomendaciones y consejos de esta guía asumen que el lector asumirá un rol que brindará apoyo organizativo, administrativo, logístico y/o de facilitación a la coalición de partes interesadas de la Acción Colectiva. La Guía aún proporciona información valiosa para las organizaciones y las personas que asumen otros roles en el esfuerzo de la Acción Colectiva (consulte el [Módulo 3](#) para obtener más información sobre los roles) o que buscan obtener más información sobre la Acción Colectiva en general.
- **Su organización puede tomar decisiones de diseño para una Acción Colectiva efectiva en su contexto:** El lenguaje y la orientación en torno a las decisiones para una Acción Colectiva efectiva que se incluyen en cada módulo asumen que su organización está en condiciones de tomar esas decisiones o de facilitarlas para la coalición. Sin embargo, a menudo puede ocurrir que USAID ya haya tomado algunas de las decisiones discutidas. En esos casos, la [Guía práctica para las misiones de USAID](#) aún recomienda que USAID escuche las preocupaciones de la coalición y permita flexibilidad para cambiar las decisiones, pero es posible que tenga que negociar eso con su punto de contacto.

Guía adicional para las Misiones de USAID

Además de esta Guía del facilitador de Acción Colectiva, el equipo ha desarrollado una segunda **Guía práctica para las misiones de USAID** dirigida al personal de las misiones de USAID que están diseñando o supervisando programas que utilizan la Acción Colectiva. Si bien algunas secciones de ambas guías son similares, puede haber información valiosa en cada guía que sea útil para ambas audiencias. El contenido de cada guía se preparó con base en la investigación de ejemplos de estudios de casos de Acción Colectiva y los aportes del personal de la Misión de USAID, los socios implementadores de USAID y las partes interesadas locales en aproximadamente 20 países.

Investigación de antecedentes y estudios de casos

La orientación que se ofrece en esta guía se basa en la investigación realizada a través de una revisión exhaustiva de la literatura sobre Acción Colectiva en los programas de USAID, y fue respaldada por una cartera diversa de diez **estudios de casos** realizados como parte de este esfuerzo en el que las misiones de USAID han aplicado específicamente metodologías de acción colectiva de múltiples partes interesadas. Estos estudios de casos, que se muestran a continuación, examinan los factores clave, las decisiones de diseño y la eficacia de los diferentes enfoques de Acción Colectiva aplicados.

Estudios de casos

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 Family Care First, <i>Camboya (Servicios sociales para niños)</i> 2 Ciudades Verdes con Aire Limpio, <i>Vietnam (Reducción de la contaminación del aire)</i> 3 Jóvenes de Mindanao para el Desarrollo, <i>Filipinas (Juventud)</i> 4 Grupo de Coordinación de Ganadería de Bangladesh, <i>Bangladesh (Cadenas de Valor Agrícolas)</i> 5 Asociación para la Resiliencia y el Crecimiento Económico, <i>Kenia (Resiliencia)</i> | <ul style="list-style-type: none"> 6 Saneamiento para la Salud, <i>Uganda (WASH)</i> 7 Proyecto Core Group Polio, <i>Cuerno de África (Cuidado de la salud)</i> 8 Asociación para la Supervivencia sin VIH, <i>Tanzania (Cuidado de la salud)</i> 9 Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico, <i>Nigeria (Promoción y Gobernanza)</i> 10 Proyecto Transparencia Respuesta Rápida, <i>Mexico (Reducción de la Corrupción)</i> |
|--|--|



Glosario de términos clave

Antes de continuar, vale la pena que el lector revise un breve glosario de términos para Acción Colectiva utilizados a lo largo de esta Guía.

| | |
|---|--|
| Acción Colectiva | Un proceso intencional y acordado que involucra a las partes interesadas para tomar acciones conjuntas en apoyo de objetivos o un problema compartido. |
| Coalición | Un grupo de partes interesadas que participan en un esfuerzo de Acción Colectiva. |
| Hub / Columna Vertebral | Una organización o institución que proporciona la logística, las funciones administrativas, la coordinación y/o la gestión de la colaboración de la coalición. |
| Convocante | Una organización, institución o individuo que invita e involucra a las partes interesadas para unirse a una coalición de Acción Colectiva como miembros. El convocante puede o no ser el mismo hub o facilitador. |
| Facilitador | Una organización, institución o individuo que ayuda a la coalición a trabajar en conjunto, por ejemplo, para establecer una agenda compartida o tomar decisiones conjuntas. Permanece neutral en discusiones y decisiones. El facilitador puede o no ser el mismo hub o convocante. |
| Participante / Miembro | Las personas, organizaciones o instituciones que participan como miembros de la coalición de Acción Colectiva. |
| Parte interesada / Actor | Partes interesadas u otros actores con un interés creado en el problema compartido, incluidos aquellos que no participan en la coalición. |
| Secretaría | Un hub o columna vertebral compuesto por un cuerpo de representantes de múltiples organizaciones o instituciones. |
| Problema o Asunto compartido | El problema o desafío de desarrollo que reúne a las partes interesadas para participar en Acción Colectiva. Tenga en cuenta que, inicialmente, es posible que no todas las partes interesadas definan el problema o la cuestión de la misma manera, pero a través de la Acción Colectiva, los miembros llegan a un entendimiento común del problema. |
| Objetivo compartido | En algunos casos, en lugar de definir un problema compartido, las partes interesadas pueden acordar una visión u objetivo compartido con el que alinearán sus acciones. |
| Acciones conjuntas o Toma de decisiones conjunta | Los miembros de la coalición de Acción Colectiva acuerdan coordinar sus acciones a través de un enfoque conjunto para abordar el problema compartido. Esto requiere procesos para la toma de decisiones de la coalición y la planificación de acciones que se refuercen mutuamente. |

MÓDULO

1

Entendiendo la Acción Colectiva

EN ESTE MÓDULO:

¿Qué es la Acción Colectiva?

Acción Colectiva Efectiva

Co-creación y Acción Colectiva

Integración con otros marcos de USAID

Antes de diseñar o iniciar un esfuerzo de Acción Colectiva es importante comprender por qué este enfoque de los desafíos del desarrollo es valioso para su trabajo y qué implica la Acción Colectiva. USAID y sus socios han estado apoyando e implementando Acción Colectiva durante muchos años y esta guía se basa en una revisión y lecciones aprendidas de casos de ejemplo en la programación de USAID. Al final de este módulo, debería comprender mejor qué es la Acción colectiva, cómo la define USAID y cómo se diferencia de otros enfoques colaborativos y de la implementación directa.

¿QUÉ ES LA ACCIÓN COLECTIVA?

La acción colectiva es un *proceso intencional y acordado que involucra a las partes interesadas para tomar acciones conjuntas en apoyo de objetivos o un problema compartido*. Esta definición destaca puntos clave que la diferencian de otros enfoques en el desarrollo. El proceso de Acción Colectiva identifica e involucra activamente a las partes interesadas relevantes para abordar los desafíos y oportunidades de desarrollo de interés. Involucrar a las partes interesadas consiste en un esfuerzo coordinado y deliberado, e implica alinear e integrar las acciones de la coalición.

La Acción Colectiva puede ser un medio altamente efectivo para abordar problemas complejos de desarrollo¹, como la pobreza, el acceso a la educación, el cambio climático, la mortalidad infantil, el acceso al agua potable, la corrupción y más. Estos tipos de desafíos a menudo exceden los mandatos de las organizaciones e instituciones individuales involucradas y/o los esfuerzos competitivos de estas partes interesadas disminuyen sus resultados colectivos debido a las consecuencias no deseadas y la dependencia de incentivos “perversos”.

Los enfoques colaborativos para abordar problemas compartidos requieren estructuras y procesos, aunque las cantidades relativas pueden variar. Por ejemplo, una asociación miembro para organizaciones en un sector específico, o una reunión de coordinación específica de un sector, generalmente tiene menos procesos establecidos, pero una estructura más establecida, que incluye quién es miembro o quién se espera que asista, y protocolos de comunicación internos y externos. Alternativamente, las consultas participativas de las partes interesadas, como las facilitadas durante el desarrollo del plan estratégico de una organización o para diseñar nuevos programas, generalmente siguen un proceso establecido, pero sus estructuras respectivas pueden variar según las partes interesadas o el tema involucrado.

La acción colectiva describe un tipo específico de enfoque colaborativo que busca alinear e incluso integrar el trabajo y los objetivos de los participantes. La Acción Colectiva efectiva tiene grados más altos tanto de estructuras como de procesos. Si bien la Acción Colectiva es una forma de colaboración más estructurada e intencional, puede utilizar una variedad de métodos según el contexto y las necesidades en torno al problema y las partes interesadas convocadas. Definir los detalles e implementar un enfoque de Acción Colectiva es el tema del resto de esta Guía.

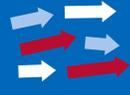


¹ Los problemas complejos a veces se denominan problemas perversos, problemas adaptativos, problemas de sistemas u otros términos. La Acción Colectiva puede abordar cualquiera de estos tipos de problemas que son dinámicos, difieren según el contexto, tienen múltiples soluciones potenciales y no tienen relaciones claras de causa-efecto o causas profundas claras.



Si bien el término “colaboración” en USAID cubre una variedad de temas y actividades, hay algunas características que diferencian la Acción Colectiva. En la siguiente tabla, comparamos tres pasos a lo largo de un “espectro de colaboración” desde Acción Individual (colaboración baja), pasando por Acción Coordinada (moderada), hasta Acción Colectiva (colaboración alta) que los programas de USAID podrían aplicar para abordar un problema de desarrollo. El primer enfoque ilustra los requisitos potenciales y las características de una implementación directa más tradicional por parte de un adjudicatario principal que lidera la implementación de la actividad. El segundo enfoque ilustra una colaboración moderada, con intercambio de información y coordinación que requieren niveles intermedios de estructura y proceso. El tercer enfoque ilustra la Acción Colectiva destacando la alineación de los participantes y sus acciones conjuntas.

Tabla: Comparación de enfoques programáticos a lo largo de un espectro de colaboración?

| |  Acción individual: Implementación Directa (Colaboración limitada) |  Acción coordinada: Información, Coordinación, Consulta (Colaboración moderada) |  Acción colectiva: Acción Colectiva: Alineación (Alta colaboración) |
|---|--|---|---|
| Enfoque Participantes y Relaciones | Organizaciones individuales y usuarios finales. Cierta coordinación formal/informal con otras organizaciones. | Los participantes incluyen otras partes interesadas en el problema. Puede o no ser consistente en la participación. | Integrantes que participen de manera constante, preferentemente en representación de diversos actores del problema. |
| Nivel de compromiso en la colaboración | Bajo compromiso entre una organización y otras. | Compromiso bajo-moderado: puede ser una sola vez o repetirse con poca frecuencia. | Compromiso moderado-alto: Sostenido en el tiempo, incluida la comunicación regular, las decisiones conjuntas y las acciones. |
| Propósito compartido | La organización tiene su propia financiación, objetivos y misión. Otras organizaciones pueden estar trabajando en el mismo problema con diferentes objetivos o resultados esperados. | Todos los participantes están trabajando hacia las mismas metas generales con respecto al problema. | Los miembros alinean su comprensión de los objetivos acordados explícitamente con respecto al problema. |
| Coordinación de Acción | Acciones de organizaciones individuales informadas por un conocimiento limitado de las acciones de otros. | Acciones de los participantes alineadas hacia un mismo objetivo, tratando de evitar duplicaciones o contradicciones. | El análisis colectivo de problemas y el propósito alineado conducen a decisiones conjuntas sobre acciones. |
| Compromiso de las partes interesadas | Las partes interesadas/organizaciones individuales conservan plena autonomía. | Los participantes tienen cierta responsabilidad unos con otros o con los mismos usuarios finales/objetivos. | Los miembros tienen influencia sobre las acciones de los demás y son responsables. |

2 Adaptado de USAID Sustainable WASH Systems Learning Partnership “[Defining Collective Action Approaches in WASH](#)” Abril de 2020, y USAID/Vietnam Learns “[Collective Action for Environmental Health Study](#)” Septiembre de 2020

ACCIÓN COLECTIVA EFECTIVA



Si bien la Acción Colectiva puede diseñarse e implementarse de muchas maneras según el contexto, el problema compartido y las necesidades locales, existen algunas decisiones y estrategias cruciales que pueden contribuir a obtener resultados positivos. Esta Guía práctica proporciona información, consejos, ejemplos y puntos de decisión para ayudar a que su esfuerzo de Acción Colectiva sea efectivo. La investigación de campo de LINC en la preparación de esta Guía muestra que la Acción Colectiva en la programación de USAID maneja varios factores importantes que contribuyen al éxito sin importar el contexto. Esos factores incluyen:

- Roles apropiados para USAID, socios implementadores, facilitadores y participantes de Acción Colectiva;
- Una comprensión de la amplitud potencial de los actores a involucrar y el alcance geográfico;
- Organización hub capaz con autoridad de convocatoria para liderar y enfocar los esfuerzos del grupo;
- Capacidad y apertura de los actores convocados para adaptarse;
- Financiamiento y recursos materiales y humanos para apoyar actividades e intervenciones;
- Valor percibido por todos los participantes, acompañado de un compromiso de acción; y
- Participación gubernamental e institucional acorde con sus funciones y responsabilidades sobre el tema.

Si bien cada uno de estos factores es consistentemente útil para impulsar la Acción Colectiva y hacerla más efectiva, no es necesario maximizarlos todos desde el principio. Es posible comenzar con unos pocos, desarrollarlos y mejorarlos con el tiempo, y luego decidir cuáles son más factibles a medida que evoluciona el contexto. Puede encontrar más orientación sobre este y otros temas relacionados en el [Módulo 3](#), [Módulo 4](#), [Módulo 5](#), [Módulo 6](#) y [Módulo 7](#).

Además, algunos esfuerzos pueden requerir más tiempo, mayor esfuerzo o una mayor adaptación para ser efectivos; esto es natural y puede ilustrarse con una serie de ejemplos de la vida real en los programas de USAID (ver el recuadro a continuación). Es importante recordar que, en la Acción Colectiva, el éxito es una cuestión de grado y puede cambiar con el tiempo. Ya sea que un esfuerzo de Acción Colectiva esté logrando un progreso significativo, un progreso moderado o un progreso pequeño, el aprendizaje y la adaptación siempre pueden mejorar la eficacia. De manera similar, en la Acción Colectiva, el fracaso no es lo opuesto al éxito, y puede ser un paso importante en el proceso. Aprender de los desafíos o fallas en el diseño e implementación de la Acción Colectiva es una forma poderosa de mejorar y crear un impacto duradero.

La adaptación conduce a una visión compartida

En un estudio de caso, la actividad Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria, el alcance inicial para involucrar a los funcionarios del Ministerio en un esfuerzo de Acción Colectiva centrado en los jóvenes resultó infructuoso hasta que el facilitador de la Acción Colectiva identificó a un grupo de jóvenes legisladores que compartían una visión común con la coalición. Los legisladores utilizaron su influencia con sus colegas más titulares para defender el trabajo de la coalición y copatrocinar la legislación que abordaba sus objetivos compartidos. En este caso, ampliar la gama de partes interesadas e identificar a aquellos con un compromiso de acción ayudó a avanzar en el esfuerzo de Acción Colectiva.



CO-CREACIÓN Y ACCIÓN COLECTIVA



La co-creación, ampliamente aplicada en las industrias comerciales y creativas y algo recientemente aplicada al desarrollo, está relacionada y alineada con la Acción Colectiva. USAID define la Co-Creación como “*un enfoque de diseño que une a las personas para producir colectivamente un resultado de valor mutuo, utilizando un enfoque participativo, proceso que asume cierto grado de poder compartido y toma de decisiones. Es un proceso de tiempo limitado que se enfoca en generar un resultado específico. La co-creación es una técnica que se puede utilizar en varios puntos a lo largo del Ciclo del Programa.*”³

En USAID, la Co-Creación se utiliza a menudo como un proceso de adquisición, para seleccionar y mejorar documentos conceptuales inicialmente desarrollados individualmente. Sin embargo, este es solo un uso de la creación conjunta como herramienta de colaboración. La co-creación es un método para la construcción de consensos y diseño. A menudo, los miembros de la Acción Colectiva lo utilizan a lo largo de su trabajo conjunto, desde el inicio hasta la implementación. En el contexto de USAID, la investigación de campo también reveló que varios equipos de USAID utilizaron la creación conjunta durante el proceso de adquisición de diseño y adjudicación de actividades de la Acción Colectiva.

INTEGRACIÓN CON OTROS MARCOS DE USAID



Muchos de los términos y conceptos utilizados en esta guía reflejan los de otros marcos y guías de USAID. De hecho, la Acción Colectiva se basa en muchos de estos otros marcos y puede integrarse fácilmente. Por ejemplo:

- La Acción Colectiva es un método particular de Colaboración Estratégica, una parte del Marco CLA de USAID .
- La capacidad de la Acción Colectiva para involucrar y empoderar a las partes interesadas locales fomenta el movimiento a lo largo del [Espectro de Desarrollo Liderado Localmente](#) y se integra bien con la [Lista de Verificación de Desarrollo Liderado Localmente](#) .
- Los valores compartidos entre la Co-Creación y la Acción Colectiva brindan una amplia oportunidad para la integración, como se muestra en la [Nota de Discusión de Co-Creación](#).
- La diversa perspectiva de los participantes en la Acción Colectiva se suma a la comprensión holística de las situaciones tal como se requiere en el Marco de Sistemas Locales.
- La [Política de Desarrollo de Capacidades Locales](#) también reconoce el valor de la capacidad colectiva para la colaboración con y entre los actores locales.

³ La definición específica de co-creación de USAID se incluye en esta [Nota de discusión de ayuda adicional de co-creación](#)

MÓDULO 1: CONCLUSIONES CLAVE

- La Acción Colectiva es un proceso intencional y acordado que involucra a las partes interesadas para tomar acciones conjuntas en apoyo de objetivos o un problema compartido. La Acción Colectiva es ideal para problemas de desarrollo complejos que requieren que múltiples partes interesadas trabajen juntas.
- La Acción Colectiva está estructurada y tiene procesos para apoyar la colaboración. Se necesita más tiempo que la acción individual (como la implementación directa o las organizaciones y proyectos individuales) o la acción coordinada (aumentar la conciencia de las partes interesadas sobre las acciones de los demás para que puedan evitar la duplicación). Sin embargo, como la Acción Colectiva alinea el trabajo de las partes interesadas y apoya la acción conjunta, puede ser más eficaz y sostenible que la acción individual o coordinada.
- La Acción Colectiva se puede diseñar e implementar de muchas maneras diferentes para adaptarse al contexto y las necesidades, pero hay algunos factores importantes que contribuyen a una Acción Colectiva efectiva en cualquier contexto (se proporciona orientación para estos en el [Módulo 4](#), [Módulo 5](#), [Módulo 6](#) y [Módulo 7](#)).

MÓDULO

2

Preparación para la
Acción Colectiva

EN ESTE MÓDULO:

Herramientas para prepararse para la acción colectiva

Comunicaciones y divulgación de las partes interesadas

Plan de trabajo ilustrativo para el lanzamiento de la acción colectiva

Acción Colectiva en contextos desafiantes

Apoyar a una coalición existente frente a establecer una nueva

Prepararse para facilitar de manera efectiva la Acción Colectiva requiere una comprensión profunda de los problemas que se abordan, las partes interesadas relevantes y el panorama y los sistemas en los que las partes interesadas locales ya pueden estar trabajando para abordar el problema. Con este conocimiento, el alcance inicial puede convertirse en esfuerzos para obtener el apoyo hacia la Acción Colectiva por parte de las partes interesadas.

Este módulo revisará y examinará algunas de las herramientas que se pueden usar para recopilar y analizar los datos y la información necesarios para planificar y lanzar la Acción Colectiva de manera efectiva. El módulo también brinda orientación sobre el alcance inicial a posibles miembros de la coalición y otras partes interesadas, un ejemplo ilustrativo de un plan de trabajo para lanzar un esfuerzo de Acción Colectiva y una discusión sobre las ventajas y desventajas de apoyar una coalición existente o establecer una nueva. Las herramientas y otros esfuerzos de preparación son igualmente aplicables tanto para los esfuerzos de la Acción Colectiva que planean establecer una nueva coalición como para aquellos esfuerzos de Acción Colectiva que pretenden aprovechar una red existente.

HERRAMIENTAS PARA PREPARARSE PARA LA ACCIÓN COLECTIVA



Hay varias herramientas y marcos prácticos que se pueden usar para realizar la investigación y el análisis necesarios para prepararse de manera efectiva para facilitar la Acción Colectiva. A continuación, encontrará una explicación más detallada de dos ejemplos de herramientas útiles: Análisis de partes interesadas y Análisis de redes sociales, y el [Módulo 10](#) proporciona referencias a muchas otras herramientas potenciales para esta fase de facilitación de la Acción Colectiva. En ciertos casos, es posible que parte de esta investigación ya haya sido realizada por las misiones de USAID u otras partes interesadas, mientras que en otros casos puede beneficiar al facilitador realizar esta u otra investigación para llenar los vacíos y completar el análisis de las partes interesadas, sus funciones y responsabilidades, sus redes, y el entorno. Independientemente de las herramientas de investigación o planificación utilizadas, los siguientes son algunos consejos básicos para tener en cuenta:

- Antes de decidir qué investigación realizar y qué herramientas aplicar, aclare qué papel se le pide que desempeñe para el diseño y la implementación de la Acción Colectiva. Los términos del Glosario en la [Introducción](#) y la discusión de roles en el [Módulo 3](#) brindan más detalles sobre los diferentes roles en la implementación de la Acción Colectiva. El facilitador, convocante, hub u otro rol (o combinación de roles) puede tener diferentes necesidades para comprender el panorama.
- Al planificar la fase de investigación y su integración con el esfuerzo general de la Acción Colectiva, minimice el tiempo entre las entrevistas iniciales y la movilización de la coalición para mantener el impulso y mantener el esfuerzo fresco en la mente de las partes interesadas.

- Independientemente de las herramientas de investigación aplicadas, el investigador debe ser claro y transparente, presentarse y presentar para quién trabaja y por qué está realizando la investigación. Es mejor explicar que la participación es voluntaria y obtener el permiso de los encuestados para usar (y potencialmente compartir) la información de acuerdo con el plan.
- Para comenzar una discusión productiva y obtener información sobre las perspectivas en torno al problema, el investigador podría inicialmente seguir líneas de cuestionamiento sobre los desafíos y oportunidades en el sector; sondeando a los encuestados para elaborar puntos clave, brindar recomendaciones para abordar el problema y priorizar objetivos que pueden ser alcanzado a través de la Acción Colectiva. Además, los participantes en la investigación a menudo están mejor ubicados para identificar a otras partes interesadas clave para participar tanto en la preparación de la Acción Colectiva, como en el esfuerzo de la Acción Colectiva en sí.
- La información recopilada durante la fase de investigación debe compartirse con los encuestados para que puedan ver los resultados y tener la oportunidad de dar su opinión, mostrar que su aporte fue valorado e impulsar el diálogo y la Acción Colectiva dentro de la red. Esto se hace de manera más efectiva después de que los datos se analizan preliminarmente y antes de que se prepare un informe final para permitir que las partes interesadas proporcionen información que se pueda incorporar en el informe


**TOOL
BOX
STAKEHOLDER
ANALYSIS**

A range of techniques or tools to identify and understand the needs and expectations of major interests inside and outside the project environment, thus helping to engage the right stakeholders in the right way.

Identificación y análisis de partes interesadas

Como actor local que trabaja dentro del sistema en torno a un tema en particular, el hub de la Acción Colectiva y el facilitador a menudo tendrán una comprensión relativamente completa de las partes interesadas y los sistemas involucrados. Sin embargo, un enfoque sistemático para identificar y analizar a las partes interesadas y sus roles y responsabilidades puede ser beneficioso para obtener una comprensión más completa del entorno, llenar los vacíos de conocimiento, identificar potencialmente a otras partes interesadas y recopilar nuevas perspectivas sobre los desafíos y oportunidades. El [Módulo 3](#) tiene más información sobre los roles en un esfuerzo de Acción Colectiva.

Llevar a cabo un análisis metódico de las partes interesadas puede proporcionar varios beneficios al facilitador de la Acción Colectiva además de recopilar datos e información útiles.

- **Movilizar e informar:** La investigación de las partes interesadas implica necesariamente la divulgación y la comunicación con las partes interesadas del sistema involucradas en el tema. Llegar a ellos para recopilar información sobre sus roles, responsabilidades y servicios proporcionados en el espacio ayudará a movilizarlos en torno al tema, informarles sobre posibles esfuerzos futuros, identificar recursos y estimular el pensamiento colectivo. Informar y obtener el apoyo de las partes interesadas más influyentes puede ayudar a movilizar los recursos humanos, financieros y de tiempo necesarios, lo que hace que sus esfuerzos tengan más probabilidades de éxito. Mientras tanto, no involucrar a ciertas partes interesadas influyentes a veces ha resultado en que utilicen su influencia para impedir la formación de la coalición de la Acción Colectiva.
- **Obtenga comprensión y consenso:** la comunicación temprana con las partes interesadas ayudará a garantizar que comprendan completamente la intención y los objetivos de la Acción Colectiva propuesta, les brindará oportunidades para brindar sus propias perspectivas y comprender mejor las de los demás, y generará un consenso en torno al tema que incorpore las diferentes perspectivas.
- **Anticipe y planifique:** Obtener una comprensión profunda de las partes interesadas le permite anticipar y predecir sus reacciones a los esfuerzos de Acción Colectiva a medida que se desarrollan, lo que le permite planificar y facilitar acciones que probablemente obtengan consenso y apoyo. Atraer el apoyo de las partes interesadas más influyentes puede ayudar a informar futuras intervenciones, mejorar la calidad de la actividad y atraer compromisos de recursos en el futuro. Además, identificar las redes existentes, o incluso los esfuerzos de colaboración que están en marcha, es un aporte importante

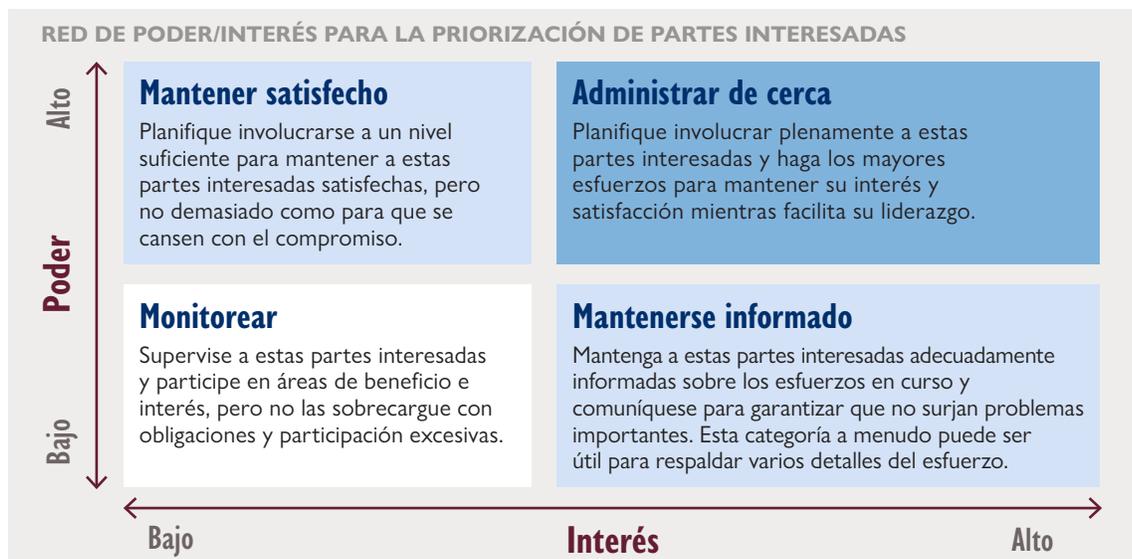


**I COULDN'T FIND
TRANSLATION**

para la planificación (la sección al final de este módulo analiza las ventajas y desventajas de trabajar con coaliciones existentes).

Si bien los objetivos específicos de la investigación pueden variar, generalmente hay tres pasos a seguir para realizar el análisis de las partes interesadas:

- Paso 1: Identifique a las partes interesadas:** Comience con un proceso de lluvia de ideas para identificar quiénes son las partes interesadas y sus niveles percibidos de prominencia e influencia. A menudo, esto se puede hacer a través de un ejercicio interno que consiste en una lluvia de ideas en equipo, el conocimiento y la experiencia de los miembros del equipo, y datos históricos o públicos sobre temas específicos o comparables, potencialmente complementado con la divulgación a informantes clave que pueden tener un conocimiento más íntimo de la situación local, sistemas y entorno. Considere los diferentes tipos de partes interesadas que trabajan o colaboran en el espacio, incluidos potencialmente el gobierno nacional y local, las instituciones públicas, la sociedad civil, las empresas, la academia y potencialmente otros sectores de apoyo y proveedores de servicios. Como las partes interesadas pueden ser organizaciones o individuos, tenga en cuenta que, en última instancia, debe comunicarse con las personas, por lo tanto, identifique a las personas correctas dentro de la organización con quienes comunicarse. En esta etapa, también puede identificar las redes existentes de partes interesadas con las que puede ser útil trabajar o que pueden estar preocupadas por la duplicación de esfuerzos.
- Paso 2: Encuestar a las partes interesadas y realizar una investigación:** Una vez que haya identificado preliminarmente a las partes interesadas, debe tratar de comprender mejor sus funciones y responsabilidades y su poder, influencia e interés relativos para que pueda comenzar a planificar a quién incluir, cómo y qué esperar. Para este paso, debe comunicarse con las partes interesadas identificadas para solicitar sus perspectivas y aportes, obtener una comprensión profunda de sus roles y responsabilidades en torno al problema e identificar a otras partes interesadas relevantes. Durante este paso, tenga en cuenta que ciertas partes interesadas pueden tener el poder de obstruir o promover los esfuerzos de Acción Colectiva, por lo que sus perspectivas, aportes y recomendaciones serán vitales para su efectividad futura. Un ejercicio útil es desarrollar una tabla de poder/interés (ver gráfico) que enumere a las partes interesadas y las clasifique según sus niveles de poder e influencia. En el futuro, esto ayudará a orientar los niveles de participación y compromiso que se esperan de las diferentes partes interesadas.
- Paso 3: Analice los resultados y gane apoyo:** Por último, con base en las entrevistas con las partes interesadas, los datos deben analizarse para articular y refinar aún más sus roles y responsabilidades dentro de la coalición, anticipar cómo puede esperar que respondan a los esfuerzos de Acción Colectiva y buscar formas de fortalecer su apropiación e interés en participar activamente.



Análisis de redes sociales

Una segunda herramienta que puede ayudar a comprender mejor las relaciones y la influencia de las partes interesadas en torno al tema es [Análisis de Redes Sociales](#) (SNA por sus siglas en inglés). Todos entendemos que las relaciones son importantes y, en el desarrollo, las relaciones dentro y entre organizaciones pueden significar diferencias significativas entre la cooperación y los obstáculos durante la implementación. El SNA puede ayudar a comprender las relaciones con las partes interesadas y responder preguntas como: ¿Qué partes interesadas son las más críticas para compartir y difundir información? ¿Quiénes son las partes interesadas más relevantes para tomar medidas y dedicar recursos? ¿Qué partes interesadas son las más influyentes o están conectadas con otras partes interesadas? ¿Qué partes interesadas actúan como “puentes” entre las diferentes partes de la red? ¿Existen coaliciones existentes o incipientes de partes interesadas que cooperen activamente entre sí?

Por lo general, las encuestas SNA se organizan en tres partes: i) Información sobre el encuestado y la organización; ii) Atributos de la organización, como el tipo de organización, los servicios prestados, la circunscripción atendida y otros atributos que son relevantes para la dinámica de la red; y iii) Relaciones y Atributos, incluyendo con qué otros actores la organización mantiene relaciones, el tipo y naturaleza de la relación.

Si bien el SNA puede requerir niveles algo mayores de recursos y tiempo, el análisis es efectivo para ayudar a comprender cómo las partes interesadas se ven entre sí, comparten información, cooperan y toman medidas conjuntas. El SNA es un medio para cuantificar diferentes atributos de las relaciones y, por lo tanto, es útil para identificar aquellos que deben fortalecerse, aprovechar aquellos que funcionan a un alto nivel y monitorear el progreso y el impacto en el futuro. USAID y sus socios han desarrollado numerosas herramientas y recursos aplicando SNA a diferentes sistemas, como se puede encontrar en USAID [Clearinghouse de experiencia de desarrollo](#); Aquí se ofrecen algunos consejos útiles para comenzar:¹

- Considere sus preguntas de aprendizaje y el caso de uso de SNA. ¿Se está utilizando para identificar a las partes interesadas? diseñar el esfuerzo de Acción Colectiva; desarrollar o construir la capacidad de la coalición; o contribuir al monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL por sus siglas en inglés) para su esfuerzo de Acción Colectiva?
- Sea claro acerca de qué información es más crítica para sus esfuerzos y cómo planea usar los hallazgos para informar su esfuerzo de Acción Colectiva.
- Considere cómo el contexto local debe influir en el enfoque del SNA y la profundidad del análisis. El SNA es una herramienta poderosa, pero que puede involucrar significativamente más datos y análisis de los que pueden ser necesarios. Seleccione un proceso apropiado que equilibre la necesidad de comprender mejor la red frente a los compromisos de recursos. Las técnicas de bajos recursos, como el "mapeo de colaboración", se pueden realizar durante una sola sesión en un foro de partes interesadas o una reunión de coalición; frente a técnicas de muchos recursos, que podrían incorporar muchas partes interesadas y sus atributos asociados que se pueden ingresar y analizar en una de varias plataformas SNA.
- Considere contratar a una organización especializada para ayudar a configurar el SNA y capacitar a su equipo sobre cómo usar y aplicar la herramienta en el futuro, por ejemplo, en el avance de MEL a lo largo de la implementación.
- Asegúrese de que se aborden las consideraciones de seguridad, privacidad y ética. Tenga en cuenta que los datos sobre las relaciones en general pueden ser confidenciales y los datos del SNA pueden ser difíciles de anonimizar, lo que permite a los lectores obtener las respuestas proporcionadas por otras partes interesadas. Por ejemplo, si se demuestra que una parte interesada clave del gobierno es menos prominente en la red, puede ponerse a la defensiva y estar menos dispuesta a participar en el futuro. Asegúrese de incorporar el consentimiento informado y una opción de exclusión voluntaria al recopilar

¹ Estos consejos están adaptados de la publicación de blog "[Principales 5 cosas que se deben y no se deben hacer al usar el SNA para el desarrollo internacional](#)" y el producto de investigación "[Uso del análisis de redes sociales en los programas WASH](#)"

datos potencialmente confidenciales, y sea transparente sobre cómo recopilará, analizará e informará sobre los datos.

- Si bien a menudo es tentador incorporar una gran cantidad de recopilación de datos y atributos, rápidamente puede volverse inmanejable de analizar. Cíñase a lo que es importante para los tipos de relaciones que busca entender o fortalecer para el lanzamiento de la Acción Colectiva. Algunos tipos comunes de relaciones incluyen el intercambio de información; cooperación; transacciones financieras, de servicios o de recursos; resolución de problemas. También puede ser beneficioso examinar atributos como la frecuencia, los niveles de recursos o la fuerza percibida de las relaciones.
- Por último, como ocurre con todas las herramientas analíticas, los hallazgos del SNA son tan buenos como los datos que contienen. En la medida de lo posible, integre el análisis SNA con otros datos, como el [análisis de economía política](#), para garantizar que su comprensión e interpretación sean precisas. Presentar el análisis a las partes interesadas, tal vez en un foro organizado, es un paso fundamental para garantizar la aceptación y obtener aclaraciones prácticas sobre por qué las cosas son como son.



Punto de decisión: ¿Cuánto análisis es necesario para proceder y qué tipo de análisis se necesita para llenar los vacíos que faltan? ¿Cuál es la mejor manera de llegar a las partes interesadas y comenzar a estimular su interés en la Acción Colectiva? ¿Cuál es la cantidad correcta de datos necesarios para avanzar en el esfuerzo de Acción Colectiva?

COMUNICACIONES Y DIVULGACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS



Independientemente de las herramientas que se empleen en última instancia, la comunicación con las partes interesadas es necesaria para movilizar e informar, crear consenso y anticipar y planificar. Por estas razones, es importante considerar cómo se gestionarán estas comunicaciones. Dependiendo del número de partes interesadas y de la información a recolectar, hay varias opciones.

- **Entrevista en persona o por teléfono:** La primera opción es realizar entrevistas individuales con cada parte interesada, ya sea en persona o por teléfono. Por lo general, esta es la opción que requiere más mano de obra, pero también es probable que ofrezca la mayor perspectiva y flexibilidad para recopilar información importante. Este método es más práctico para redes relativamente pequeñas de partes interesadas, tal vez hasta 30, y generalmente ubicadas dentro de un área geográfica manejable (en el caso de entrevistas en persona). El método también es más aplicable si se emplean herramientas más allá de una encuesta básica, donde el entrevistador puede profundizar más en los problemas y las respuestas.
- **Focus Groups:** De manera similar, se pueden convocar grupos de enfoque más pequeños de 3 a 5 partes interesadas en una sola sesión, lo que brinda la oportunidad de recopilar respuestas de encuestas individuales y también de discutir y debatir algunos de los desafíos y oportunidades relacionados con el tema. Este método también se puede utilizar para compartir perspectivas, generar consenso y fortalecer las relaciones.
- **Taller o evento:** Un taller o evento organizado puede ser una forma práctica y eficiente de recopilar información de las partes interesadas. Además, esta puede ser una actividad interactiva diseñada tanto para facilitar la recopilación de datos como para estimular la discusión y la creación de consenso dentro de toda la red. Esto puede funcionar mejor como una o dos sesiones como parte de un evento organizado más grande que involucre a las partes interesadas.
- **Encuesta en línea o por correo electrónico:** Por último, se puede utilizar una encuesta en línea o por correo electrónico, especialmente en los casos en que se deba encuestar a muchas partes interesadas, como 50 o más. Si bien este método requiere considerablemente menos trabajo y tiempo,

es posible o incluso probable que no todos respondan. Si se necesitan altas tasas de respuesta, los recordatorios telefónicos de seguimiento son una forma útil de aumentar la participación.

PLAN DE TRABAJO ILUSTRATIVO PARA EL LANZAMIENTO DE LA ACCIÓN COLECTIVA



A continuación, proporcionamos un plan de trabajo ilustrativo para completar la fase de investigación y lanzar una Acción Colectiva. Obviamente, el requisito de tiempo general dependerá de las herramientas de investigación que se empleen, la cantidad de partes interesadas, la metodología de la encuesta, la profundidad de la investigación, los requisitos de presentación de informes y otros factores, pero el siguiente ejemplo se puede utilizar como guía de planificación para una planificación ilustrativa de cuatro meses y fase de investigación:

| Plan de trabajo ilustrativo | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| Preparación para la Acción Colectiva | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Mes 4 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Paso 1: Identificar a las partes interesadas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| • Lluvia de ideas con el equipo | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| • Recopilar datos de antecedentes adicionales | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| • Identificar personas clave dentro de las organizaciones | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Paso 2: Encuestar a las partes interesadas y realizar investigaciones | | | | | | | | | | | | | | | | |
| • Determinar los objetivos de la investigación | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| • Decidir sobre la metodología y las herramientas de investigación | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| • Desarrollar herramientas y lista de partes interesadas | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| • Informar a las partes interesadas del plan; programar entrevistas o foro | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| • Realizar investigación | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| Paso 3: Analice los resultados y gane apoyo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| • Llevar a cabo un análisis preliminar de los datos y los hallazgos iniciales | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| • Presentar los hallazgos iniciales a las partes interesadas para obtener retroalimentación | | | | | | | | | | | ■ | | | | | |
| • Finalizar el análisis con aportes de las partes interesadas | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| • Presentar el análisis final a las partes interesadas y recibir comentarios | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |
| • Evaluar el poder, la influencia y el interés | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| • Evaluar roles y responsabilidades dentro de la coalición | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| • Anticipar la respuesta e identificar formas de aprovechar el interés | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |



Punto de decisión: ¿Cómo se llevará a cabo el alcance y la investigación de las partes interesadas? ¿Cuánto tiempo hay disponible para la investigación? ¿Hay compensaciones que deben considerarse para capturar la información necesaria y acelerar el inicio de la Acción Colectiva?

ACCIÓN COLECTIVA EN CONTEXTOS DESAFIANTES



Incluso en contextos y con problemas donde la Acción Colectiva es un enfoque poderoso y efectivo, su investigación preparatoria puede identificar una situación que podría dificultar la reunión de las partes interesadas. En el peor de los casos, puede ser mejor esperar para lanzar un esfuerzo de Acción Colectiva hasta que cambie el contexto. En la siguiente tabla se describen algunos desafíos del contexto y posibles estrategias de mitigación.

| Contexto desafiante para la Acción Colectiva | Estrategias para mitigar el desafío |
|---|--|
| <p>Diversidad, equidad e inclusión: Los miembros de la coalición deben estar dispuestos y ser capaces de aceptar y escuchar a todos los grupos o partes interesadas en el problema compartido. En situaciones donde los grupos diversos o marginados no pueden participar equitativamente, la Acción Colectiva será más difícil.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente establezca múltiples coaliciones para introducir oportunidades para que los grupos marginados participen, luego fusione las coaliciones de manera equitativa. • Tenga en cuenta que la Acción Colectiva también podría contribuir favorablemente a la diversificación y la inclusión al dar un lugar en la mesa a los tradicionalmente excluidos.. |
| <p>Falta de interés: El interés insuficiente de las partes interesadas para participar en la Acción Colectiva o probar nuevas formas de abordar el desafío es una limitación importante para la Acción Colectiva.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Involucre a campeones apasionados por el tema y listos para actuar. • Cree conciencia sobre el problema y su persistencia a pesar del arduo trabajo y las buenas intenciones aplicadas hasta la fecha.. |
| <p>Animosidad o desconfianza: Las partes interesadas que históricamente compiten por los recursos a veces tienen problemas para trabajar juntas.</p> <p>Del mismo modo, las partes interesadas que han estado durante mucho tiempo en lados opuestos un conflicto pueden ver la cooperación como un desafío.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comience apoyando los esfuerzos de colaboración más pequeños para generar confianza. • Comience con coaliciones múltiples con un plan para fusionarse, adaptándose y procediendo según sea factible. |



Punto de decisión: ¿Reveló su investigación alguna dinámica desafiante de las partes interesadas? Si es así, ¿qué estrategias podría tomar para mitigarlos?

APOYAR A UNA COALICIÓN EXISTENTE FRENTE A ESTABLECER UNA NUEVA



En muchos contextos, es probable que existan alianzas, asociaciones, consorcios u otros grupos relacionados con el problema compartido que busca abordar. Apoyar coaliciones o esfuerzos existentes requiere enfoques diferentes a los de establecer una nueva coalición de Acción Colectiva. Con base en la investigación de LINC, hay ventajas y desventajas importantes que se deben considerar al evaluar si se debe apoyar a una coalición existente o establecer una nueva.

Es más probable que una coalición existente se desarrolle orgánicamente, y su creación suele estar impulsada por el reconocimiento de los miembros de la necesidad de colaborar. Este tipo de punto de partida es generalmente más sostenible y efectivo, y puede requerir menos esfuerzo y recursos para facilitar. Establecer una nueva coalición cuando ya existe una también puede generar confusión y malentendidos, y diluir los recursos y la membresía. Estas dinámicas han creado un desafío para los esfuerzos de Acción Colectiva en el pasado, en particular en aquellos casos en los que las instituciones gubernamentales administran, apoyan o participan en la coalición existente.

Por otro lado, también es probable que las coaliciones existentes tengan sus propios sesgos preexistentes. Por ejemplo, la coalición existente puede tener una diversidad limitada, excluir algunas voces importantes, tener dinámicas de poder desiguales, mostrar falta de transparencia o utilizar procesos injustos para la toma de decisiones. A pesar de esto, aún puede ser más efectivo apoyar la coalición de Acción Colectiva existente, especialmente si están dispuestos a adaptarse. En otros casos, establecer una nueva coalición de Acción Colectiva es la mejor manera de abordar el problema compartido de manera justa y a gran escala.



Punto de decisión: ¿Existe una coalición o red que pueda apoyar para abordar el problema compartido de manera colectiva, equitativa e inclusiva? ¿Cuáles son sus dinámicas internas positivas y negativas, y cómo podrían entrar en juego durante la implementación?

MÓDULO 2: CONCLUSIONES CLAVE

- Prepararse para lanzar un esfuerzo de Acción Colectiva puede ser un proceso delicado, en particular debido a las relaciones interpersonales e interorganizacionales difíciles de observar entre las partes interesadas. Por lo tanto, es valioso tomarse el tiempo para comprender mejor el panorama y generar interés en la colaboración.
- Dos herramientas, entre muchas otras, que pueden ayudar a prepararse para el lanzamiento de Acción Colectiva son el Análisis de Partes Interesadas y el Análisis de Redes Sociales.
- El alcance inicial para investigar el panorama actual también puede brindar una oportunidad para generar apoyo para el esfuerzo de Acción Colectiva.
- Identificar una red o coalición existente para apoyar la Acción Colectiva puede ser la forma más eficiente, sostenible e impulsada localmente. Sin embargo, en algunos casos puede ser mejor establecer una nueva coalición, especialmente si las coaliciones existentes no son diversas, inclusivas o equitativas.
- Su investigación puede descubrir situaciones en las que la Acción Colectiva es particularmente desafiante, como la dificultad de involucrar a grupos marginados en una coalición, la falta de interés en el tema o la profunda desconfianza entre las partes interesadas. En esos casos, existen algunas posibles estrategias de mitigación.

MÓDULO

3

Roles en la Acción Colectiva

EN ESTE MÓDULO:

Roles clave en la implementación de la acción colectiva

Superposición de roles y responsabilidades

Rol de USAID y Power Dynamics

Hay muchas maneras diferentes de participar en la Acción Colectiva. Muchas de las opciones de diseño y los enfoques de facilitación discutidos en módulos posteriores de esta Guía se derivan de las opciones de roles discutidas en este módulo, incluida la forma en que se definen y distribuyen los roles entre USAID, socios implementadores, hubs, facilitadores y otras partes interesadas.

Entre los ejemplos de Acción Colectiva en la programación de USAID que se estudiaron para compilar esta Guía, hay algunas funciones clave que vale la pena comprender a medida que administra y facilita un esfuerzo de Acción Colectiva. Este módulo presenta esos roles, el potencial de superposición de responsabilidades entre roles y el rol de USAID en un esfuerzo de Acción Colectiva.

ROLES CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA



Hub: A veces denominado la "columna vertebral", el hub apoya la logística, la administración, la coordinación y la gestión de la coalición y sus actividades. Un buen hub es neutral, tiene credibilidad con las partes interesadas, mantiene y construye relaciones sólidas entre los miembros, tiene autoridad de convocatoria y recopila comentarios de los miembros para mejorar su trabajo. El hub puede permanecer tras bambalinas para permitir a la coalición una mayor propiedad colectiva y equidad. Por lo general, no establecen la agenda ni impulsan las soluciones, sino que se aseguran de que estas cosas sucedan. Pueden o no asumir también el papel de facilitador.

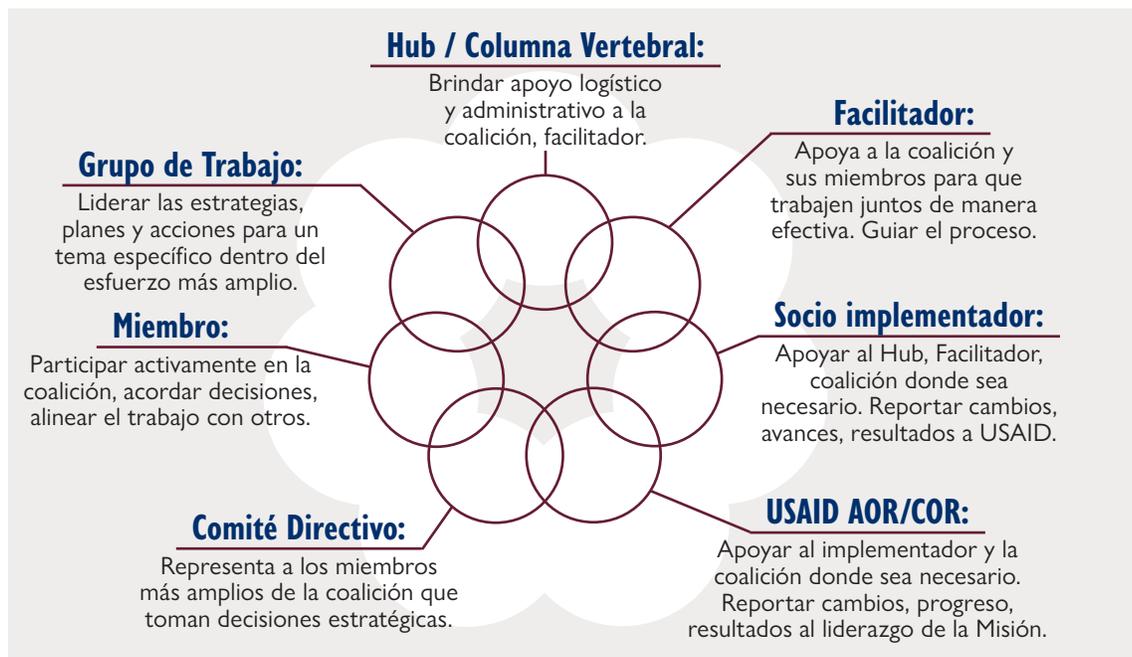
Facilitador: El facilitador es un individuo o una organización cuya función principal es ayudar a la coalición a trabajar en conjunto para establecer una agenda compartida, llegar a un consenso, identificar prioridades y otros esfuerzos. Los facilitadores deben permanecer neutrales en las discusiones y decisiones. Muchas coaliciones de Acción Colectiva subestiman el valor de un buen facilitador y la necesidad de dedicar recursos para mejorar la cohesión del grupo.

Miembro: Un miembro es una parte interesada que participa activamente en la coalición de una Acción Colectiva y puede incluir ONG u organizaciones comunitarias; oficinas gubernamentales, instituciones o funcionarios; empresas privadas; líderes comunitarios; donantes; instituciones académicas; y otros. Todos los miembros juegan un papel importante en el esfuerzo de Acción Colectiva al participar en discusiones y toma de decisiones, realizar actividades de promoción y divulgación, participar en grupos de trabajo y alinear sus acciones y objetivos con las prioridades de la coalición.

Parte interesada: Una parte interesada es una organización, institución o persona interesada en el resultado y la resolución del problema de desarrollo. Las partes interesadas incluyen miembros de la coalición, así como cualquier otro no miembro relevante para el tema. En algunos casos, una coalición busca incluir a tantas partes interesadas como sea posible, mientras que en otros casos una coalición más pequeña es más eficaz, aunque la divulgación y el diálogo con todas las partes interesadas sigue siendo una prioridad.

Comité Directivo y/o Grupos de Trabajo: A veces una coalición se organiza en grupos más pequeños para dividir el trabajo y la toma de decisiones. Estos grupos siguen siendo responsables ante la coalición más amplia y se espera que trabajen hacia la agenda, las metas y las prioridades compartidas. Un comité directivo es importante cuando una coalición se vuelve lo suficientemente grande como para que no todos los miembros puedan ser incluidos en todas las discusiones y decisiones. Por lo tanto, los miembros del comité directivo representan a la coalición más amplia, ayudan a establecer los objetivos compartidos, defienden el esfuerzo general y brindan orientación y retroalimentación. El comité directivo se reúne periódicamente y su composición puede ser fluida en función de las necesidades cambiantes a lo largo del tiempo. Los grupos de trabajo suelen ser grupos más pequeños que se centran en aspectos más específicos de los objetivos y actividades de la coalición. Por lo general, se forman en función de las prioridades de la coalición, y se pueden formar o disolver más con el tiempo. Los grupos de trabajo establecen las estrategias para su trabajo, usan datos para informar decisiones y se coordinan entre sí y con la coalición en general.

SUPERPOSICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



Si bien este Módulo proporciona definiciones y orientación sobre algunas de las funciones más importantes para diseñar e implementar la Acción Colectiva, la investigación de LINC mostró que no existe una sola manera de separar o combinar las responsabilidades de cada actor en el proceso. Cada uno de los casos de Acción Colectiva eficaz separó o combinó los roles clave de maneras que funcionaron para su contexto. Por ejemplo, el socio implementador de la actividad Ciudades Verdes con Aire Limpio en Vietnam también fue el hub/columna vertebral y facilitador. La actividad *Family Care First* en Camboya también hizo que el socio implementador asumiera el papel de hub/columna vertebral y facilitador, además de ser un miembro activo de la coalición, y formó grupos de trabajo para centrarse en temas específicos. El Grupo de Coordinación de Ganadería de Bangladesh no tenía grupos de trabajo ni un comité directivo, pero USAID asumió el papel de hub/columna vertebral y facilitador. La Asociación para la Resiliencia y el Crecimiento Económico en Kenia pasó con el tiempo de USAID como hub a socio implementador como hub, e incluyó a muchos otros socios implementadores como miembros. El socio implementador de la actividad Fortalecimiento de la

Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria identificó “organizaciones ancla” para ser el hub y facilitador de cada coalición de Acción Colectiva formada, y esas organizaciones también fueron miembros activos de la coalición. El Proyecto Transparencia de Respuesta Rápida en México contrató a un subcontratista como facilitador y al Gobierno Subnacional como hub.

ROL DE USAID Y DINÁMICAS DE PODER



Los recursos financieros, como los proporcionados por USAID u otros donantes, a menudo vienen con requisitos explícitos e implícitos y dinámicas de poder. Esto puede crear una tensión incómoda pero necesaria. Los donantes a menudo tienen una gran percepción de los desafíos que enfrentan las coaliciones de Acción Colectiva, conocimiento de las mejores prácticas globales, redes sólidas y otras contribuciones valiosas para un esfuerzo de Acción Colectiva, pero su participación puede afectar inadvertidamente la equidad del diálogo y el proceso.

Para estimular la propiedad de la coalición del proceso y los resultados, USAID debe asumir un papel lo más pequeño posible que permita una Acción Colectiva efectiva. Esto significa que sólo asumen las responsabilidades que son necesarias para el esfuerzo de Acción Colectiva y donde ningún otro actor puede hacerlo. Sin embargo, incluso cuando USAID adopta un enfoque de no intervención, sigue siendo responsable del implementador, el hub y el facilitador mantener a USAID informada sobre el progreso y los desafíos. Por supuesto, cuando USAID asume un papel que impide el progreso de la coalición, el implementador, el hub o el facilitador deben sentirse cómodos discutiendo el tema y negociando una dinámica diferente.

En la experiencia de USAID con la Acción Colectiva, los roles más efectivos para USAID, aún con un toque ligero, han incluido:

- **Organizador de diseño de Acción Colectiva:** En muchos casos, el diseño de la Acción Colectiva será organizado o incluso dirigido por USAID. Los roles de USAID y sus socios implementadores pueden limitarse a esto, ya que una participación más profunda puede afectar los equilibrios de poder, los incentivos y las acciones. En cualquier caso, incluso durante el diseño, las partes interesadas locales pueden asumir un papel de liderazgo en la definición de aspectos importantes del esfuerzo de Acción Colectiva.
- **Financiado:** USAID ha proporcionado con frecuencia recursos financieros a la coalición o al “hub” que respalda las necesidades administrativas de la coalición. Proporcionar recursos financieros también afecta la dinámica de poder dentro del grupo, los incentivos para las partes interesadas y otros aspectos importantes de la cohesión del grupo. Como alternativa a proporcionar recursos directos, USAID puede apoyar y esperar que la coalición de la Acción Colectiva movilice otros recursos, ya sea a través del apoyo facilitador de USAID o compromisos de fondos de contrapartida. En la actividad Ciudades Verdes con Aire Limpio en Vietnam, USAID proporcionó fondos no solo para apoyar el hub para organizar el esfuerzo de la Acción Colectiva, sino también para apoyar acciones conjuntas priorizadas por la coalición.
- **Coordinador:** Idealmente, los miembros de la coalición y el hub tienen la reputación y la red para atraer a las partes interesadas relevantes para que participen. En los casos en que eso no sea posible o donde haya un conjunto de partes interesadas valiosas que no participen, USAID ha podido utilizar su reconocimiento de nombre o capital social, o incluso conexiones diplomáticas para atraer a esas partes interesadas. Los facilitadores de la actividad *Family Care First* en Camboya pidieron a USAID que prestara su poder de convocatoria a la coalición, en particular para involucrar a las partes interesadas del gobierno en la coalición.

En casos raros, USAID ha asumido otros roles en la implementación de la Acción Colectiva, aunque estos pueden ser más difíciles de equilibrar de manera efectiva con el poder que brinda USAID.

- **Miembro:** Hay algunos ejemplos en los que USAID u otros donantes han participado directamente en la coalición de la Acción Colectiva. Esto puede ser un desafío ya que tiene el potencial de afectar significativamente la dinámica de poder, la equidad, la inclusión y los incentivos de otros miembros. Sin embargo, si se establece un esfuerzo de Acción Colectiva, se genera confianza dentro de la coalición y se implementan procesos transparentes, USAID puede ser un miembro valioso. Con frecuencia, esta participación ha incluido brindar experiencia en la materia, participar en el diálogo, apoyar la diversidad y tomar o apoyar decisiones que se alinean con las de la coalición. Además, la participación de USAID puede mejorar su comprensión de las necesidades del sector y la transparencia de las decisiones de financiación y, en algunos casos, los donantes han reunido fondos de una manera que puede proporcionar una financiación más flexible y minimizar el poder desmesurado del donante. Por supuesto, también hay muchos ejemplos de proyectos financiados por USAID u otros donantes que participan como miembros de la coalición.
- **SopORTE técnico:** En algunos casos, USAID ha asumido un papel proporcionando soporte técnico a una coalición de Acción Colectiva. Nuevamente, esto también tiene implicaciones para la dinámica de poder de la coalición, la equidad y los incentivos de los participantes. Sin embargo, puede haber conocimientos especializados valiosos o experiencia de otros países o contextos a los que USAID tenga acceso y pueda utilizarse para una necesidad específica de la coalición. Por ejemplo, en el Grupo de Coordinación de Ganadería de Bangladesh, USAID pudo proporcionar expertos técnicos de fuera del país que impartieron capacitación sobre temas específicos de los que carecían los programas de los miembros de la coalición de la Acción Colectiva.

Independientemente de la función que pague USAID, la dinámica de las relaciones es delicada y, a menudo, requiere una atención significativa por parte del hub y el facilitador. La participación de USAID puede afectar esas dinámicas de manera impredecible. Una vez más, es responsabilidad del implementador y/o hub mantener a USAID actualizada sobre el progreso y las necesidades de la coalición, pero es mejor involucrar a USAID para que asuma un papel activo solo cuando sea necesario. Si USAID está involucrada y puede ver que esa participación afecta la equidad y la inclusión de su coalición, sea claro acerca de esa preocupación con su donante.



Punto de decisión: ¿Cuál es el papel apropiado que debe desempeñar USAID en la coalición de la Acción Colectiva? ¿Es necesario renegociar algún rol con USAID? ¿Existen momentos o necesidades previsible para involucrar más a USAID?

MÓDULO 3: CONCLUSIONES CLAVE

- Los roles clave en la implementación de la Acción Colectiva incluyen el hub, el facilitador, los miembros, otras partes interesadas y estructuras como un comité directivo o grupos de trabajo.
- Algunas funciones y responsabilidades pueden superponerse o distribirse de diferentes maneras según el contexto y el esfuerzo de la Acción Colectiva.
- El papel de USAID debe ser lo más pequeño posible y solo tan grande como sea necesario. Es responsabilidad del implementador y/o del hub mantener a USAID informada sobre el progreso, las adaptaciones y los resultados, e involucrar a USAID cuando se necesiten sus conocimientos, redes, recursos u otro apoyo para ayudar a que la coalición funcione de manera efectiva.

MÓDULO
4

Facilitar la Acción Colectiva

EN ESTE MÓDULO:

Tres tipos de impulso para la acción colectiva

¿Qué sucede si uno (o más) factores no son viables en mi contexto?

Factores fundamentales

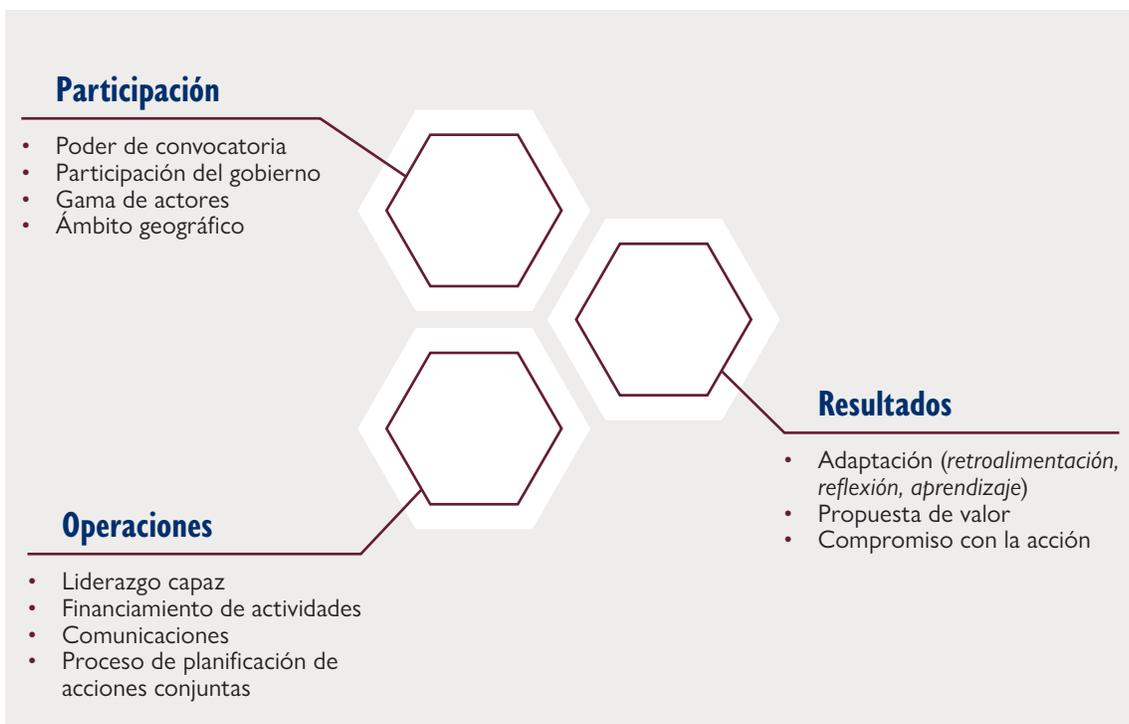
Período de tiempo para la acción colectiva

Organizar y facilitar la Acción Colectiva como implementador, hub o facilitador de la Acción Colectiva es un esfuerzo continuo. Según la investigación y el análisis de LINC, ese esfuerzo requiere mantener tres tipos de impulso para la coalición y su trabajo en todo momento. Durante ciertos momentos, es posible que deba concentrarse más en un tema que en otro, pero en general, vigilar los tres tipos de impulso respaldará el valor continuo del esfuerzo de la Acción Colectiva.

TRES TIPOS DE IMPULSO PARA LA ACCIÓN COLECTIVA



Los tres tipos de impulso son: Participación, Operaciones y Resultados. El [Módulo 5](#) brinda consejos y orientación para mantener la participación, el [Módulo 6](#) se enfoca en las operaciones y el funcionamiento de la coalición y el [Módulo 7](#) en los resultados continuos del esfuerzo. Tenga en cuenta que los tres tipos de impulso no son perfectamente excluyentes entre sí: son interdependientes y algunos de los factores o consideraciones importantes discutidos en un área también son relevantes en otra área.



Participación: Movilizar y mantener la participación de los miembros de la coalición es un desafío importante. Como se muestra en el gráfico anterior, esto incluye identificar y convocar a las partes interesadas clave, obtener la aceptación de actores influyentes, determinar el alcance del esfuerzo en términos de diversidad de perspectivas y área geográfica de enfoque, y ajustar la membresía y el alcance a lo largo del tiempo. Si bien estos son importantes en el lanzamiento de su esfuerzo de Acción Colectiva, también son una necesidad constante. (Más sobre esto en el [Módulo 5](#)). La participación está estrechamente relacionada con las operaciones porque la coalición necesita un liderazgo capaz para involucrar a los miembros, procesos y estructuras para ajustar la membresía y las comunicaciones internas y externas para mantener informados a los miembros y otras partes interesadas. La participación también está estrechamente relacionada con los resultados porque el aprendizaje de la retroalimentación, la adaptación, el mantenimiento del valor para los miembros y el seguimiento de los compromisos de los miembros ayudan a la coalición a mantener la participación.

Operaciones: Definir y mantener el funcionamiento de la coalición es una segunda área importante de enfoque. Como se muestra en el gráfico anterior, esto incluye establecer y apoyar el liderazgo y otras estructuras, proporcionar financiamiento para actividades conjuntas de la coalición, comunicaciones internas y externas y procesos para apoyar la planificación colectiva, la toma de decisiones, las actividades y el aprendizaje. (Más sobre esto en el [Módulo 6](#)). Las operaciones dependen de la *participación activa y efectiva*, y dependen del aprendizaje de los comentarios y las acciones de los miembros para ver *los resultados continuos* de los procesos y las estructuras.

Resultados: Reflexionar y aprender sobre los resultados es un elemento que a menudo se pasa por alto en una Acción Colectiva eficaz. Permite mejorar con el tiempo para garantizar el progreso continuo de la coalición y brinda espacio para tener una visión a más largo plazo del esfuerzo general. Como se muestra en el gráfico anterior, esta área incluye la adaptabilidad de las metas, las acciones y los procesos, el valor para los participantes y la responsabilidad de los participantes para cumplir con sus compromisos. (Más sobre esto en el [Módulo 7](#)). Un enfoque en los resultados apoya tanto la *participación* como *las operaciones* al proporcionar herramientas para el aprendizaje y la motivación para la participación continua.

¿Qué sucede si uno (o más) factores no son viables en determinado contexto?

La Acción Colectiva efectiva es el resultado de una combinación de factores multidimensionales y específicos del contexto definidos en cada una de las tres áreas de impulso. Con base en la investigación de LINC, todos los estudios de casos de Acción Colectiva efectiva exhibieron cierto nivel de énfasis en cada uno de los factores descritos en el [Módulo 5](#), el [Módulo 6](#) y el [Módulo 7](#). Sin embargo, estos siete factores no son necesariamente exhaustivos, ni es un requisito estricto maximizar todos los factores. El grado relativo de influencia e importancia de cada uno de estos factores variará significativamente según los contextos, las partes interesadas y los problemas, y algunos de estos factores también poseen componentes temporales. Por ejemplo, la participación del gobierno y el valor percibido por los participantes pueden necesitar construirse con el tiempo, una vez que los miembros entiendan mejor los resultados y beneficios del trabajo de la coalición. No todas las coaliciones necesitarán adaptar significativamente su enfoque si está funcionando bien, o proporcionar fondos para actividades si hay otros medios para lograr objetivos conjuntos. En pocas palabras, la clave de Acción Colectiva radica en comprender las necesidades específicas del contexto y las partes interesadas, y planificar un enfoque eficaz para responder.





FACTORES FUNDAMENTALES

Como organizador o facilitador de Acción Colectiva, hay varios factores fundamentales a tener en cuenta que respaldan la participación, las operaciones y los resultados del esfuerzo.

- **Equilibrar el proceso y el producto:** La propiedad de la coalición del esfuerzo de Acción Colectiva se centra en el control sobre el proceso y los productos o resultados de ese proceso. Esto requiere un equilibrio cuidadoso: demasiado enfoque en el proceso puede disminuir la motivación de los miembros para participar, mientras que demasiado enfoque en los productos puede resultar en una sustentabilidad más débil del esfuerzo. Un buen facilitador manejará el equilibrio con cuidado y se asegurará de que se aliente a la coalición a apropiarse tanto del proceso como de los productos.
- **Centrarse en la cohesión del grupo para lograr resultados:** La investigación destacó que, para lograr el progreso hacia su objetivo compartido, la coalición debe centrarse en la cohesión entre los miembros. El énfasis tradicional en la programación orientada a resultados ha llevado a muchos esfuerzos de Acción Colectiva a invertir poco en la cohesión del grupo. Sigue siendo necesario un equilibrio entre la cohesión y los resultados, y puede cambiar con el tiempo; sin embargo, está claro que el progreso sostenido requiere dinámicas de grupo sanas y cohesión de grupo. El [Módulo 8](#) contiene más discusión y recomendaciones sobre la medición de la cohesión del grupo.
- **Identifique un catalizador de red si está disponible:** La personalidad de un individuo u organización que lidere la colaboración de Acción Colectiva puede influir en gran medida en su éxito. Un catalizador (este término puede ser más preciso que un campeón) del esfuerzo de Acción Colectiva tiene energía, habilidades interpersonales, conexiones o reputación, y se preocupa profundamente por lograr resultados en el problema compartido. Si existe un catalizador en su contexto, a menudo puede ayudar a lanzar el esfuerzo de Acción Colectiva de manera eficiente con poder de convocatoria, generar aceptación, establecer procesos, respaldar la comunicación interna y externa, alentar a los miembros a cumplir con sus compromisos y otros factores importantes. Las personas interesadas en Acción Colectiva pueden capacitarse en estas habilidades o encontrarse dentro de la coalición, pero vale la pena invertir para encontrar e involucrar a esas personas. Dicho esto, si un catalizador no está disponible en su contexto, no es un requisito para una Acción Colectiva efectiva.
- **Facilite, no dirija:** Inherente a Acción Colectiva es una filosofía de facilitación neutral. El hub, el organizador y el facilitador deben dar un paso atrás para permitir que la coalición dirija o gestione el proceso. Esto proporciona el espacio seguro necesario para permitir que los miembros participen plenamente y generen resultados compartidos a lo largo del tiempo. Como facilitador, busque apoyar a la coalición para llegar a un acuerdo sobre los objetivos, tomar las decisiones correctas para su situación y realizar acciones conjuntas sin imponer una agenda externa. Las habilidades clave requeridas de los facilitadores son:
 - » Involucrar activamente a los participantes en el proceso;
 - » Entender el problema compartido;
 - » Traer herramientas para apoyar la discusión y la toma de decisiones;
 - » Escuchar, parafrasear, observar, aclarar, elaborar;
 - » Interpretar el comportamiento verbal y no verbal;
 - » Mitigar diferencias o conflictos, no evitarlos;
 - » Gestión del tiempo;
 - » Demostrar empatía;
 - » Construir un ambiente de confianza;
 - » Creer en el valor de la coalición Acción Colectiva.
- **Fomentar una mentalidad colectiva:** La Acción Colectiva brinda la oportunidad de apoyar y fortalecer un esfuerzo organizado entre los profesionales y los usuarios finales que afectan y se ven afectados por el problema compartido. Al anteponer las necesidades e intereses colectivos a los

individuales, este grupo puede comprender y articular mejor la dinámica, la turbulencia y la incertidumbre de la situación, y está mejor posicionado para adaptarse y, en última instancia, tener éxito. Sin embargo, requiere que todos los participantes (incluidos donantes, implementadores, colaboradores) liberen el control que tenían anteriormente, incluso sobre sus propias actividades a medida que se alinean con otros.

- **Espera conflictos como parte del proceso:** El cambio, y en particular el cambio sistémico, rara vez se produce sin un sentido de urgencia y, a menudo, enfrenta obstáculos de agentes que desean el statu quo. Al involucrar a un grupo más diverso de partes interesadas con diferentes perspectivas y prioridades, es probable que los enfoques de Acción Colectiva revelen y sufran períodos de conflicto, particularmente al principio. Si bien este conflicto puede desafiar los esfuerzos para generar consenso, facilitar la confianza y la aceptación entre las partes interesadas, planificar colectivamente y lograr una acción conjunta, es más probable que los resultados que se logren sean equitativos, inclusivos y, en última instancia, sostenibles.

Además de las discusiones sobre Participación ([Módulo 5](#)), Operaciones ([Módulo 6](#)) y Resultados ([Módulo 5](#)) en esta Guía, el [Módulo 10](#) contiene breves introducciones y enlaces para algunas herramientas y recursos sugeridos que son muy útiles para los análisis y procesos participativos, y es posible que desee presentarlos en una solicitud con su coalición de Acción Colectiva.

Plazo para la Acción Colectiva

Avanzar en temas complejos con diversos grupos de partes interesadas lleva tiempo, por decir lo menos. Sin embargo, no todos los esfuerzos de Acción Colectiva deben ser esfuerzos a largo plazo. La investigación de Acción Colectiva mostró estudios de casos exitosos que van desde menos de un año hasta en curso (incluso después de más de 5 años). Algunos esfuerzos de Acción Colectiva tienen un propósito alcanzable específico y pueden terminar cuando se logre ese propósito. Otros requerirán un progreso iterativo o buscarán un modelo de coalición sostenible. Es mejor discutir la decisión sobre el período de tiempo con los miembros de la coalición y revisarla de vez en cuando, ya que el valor y la necesidad de la Acción Colectiva pueden cambiar en el transcurso de su trabajo. En el [Módulo 9](#) se proporciona más información y orientación sobre la sostenibilidad de Acción Colectiva.



MÓDULO 4: CONCLUSIONES CLAVE

- Con base en la investigación y el análisis de LINC, los facilitadores de Acción Colectiva deben trabajar para mantener tres tipos de impulso interdependientes a lo largo del esfuerzo: Participación, Operaciones y Resultados.
- Movilizar y mantener la participación ([Módulo 5](#)) incluye convocar a las partes interesadas, obtener la aceptación de los actores influyentes, determinar la diversidad de participantes y el alcance geográfico del esfuerzo y ajustar la membresía con el tiempo.
- Definir y mantener las operaciones ([Módulo 6](#)) de la coalición incluye establecer estructuras de liderazgo, movilizar recursos para actividades conjuntas, administrar las comunicaciones y facilitar los procesos de planificación y toma de decisiones.
- Mantener el progreso hacia los resultados ([Módulo 5](#)) y aprender de ellos incluye facilitar procesos de adaptación y aprendizaje, crear valor para los participantes y fomentar el compromiso con la acción.
- Es importante que los facilitadores tengan en cuenta varios factores fundamentales: equilibrar el proceso y el producto, centrarse en la cohesión del grupo para lograr resultados, identificar un catalizador de red si está disponible, facilitar en lugar de liderar, fomentar una mentalidad colectiva y esperar conflictos como parte del proceso.

MÓDULO
5

Planificación para el éxito: Participación

EN ESTE MÓDULO:

Poder de convocatoria

Participación del gobierno

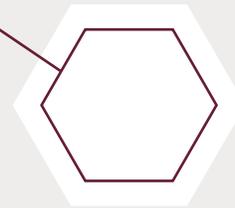
Gama de actores para involucrar

Ámbito geográfico

La Acción Colectiva se basa en la participación de múltiples partes interesadas en un ejercicio compartido para realizar análisis, tomar decisiones y emprender acciones conjuntas hacia una meta deseada. Hay cuatro factores importantes que contribuyen a movilizar y mantener la participación de los miembros de la coalición de Acción Colectiva: poder de convocatoria, participación del gobierno, variedad de actores y alcance geográfico. En este módulo, abordaremos cada uno por separado y brindaremos orientación a medida que desarrolle estrategias para lograrlos en su contexto. Mientras trabaja en este módulo, tenga en cuenta que estos factores son interdependientes entre sí y con los factores importantes para operar una coalición de Acción Colectiva ([Módulo 6](#)) y para mejorar los resultados con el tiempo ([Módulo 7](#)). El [Módulo 10](#) contiene breves introducciones y enlaces para algunas herramientas y recursos sugeridos que pueden ayudar con la participación de Acción Colectiva.

Participación

- Poder de convocatoria
- Participación del gobierno
- Gama de actores
- Ámbito geográfico



PODER DE CONVOCATORIA



El poder de convocatoria representa la capacidad de un hub, implementador, oficina gubernamental u otra parte interesada para reunir a posibles miembros de una coalición mediante el uso de sus relaciones, capital social y/o reputación. El poder de convocatoria de una coalición le otorga un sentido esencial de legitimidad a los ojos de los participantes potenciales y ayuda a motivar la participación inicial y continua. Los convocantes pueden fomentar el compromiso utilizando su posición para demostrar el valor de la coalición y enfatizando cómo la Acción Colectiva puede catalizar de manera efectiva el cambio en torno a los problemas y oportunidades compartidos.

El poder de convocatoria puede ser exhibido por una institución, organización o individuo influyente, generalmente un defensor reconocido del tema con experiencia técnica y una gran red. Sin embargo, es importante que un convocante influyente no ejerza su poder de convocatoria de tal manera que la participación se perciba como obligatoria, ya que esto puede desalentar la colaboración genuina entre los actores. Una Acción Colectiva eficaz se basa en la confianza, la transparencia y las relaciones de trabajo fiables.

| Poder de convocatoria | |
|--|---|
| Lo que es | Por qué es importante para la Acción Colectiva |
| <ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de un hub, implementador, gobierno u otro actor para reunir a los miembros de una coalición. • Basado en relaciones, capital social y/o reputación. • Puede provenir de un individuo o una institución. | <ul style="list-style-type: none"> • El poder de convocatoria de una coalición le otorga un sentido esencial de legitimidad a los ojos de sus miembros. • Ayuda a motivar la participación inicial y continua. • Fomenta la diversidad, la inclusión y la equidad. |



Notas para facilitadores

- El convocante de la coalición puede ser el hub si el hub tiene la reputación y la red para atraer la participación. Si una red existente o una coalición relevante ya está funcionando, es más probable que tenga poder de convocatoria que una coalición recién establecida. Sin embargo, una coalición existente con un poder de convocatoria débil puede ser una indicación de que se necesita una nueva coalición.
- Si busca una parte interesada para que asuma el papel de convocante, más allá del ejercicio de “preguntar”, [el análisis de redes](#) puede ser una herramienta muy eficaz para identificar partes interesadas con redes amplias y de buena reputación.
- Convocar a las partes interesadas es un proceso político. Es posible que deba comenzar involucrando a algunas personas o grupos más pequeños por separado para mantenerlos interesados en el proceso. Puede haber algunas personas o instituciones particularmente influyentes que requieran más tacto y alcance, no solo para mantener su interés, sino también para asegurarse de que no utilicen su influencia para impedir la colaboración.
- Diferentes partes interesadas verán el problema compartido desde perspectivas únicas. Esto significa que lo que “atrae” a una parte interesada a unirse a la coalición puede no ser lo mismo que atrae a otra a participar.
- Buena comunicación (ver también el [Módulo 6](#)) para convocar a las partes interesadas.



Ejemplos de estrategias para aprovechar el poder de convocatoria

- **Involucrar a instituciones bien conectadas para convocar a las partes interesadas.** Una estrategia común es trabajar directamente con una organización o institución que tenga poder de convocatoria. Si el hub tiene poder de convocatoria, también es una buena estrategia, pero asegúrese de evaluar honestamente su red. Por ejemplo, la actividad *Family Care First* en Camboya fue convocada por algunas de las ONG más grandes del sector con el apoyo de sus donantes. Varios ejemplos de la investigación involucraron directamente al gobierno o a USAID para convocar a las partes interesadas, como el Proyecto de Transparencia de Respuesta Rápida en México y la Asociación para la Resiliencia y el Crecimiento Económico en Kenia.
- **Involucre a un campeón o catalizador individual bien conectado.** Al igual que involucrar a una institución, si hay una persona en particular que tiene una red sólida y comprende bien el contexto, puede ser un convocante eficaz. Por ejemplo, la actividad de Saneamiento para la Salud de Uganda tenía en el personal a una persona muy respetada que también era una parte interesada clave del sector. Esa persona pudo identificar a otras partes interesadas necesarias para el esfuerzo de Acción Colectiva y reunir las para participar.



TOOL BOX NETWORK ANALYSIS

A process of identifying key actors and stakeholders around a shared issue and their interrelationships. Network analysis can help to spot key influencers in the network and guide you in structuring your hub or backbone organization.

↑
I COULDN'T FIND TRANSLATION

- **Aprovechar una plataforma existente o reunión de actores del sector.** Donde exista una red relevante, puede ser un punto de partida eficaz para convocar a las partes interesadas. Por ejemplo, la actividad Ciudades Verdes con Aire Limpio en Vietnam comenzó en base a una red existente de partes interesadas importantes para la contaminación del aire que ya había sido convocada por la organización hub.
- **Identificar actores “ancla” con poder de convocatoria sobre el tema.** Otra estrategia viable es trabajar con un actor clave interesado en el tema y en Acción Colectiva para que actúe como punto de partida para convocar a otros participantes. Por ejemplo, la actividad Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria llevó a cabo un análisis de estrategia de defensa para identificar organizaciones ancla para cada tema de Acción Colectiva que apoyaban. Esas organizaciones ancla pudieron aprovechar su reputación y sus redes para convocar a otros actores en cada tema.



Preguntas guía para el poder de convocatoria

- ¿Tiene su organización o institución la red y la reputación para convocar a las partes interesadas por su cuenta, o hay algún beneficio en aprovechar el poder de convocatoria de otros campeones?
- Imagine la perspectiva de las partes interesadas que son participantes importantes en el esfuerzo de Acción Colectiva. ¿Desencadenará el convocante fuerzas competitivas que puedan socavar el esfuerzo o limitar la participación? Si es así, tal vez busque un convocante más neutral.
- ¿Existe una organización, institución o individuo en particular que tenga la red y la reputación para reunir más fácilmente a las partes interesadas en torno al problema compartido? Si es así, ¿hay alguna manera de aprovechar su poder de convocatoria sin afectar la dinámica de poder y la confianza dentro de la coalición?
- ¿Hay una red o coalición existente que pueda ser un punto de partida para convocar la coalición de Acción Colectiva? Si es así, ¿hay otras ventajas y desventajas a considerar al involucrarlos?



Punto de decisión: ¿Cómo identificará y convocará a las partes interesadas adecuadas para que participen en su coalición de Acción Colectiva?

PARTICIPACIÓN DEL GOBIERNO



La participación del gobierno se logra cuando los responsables de la toma de decisiones del gobierno creen en la coalición, apoyan sus esfuerzos y toman medidas sobre sus recomendaciones. En la mayoría de los contextos, la participación del gobierno es esencial para que la Acción Colectiva no solo logre avances, sino que mantenga el esfuerzo a largo plazo. La participación del gobierno podría respaldar el espacio para que la coalición se reúna y opere, además de proporcionar la autoridad de convocatoria necesaria. La participación del gobierno es fundamental no solo al principio, sino que debe mantenerse durante todo el proceso.

En la mayoría de los casos, el nivel apropiado de gobierno debe participar en la coalición desde el principio, proporcionando un puente esencial entre la sociedad civil, las instituciones públicas y otros. Sin embargo, la participación del gobierno no requiere necesariamente su participación en la coalición en todos los casos. En la investigación de LINC, incluso en los casos en que los esfuerzos de la coalición se centran en la promoción o la rendición de cuentas del gobierno, se demostró que es posible y valioso contar con un nivel de participación del gobierno.

| Participación del gobierno | |
|--|--|
| Lo que es | Por qué es importante para la Acción Colectiva |
| <ul style="list-style-type: none"> • Los tomadores de decisiones gubernamentales relevantes demuestran apoyo explícito o implícito a la coalición. • Podría ser a través de la participación en la coalición, un respaldo público, reuniones ocasionales con los líderes de la coalición o, en algunos entornos, incluso simplemente permitiendo que la coalición opere. • La participación podría resultar en la acción del gobierno sobre las recomendaciones de la coalición.. | <ul style="list-style-type: none"> • En muchos contextos, da credibilidad a la coalición. • La falta de participación puede resultar en que el gobierno cree obstáculos para la efectividad de la coalición. • Puede apoyar el progreso de la coalición y la sostenibilidad a largo plazo. • Los actores gubernamentales a menudo están bien ubicados para usar su poder de convocatoria para traer a la mesa a otras partes interesadas importantes. • Relevante a lo largo de todas las fases del ciclo del programa. |



Notas para facilitadores

- Las herramientas como [el análisis de la economía política](#) o [las matrices de estrategia de promoción](#) pueden ayudar a identificar a las partes interesadas clave del gobierno y a los agentes de poder para involucrar y potencialmente buscar respaldo.
- Una preocupación común del gobierno ha sido que la coalición esté duplicando un esfuerzo del gobierno o suplantando su papel. Las coaliciones han disipado esa preocupación al incorporar esos esfuerzos en su trabajo de Acción Colectiva y demostrar que juntos pueden lograr más que por separado.
- Si parece que puede ser difícil obtener suficiente participación del gobierno, los facilitadores de Acción Colectiva pueden reevaluar su enfoque.
- Incluso en los casos en que los esfuerzos de una coalición parezcan estar en contraste con las acciones o actores del gobierno actual, la experiencia pasada de USAID muestra que aún es posible que una coalición encuentre puntos en común con el gobierno sobre un tema de interés compartido.
- En circunstancias particularmente desafiantes, USAID (u otras agencias internacionales) también pueden aprovechar sus relaciones diplomáticas para involucrar al gobierno en un nivel superior al que tiene acceso la coalición.
- En última instancia, para que los actores del gobierno participen, una coalición deberá demostrar el valor de su enfoque para el gobierno y los electores a los que sirve.



TOOL BOX

Political Economy Analysis

A process for understanding the political dimensions around a development challenge and using this information to inform how you approach government actors. Politics represents both the formal and informal ways that influential actors collaborate on complex topics.

¿Qué sucede si no puedo obtener la participación del gobierno?

Según la investigación de LINC, generalmente es valioso contar con la participación del gobierno para la coalición y el esfuerzo de Acción Colectiva en general. Sin embargo, hay algunas situaciones que pueden dificultar mucho la participación del gobierno. Si la coalición está trabajando activamente para hacer que el gobierno rinda cuentas o está abordando directamente un tema controvertido, la participación del gobierno puede ser difícil o incluso imposible. Además, puede haber situaciones en las que la coalición sufra daños en su reputación al contar con el respaldo del gobierno. Por supuesto, existen estrategias para lidiar con estas situaciones (consulte “Estrategias de ejemplo para la participación del gobierno” para obtener algunas ideas), pero en última instancia depende de la coalición determinar qué compensaciones valen la pena.



↑
I COULDN'T FIND TRANSLATION



Ejemplos de estrategias para la participación del gobierno

- **Involucrar al gobierno en la planificación de la Acción Colectiva.** Un ejemplo de una estrategia eficaz ha sido llevar el concepto de Acción Colectiva a las principales partes interesadas del gobierno antes de convocar una coalición. A medida que se incorporan aportes y comentarios del gobierno en la planificación, es más probable que esas partes interesadas respalden y/o participen en el esfuerzo de la Acción Colectiva. Por ejemplo, el Proyecto de Transparencia de Respuesta Rápida en México realizó una evaluación para cada ubicación antes de que comenzara el esfuerzo de Acción Colectiva para garantizar que hubiera suficiente participación de las instituciones gubernamentales del estado objetivo y las posibles personas encargadas del control (por ejemplo, el gobernador del estado). En lugares donde no parecía probable la participación total del gobierno, el esfuerzo de Acción Colectiva no prosiguió en ese momento, pero se tomaron medidas para mejorar la participación para un esfuerzo de Acción Colectiva posterior, si es posible.
- **Identifique a los campeones o catalizadores correctos del gobierno.** Para algunos problemas compartidos, habrá una oficina gubernamental con el mandato de abordarlos o, en algunos casos, ya existe un defensor del gobierno. A menudo, ese líder abogará por la coalición y alentará a otras partes interesadas del gobierno a participar, o al menos aceptar, los esfuerzos de Acción Colectiva. Por ejemplo, la actividad Ciudades Verdes con Aire Limpio en Vietnam trabajó con la Agencia de Protección Ambiental local que ya había recibido quejas sobre la contaminación del aire de los ciudadanos. Esa agencia estaba interesada en los mismos resultados que el esfuerzo de Acción Colectiva y vio valor en aprovechar el conocimiento y los recursos de los miembros de la coalición. La actividad Jóvenes de Mindanao para el Desarrollo en Filipinas trabajó con las autoridades locales que eran responsables de la participación de los jóvenes en la gobernanza. A través de esa asociación, el gobierno no solo apoyó el esfuerzo, sino que convocó y facilitó las coaliciones (llamadas Alianzas para el Desarrollo de la Juventud).
- **Demostrar alineación con las prioridades del gobierno.** La alineación entre el esfuerzo de Acción Colectiva y las prioridades del gobierno mostrará que la coalición de Acción Colectiva puede ayudar al gobierno a lograr sus objetivos. Por ejemplo, la Asociación para la Resiliencia y el Crecimiento Económico en Kenia se asoció por primera vez con la Autoridad Nacional de Gestión de la Sequía (NDMA) cuando buscaba abordar la crisis humanitaria que condujo a la formación de la coalición Acción Colectiva. La coalición alineó sus esfuerzos iniciales con la Estrategia para Terminar con las Emergencias por Sequía promulgada por la NDMA.
- **Proporcionar servicios valiosos específicos al gobierno a través de la coalición.** La coalición puede demostrar valor al invitar al gobierno a compartir la experiencia y los recursos de los miembros de la coalición. Por ejemplo, el gobierno formó parte de la formación de la Asociación para la Supervivencia sin VIH en Tanzania y se mantuvo profundamente involucrado porque los miembros de la coalición compartieron abiertamente sus investigaciones, datos y análisis que el gobierno consideró valiosos para la planificación. El gobierno local también valoró la experiencia y el liderazgo intelectual de los miembros de la coalición de la actividad Ciudades Verdes con Aire Limpio en Vietnam.
- **Solicite el apoyo de un aliado con fuertes lazos con el gobierno.** Si las relaciones gubernamentales sobre el tema son particularmente desafiantes, USAID u otro miembro influyente de la coalición puede abogar por el esfuerzo de Acción Colectiva. Esto puede incluir elevar las conexiones de la coalición a niveles más altos de gobierno. Por ejemplo, en Camboya, la actividad *Family Care First* inicialmente enfrentó fricciones del gobierno por formar la coalición. En Camboya, la participación del gobierno es crucial para convocar a un grupo de partes interesadas. El hub trabajó en estrecha colaboración con USAID, que formó y mejoró las relaciones con los ministerios gubernamentales relevantes para obtener la participación de la coalición y sus miembros.



Preguntas guía para la participación del gobierno

- ¿El trabajo de la coalición está alineado con las prioridades del gobierno o está tratando de cambiarlas?
- ¿Qué propuesta de valor ofrece la coalición al gobierno? (Por ejemplo, proporcionar recursos, experiencia, conocimiento y/o capacidad que busca el gobierno).
- ¿Tiene el trabajo de la coalición una dimensión política o contenciosa? ¿Es posible 'cerrar la brecha' con las partes interesadas del gobierno?
- ¿Habrá saboteadores del gobierno? ¿Quiénes son ellos y que quieren?



Punto de decisión: ¿Es factible la participación del gobierno? Si es así, ¿cómo trabajará para obtener la participación del gobierno?

GAMA DE ACTORES PARA INVOLUCRAR



En última instancia, la Acción Colectiva se trata de ayudar a las partes interesadas a alinearse en un tema compartido hacia un bien mayor. Para hacer esto, es necesario determinar a qué actores involucrar y cómo incorporarlos al concepto de Acción Colectiva. Incluso en el caso de trabajar con una coalición existente o un esfuerzo de Acción Colectiva, es necesario asegurarse de que participen los actores correctos.

La investigación muestra que una coalición eficaz requiere, como mínimo, las partes interesadas adecuadas para representar los diversos intereses, el poder y el conocimiento necesarios para tomar decisiones, llevar a cabo acciones y garantizar la diversidad, la equidad y la inclusión. Lo que está en juego se refiere a la diversidad de perspectivas e intereses, incluidas las opiniones contradictorias, sobre el problema compartido. El poder se refiere a la influencia y la autoridad para actuar sobre las decisiones conjuntas tomadas por la coalición, incluido el cambio de las prioridades de los miembros a las de la coalición, la implementación de actividades conjuntas y/o la promulgación de políticas. El conocimiento se refiere al conocimiento del tema y del contexto local para abordar el problema compartido.¹

El proceso de determinar la gama de actores puede parecer ligeramente diferente según el contexto y la naturaleza del desafío del desarrollo. Por ejemplo, si el objetivo de la iniciativa de Acción Colectiva es desarrollar y promover las mejores prácticas dentro de un sector en particular (p. ej., la prestación de atención médica), es probable que su coalición incluya a las partes interesadas más relevantes para el sector de la salud. Por el contrario, si su objetivo es de naturaleza amplia y transversal (p. ej., la resiliencia de la comunidad), puede apuntar a un grupo más diverso de actores con distintas perspectivas sobre el tema. En algunos casos, es posible que los miembros de su coalición ya tengan una comprensión compartida y alineada del problema, en cuyo caso, un grupo más específico puede ser más apropiado; en otros casos, el objetivo de la propia coalición puede ser comprender mejor y definir colectivamente el problema, en cuyo caso podría ser apropiado un grupo más diverso.

La gama de actores involucrados también dependerá del alcance geográfico del esfuerzo (ver más abajo). Definir un alcance geográfico claro ayudará a identificar a los actores dentro del límite, así como a los que están fuera del límite, pero con influencia. En algunos casos, ciertos actores pueden ser invitados a participar porque otorgan legitimidad al proceso o ayudan a fortalecer la economía política de la coalición. Ciertos actores pueden necesitar involucrarse al principio del proceso para obtener su participación, incluso si no terminan con un papel importante en el esfuerzo de Acción Colectiva. Herramientas como el [mapeo de](#)

¹ El marco Interés/Poder/Conocimiento se presentó en "Proceso de diseño de políticas y modelado asistido por partes interesadas para sistemas de ingeniería", Mostashari, A. (2005).

partes interesadas, el análisis de redes sociales (SNA) y el análisis de economía política (PEA) pueden ayudar a respaldar este proceso al iluminar las relaciones entre los actores y las redes.

Una dimensión final a considerar es equilibrar el tamaño funcional del grupo con la diversidad de perspectivas representadas. Independientemente de qué partes interesadas participen, recuerde que, en última instancia, la Finalmente, damos un agradecimiento especial a Lucila Serrano (USAID/México) por su apoyo en la elaboración de la versión en español de esta guía. se beneficia al generar confianza entre los miembros, ser consciente de las dinámicas de poder y garantizar la equidad entre los miembros (**Módulo 3**).

| Gama de actores para involucrar | |
|--|--|
| Lo que es | Por qué es importante para la Acción Colectiva |
| <ul style="list-style-type: none"> • Determinar qué actores (organizaciones, instituciones y/o individuos) involucrar. • Puede variar desde un conjunto específico y limitado de actores hasta un conjunto amplio y diverso. | <ul style="list-style-type: none"> • Influye en otras decisiones de diseño importantes (enfoque geográfico, tamaño de la coalición, etc.). • Afecta el funcionamiento de la coalición al equilibrar el tamaño funcional del grupo con la diversidad de perspectivas representadas. • Tener los miembros correctos determina los resultados de la coalición (asegúrese de que los miembros representen la apuesta, el poder y el conocimiento requerido).. |



Notas para facilitadores

- Al igual que con muchos factores importantes para una Acción Colectiva efectiva, existe tensión en el rango desde una coalición de Acción Colectiva específica hasta una diversa. En particular, preste atención a la necesidad de diversidad e inclusión, cualquier desequilibrio de poder entre los miembros, el tamaño manejable de la coalición y el potencial de conflicto entre los miembros.
- Los grupos más grandes y diversos, o los problemas compartidos particularmente polémicos, inevitablemente crearán algún conflicto entre los miembros. Tal conflicto sigue siendo una parte valiosa del proceso, y el papel del facilitador es hacer que el conflicto sea productivo en lugar de personal y destructivo.
- En los casos en que un conjunto diverso de partes interesadas sea crucial para el problema compartido, y esas partes interesadas no trabajen juntas de manera justa, podría ser mejor convocar dos coaliciones sobre el mismo tema como punto de partida. Una vez que cada uno haya logrado algún progreso y establecidos objetivos, puede ser más fácil volver a reunirlos en torno a objetivos compartidos.
- En algunos escenarios, puede ser mejor invitar a ciertos actores a participar porque otorgan legitimidad al proceso o coalición, incluso si no son partes interesadas cruciales para el proceso.
- Es posible que sea necesario involucrar a algunos actores al comienzo del esfuerzo de la Acción Colectiva para apoyar el lanzamiento, incluso si no terminan desempeñando un papel en el esfuerzo de la Acción Colectiva en una etapa posterior.
- Como se describe en el **Módulo 2**, las consultas iniciales con informantes clave y la comprensión del panorama que rodea el problema compartido serán muy útiles para determinar la gama de actores a involucrar. Herramientas como el mapeo de partes interesadas, el análisis de redes y el análisis de economía política pueden ayudar a respaldar este proceso al iluminar las relaciones entre actores y redes.
- Al determinar la gama de actores a involucrar, busque socios poco comunes, partes interesadas cuya voz normalmente no se escucha.

Ejemplos de gama de actores

- **Coalición dirigida.** Una coalición específica podría ser más apropiada para grupos de trabajo técnicos, pilotos y actividades de ampliación, un problema compartido con un alcance limitado o un problema compartido con un mayor acuerdo de las partes interesadas sobre las causas fundamentales y las posibles soluciones. Por ejemplo, el Proyecto Transparencia de Respuesta Rápida en México formó coaliciones específicas de partes interesadas del gobierno, el sector privado y la sociedad civil, para enfocarse en los desafíos de políticas y cumplimiento de las medidas anticorrupción. El Grupo de Coordinación de Ganadería de Bangladesh fue una pequeña coalición de implementadores de proyectos de ganadería y donantes que trabajaron juntos en el desarrollo de capacidades y la difusión de las mejores prácticas para un problema compartido de alcance limitado.
- **Coalición diversa.** Una coalición diversa podría ser más apropiada para identificar de manera colectiva las limitaciones y soluciones, la promoción, un problema compartido de amplio alcance, un sector con un conjunto grande y diverso de actores, o un problema compartido que tiene una amplia gama de soluciones propuestas. Por ejemplo, la actividad *Family Care First* en Camboya incluye una coalición de aproximadamente 80 miembros que representan a todo el sector; incluidos proveedores de servicios, donantes y oficinas gubernamentales. La actividad de Ciudades Verdes con Aire Limpio en Vietnam se basó en una red existente para formar una coalición amplia y diversa de ONGs, instituciones de investigación y universidades, el sector privado y el gobierno.
- **Membresía flexible.** Si bien la flexibilidad es un rasgo importante para todos los esfuerzos de AC, algunas coaliciones tienen una membresía particularmente flexible para adaptarse a las necesidades dinámicas de los objetivos de Acción Colectiva. Por ejemplo, el *Core Group Polio Project* en el Cuerno de África tiene un conjunto de miembros de la coalición central, pero permite una rápida expansión o contracción de la membresía dependiendo de las necesidades de desembolso de vacunas contra la poliomielitis y otras vacunas en la región.
- **Composición de coaliciones participativas.** Por supuesto, tiene que haber un punto de partida para involucrar a los miembros de la coalición, y el hub o facilitador deberá tomar algunas decisiones sobre la gama de actores a involucrar. Sin embargo, algunas coaliciones adoptan un enfoque participativo para definir el rango. Por ejemplo, la actividad de Jóvenes de Mindanao para el Desarrollo en Filipinas optó por permitir que los miembros de la coalición, en particular los jóvenes, tomaran la iniciativa en la determinación de la gama de actores a involucrar.



Preguntas guía para la gama de actores

- ¿Las partes interesadas en el problema compartido ya están de acuerdo sobre los aspectos de la situación o aportan perspectivas muy contrastantes?
- ¿A qué actores necesita solicitar aportes en lugar de involucrarse en la coalición de Acción Colectiva?
¿Cuántos actores se necesitan para representar el interés/poder/conocimiento requerido para discutir el problema?
- ¿Cuál es el límite del problema? ¿Quién está claramente dentro del límite? ¿Quién más influye en el tema? ¿A quién más le afecta?
- ¿Cómo abordará la dinámica de poder dentro de un grupo diverso? ¿Deberían realizarse algunas reuniones con subgrupos de la coalición para que sean más accesibles a los socios con capital político/social limitado?
- ¿Debería la coalición estar dirigida a grupos específicos que estén mejor posicionados para abordar el problema o mejor estar abierta a todas las partes interesadas?
- ¿Cuál es el tamaño apropiado para el grupo?
- ¿Existen redes, coaliciones o grupos de trabajo que actualmente aborden este tema?
- ¿Cómo garantizará que la coalición fomente la equidad, la inclusión y la diversidad?
- ¿Cómo manejará las dinámicas de poder, los guardianes y los saboteadores?



Punto de decisión: ¿A quién involucrará en su coalición de Acción Colectiva? ¿Cómo identificará a los actores para su esfuerzo de Acción Colectiva?

ÁMBITO GEOGRÁFICO



La Acción Colectiva puede tener lugar en diferentes niveles geográficos y administrativos o en diferentes ámbitos geográficos, por ejemplo, nacional, subnacional o local. La identificación del alcance geográfico más apropiado dependerá del problema compartido, la gama de actores involucrados y los recursos disponibles para lograr los objetivos. La selección de un alcance geográfico ayudará a determinar qué tipos de partes interesadas serán el objetivo del programa, qué plazos se requerirán para la aceptación y el impacto, así como también cómo se abordarán otros factores clave de colaboración.

La definición de su alcance geográfico dependerá del problema compartido que busca abordar y el contexto en el que está trabajando. Si el problema se manifiesta a nivel local o aparece de manera diferente en diferentes ubicaciones, un alcance más local puede ser apropiado, mientras que si el problema es bastante constante en todo el país o afecta a un área amplia, un alcance geográfico nacional o regional puede ser mejor. Comprender dónde se encuentran las limitaciones para abordar el problema también puede ayudar a determinar el alcance. Por ejemplo, las restricciones que están relacionadas con el conocimiento o el comportamiento local pueden prestarse a un esfuerzo de AC local, mientras que las restricciones relacionadas con los marcos normativos o legales pueden requerir un enfoque más nacional. También es posible involucrar a una variedad de actores de niveles geográficos nacionales, subnacionales y locales, pero existe una complejidad adicional para administrar ese tipo de alcance.

| Ámbito Geográfico | |
|---|---|
| Lo que es | Por qué es importante para la Acción Colectiva |
| <ul style="list-style-type: none"> Nivel al que orientará el trabajo de la coalición. Puede ser a nivel nacional, subnacional o local, o estar vinculado a otra geografía, como una cuenca hidrográfica o una región transfronteriza. | <ul style="list-style-type: none"> Ayuda a delinear los factores, actores y procesos que son internos al límite o externos. Ayuda a identificar dónde enfocará sus esfuerzos y quién formará parte de la coalición. |



Notas para los facilitadores:

- Es posible que su donante o las partes interesadas del gobierno determinen o propongan el alcance geográfico. Todavía es valioso pensar en las siguientes preguntas guía y considerar si proponer ampliar o reducir ese alcance geográfico.
- El alcance geográfico es altamente interdependiente con la gama de actores en su coalición. Puede ser necesario definir iterativamente los dos juntos.
- El [análisis del árbol de problemas](#) (u otro análisis que ayude a llegar a las causas fundamentales, como el diagrama de bucle causal o el análisis de la economía política) y el [análisis de las partes interesadas](#) son dos herramientas que pueden ayudar a identificar dónde se encuentran las limitaciones y las partes interesadas más influyentes del problema compartido, proporcionando información importante para definición del alcance geográfico. El [Módulo 10](#) sugiere otras herramientas potencialmente valiosas con enlaces a materiales de referencia.
- Por lo general, es más fácil involucrar a actores relevantes o necesarios a nivel nacional en un esfuerzo de Acción Colectiva local, pero más difícil elegir de manera justa qué actores locales serían beneficiosos para un esfuerzo de Acción Colectiva a nivel nacional.
- Los propios miembros de la coalición pueden apoyar la definición del alcance geográfico, y es valioso reflexionar sobre las necesidades y revisar esta decisión a lo largo del tiempo. El alcance puede cambiar con el tiempo según las necesidades.



TOOL BOX

Problem Tree Analysis

A method of determining underlying causes of a problem by mapping out the cause and effect chains around an issue.



I COULDN'T FIND TRANSLATION

Ejemplos de alcance geográfico

| Nivel geográfico | Contextos de ejemplo | Ejemplo de objetivos de Acción Colectiva |
|------------------------|---|--|
| Local | Barrio, pueblo, municipio | Mejorar la apropiación local, crear redes de acción, desarrollo basado en la comunidad |
| | Ejemplo de caso: La actividad Jóvenes de Mindanao para el Desarrollo en Filipinas trabajó con jóvenes y proveedores de apoyo a jóvenes a nivel municipal o comunitario. En este nivel, los jóvenes podrían organizarse específicamente bajo un marco legal con apoyo del gobierno y usar el esfuerzo de Acción Colectiva para abordar una variedad de oportunidades y desafíos locales para los jóvenes. | |
| Subnacional | Provincia, estado, región, distrito, condado, cuenca | Alinear esfuerzos, apalancar recursos, fortalecer capacidades, mejorar una situación única en el panorama regional |
| | Ejemplos de casos: El Proyecto Transparencia de Respuesta Rápida en México operó a nivel estatal trabajando con oficinas gubernamentales a nivel estatal y otros miembros de la coalición dentro de un marco legal existente para los esfuerzos anticorrupción. La actividad Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria apoyó a organizaciones ancla en áreas temáticas específicas para formar coaliciones en una variedad de niveles subnacionales. Las áreas temáticas de problemas compartidos y las partes interesadas involucradas generalmente abarcan una región subnacional. | |
| Nacional | En todo el país y/o con la participación de actores a nivel nacional | Desarrollo de políticas, presupuesto nacional, establecimiento de prioridades, fortalecimiento de la capacidad |
| | Ejemplo de caso: La Asociación para la Supervivencia sin VIH en Tanzania y la Asociación para la Resiliencia y el Crecimiento Económico en Kenia operaron a nivel nacional, pero también establecieron vínculos o “sub-coaliciones” a nivel subnacional en condados o regiones. Ambos abordaron el aprendizaje y las acciones a escala subnacional, pero incluyeron problemas y necesidades de políticas que requerían un compromiso nacional. | |
| Transfronterizo | Cuenca, regiones fronterizas | La cooperación internacional, mejorando una situación única en el panorama transfronterizo |
| | Ejemplo de caso: El Proyecto Core Group Polio en el Cuerno de África formó específicamente su coalición Acción Colectiva en torno a un problema de salud que cruza fácilmente las fronteras: la poliomielitis. Al reconocer que la vacunación solo en un lado de la frontera en la región del Cuerno de África se ve debilitada por la falta de acceso a las vacunas en el otro lado, la coalición pudo entablar una colaboración transfronteriza. | |



Preguntas guía para el alcance geográfico

- ¿Cómo se compara la escala del problema con la capacidad razonable de la coalición para resolverlo?
- ¿Dónde existe el poder de decisión sobre el tema compartido? ¿Está dentro de su enfoque geográfico?
- ¿Requiere el problema un cambio a gran escala (p. ej., política nacional) o es más adecuado para demostrar el potencial de un enfoque a escala (p. ej., mejorar las asociaciones dentro de un pueblo pequeño)?

- ¿Dónde se encuentran los posibles usuarios finales de su actividad? ¿Dónde y cómo reciben los servicios y bienes que busca mejorar? ¿Qué limitaciones existen para mejorar el acceso o la calidad de estos servicios? ¿Dónde radican estas limitaciones? (Nota: pueden existir en diferentes niveles geográficos).
- ¿Existen organizaciones, instituciones, agencias o programas existentes que tengan un mandato para su objetivo? Si es así, ¿a qué nivel ejerce su papel de manera más destacada (p. ej., nacional, subnacional, local)?
- ¿Existen posibles obstáculos u oportunidades para implementar Acción Colectiva en un cierto nivel?



Punto de decisión: ¿Cuál es el alcance geográfico más apropiado para su enfoque de Acción Colectiva: local, subnacional, nacional o transfronterizo?

MÓDULO 5: CONCLUSIONES CLAVE

- La investigación de LINC encontró que existen factores importantes que contribuyen a mantener la participación para una Acción Colectiva efectiva, independientemente del contexto o el tema. Las estrategias para lograr esos factores deben elegirse en función de la situación específica. Los factores son interdependientes entre sí y con los factores importantes para operar una coalición Acción Colectiva ([Módulo 6](#)) y para mejorar los resultados con el tiempo ([Módulo 7](#)).
- El poder de convocatoria es la capacidad de reunir a miembros y posibles miembros de una coalición, utilizando sus relaciones, capital social y reputación. Si bien el uso de la autoridad para convocar a las partes interesadas puede ser una forma efectiva de forzar la asistencia, es menos sostenible que motivar la participación a través del interés y las relaciones.
- La participación del gobierno se logra cuando las oficinas gubernamentales o los campeones relevantes demuestran un apoyo implícito o explícito a la coalición. Podría incluir la participación del gobierno en la coalición y la acción del gobierno, o en un entorno más restringido, puede ser una participación más sutil al permitir que la coalición tenga espacio para operar.
- La participación en la Acción Colectiva significa tener la **gama correcta de actores** involucrados. Los ejemplos de la Acción Colectiva eficaces han demostrado un espectro completo de opciones, desde un conjunto limitado y específico de actores hasta un conjunto amplio y diverso. Tener los miembros correctos en la coalición afecta el buen funcionamiento y los resultados de la coalición.
- La Acción Colectiva puede tener lugar en diferentes **ámbitos geográficos**, como nacional, subnacional, local o transfronterizo. Identificar el alcance apropiado para el esfuerzo de la Acción Colectiva ayuda a administrar los procesos y comprender los factores que afectan el problema u objetivos compartidos.

MÓDULO
6

Planificación para el éxito: Operaciones

EN ESTE MÓDULO:

Estructuras de liderazgo capaces

Financiamiento de Actividades

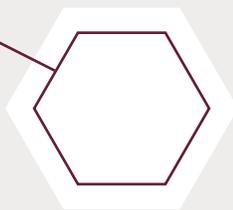
Comunicaciones Internas y Externas

Planificación conjunta, toma de decisiones y acción

La Acción Colectiva es un enfoque colaborativo e intencional que es más efectivo cuando una coalición tiene claros procesos de operación y gestión, entendidos por todos los miembros de la coalición. Hay cuatro factores importantes que contribuyen a operar y administrar un esfuerzo de la Acción Colectiva: Liderazgo Capaz, Financiamiento de Actividades, Comunicaciones y un Proceso de Planificación de Acción Conjunta. En este módulo, analizaremos cada uno por separado y le brindaremos orientación para ayudarlo a desarrollar la capacidad para operar y administrar un esfuerzo de la Acción Colectiva y aplicar estos conceptos en su contexto. Mientras trabaja en este módulo, tenga en cuenta que estos factores son interdependientes entre sí y con los factores importantes para motivar la participación en una coalición de la Acción Colectiva

Operaciones

- Liderazgo capaz
- Financiamiento de actividades
- Comunicaciones
- Proceso de planificación de acciones conjuntas



([Módulo 5](#)) y para mejorar los resultados del esfuerzo de la Acción Colectiva con el tiempo ([Módulo 7](#)). El [Módulo 10](#) contiene breves introducciones y enlaces para algunas herramientas y recursos sugeridos que se pueden aplicar con la coalición Acción Colectiva como parte central de sus operaciones.

ESTRUCTURA DE LIDERAZGO CAPAZ



Si bien las coaliciones de Acción Colectiva pueden tomar muchas formas diferentes (por ejemplo, secretaría, organizaciones de columna vertebral, comité directivo, grupos de trabajo, etc.), cada una necesitará algunas estructuras y personal capacitado para actuar en posiciones clave. Esto es de vital importancia ya que este personal y estructuras tienen una influencia directa en el funcionamiento diario de la coalición y, por lo tanto, también en su éxito. Es importante distinguir el liderazgo del poder (en particular, la equidad entre los participantes), ya que las personas que ocupan una posición de liderazgo pueden no tener la mayor influencia sobre los actores de la coalición, pero deberán trabajar de manera dinámica y hábil para generar confianza entre ellos y miembros de la coalición e impulsar al grupo hacia la creación de consenso y la rendición de cuentas. En algunos casos, estos líderes pueden ser funcionarios gubernamentales o los mismos implementadores. En otros casos, se pueden traer facilitadores externos para ayudar a administrar la coalición.

Para construir estructuras de liderazgo capaces, los implementadores deben involucrar a personas con experiencia, energía, reputación y la capacidad de adaptarse a la situación. La experiencia ha demostrado que designar líderes catalizadores dentro del grupo para asumir roles de liderazgo y lograr que el gobierno se involucre desde el principio puede ayudar a respaldar estas estructuras. En muchos casos, los líderes ideales pueden ser aquellos que son fundamentales para las redes de partes interesadas clave y son reconocidos por su experiencia técnica en el campo del tema. En general, lo más importante es que los líderes cuenten con la confianza de los miembros de la coalición y que los procesos y las estructuras que gobiernan la coalición se perciban como transparentes, eficaces y equitativos.

A medida que aumenta el tamaño de la coalición, los facilitadores pueden encontrar útil agregar una estructura organizativa a la gestión del grupo. Al hacerlo, aumenta la oportunidad de incluir voces que tradicionalmente no se escuchan, aportes desde una diversidad de perspectivas y equidad entre los miembros. Esas estructuras pueden incluir un comité directivo o una secretaría para representar la diversidad de los miembros en las decisiones estratégicas, y grupos de trabajo con responsabilidades más distribuidas en áreas temáticas específicas, ambos responsables ante la coalición más amplia.

| Estructura de liderazgo capaz | |
|--|--|
| Lo que es | Por qué es importante para la Acción Colectiva |
| <ul style="list-style-type: none"> • Una entidad hub capaz responsable de las tareas logísticas y administrativas para mantener la coalición en funcionamiento. • Estructuras, procesos, facilitación y mecanismos de gobernanza de la coalición supervisados por el hub. • Podría incluir comités directivos, grupos de trabajo u otras estructuras. | <ul style="list-style-type: none"> • Determina cómo operará la coalición. • El personal y las estructuras tienen una influencia directa en el funcionamiento diario de la coalición. • Un liderazgo capaz tendrá una gran influencia en la participación, el compromiso, la eficacia y la sostenibilidad de la coalición. |



Notas para facilitadores

- Las estructuras de liderazgo deben ser adecuadas para su propósito. Si bien existen múltiples opciones sobre cómo estructurar la gestión, las operaciones y la toma de decisiones de la coalición, en última instancia, la estructura deberá responder a las necesidades del grupo.
- Las estructuras deben estar diseñadas para fomentar relaciones sólidas. A largo plazo, las relaciones de trabajo y los comportamientos de coordinación que se desarrollen entre los miembros de la coalición influirán tanto en el éxito como la capacidad de los miembros individuales.
- Las funciones y responsabilidades de los miembros y las estructuras organizacionales también se analizan en el [Módulo 3](#).
- Construir estructuras de liderazgo efectivas requerirá tiempo y recursos. No subestime cuánto tiempo pueden tomar varios aspectos de la creación de estructuras de liderazgo de coaliciones.
- El término liderazgo a menudo implica poder, pero los facilitadores deben ser conscientes de las dinámicas de poder y tratar de mantener la equidad entre los miembros.
- Los hubs capaces tienden a aprovechar la experiencia pasada y la capacitación en la facilitación de grupos, la organización de esfuerzos grupales y la administración de proyectos.
- Desarrollar la capacidad de los miembros dentro de la coalición para asumir roles de liderazgo mejorará el funcionamiento general de la coalición y promoverá su sostenibilidad a lo largo del tiempo mediante la creación de resiliencia frente a la rotación de puestos de liderazgo.
- Se pueden establecer funciones y responsabilidades claras por adelantado y formalizarlas en un protocolo, estatuto o memorando de entendimiento entre los miembros de la coalición. Hacer que estas estructuras sean claramente entendidas por todos los miembros ayudará a garantizar la transparencia y generar aceptación en la coalición.
- Los diferentes hubs requieren diferentes cantidades de recursos para apoyar la estructura de la coalición. Algunos hubs pueden requerir personal dedicado, espacios de oficina y otros recursos, mientras que otros hubs pueden necesitar sólo esfuerzos voluntarios de los miembros.



Estrategias de ejemplo para una estructura de liderazgo capaz

- **Involucrar a las personas adecuadas para asumir roles de liderazgo.** Se necesitan personas con experiencia, energía, reputación y la capacidad de adaptarse a un contexto dinámico para liderar la coalición hacia el progreso. Por ejemplo, la Asociación para la Supervivencia sin VIH en Tanzania se benefició del fuerte liderazgo del gobierno. Además, los líderes técnicos de la entidad hub tenían mucha experiencia en facilitar la Acción Colectiva y el tema, lo que incentivó aún más a los miembros a participar en el proceso.
- **Crear estructuras organizacionales apropiadas dentro de la coalición.** Esas estructuras pueden aumentar la inclusión y la diversidad, especialmente en coaliciones más grandes o complejas. Por ejemplo, la actividad Family Care First en Camboya estableció varios grupos de trabajo dentro de las coaliciones, incluidos un Grupo de Intercambio de Conocimientos, un Consejo Asesor, una Secretaría y subgrupos temáticos.
- **Designar líderes catalizadores entre los miembros de la coalición.** El liderazgo que proviene del interior de la coalición puede ser un desafío para mantener la equidad, pero también puede tener el efecto de estimular la participación de los miembros. Por ejemplo, las coaliciones del desafío de los 100 días en el Proyecto de Transparencia de Respuesta Rápida en México designaron a un “presidente” de entre la coalición para convocar a los miembros, fomentar la participación y aumentar la rendición de cuentas.
- **Aprovechar las estructuras y jerarquías existentes.** En contextos donde existen estructuras de liderazgo existentes y esas estructuras funcionan de manera equitativa, pueden ser beneficiosas para la adopción de coaliciones. Por ejemplo, la actividad Jóvenes de Mindanao para el Desarrollo en Filipinas estableció Alianzas para el Desarrollo de la Juventud con el liderazgo del gobierno municipal, con mayor frecuencia la oficina del alcalde. La actividad Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria seleccionó intencionalmente organizaciones ancla para liderar coaliciones temáticas de Acción Colectiva en función de su capacidad, reputación y posición en la red. El Proyecto Transparencia de Respuesta Rápida en México reflejó la jerarquía de las estructuras gubernamentales designadas en la Ley Anticorrupción de 2017.
- **Operar con transparencia como prioridad.** La transparencia del hub y el trabajo de la coalición ayudan a generar confianza y respaldan el poder compartido necesario para una Acción Colectiva efectiva. Por ejemplo, los miembros de la actividad Family Care First en Camboya informaron estar más comprometidos y dispuestos a compartir conocimientos y recursos debido al alto nivel de transparencia en el funcionamiento del hub, en particular el proceso para diseñar actividades conjuntas y desembolsar fondos para apoyar esas actividades.
- **Reflexionar y adaptarse continuamente.** Mantener la flexibilidad en los mecanismos de gobierno de una coalición la mantendrá receptiva a las necesidades de los miembros y la dinámica de los contextos locales en los que opera. Por ejemplo, el hub para la actividad de Ciudades Verdes de Aire Limpio en Vietnam incorporó una flexibilidad significativa en su facilitación de la coalición, lo que aumentó el apoyo de los miembros para el hub y sirvió para generar confianza.



Preguntas guía Estructuras de liderazgo capaces

- ¿Tiene su organización o institución la experiencia y la capacidad para liderar la coalición de manera efectiva? Si no, ¿hay alguna organización o institución mejor posicionada para ese rol?
- ¿Qué estructuras y procesos puede acordar la coalición para que su trabajo sea más eficaz?
- ¿El tamaño o el alcance de los miembros de la coalición se prestan a establecer estructuras organizativas adicionales, como un comité directivo o grupos de trabajo?
- ¿Qué roles pueden desempeñar los miembros de la coalición en el liderazgo del esfuerzo de Acción Colectiva?



Punto de decisión: ¿Qué estrategias para establecer una estructura de liderazgo capaz pueden ser efectivas para su contexto y objetivos?

FINANCIAMIENTO PARA ACTIVIDADES



La Acción Colectiva proporciona una plataforma ideal a través de la cual las partes interesadas pueden agrupar y aprovechar los recursos para obtener mejores resultados colectivos. Si bien hay ejemplos de Acción Colectiva efectivos con fondos mínimos o incluso sin fondos reservados para actividades conjuntas, la Acción Colectiva suele ser más efectiva cuando la coalición tiene los recursos y la capacidad para llevar a cabo sus decisiones y prioridades. Dicho esto, este no es el único papel que desempeña la financiación en el apoyo a Acción Colectiva.

La financiación a menudo representa un valor importante y un motivador para que las partes interesadas se unan a una coalición. A cambio, las coaliciones pueden actuar como vehículos efectivos para asignar fondos para un mayor impacto al motivar a las partes interesadas a trabajar juntas. Las coaliciones pueden servir como una plataforma para que los miembros accedan a recursos gubernamentales o de donantes potencialmente infrautilizados, y también pueden ofrecer a los miembros una red de organizaciones afines para construir relaciones como socios para futuras oportunidades.

La financiación de actividades de interés compartido también puede generar confianza en la coalición; sin embargo, es importante mantener la transparencia al determinar qué miembros reciben apoyo para no erosionar esa confianza. Es esencial que las coaliciones determinen intencionalmente cómo financiarán los esfuerzos y no solo qué financiarán. En algunos casos, es beneficioso para los miembros votar sobre propuestas de financiación o distribuir fondos mancomunados a grupos más pequeños de organizaciones.

La financiación de actividades también puede tener efectos perversos o no deseados. En algunos contextos, las normas sobre viáticos y estipendios pueden promover un falso sentido de compromiso que va en contra de la colaboración. Además, la presencia de financiamiento internacional puede tener connotaciones negativas y, por lo tanto, disminuir la participación. La financiación puede ser una herramienta poderosa para motivar la colaboración y catalizar la acción, pero dado que también puede tener el efecto contrario, es importante evaluar el papel de la financiación dentro del contexto particular antes de integrarla en el esfuerzo de Acción Colectiva.



| Financiamiento de Actividades | |
|---|---|
| Lo que es | Por qué es importante para la Acción Colectiva |
| <ul style="list-style-type: none"> Fondos que las coaliciones utilizan para apoyar la implementación de actividades conjuntas. Puede incluir fondos de USAID o de un proyecto que apoye a la Acción Colectiva o a los miembros, y/o fondos externos apalancados fuera del proyecto o coalición. | <ul style="list-style-type: none"> De alguna forma, los recursos son esenciales para implementar estrategias compartidas y crear impacto. Puede ser un factor de incentivo para los miembros. La asignación efectiva de fondos impulsa la colaboración sobre la competencia. |



Notas para facilitadores

- La financiación de las actividades es parte de un círculo virtuoso que mejora el trabajo de la coalición al generar confianza en el esfuerzo de Acción Colectiva, lo que promueve aún más el compromiso continuo entre los miembros.
- La financiación de las actividades no solo apoya a la coalición para implementar sus actividades compartidas, sino que también genera confianza en el esfuerzo al demostrar que las actividades coordinadas pueden lograr un impacto.
- Si bien el acceso a la financiación puede ser una motivación importante para que los miembros participen en la coalición, es probable que no pueda apoyar a todos los miembros de una coalición individualmente con recursos financieros. Por esta razón, es importante que los procedimientos de un hub para la asignación de fondos sean transparentes y se sientan equitativos y justos para todos los miembros.
- El financiamiento para las actividades de una coalición puede provenir de múltiples fuentes y puede motivar la alineación de los recursos de los miembros, aumentando efectivamente tanto la movilización de recursos como la escala del impacto.
- Las necesidades de financiamiento para los esfuerzos de Acción Colectiva pueden variar mucho según el contexto y el alcance. Los costos de implementación de las actividades identificadas por los miembros de la coalición dependerán de la naturaleza de la actividad y la cantidad de miembros involucrados.
- La financiación puede crear incentivos perversos para los miembros, como una falsa motivación para participar, falta de confianza en las decisiones de financiación de la coalición o un mayor sentido de competencia entre los miembros de la coalición.
- Alternativamente, hay formas de utilizar el financiamiento para actividades que alienten la cooperación sobre la competencia, como el financiamiento equivalente, la priorización de recursos para actividades que demuestren cooperación o procesos de planificación de actividades conjuntas que creen más oportunidades para la cooperación.



Ejemplos de estrategias para financiar actividades

- Priorizar las actividades de financiación que construyan la aceptación, la confianza y el valor percibido de la coalición por parte de los miembros.** Para apoyar la participación inicial en el esfuerzo de Acción Colectiva, considere invertir en áreas que alentarán a los miembros a participar activamente con la coalición. Esto podría incluir capacitación en habilidades, talleres o actividades de intercambio de conocimientos donde los miembros aprenden una nueva habilidad o mejores prácticas unos de otros. En el marco de la actividad del Grupo de Coordinación de Ganadería de Bangladesh, el hub de la coalición financió capacitaciones, visitas de intercambio y otras oportunidades de aprendizaje compartido para responder a las solicitudes de más capacitación en mejores prácticas ganaderas.

- **Utilice los comentarios de los miembros para determinar qué prioridades financiar.**

Para identificar prioridades de financiamiento que se alineen con las prioridades de los miembros y del gobierno, considere realizar talleres consultivos y grupos de enfoque donde se les pida a todos los miembros que contribuyan con sus ideas y propuestas. En el marco del programa Family Care First en Camboya, los facilitadores del hub crearon un sistema en el que los miembros podían ayudar a elegir qué áreas prioritarias se financiaban y qué organizaciones se seleccionaban para recibir financiación (ver cuadro). Este enfoque puede ayudar a motivar a los miembros a 'ver el sistema más grande' y poner sus propias prioridades organizacionales en la lente de un objetivo general más amplio y trabajar por el bien común.

Funding For Activities

The Family Care First (FCF) platform was established in Cambodia to improve practices around services for orphans and vulnerable children with an emphasis on safely integrating children back into family care. As part of their approach, FCF developed a system for collectively identifying members' priorities that aligned with the national strategies for vulnerable children. FCF then created a system to foster the non-competitive development of proposals to address these priorities and a coalition polling system whereby members could vote for which organization(s) they believed were best positioned to be funded to implement the work of the proposal.

Case Study

←
I COULDN'T FIND
TRANSLATION

- **Crear incentivos para que los miembros pongan en común sus recursos.** Este enfoque puede ayudar a aprovechar los recursos infrautilizados, resaltar el impacto de los esfuerzos de colaboración y demostrar una propuesta de valor para los posibles donantes para financiar Acción Colectiva. Resalte los beneficios de compartir conocimientos, habilidades y creación de redes que los miembros y donantes obtienen al trabajar en colaboración sobre el valor a corto plazo de la financiación en sí. Como parte del programa Ciudades Verdes con Aire Limpio en Vietnam, el hub y los miembros identificaron más de 40 fuentes diferentes de financiamiento del sector privado, agencias de desarrollo y otros socios cívicos para apoyar su trabajo, lo que les permitió juntar USD 400,000 para usar en los objetivos de la coalición.
- **Institucionalizar prácticas transparentes para las actividades de financiación.** Para mejorar la transparencia y la claridad del proceso de financiamiento, considere desarrollar sistemas en los que los miembros puedan votar sobre las propuestas que se financian y qué organizaciones se eligen para implementar actividades. Esto ayudará a fortalecer la confianza de los miembros de que el trabajo que realizan los miembros financiados apoya el trabajo de toda la coalición y el esfuerzo de Acción Colectiva en general. También considere crear prácticas no competitivas entre los miembros al enfatizar el financiamiento de actividades colaborativas. El programa Family Care First demostró un sistema funcional para mejorar la transparencia en las prácticas de financiamiento que cubría todas las etapas del proceso de financiamiento, desde el desarrollo de la propuesta hasta el monitoreo y la evaluación (ver recuadro).
- **Identifique fuentes de financiación externas a la coalición.** Considere realizar un inventario de activos de las fuentes de financiación disponibles que se pueden utilizar para apoyar el propio hub y las actividades compartidas de sus miembros. Identifique fondos que tengan menos restricciones para ayudar a apoyar la colaboración entre los miembros. Las diferentes fuentes de financiación tendrán diferentes limitaciones sobre cómo se pueden utilizar. En el marco de la actividad Jóvenes de Mindanao para el Desarrollo en Filipinas, los miembros de la coalición realizaron auditorías de inventario de activos de los programas gubernamentales y del sector privado existentes para identificar recursos infrautilizados que podrían ayudar a respaldar los objetivos de la coalición de mejorar el acceso de los jóvenes que no asisten a la escuela a las oportunidades de empleo. Juntas, las Alianzas para el Desarrollo de la Juventud pudieron movilizar más de 1 millón de dólares en recursos para apoyar actividades conjuntas.



Preguntas guía para la financiación de actividades

- ¿Qué tipos de actividades esperadas podría identificar y priorizar la coalición para avanzar en los objetivos del esfuerzo de la Acción Colectiva? ¿Cuál es el presupuesto aproximado requerido para ese tipo de actividades?
- ¿Cuáles son los posibles beneficios y desventajas de proporcionar fondos para actividades priorizadas por la coalición?
- ¿Qué recursos existentes se pueden aprovechar para reducir la carga de financiación del hub? ¿Cómo puede incentivar a los miembros o donantes a aunar sus recursos para apoyar el trabajo del hub?
- ¿Es el financiamiento el recurso más importante que se necesita para generar los resultados deseados por la coalición? ¿Qué otros 'puntos de apalancamiento' pueden existir que no requieran financiación?
- ¿Cómo puede atraer financiamiento externo para apoyar el trabajo de la coalición o alentar a las partes interesadas fuera de su coalición a aprovechar sus propios recursos?



Punto de decisión: ¿La financiación de las actividades en general es beneficiosa para la coalición? De ser así, ¿cómo movilizará y distribuirá esos recursos para maximizar la cooperación y generar confianza?

COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS



La Acción Colectiva requiere una comunicación efectiva tanto internamente para la coalición como externamente con otras partes interesadas en el problema. Las comunicaciones internas incluyen mecanismos para compartir información, datos y habilidades entre toda la coalición, dentro o entre subgrupos, como grupos de trabajo, y entre miembros individuales. Las comunicaciones externas incluyen estrategias, planes y herramientas para difundir conocimientos y resultados fuera de la coalición.

Por lo general, una coalición de Acción Colectiva llevará a cabo reuniones periódicas y el hub puede organizar y facilitar la agenda de la reunión en función de las necesidades e intereses de la coalición. Sin embargo, se requiere mucho tiempo y esfuerzo para hacer un seguimiento de los miembros de la coalición entre reuniones y generar cohesión entre los miembros a través de comunicaciones productivas continuas. Además, como miembros o grupos de trabajo realizan investigaciones, análisis, actividades y otros esfuerzos que generan conocimiento y aprendizaje, el intercambio de información y la gestión de la información son cruciales para el proceso colectivo.

Una estrategia de divulgación externa puede apoyar el esfuerzo de Acción Colectiva a través de la concientización sobre el esfuerzo que puede aumentar la participación o movilizar recursos, diseminando el conocimiento generado por la coalición de Acción Colectiva a otros que pueden usarlo y avanzando en los objetivos colectivos fomentando cambios de comportamiento o mentalidad. Las comunicaciones externas efectivas también pueden resaltar los roles de las organizaciones individuales, aumentando su relevancia, posición y prestigio en un sector y brindando más propuestas de valor para que se unan y se mantengan comprometidas con una coalición.

| Comunicaciones Internas y Externas | |
|--|--|
| Lo que es | Por qué es importante para la Acción Colectiva |
| <ul style="list-style-type: none"> • Proceso mediante el cual las coaliciones comparten información y conocimientos tanto internamente (a sus miembros) como externamente (a su audiencia más amplia centrada en el tema). • Plataformas, estrategias, planes y herramientas para compartir o difundir conocimiento y construir cohesión grupal. | <ul style="list-style-type: none"> • Apoya la facilitación de la coalición y la cooperación entre los miembros. • Crea conciencia sobre el esfuerzo, los resultados y las necesidades de Acción Colectiva. • Construye redes sólidas entre los miembros de la coalición. • Puede promover los objetivos de Acción Colectiva para la concientización y el cambio de comportamiento. |



Notas para facilitadores

- Establecer una buena comunicación entre los miembros de la coalición es parte del rol del facilitador, pero las herramientas y los mecanismos deben satisfacer las necesidades de la coalición y ser fáciles de usar.
- Las buenas comunicaciones internas pueden requerir tiempo y recursos, lo que puede incluir plataformas tecnológicas que pueden ser beneficiosas para compartir información, rastrear hilos de discusión y administrar el conocimiento de la coalición.
- Para las comunicaciones externas, puede resultar útil contratar a un especialista para que apoye a la coalición en la determinación de una estrategia de divulgación, el desarrollo de un plan de comunicaciones y/o la redacción de comunicaciones o mensajes específicos.

Ejemplos de comunicaciones internas y externas

- **Llevar a cabo reuniones periódicas con agendas establecidas y compartidas antes de la reunión.** La mayoría de los casos de Acción Colectiva investigados realizaron reuniones periódicas y el facilitador compartió una agenda de temas a tratar en cada reunión. Los elementos de la agenda pueden incluir una combinación de temas propuestos por los miembros, ejercicios que el facilitador identifique para avanzar en los planes o el trabajo de la coalición, y el intercambio de información y conocimientos de miembros o expertos externos.
- **Haga un seguimiento con los miembros de la coalición entre reuniones.** Una parte importante del tiempo requerido por el hub y el facilitador es para hacer un seguimiento de los miembros entre reuniones. El seguimiento con los miembros puede incluir compartir decisiones conjuntas y elementos de acción de la reunión anterior, proporcionar actualizaciones sobre el progreso, verificar las actualizaciones del progreso de los miembros y/o solicitar elementos de la agenda, presentaciones o compartir conocimientos en la siguiente reunión.
- **Establecer una plataforma concertada de comunicaciones internas y/o gestión del conocimiento.** Esto podría ser tan simple como usar una plataforma de comunicaciones grupales como WhatsApp o listas de distribución de correo electrónico, o una plataforma más personalizada. Muchos de los casos de Acción Colectiva investigados utilizaron una plataforma de comunicaciones compartida. Además, una biblioteca compartida u otros lugares para gestionar el conocimiento colectivo es valioso para las coaliciones de Acción Colectiva.
- **Desarrollar una estrategia y un plan de comunicaciones externas.** Esto podría incluir boletines, un sitio web de la coalición, presentaciones en conferencias y/o publicación de materiales de las actividades de Acción Colectiva. Muchos de los casos investigados se dirigieron a partes interesadas

externas. Por ejemplo, *Family Care First* en Camboya tiene un sitio web para comunicaciones externas, y la actividad Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria publicó aprendizajes y hallazgos de su trabajo y los presentó en conferencias. La actividad Ciudades Verdes con Aire Limpio en Vietnam llevó a cabo una importante campaña de comunicación de sensibilización y cambio de comportamiento para reducir el uso de estufas contaminantes.



Preguntas guía para comunicaciones internas y externas

- ¿Existe una plataforma de comunicación existente que muchos miembros de la coalición ya utilicen?
- ¿Qué tipos de comunicaciones serán las más comunes o las más útiles para toda la coalición? ¿Para subgrupos de miembros de la coalición? ¿Para la comunicación uno-a-uno entre los miembros?
- ¿Qué tipos de productos de conocimiento o información es probable que genere el esfuerzo de Acción Colectiva o los miembros de la coalición?
- ¿Existe una plataforma de gestión del conocimiento que la coalición pueda aprovechar?
- ¿Quiénes son las audiencias externas primarias y secundarias para las comunicaciones externas (para difundir información, para aprender, para la divulgación que pueda lograr los objetivos de la coalición)?



Punto de decisión: ¿Cómo facilitará las comunicaciones internas entre los miembros de la coalición? ¿Cómo se comunicará efectivamente la coalición con las partes interesadas externas?

PLANIFICACIÓN CONJUNTA, TOMA DE DECISIONES Y ACCIÓN



Un componente central de la Acción Colectiva es que los miembros de la coalición toman medidas para abordar un problema compartido. Para lograrlo, un factor clave para el funcionamiento de la coalición es un proceso de identificación, priorización e implementación de acciones que permitan avanzar frente a la problemática compartida. Esto incluye definir y llegar a un consenso sobre su problema compartido, crear planes de acción conjuntos, ejecutar esos planes y medir los resultados.

La planificación y la toma de decisiones conjuntas también fomentan la participación, reuniendo diversas perspectivas para escucharse unos a otros, discutir áreas de comprensión común y divergente y buscar oportunidades para mejorar el problema. El proceso requiere curiosidad y exploración, pero también compromiso y voluntad de anteponer las necesidades de la comunidad a las del individuo. En el camino, el proceso se refuerza y es reforzado por una mayor confianza y cohesión entre los participantes. Hay muchas herramientas que los facilitadores pueden usar para guiar a una coalición a través de ese proceso (el **Módulo 10** proporciona varios ejemplos), pero los productos finales son decisiones, planes y acciones.

Planificación conjunta, toma de decisiones y acción

| Lo que es | Por qué es importante para la Acción Colectiva |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Procesos colaborativos y participativos para que los grupos definan y alcancen sus objetivos. • Presta mucha atención a la diversidad, la equidad y la inclusión. • Incluye la definición del desafío de desarrollo, el desarrollo de estrategias, el análisis del problema, la planificación para la acción, la adopción de medidas y la medición de los resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Alinea la comprensión de los miembros de la coalición sobre el problema y las diferentes perspectivas. • Alinea los esfuerzos de los miembros de la coalición para que sean complementarios o incluso integrados. • Ayuda a que las ideas colaborativas de la coalición se traduzcan en acción. • Ayuda a desarrollar la confianza de los miembros en el valor de la coalición y de los demás. |



Notas para facilitadores

- El facilitador ayuda a la coalición a definir y liderar los procesos que les ayudarán a trabajar con mayor eficacia, pero las propias coaliciones pueden brindar aportes significativos a esos procesos.
- La planificación conjunta, la toma de decisiones, la acción, el análisis y la medición son los más valiosos para que la coalición progrese hacia sus objetivos, pero es muy importante usar el proceso para generar confianza y cohesión grupal.
- Estos mismos procesos pueden respaldar decisiones o acciones para lograr muchos de los otros factores importantes cubiertos en esta Guía práctica, como la participación del gobierno, el financiamiento de actividades, estructuras de liderazgo capaces, alcance geográfico, comunicaciones, etc.
- Diversos miembros de la coalición tendrán puntos de vista divergentes sobre el problema compartido y sus posibles soluciones, incluso a veces puntos de vista contradictorios. Es importante recordar que dos puntos de vista contradictorios pueden seguir siendo correctos.
- Estos procesos a menudo requieren iteración y repetición para analizar, planificar, probar, aprender y adaptar. Eso también es valioso porque el proceso en sí puede mejorarse con el tiempo y los miembros de la coalición pueden aprender a ser mejores participantes en el proceso con el tiempo.
- Cierta conflictividad es una parte inevitable de los procesos colectivos. Como facilitador, es importante centrarse en los problemas y no en las personas, y mitigar los conflictos en lugar de evitarlos.

Ejemplos de planificación conjunta, toma de decisiones y acción

- **Análisis:** Una amplia variedad de estudios, evaluaciones y análisis pueden ser valiosos para las coaliciones de Acción Colectiva. El [Módulo 10](#) proporciona varios ejemplos de análisis de problemas (causa raíz, árbol de problemas, mapeo de sistemas), análisis de contexto (parte interesada, red, economía política) y otros. Muchos de los casos estudiados en la investigación aplicaron uno o más de estos enfoques. Por ejemplo, la actividad Jóvenes de Mindanao para el Desarrollo en Filipinas apoyó a las Alianzas de Desarrollo Juvenil para realizar análisis de entorno. El enfoque de mejora de la calidad utilizado por la Asociación para la Supervivencia sin VIH en Tanzania incluyó un análisis colectivo de los datos proporcionados por los miembros de la coalición para encontrar oportunidades para mejorar la prestación de atención médica.
- **Planificación conjunta:** La mayoría de los facilitadores han tenido experiencia ayudando a un grupo a través de un proceso de planificación participativa. Casi todos los casos estudiados en la investigación pasaron por un proceso de planificación conjunta para establecer prioridades y determinar acciones que los miembros de la coalición podrían emprender juntos o en conjunto. Por ejemplo, la actividad

Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria facilitó la planificación de acciones conjuntas para cada coalición temática de Acción Colectiva que apoyaron. La coalición de la Acción Colectiva de la actividad Saneamiento para la Salud de Uganda trabajó en conjunto para crear una estrategia nacional para el saneamiento basado en el mercado.

- **Toma de decisiones colectiva:** Nuevamente, una de las solicitudes más comunes para los facilitadores es ayudar a un grupo a tomar decisiones o llegar a un consenso. La mayoría de los casos estudiados en la investigación tomaron regularmente decisiones colectivas. Por ejemplo, la actividad *Family Care First* en Camboya lideró un proceso estructurado para la revisión colectiva y la selección de propuestas de actividades para apoyar y miembros de la coalición para liderar su implementación. El Grupo de Coordinación de Ganadería de Bangladesh tomó decisiones colectivas sobre las necesidades de capacitación de los miembros y las partes interesadas.



Preguntas guía para la planificación conjunta, la toma de decisiones y la acción

- ¿Cuáles son los elementos esenciales de un proceso para apoyar a su coalición a abordar su problema compartido?
- ¿Qué hipótesis se cuestionan o debaten entre los miembros de la coalición con opiniones diferentes?
- ¿Qué tipo de preguntas tienen los miembros de la coalición sobre el contexto, el problema o las posibles soluciones?
- ¿Existen limitaciones clave para mejorar la situación relacionada con las relaciones entre las partes interesadas? ¿Relacionada con suposiciones subyacentes e incentivos perversos? ¿Relacionada con la política y la dinámica del poder?
- ¿Qué temas importantes requieren consenso entre los miembros de la coalición?
- ¿Existen oportunidades para utilizar los procesos colectivos para generar confianza y cohesión entre los miembros de la coalición?



Punto de decisión: ¿Cómo incorporará la planificación conjunta, la toma de decisiones y la acción en el proceso de facilitación?

MÓDULO 6: CONCLUSIONES CLAVE

- La investigación de LINC encontró que existen factores importantes que contribuyen al funcionamiento y operaciones de la Acción Colectiva efectiva, independientemente del contexto o tema. Las estrategias para lograr esos factores deben elegirse en función de la situación específica. Los factores son interdependientes entre sí y con los factores importantes para mantener la participación de Acción Colectiva ([Módulo 5](#)) y para mejorar los resultados a lo largo del tiempo ([Módulo 7](#)).
- **La Estructura de Liderazgo Capaz** tiene dos componentes clave: una organización hub capaz para apoyar a la coalición y estructuras apropiadas para que la coalición funcione de manera eficiente. El liderazgo se refiere al papel de motivar a la coalición hacia sus objetivos en lugar del poder o la influencia, que deben compartirse de manera más equitativa entre los miembros de la coalición. El personal y las estructuras adecuadas tienen un impacto directo en el funcionamiento diario de la coalición.
- **Los fondos para actividades** son los recursos a los que la coalición puede acceder o aprovechar para llevar a cabo las decisiones y acciones priorizadas. Estos recursos pueden ser un incentivo para los miembros y pueden asignarse para motivar la colaboración sobre la competencia. Para evitar posibles desafíos de confianza, las decisiones de financiación deben ser transparentes y justas.
- Los procesos de múltiples partes interesadas requieren **comunicación interna y externa** para que la coalición comparta información y conocimientos entre los miembros y con su audiencia más amplia centrada en el tema. La comunicación interna apoya la cohesión del grupo, la cooperación y la mejora de los resultados. La comunicación externa puede crear conciencia y ayudar a la coalición a lograr objetivos de promoción o cambio de comportamiento.
- Un componente central de cualquier actividad de Acción Colectiva es **la planificación conjunta, la toma de decisiones y la acción**. Estos procesos alinean la comprensión y los esfuerzos de los miembros de la coalición, lo que conduce a una mayor confianza en la actividad y la traducción de las ideas colectivas en resultados. El [Módulo 10](#) también contiene breves introducciones y enlaces a herramientas y recursos sugeridos para facilitar estos procesos conjuntos.

MÓDULO
7

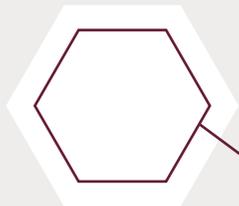
Planificación para el éxito: Resultados

EN ESTE MÓDULO:

- Adaptación
- Propuesta de valor
- Compromiso con la acción

La acción colectiva es un enfoque dinámico e iterativo de la colaboración que se beneficia enormemente del aprendizaje continuo, la reflexión y la adaptación para mejorar la eficacia y los resultados generales. Hay tres factores importantes que contribuyen a fomentar un ambiente para el progreso y la mejora: Adaptación (incluyendo retroalimentación, reflexión y aprendizaje), Propuesta de Valor y Compromiso con la Acción. Este módulo brinda orientación para aplicar cada uno de estos factores a un esfuerzo de Acción Colectiva en cualquier contexto.

Mientras trabaja en este módulo, tenga en cuenta que estos factores son interdependientes entre sí y con los factores importantes para motivar la participación en una coalición de Acción Colectiva (**Módulo 5**) y para operar y administrar un esfuerzo de Acción Colectiva (**Módulo 6**). El **Módulo 10** también contiene breves introducciones y enlaces para algunas herramientas y recursos sugeridos para facilitar el aprendizaje y los resultados con la coalición Acción Colectiva.



Resultados

- Adaptación (*retroalimentación, reflexión, aprendizaje*)
- Propuesta de valor
- Compromiso con la acción

ADAPTACIÓN



Una Acción Colectiva eficaz requiere una reflexión y una adaptación periódicas. Aquí, adaptación significa la capacidad de la coalición para realinear sus objetivos, procesos, planes y acciones. Al reunir a las partes interesadas con diferentes perspectivas, una coalición puede encontrar que los medios iniciales por los cuales buscan efectuar el cambio en realidad pueden no ser los más impactantes. La adaptación mantiene a los miembros comprometidos, presta atención a sus voces y perspectivas, les da propiedad sobre la dirección de la coalición y responde a sus necesidades e inquietudes. Por lo tanto, las coaliciones deben organizar la reflexión, la retroalimentación y el aprendizaje regulares e intencionales en el proceso de Acción Colectiva.

La adaptación se puede incorporar en un enfoque de Acción Colectiva de diferentes maneras. Muchos marcos de colaboración, como [CLA](#) , [Impacto colectivo](#) , [Mejora de la calidad](#) y [Gestión adaptativa](#), tienen mecanismos incorporados para garantizar la reflexión y la adaptación periódicas. Para la Acción Colectiva, esto podría ser tan simple como encuestas regulares a los miembros y comentarios para ayudar a comprender qué está funcionando bien y qué se debe mejorar, o un taller anual donde la coalición se reúne para revisar sus esfuerzos y hacer un plan detallado para seguir adelante. La retroalimentación de los miembros es esencial para identificar brechas en el enfoque de la coalición. Puede ser beneficioso contratar a un facilitador o evaluador imparcial que pueda solicitar aportes de manera más transparente para ayudar a guiar y enfocar la adaptación. Las coaliciones también pueden incorporar la adaptación en su trabajo mediante el establecimiento de grupos de trabajo para evaluar y explorar diferentes enfoques a los problemas prioritarios.

Los implementadores deben considerar cómo incorporan la adaptación en el proceso de la Acción Colectiva mientras se mantienen dentro de los requisitos de USAID, como planes de trabajo formales y monitoreo del desempeño. Consulte el [Módulo 9](#) para obtener más información sobre las actividades MEL adaptativas.

Adaptation

The Clean Air Green Cities activity seeks to address air pollution and health impacts in Hanoi, Vietnam by building a “critical mass” of joint actions across multiple organizations. In early 2020 the hub’s work was upended by the COVID-19 outbreak. In response, the hub transitioned to an all-remote work flow and pivoted their focus to the pandemic by mobilizing research to to conduct studies on the air quality impacts of COVID-19. This adaptation responded not only to the issues of the local context, but the needs of a global community of practice as well.

Case Study

←
I COULDN'T FIND TRANSLATION

| Adaptación | |
|--|--|
| Lo que es | Por qué es importante para la Acción Colectiva |
| <ul style="list-style-type: none"> Habilidad de la coalición para realinear sus metas, procesos/ funciones internas, planes y acciones. Apoyado por prácticas intencionales de reflexión, retroalimentación y aprendizaje. | <ul style="list-style-type: none"> Permite a los miembros de la coalición impulsar objetivos, planes y acciones, lo que lleva a un mayor liderazgo local. Admite la mejora del propio proceso de Acción Colectiva. Mantiene a los miembros interesados y comprometidos. Construye una cultura de curiosidad, aprendizaje y mejora. |

I COULDN'T FIND TRANSLATION
↓

Comentarios, reflexión y aprendizaje

La retroalimentación sirve como la principal fuente de información para que los líderes de los hubs entiendan mejor las necesidades de sus miembros e incorporen esa información en el enfoque de la coalición a través de prácticas de gestión adaptables. La retroalimentación puede tomar muchas formas y abarcar una amplia gama de temas sobre las operaciones de la coalición, incluida la planificación conjunta y la toma de decisiones, la financiación y el liderazgo y la estructura de la coalición. En muchos casos, puede ser beneficioso solicitar aportes de forma continua y a intervalos regulares y brindarles a los miembros la oportunidad de compartir sus comentarios de forma anónima.

Los comentarios deben organizarse, revisarse/analizarse e informarse a los líderes relevantes de la coalición y compartirse con todos los miembros de la propia coalición. En última instancia, solicitar retroalimentación se trata de buscar mejorar la efectividad del esfuerzo de Acción Colectiva de una manera centrada en el usuario. Para facilitar la retroalimentación, haga que sea fácil dar y recibir brindando amplias oportunidades a



Developmental Evaluation

An approach to continuous adaptation of interventions through the use of evaluative thinking and feedback. Typically includes having one or more evaluators embedded in program teams.

través de múltiples mecanismos, estableciendo un entorno de confianza entre los miembros y demostrando capacidad de respuesta a la retroalimentación proporcionada.

Además de la retroalimentación sobre las operaciones de la coalición, es importante reflexionar y aprender sobre los planes, acciones y resultados de la coalición. Las actividades de reflexión se basan con mayor frecuencia en datos del trabajo de campo, pilotos, investigaciones u otros análisis, y sirven como una oportunidad para revisar y revalidar las suposiciones iniciales que sustentaron las metas y estrategias compartidas de la coalición.

La reflexión y el aprendizaje pueden llevarse a cabo como una actividad única para revisar una estrategia en particular (como una revisión posterior a la acción) o como parte de un evento regular (por ejemplo, una reunión semestral de pausa y reflexión, o sesiones mensuales de revisión de datos). También pueden ser respaldados por un conjunto de herramientas conscientes de la complejidad para la reflexión y el aprendizaje, como la [recolección de resultados](#) o [la evaluación del desarrollo](#) (consulte el [Módulo 8](#) para obtener más información sobre MEL consciente de la complejidad).

Al aplicar estos enfoques de adaptación cada vez más comunes a la Acción Colectiva, es importante centrarse en el aprendizaje compartido en toda la coalición. Brindan oportunidades para que los miembros se coordinen mejor, alineen sus estrategias institucionales con la coalición y construyan la cohesión del grupo.

La Acción Colectiva también permite otro tipo de oportunidades de aprendizaje entre los miembros. Cada institución, organización e individuo aporta sus propias perspectivas, experiencia, habilidades y conocimientos a la coalición. Aunque la Acción Colectiva busca que los miembros alineen sus propias estrategias y acciones con las de la coalición, los miembros normalmente continúan teniendo otras actividades, programas, investigaciones y resultados. La Acción Colectiva presenta una oportunidad única para que los miembros compartan sus conocimientos y perspectivas con otros expertos, lo que puede brindar beneficios en ambas direcciones. Aquellos que comparten información pueden recibir comentarios perspicaces, preguntas que invitan a la reflexión y nuevas ideas de otros miembros de la coalición. Quienes reciben información pueden aprender e incorporar nuevos conocimientos en su propio trabajo. Esto también retroalimenta el trabajo de la coalición al mejorar la confianza y la cooperación, y aumentar el conocimiento colectivo para incorporar en planes y acciones conjuntos.

Las oportunidades de aprendizaje compartido pueden tomar muchas formas, incluidos productos de conocimiento, talleres, seminarios o cumbres de aprendizaje (ver cuadro). Puede instituir el aprendizaje dentro de un enfoque de Acción Colectiva mediante la creación de grupos de trabajo dedicados al intercambio de conocimientos, presididos por miembros de la coalición. Estas oportunidades no solo brindan a los miembros una plataforma para resaltar su trabajo y compartir las lecciones aprendidas, sino que también pueden servir como un incentivo para que los miembros se mantengan comprometidos con el trabajo de la coalición.



Notas para facilitadores

- Hay un cuerpo significativo de evidencia que muestra que la adaptación conduce a mejores resultados ([ver esta revisión de la literatura sobre el Laboratorio de Aprendizaje de USAID](#)). Aplicar esto a la Acción Colectiva se enfoca en el proceso colectivo y la cohesión del grupo, y el trabajo y los resultados de la coalición.
- Este factor está muy alineado con el marco de Colaboración, Aprendizaje y

Learning

The Mindanao Youth for Development Program was established to address challenges and opportunities facing vulnerable out-of-school youth in eight conflicted-affected areas in Mindanao, Philippines. The program built learning and knowledge sharing into its approach by hosting annual learning summits attended by multiple youth development alliances (YDAs). The summits provided an opportunity for YDA members to reflect on their work, share their progress with others and disseminate learning on best practices. The recurring summit helped to continuously build the capacity of YDA members throughout the lifetime of the project as well as provide valuable learning back to the program implementers.

Case Study

I COULDN'T FIND TRANSLATION



Adaptación (CLA), que también tiene una gran [biblioteca de conocimientos, herramientas, orientación y ejemplos en el Laboratorio de Aprendizaje de USAID](#).

- Vale la pena recordar que el objetivo de la adaptación no es la adaptación en sí misma, sino crear una cultura de aprendizaje y mejora con el tiempo.
- La adaptación, la retroalimentación, la reflexión y el aprendizaje se pueden aplicar a todos los demás factores presentados en la Guía, incluida la participación del gobierno, el alcance geográfico, las estructuras de liderazgo capaces, la planificación/acciones conjuntas, las comunicaciones y la propuesta de valor.
- La retroalimentación, la reflexión, el aprendizaje y la adaptación regulares requerirán recursos dedicados a lo largo de su esfuerzo de la Acción Colectiva. También hay un número cada vez mayor de plataformas en línea que pueden ayudar con esto, como encuestas (p. ej., SurveyMonkey, LimeSurvey, Qualtrix, Google Forms, etc.) y pizarras virtuales (p. ej., Miro, Mural, etc.).

Ejemplos de estrategias para la adaptación

- **Establecer mecanismos de retroalimentación, reflexión, aprendizaje y adaptación regulares.** Las plataformas, herramientas y mecanismos como encuestas, revisiones posteriores a la acción, reuniones regulares de pausa y reflexión o conferencias pueden ser muy efectivos para respaldar la adaptación continua a lo largo de la vida del esfuerzo de Acción Colectiva. Por ejemplo, la actividad Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria empleó activamente un enfoque de gestión adaptable con momentos regulares (semestrales o más frecuentes) para la reflexión y la adaptación, incluidos los ajustes a los planes de trabajo y los presupuestos. La actividad Jóvenes de Mindanao para el Desarrollo en Filipinas organizó cumbres anuales de aprendizaje para múltiples Alianzas de Desarrollo Juvenil para reunirse, compartir experiencias y aprender unos de otros.
- **Construir la adaptación en estructuras o procesos de coalición.** Las mentalidades y los enfoques adaptativos pueden fomentarse aún más integrándolos en la estructura de la coalición, como con grupos de trabajo específicos centrados en MEL o el intercambio de conocimientos. Por ejemplo, la actividad *Family Care First* en Camboya ha establecido varios grupos de trabajo sobre temas temáticos, cada uno de los cuales es responsable de poner a prueba, aprender y mejorar el trabajo colectivo hacia esos temas, así como de informar a toda la coalición. Además, la coalición estableció un Grupo de Intercambio de Conocimientos para aprender específicamente a través de los esfuerzos de toda la base de miembros.
- **Reflexionar sobre las adaptaciones necesarias en momentos cruciales.** Un facilitador de Acción Colectiva puede observar cuándo hay momentos específicos de oportunidad o desafío y tomarse el tiempo para adaptar su propio proceso para apoyar la reflexión y cambiar el trabajo de la coalición. Por ejemplo, al igual que con muchas otras actividades en todo el mundo, el Proyecto *Core Group Polio* reconoció la necesidad de ajustes programáticos y de procesos para responder a la pandemia de COVID-19.
- **Vincule explícitamente el proceso MEL de la coalición con la adaptación.** La adopción de un plan MEL que requiere la recopilación y el análisis de datos para respaldar el aprendizaje y que es flexible a la naturaleza dinámica de la Acción Colectiva puede respaldar la adaptación ([Módulo 8](#)). Parte de ese proceso es el acceso transparente a los datos entre la coalición y las discusiones regulares de esos datos, dentro de los parámetros de los datos administrados éticamente y las preocupaciones de privacidad. Por ejemplo, el proceso de mejora de la calidad utilizado por la Asociación para la Supervivencia sin VIH en Tanzania se basó en que los miembros de la coalición presentaran periódicamente datos de sus sistemas MEL para la discusión, la reflexión y la adaptación en grupo.



Adaptación: preguntas orientadoras

- ¿El nivel de confianza y apertura entre los miembros de la coalición permite una retroalimentación honesta?
- ¿Qué se puede hacer para fomentar la retroalimentación honesta y regular de los miembros de la coalición?
- ¿Existen plataformas para el intercambio de conocimientos o la comunicación a las que los miembros estén acostumbrados y que también puedan incorporar retroalimentación, reflexión y aprendizaje?
- ¿Cuál es un intervalo razonable para que la coalición tenga suficiente experiencia (con procesos internos y/o con acciones y resultados) para reflexionar y adaptarse?
- ¿Existen estructuras organizacionales o de liderazgo que la coalición pueda establecer para apoyar y fomentar la adaptación?



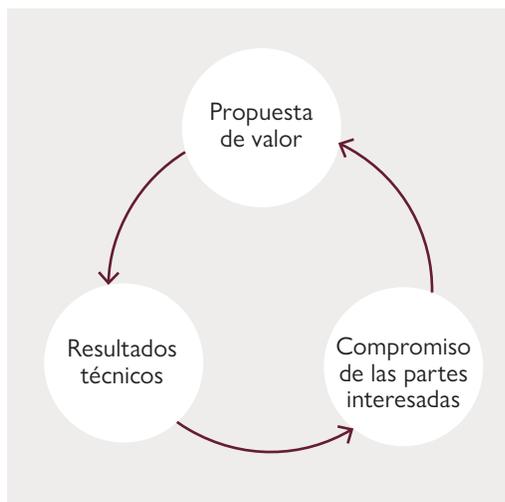
Punto de decisión: ¿Cómo incorporará la retroalimentación, la reflexión, el aprendizaje y la adaptación en el proceso de facilitación de la Acción Colectiva?

PROPUESTA DE VALOR



En esencia, las coaliciones de Acción Colectiva brindan un foro para que las partes interesadas se conecten con otros para emprender acciones en torno a un interés compartido hacia un objetivo común. En muchos casos, también brindan a las organizaciones acceso a financiamiento para sus actividades que es posible que no reciban en otros lugares (ver Financiamiento para actividades en el [Módulo 6](#)). Sin embargo, las posibles conexiones de red y la financiación por sí solas no son los únicos motivadores para la participación. Los miembros necesitan obtener algún valor o beneficio a través de su participación, para equilibrar el tiempo, el esfuerzo y los recursos que invierten en la participación. Por ejemplo, las coaliciones pueden brindar acceso a capacitación, tutoría y desarrollo de capacidades; intercambio de conocimientos entre socios; acceso y capacidad de relacionarse con el gobierno; o el potencial para influir en la política. Para los actores gubernamentales en particular, la participación en la coalición puede ofrecer acceso a nuevos recursos, conocimientos y experiencia o un mejor acceso a sus electores.

La propuesta de valor de la coalición de la Acción Colectiva puede ser diferente para diferentes miembros, por lo que puede ser necesario considerar múltiples aspectos del problema compartido, el proceso colectivo, la estructura de la coalición, las acciones conjuntas y los resultados esperados. La propuesta de valor para los participantes también es altamente interdependiente con los otros factores descritos en esta Guía, incluidos los roles potenciales dentro de la coalición y los factores que respaldan la participación, las operaciones y los resultados. Los enfoques efectivos de Acción Colectiva también deben tener en cuenta que la propuesta de valor de los miembros es tanto un factor que contribuye a la colaboración efectiva como el resultado de ella. Este efecto de retroalimentación puede ayudar a una coalición a construir y mantener el impulso, promoviendo resultados más impactantes y sostenibles.



| Propuesta de valor | |
|--|---|
| Lo que es | Por qué es importante para la Acción Colectiva |
| <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios percibidos o valor para los miembros en función de su participación en el esfuerzo de Acción Colectiva. • Responde "¿qué gano yo con esto?" • Puede ser diferente para diferentes partes interesadas. • Puede tomar muchas formas. • Altamente interdependiente con otros factores. | <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene a los participantes activamente involucrados en un proceso continuo. • Permite resultados continuos a través de un ciclo virtuoso de retroalimentación. • Puede ser tanto una motivación para participar como un producto de la participación. |



Notas para facilitadores

- Como la propuesta de valor puede variar según la parte interesada, es importante poder hablar de los múltiples beneficios potenciales del esfuerzo de Acción Colectiva.
- Hay una amplia gama de beneficios potenciales para la participación, incluido el aprendizaje, la creación de redes, influir en la discusión, ser parte de una solución prometedoras, acceso a recursos, etc.
- Es importante estar al tanto de lo que motiva a los miembros a participar en un momento dado; este es un componente crucial de la retroalimentación para la adaptación. Mantener los beneficios percibidos de la participación es tan importante como adaptarse para mejorar el valor con el tiempo.

Estrategias de ejemplo para maximizar la propuesta de valor

- **Fomentar la creación de redes y asociaciones.** Los miembros de la coalición de la Acción Colectiva informaron que recibieron mucho valor de las oportunidades de establecer contactos con otros participantes y formar nuevas asociaciones. También se beneficiaron de elevar su perfil con otros miembros de la coalición, en particular los influyentes. Por ejemplo, muchos miembros de las coaliciones en la actividad Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria asignaron un gran valor a la capacidad de reunirse y trabajar con otros que abogan por los mismos problemas. Los miembros de la coalición Ciudades Verdes con Aire Limpio en Vietnam también señalaron específicamente el acceso para expandir su red y trabajar con nuevos socios como un beneficio.
- **Promover los éxitos de la coalición de Acción Colectiva.** Los resultados exitosos traen reconocimiento, capital político y recursos futuros. También ayuda a alinear aún más las actividades de los miembros con las de la coalición en general. Por ejemplo, los participantes en las coaliciones del desafío de los 100 días en el marco del Proyecto Transparencia de Respuesta Rápida en México sintieron que ganaron un importante capital político y social al demostrar sus exitosos esfuerzos anticorrupción al público, el gobierno y otras partes interesadas externas. Los miembros de la Asociación para la Supervivencia sin

Value Proposition

The Partnership for HIV-Free Survival is a multi-country initiative aimed at reducing new HIV infections among children. In Tanzania, partners working in the maternal and child health space wanted a new approach to speed progress and better achieve their goals. In response, the activity established a steering committee led by the Ministry of Health alongside International NGOs and technical partners that implemented a Quality Improvement (QI) program at select pilot sites. The members demonstrated effective best practices to one another that were then disseminated through the coalition and used to scale up interventions. The approach encouraged learning and knowledge sharing among members of the coalition, responding to their interest in a new and more effective approach to their work.

Case Study

I COULDN'T FIND TRANSLATION ←

VIH en Tanzania señalaron que la estrecha alineación de los resultados con sus misiones significaba que podrían lograr y reportar un progreso real hacia sus objetivos al trabajar con otros. De manera similar, los miembros del *Core Group Polio Project* reconocieron que trabajar con otros profesionales era la única forma de difundir conocimientos, vacunas y otros servicios necesarios en una región fronteriza porosa.

- **Invertir en aprendizaje compartido, datos y experiencia.** Un valor clave de participar en los esfuerzos de Acción Colectiva ha sido la capacidad de aprender de los demás y mejorar el trabajo propio, además de ayudar a mejorar el trabajo de los demás. Más allá de aprender de ejemplos o cooperación, el acceso directo a datos, recursos de conocimiento y expertos técnicos se considera un beneficio importante de la participación. Por ejemplo, varias de las coaliciones centraron esfuerzos significativos en el aprendizaje y el acceso a los datos, incluidas Ciudades verdes con Aire Limpio en Vietnam, *Family Care First* en Camboya, Asociación para la Supervivencia sin VIH en Tanzania, Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria, y la Asociación para la Resiliencia y el Crecimiento Económico en Kenia.
- **Proporcionar acceso a la financiación si procede.** Como se discutió en la sección sobre Financiamiento para Actividades en el [Módulo 6](#), existen algunos desafíos potenciales para brindar acceso a financiamiento dentro de la coalición. Sin embargo, fue visto como un beneficio real en muchos de los casos investigados. Por ejemplo, la actividad *Family Care First* en Camboya usó un proceso transparente y participativo para desembolsar fondos movilizados por la coalición para actividades conjuntas, y los miembros señalaron específicamente este financiamiento y el proceso como aspectos muy positivos del esfuerzo de Acción Colectiva.

Preguntas guía para la propuesta de valor

- ¿Qué es lo que más valoran los miembros de su coalición sobre el trabajo colectivo?
- ¿Qué motivará su participación inicial y compromiso continuo en la coalición?
- ¿Hay formas en que los otros factores clave para una Acción Colectiva efectiva puedan reforzar la propuesta de valor para los miembros de la coalición?
- ¿Cómo monitoreará los cambios en el valor percibido por los miembros de la coalición a lo largo del tiempo?
- ¿Es posible satisfacer algunos de estos valores sin una financiación significativa? ¿Cómo puede aprovechar los fondos propios de los miembros para crear valor dentro de la coalición?
- ¿Qué valores llevará más tiempo crear en la coalición? ¿Hay algunas 'victorias tempranas' que pueda fomentar para crear valor por adelantado para los miembros a fin de alentar su participación?



Punto de decisión: ¿Cuáles serán las estrategias más efectivas para brindar valor a los miembros de la coalición?

COMPROMISO CON LA ACCIÓN



Para que los otros factores clave en esta Guía conduzcan a una colaboración efectiva, los implementadores, facilitadores y miembros deben comprometerse a poner sus planes en acción. Esto significa que todos los involucrados tienen una comprensión clara de sus roles y responsabilidades, participan de manera consistente y significativa en la coalición y cumplen con las acciones o decisiones. Más allá de garantizar el funcionamiento efectivo de la coalición, este compromiso también ayuda a generar un sentido de propiedad y alinea el trabajo de los miembros para “hablar en la misma dirección”. Dado que el compromiso con la acción está

estrechamente relacionado con la propuesta de valor de los miembros, puede verse como un factor que contribuye a una colaboración eficaz y como resultado de ella.

Una tarea esencial para promover el funcionamiento efectivo y el progreso continuo de cualquier coalición es la necesidad de definir expectativas claras para todos los miembros, no solo para aquellos en posiciones de liderazgo o toma de decisiones. Esto podría incluir requisitos mínimos de asistencia o contribución, alcances de trabajo documentados, memorandos de entendimiento o declaraciones de compromiso. A lo largo del proceso de la Acción Colectiva, los miembros deben estar motivados para mantener su seguimiento de los compromisos, lo que puede reforzarse con un seguimiento, una evaluación y un aprendizaje (MEL) adaptables y conscientes de la complejidad ([Módulo 8](#)).

El compromiso con la acción puede ser uno de los factores más difíciles de facilitar en la Acción Colectiva, especialmente cuando requiere que los miembros renuncien a parte de su autonomía y colaboren con los competidores tradicionales. Sin embargo, la investigación de LINC destacó una serie de estrategias para motivar el seguimiento y encontró que el progreso que proviene del compromiso colectivo crea un círculo virtuoso que refuerza un mayor compromiso.

Commitment to Action

The Strengthening Advocacy and Civic Engagement project was implemented with the goal of strengthening Nigerian civil society’s ability to influence the development and implementation of key democratic reforms at the national, state, and local levels. As part of this process, the implementer used an [advocacy strategy matrix](#) to both plan and monitor actions and outcomes of different cluster coalitions in the program. Each week, clusters reported stories to the implementer that were added to the matrix to visualize how clusters were moving from awareness to commitment. The matrix also helped highlight how each clusters’ collective activities lead to interim outcomes that supported their specific advocacy objectives.

Case Study

I COULDN'T FIND TRANSLATION



Compromiso con la acción

| Lo que es | Por qué es importante para la Acción Colectiva |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión clara de roles y responsabilidades. • Participación consistente y significativa en la coalición. • Seguimiento de acciones o decisiones. • Alinear las acciones individuales con los objetivos de la coalición. • Requiere que los miembros acepten renunciar a cierta autonomía, poniendo al colectivo por delante de la organización individual. | <ul style="list-style-type: none"> • Las acciones y el seguimiento promueven el funcionamiento efectivo y los resultados continuos de la coalición. • El seguimiento de la acción es un componente fundamental del trabajo de la coalición. • Puede ser difícil de lograr con miembros que anteriormente competían entre sí. • Los miembros que “halan en la misma dirección” es la forma en que la Acción Colectiva marca la diferencia con respecto a los enfoques tradicionales. • Puede ser tanto un contribuyente a los resultados de Acción Colectiva como un producto de resultados. |



Notas para facilitadores

- La rendición de cuentas y el compromiso se benefician más de una comunicación clara y directa de las expectativas. Es valioso delinear roles y responsabilidades en general y para actividades o procesos específicos de la coalición.
- En la Acción Colectiva, la acción distribuida y la toma de decisiones que se alinean con los objetivos generales de la coalición son eficaces y eficientes. Las responsabilidades y el liderazgo deben compartirse de manera equitativa e inclusiva, y es mejor cuando los miembros de la coalición pueden autoseleccionarse para las responsabilidades que son apropiadas para ellos.

- Cuando se trata de compromiso y seguimiento, también es importante predicar con el ejemplo. Si el hub y el facilitador no se comprometen a tomar medidas y cumplirlas, es poco probable que otros miembros de la coalición lo hagan.
- Como se menciona en otra parte de esta Guía, una parte significativa del tiempo de los facilitadores de la Acción Colectiva tiende a ser de seguimiento con los miembros de la coalición entre reuniones o entre acuerdos. Ese seguimiento puede ser una forma eficaz de fomentar el compromiso.
- También es más probable que los miembros de la coalición cumplan con sus compromisos si existe una cultura de aprender de los errores que si la cultura castiga los errores.
- Al mismo tiempo, también es valioso demostrar que el incumplimiento de los compromisos tiene consecuencias.



Ejemplos de estrategias para el compromiso con la acción

- **Desarrolle expectativas claras para las funciones y responsabilidades de los miembros.** Un paso esencial para alentar el compromiso con la acción desde el comienzo del esfuerzo de Acción Colectiva es dejar claros para todos, los roles y responsabilidades de los miembros y líderes. Esto ayudará a mejorar la transparencia y la confianza en el proceso de Acción Colectiva, así como entre los miembros. Estas expectativas pueden estar contenidas en requisitos mínimos de asistencia o contribución, detallados como alcances de trabajo por escrito o memorandos de entendimiento. La actividad de Impacto Colectivo de Saneamiento para la Salud de Uganda priorizó este factor al proporcionar borradores de versiones escritas de las funciones y responsabilidades de un miembro del comité directivo a los socios antes de que fueran convocados y revisarlos en detalle y revisarlos en consecuencia en la primera serie de reuniones del grupo.
- **Incorpore la rendición de cuentas en el funcionamiento y la gestión de la coalición.** Una actividad complementaria a la definición de los roles de los miembros es crear mecanismos de rendición de cuentas para garantizar que cumplan con sus responsabilidades y rindan cuentas ante la coalición. Esto se puede lograr realizando un seguimiento regular de las actividades y la participación de los miembros, realizando revisiones anuales o eventos de "pausa y reflexión", o incorporando a un evaluador de desarrollo para que actúe como parte neutral. La Asociación para la Supervivencia Libre del VIH incorporó medidas de rendición de cuentas a su enfoque de Acción Colectiva desde el inicio del grupo mediante el desarrollo de un protocolo nacional con metas claras, propósitos, objetivos, actividades y un marco de M&E para medir la implementación.
- **Reflejar los mecanismos de rendición de cuentas existentes de las estructuras institucionales actuales.** Busque comprender el trabajo que sus miembros ya están haciendo dentro de sus propias instituciones, como ministerios gubernamentales o grupos de trabajo sectoriales, y aprovéchelo para generar compromiso en su coalición. Busque formas de agregar actividades complementarias a los mandatos existentes de los miembros o reflejarlas dentro de la coalición para crear mecanismos familiares de retroalimentación de responsabilidad. Construir a partir de las formas en que los miembros ya trabajan ayudará a integrar los esfuerzos de la coalición en los roles existentes de los miembros, bajando el listón del compromiso con la acción. Como parte de una serie de "Desafíos de 100 días" realizados en el marco del Proyecto Transparencia de Respuesta Rápida en México para funcionarios estatales anticorrupción, los facilitadores ayudaron a los miembros a comprender cómo podrían aprovechar sus puestos en las instituciones estatales para ayudar a promover colectivamente los objetivos de la coalición.
- **Revise los roles y responsabilidades en los puntos de reflexión regulares.** Los facilitadores deben anticipar que las funciones y responsabilidades de los miembros pueden cambiar en el transcurso del esfuerzo de la Acción Colectiva, con algunos miembros intensificando y asumiendo más responsabilidades y otros posiblemente necesiten reducir su compromiso con el tiempo debido a otras responsabilidades organizacionales. Incorporar una revisión de roles y responsabilidades a las

actividades regulares de reflexión ayudará a los facilitadores a mantenerse al tanto de las capacidades y compromisos cambiantes de sus miembros. Por ejemplo, en el programa *Family Care First* en Camboya, los facilitadores notaron una caída en la participación después de los primeros dos años de las reuniones de la coalición, a pesar de que continuaban agregando más miembros. En respuesta, el hub decidió explorar la creación de requisitos mínimos de participación para definir más completamente las expectativas de los miembros de la coalición.



Compromiso con la acción: preguntas orientadoras

- ¿Qué valores o incentivos cree que motivarán el compromiso de acción de sus miembros?
- ¿Cómo animarán las actividades de la coalición a los miembros a comprometerse con sus objetivos compartidos?
- ¿Cuáles son los roles y responsabilidades más adecuados para sus miembros y el tamaño de la coalición? ¿Cómo codificará estos roles y responsabilidades para que sean claros para todos?
- ¿Cómo creará estructuras de rendición de cuentas dentro de su esfuerzo de Acción Colectiva que promuevan el compromiso de los miembros con la acción?
- ¿Cómo mantendrá a los miembros responsables ante la coalición y monitoreará su progreso?
- ¿Qué herramientas utilizará para que los miembros rindan cuentas?



Punto de decisión: ¿Qué enfoques tomará para construir un compromiso de acción dentro de su coalición? ¿Cómo monitoreará las actividades de los miembros para que rindan cuentas ante la coalición?

MÓDULO 7: CONCLUSIONES CLAVE

- La investigación de LINC encontró que existen factores importantes que contribuyen a lograr y mejorar los resultados de una Acción Colectiva eficaz, independientemente del contexto o el tema. Las estrategias para lograr esos factores deben elegirse en función de la situación específica. Los factores son interdependientes entre sí y con los factores importantes para mantener la participación de Acción Colectiva ([Módulo 5](#)) y para operar una coalición de Acción Colectiva ([Módulo 6](#)).
- La AC efectiva incorpora retroalimentación, reflexión, aprendizaje y **Adaptación** para permitir que la coalición realinee sus objetivos, procesos internos, planes y acciones según sea necesario. A menudo, para lograr esto, los facilitadores deben organizar ejercicios intencionales de retroalimentación, reflexión y aprendizaje, y los implementadores deben negociar la flexibilidad con los donantes.
- **La propuesta de valor** de la coalición responde a la pregunta “¿qué saco yo de esto?” para sus miembros. Los beneficios para los miembros pueden ser diferentes para las diferentes partes interesadas. Este factor es altamente interdependiente con otros factores: cuanto más valor perciben los miembros, más están dispuestos a invertir en Acción Colectiva, lo que a su vez creará más valor.
- **El Compromiso con la Acción** puede ser uno de los factores más difíciles de facilitar en la Acción Colectiva. Incluye la clara comprensión de los roles y responsabilidades de los miembros, la participación consistente y significativa, y el seguimiento de las decisiones. También puede requerir que los miembros renuncien a cierta autonomía a medida que alinean sus acciones con los objetivos de la coalición. Sin embargo, el progreso que proviene del compromiso colectivo crea un círculo virtuoso que refuerza un mayor compromiso.

MÓDULO

8

Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) para la Acción Colectiva

EN ESTE MÓDULO:

Supervisión, evaluación y aprendizaje conscientes de la complejidad

Centrándose en la cohesión del grupo

Indicadores ilustrativos de cohesión

Los profesionales del desarrollo internacional tienden a hacer lo que miden en lugar de medir lo que hacen.

El monitoreo, la evaluación y el aprendizaje (MEL) deben considerarse durante todo el diseño y la implementación de un esfuerzo de Acción Colectiva, y hay referencias a MEL a lo largo de esta Guía práctica. MEL es un componente crucial de una Acción Colectiva efectiva, y este módulo está dedicado a las consideraciones necesarias para MEL. Este módulo examinará MEL consciente de la complejidad, sugerirá formas de medir y evaluar la cohesión del grupo necesaria para una Acción Colectiva efectiva y proporcionará indicadores ilustrativos para la cohesión.

MEL es una fuerza impulsora clave en una Acción Colectiva efectiva. Los profesionales del desarrollo internacional tienden a hacer lo que miden en lugar de medir lo que hacen. En otras palabras, los implementadores a menudo se inclinan más por realizar intervenciones que alcancen los indicadores de resultados establecidos, en lugar de definir actividades innovadoras y luego establecer indicadores para medir los resultados. Para la Acción Colectiva, esto es importante porque:

- El esfuerzo de reunir a múltiples partes interesadas en torno a un problema de desarrollo compartido presenta una complejidad adicional; y
- El éxito a largo plazo para mejorar el problema compartido puede depender más de la cohesión de la coalición que de un impulso para avanzar hacia los resultados técnicos.

SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE CONSCIENTES DE LA COMPLEJIDAD



El [Monitoreo Consciente de la Complejidad](#) es una herramienta útil para aplicar cuando los resultados son difíciles de predecir. En la Acción Colectiva, los resultados a menudo son difíciles de predecir porque las partes interesadas aportan diversas perspectivas y múltiples esfuerzos existentes al problema; los factores contextuales influyen en el problema y la programación; un contexto dinámico presenta nuevos desafíos y oportunidades; y el ritmo del cambio es impredecible.

En estas situaciones, el monitoreo del desempeño tiene algunos puntos ciegos que son comunes para la Acción Colectiva, como una gama más amplia de resultados que los planificados inicialmente, incluidos los resultados previstos, no previstos, positivos y negativos. La coalición de partes interesadas involucradas en la Acción Colectiva está facultada para definir el problema compartido y priorizar acciones conjuntas, y eso puede generar resultados que no se anticiparon inicialmente. Otro punto ciego común se relaciona con las vías alternativas de cambio, como múltiples acciones o partes interesadas que contribuyen a los resultados. En la Acción Colectiva, las acciones conjuntas de los miembros de la coalición están destinadas específicamente a lograr resultados sinérgicos que cada acción no podría lograr de forma independiente.

USAID ha continuado expandiendo su uso de un conjunto creciente de enfoques MEL conscientes de la complejidad. Las metodologías de monitoreo tradicionales se pueden utilizar de acuerdo con principios conscientes de la complejidad para derivar herramientas efectivas para medir y aprender del cambio en una situación compleja. De manera similar, los métodos diseñados para monitorear las estrategias, proyectos y actividades de USAID que operan en contextos complejos solo son efectivos si también se usan de acuerdo con principios conscientes de la complejidad.

USAID brinda orientación sobre enfoques conscientes de la complejidad para MEL en el Informe técnico de [Sistemas y Complejidad](#) y la [Guía MOMENTUM para enfoques de monitoreo conscientes de la complejidad](#), que describe una variedad de herramientas y métodos; entre ellos, dos herramientas notables incluyen:

- [La Cosecha de Resultados](#) recopila evidencia de los principales cambios que han ocurrido y luego, trabajando hacia atrás, determina si una intervención ha contribuido a estos cambios y cómo lo ha hecho.
- [Cambio más significativo](#) es una herramienta narrativa que genera historias de diversas partes interesadas de primera línea sobre los cambios en sus vidas, organizaciones y contextos, y hace explícita cada una de sus perspectivas sobre ese cambio.

Se puede encontrar orientación adicional a través de la [Oficina de Evaluación e Investigación del Aprendizaje](#) de USAID, la [Política de Evaluación de USAID y el Marco de Evidencia](#) (borrador).

I COULDN'T FIND TRANSLATION



TOOL BOX

Outcome Harvesting

is a complexity aware MEL tool that identifies major changes and emergent outcomes, and then determines how an intervention or activity contributed to those changes.

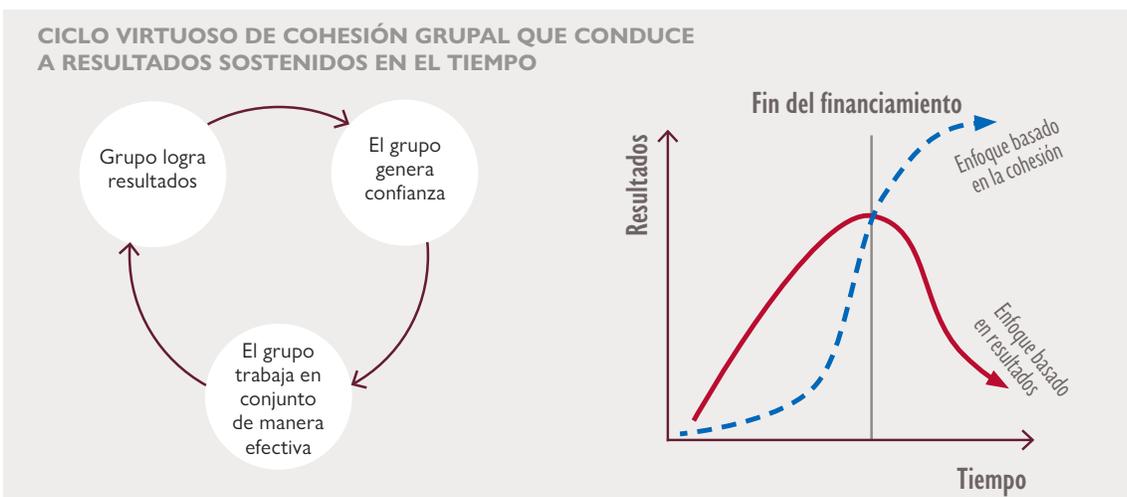


Punto de decisión: ¿Qué herramientas MEL conscientes de la complejidad serán las más beneficiosas para rastrear cambios y aprender con su esfuerzo de Acción Colectiva?

CENTRÁNDOSE EN LA COHESIÓN DEL GRUPO



Varios de los casos estudiados en la investigación de LINC bajo esta actividad destacaron un hallazgo quizás contraintuitivo de que, para lograr avances hacia el tema de desarrollo compartido, la coalición necesita enfocarse más en *la cohesión entre los miembros que en el progreso hacia el tema*. Si bien enfatiza la programación orientada a resultados, USAID y sus socios con frecuencia se han centrado menos en la cohesión del grupo. Todavía es necesario un equilibrio entre la cohesión del grupo y los resultados técnicos, y puede cambiar en el transcurso del esfuerzo de AC; sin embargo, para lograr un progreso sostenido y permitir la adaptación en un contexto en evolución a largo plazo, la dinámica y la cohesión del grupo son fundamentales. Un enfoque deliberado en la cohesión del grupo representa un círculo virtuoso donde mejorar los resultados refuerza la confianza y la colaboración; si bien puede tomar más tiempo que un enfoque basado en resultados es probable que sus resultados sean más sólidos y sostenibles con el tiempo.



Para mantener un enfoque en la cohesión, es importante establecer indicadores de desempeño relevantes para la cohesión. Por ejemplo, en la actividad Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria, los indicadores iniciales midieron varias variables relacionadas con la cohesión en torno al establecimiento de la coalición y sus procesos y estructuras. Luego, a medida que la coalición comenzó a planificar y actuar en conjunto hacia sus objetivos técnicos, la actividad agregó indicadores adicionales para medir su progreso hacia esos resultados. Los indicadores de cohesión pueden incluir el valor percibido de la coalición por los miembros, la densidad de la red y otras medidas de la fuerza de la red, las medidas del capital social y las puntuaciones del índice de confianza. Algunas de las herramientas para ayudar a definir y medir la cohesión incluyen:

- **El Análisis de Redes Sociales** es una herramienta poderosa para comprender las relaciones entre los miembros de la coalición y medir el cambio en la dinámica de la red a lo largo del tiempo.
- **Las Encuestas de Percepción y Retroalimentación** se utilizan en la Acción Colectiva para garantizar que el hub responda a las necesidades de los miembros de la coalición y para mejorar la eficacia y la cohesión del grupo.
- **El Índice de Capital Social** o herramientas similares son evaluaciones más específicas de la capacidad de la coalición para trabajar juntos de manera efectiva.



Punto de decisión: ¿Cómo garantizará un enfoque en la cohesión a través de indicadores u otras herramientas y actividades de MEL?

INDICADORES ILUSTRATIVOS DE COHESIÓN



| Ejemplo de indicador de cohesión | Fuentes de datos potenciales |
|--|--|
| Indicadores de salida | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Número de miembros de la coalición que asisten constantemente a las reuniones (definido como un porcentaje de reuniones a las que asiste). | Listas de asistencia a reuniones. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Número de miembros de la coalición que acuerdan y firman un conjunto de estatutos y procedimientos/procesos para la coalición. | Notas de reuniones, archivos de coalición. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Número de planes de acción conjuntos elaborados. | Informes de la coalición. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Número de acciones conjuntas completadas. | Informes de la coalición. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Valor en dólares estadounidenses de los recursos movilizadas por la coalición para acciones conjuntas. | Informes de la coalición. |

| Ejemplo de indicador de cohesión | Fuentes de datos potenciales |
|--|---|
| Indicadores de resultados | |
| <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de los miembros de la coalición con el esfuerzo y la coalición de Acción Colectiva. | Encuesta regular de miembros. |
| <ul style="list-style-type: none"> Promedio de probabilidad informada de los miembros individuales de la coalición de que seguirán participando en la coalición. | Encuesta regular de miembros. |
| <ul style="list-style-type: none"> Percepción de los miembros de la coalición de que el esfuerzo de Acción Colectiva está progresando. | Encuesta regular de miembros. |
| <ul style="list-style-type: none"> Percepción de los miembros de la coalición de que el esfuerzo de Acción Colectiva se está gestionando bien. | Encuesta regular de miembros. |
| <ul style="list-style-type: none"> Confianza reportada de los miembros de la coalición en otros miembros. | Encuesta regular de miembros. |
| <ul style="list-style-type: none"> Tamaño de red de coalición y densidad de red. | Análisis de redes sociales. |
| <ul style="list-style-type: none"> Mejoras dinámicas de poder de coalición medidas por cambios en la mayoría de los miembros conectados o más centrales. | Análisis de redes sociales. |
| <ul style="list-style-type: none"> Cambios en el índice de capital social de la coalición medido por asociaciones, conexiones para compartir información, participación regular en reuniones, confianza mutua, confianza en el hub, contribuciones de recursos. | Índice de capital social o una combinación de preguntas de la encuesta. |
| <ul style="list-style-type: none"> Resultados de cohesión emergentes y acciones para la coalición como un todo o subconjuntos de miembros de la coalición. | Cosecha de resultados, pausa y reflexión. |



Punto de decisión: ¿Hay resultados esperados particulares para la cohesión del grupo que le gustaría medir, aprender y mejorar en el transcurso de su esfuerzo de Acción Colectiva?

MÓDULO 8: CONCLUSIONES CLAVE

- El MEL debe ser considerado a lo largo del diseño e implementación de la Acción Colectiva.
- Dado que los esfuerzos de la Acción Colectiva son impulsados por los miembros de la coalición, la MEL consciente de la complejidad y la gestión adaptativa son muy adecuadas para capturar el cambio, medir el impacto y aprender para mejorar.
- El éxito a largo plazo contra el problema compartido o hacia el objetivo compartido puede depender más de la cohesión de la coalición que de un enfoque a corto plazo en los resultados técnicos. Por esta razón, es valioso incluir indicadores de cohesión y capacidad colectiva de la coalición. También puede ser valioso esperar para establecer indicadores objetivos técnicos hasta que la coalición haya establecido algunas acciones prioritarias.

MÓDULO
9

Sostenimiento de la Acción Colectiva

EN ESTE MÓDULO:

¿Es deseable la sostenibilidad?

Cuándo comenzar a planificar para la sostenibilidad

Componentes de un Plan de Sostenibilidad

La planificación para la sostenibilidad de la Acción Colectiva debe comenzar temprano durante la implementación e incorporar aportes, comentarios y adaptaciones significativos de los miembros de la coalición. Formular un plan desde el principio puede ser beneficioso, pero es probable que cambie con el tiempo a medida que la coalición avanza en su cooperación y comienza a lograr sus objetivos. Los factores para una Acción Colectiva eficaz presentados en el [Módulo 5](#), el [Módulo 6](#) y el [Módulo 7](#) pueden servir como una guía útil para planificar, ya que estos mismos factores que determinan la eficacia de la Acción Colectiva desde el principio también regirán en gran medida la sostenibilidad a medida que llegue el fin del apoyo de USAID para la actividad.

Si bien USAID puede optar por continuar su apoyo más allá del ciclo de programación inicial, son posibles otras opciones para que la coalición continúe y, en muchos casos, se prefieren en gran medida. Este módulo analiza cómo determinar si es necesario o deseable mantener la coalición, cuándo comenzar la planificación de la sostenibilidad y qué debe incluirse en el plan de sostenibilidad.

¿ES DESEABLE LA SOSTENIBILIDAD?



Como se indica en la sección Período de tiempo del [Módulo 4](#), no todos los esfuerzos de la Acción Colectiva deben continuar para siempre. Si bien la Acción Colectiva puede continuar brindando valor para mantener el progreso, especialmente para problemas complejos y dinámicos, también hay casos en los que tiene sentido permitir que una coalición se disuelva. Dos situaciones bastante comunes son las coaliciones que se formaron para abordar un alcance relativamente limitado; y los esfuerzos de la Acción Colectiva para problemas en los que, después de un tiempo, otras formas de colaboración menos estructuradas pueden ser más valiosas. Es posible que estas circunstancias no siempre estén claras durante las etapas de diseño y planificación, pero podrían surgir una vez que la Acción Colectiva haya realizado algún progreso inicial.

Preguntas guía para determinar si la sostenibilidad es deseable:

- ¿Es suficiente un esfuerzo de colaboración único para lograr un progreso considerable en un problema complejo definido de manera limitada?
- ¿Es posible avanzar lo suficiente como para dar por resuelto el problema?
- ¿La coalición de la Acción Colectiva ha establecido leyes, políticas públicas y/o un organismo regulador (o similar) que continuará manejando el problema más allá de la vida de la coalición?
- ¿Ha fortalecido la coalición los lazos de la red y generado suficiente confianza entre los miembros para que la coordinación y la colaboración continúen incluso sin una coalición formal de Acción Colectiva?
- ¿Pueden los esfuerzos de la coalición, si tienen éxito, expandirse para abordar otras iniciativas nuevas fuera del objetivo original?



Punto de decisión: ¿Es deseable la sostenibilidad? ¿Por qué o por qué no? (Recuerde revisar esta pregunta en el transcurso de su esfuerzo de Acción Colectiva).

CUÁNDO COMENZAR LA PLANIFICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD



Si determina que es deseable mantener el esfuerzo de la Acción Colectiva, querrá tener un plan que mantenga el valor del tiempo, el esfuerzo y los recursos ya invertidos. Cuanto antes pueda comenzar la planificación de la sostenibilidad, mejores serán los resultados probables, teniendo en cuenta que los miembros de la coalición pueden necesitar tiempo para construir y fortalecer las relaciones y la confianza en el proceso antes de pasar a la planificación de la sostenibilidad a más largo plazo.

La planificación de la sostenibilidad requiere que los miembros de la coalición comprendan bien el valor de su trabajo y de la red de Acción Colectiva, el esfuerzo requerido para mantener la coalición y los tipos de actividades que la coalición está realizando. Esta experiencia brinda a los miembros la confianza y el conocimiento para priorizar la sostenibilidad y tomar decisiones de planificación informadas. Una vez que la coalición tiene suficiente experiencia como grupo, puede comenzar la planificación para la sostenibilidad, lo suficientemente pronto como para que los planes se puedan poner en práctica.

Preguntas guía para determinar si una coalición está lista para la planificación de la sostenibilidad:

- ¿La coalición incluye suficiente diversidad de miembros para que se escuchen las voces necesarias?
- ¿Existen procesos y estructuras para permitir que la coalición funcione de manera efectiva, al menos en un nivel básico?
- ¿La coalición ha hecho planes y los miembros han cumplido con sus responsabilidades?
- ¿Los miembros de la coalición están expandiendo o fortaleciendo sus redes a través de la colaboración?
- ¿Hay confianza entre los miembros y/o aceptación de su trabajo por parte de los tomadores de decisiones clave?
- ¿Tiene el hub o el liderazgo de la coalición las habilidades necesarias para mantener la coalición trabajando unida?
- ¿Es necesario agregar otras partes interesadas a la coalición (o eliminarlas) para ayudar a garantizar que los esfuerzos de sostenibilidad avancen?



Punto de decisión: ¿Es un momento adecuado para comenzar la planificación de la sostenibilidad? ¿Por qué o por qué no? (Recuerde revisar esta pregunta en el transcurso de su esfuerzo de Acción Colectiva).

COMPONENTES DE UN PLAN DE SOSTENIBILIDAD



La planificación para la sostenibilidad es un esfuerzo participativo que en gran medida debe ser liderado por la propia coalición. Como primer paso en la planificación de la sostenibilidad, es mejor preguntar a los miembros de la coalición si quieren seguir colaborando más allá del apoyo de USAID. Es mejor no asumir que lo hacen, y en caso de que no estén interesados en este momento, su opinión puede cambiar con el tiempo.

Los componentes clave de la sostenibilidad de la coalición de la Acción Colectiva son:

- **Sostenibilidad Organizacional.** En muchos contextos, la coalición puede necesitar tener un registro u organización formal para mantener su trabajo y recibir apoyo financiero en el futuro (ver más abajo). Hay muchas opciones para el registro de organizaciones según el contexto y las regulaciones locales.

Un experto legal local u otro especialista, que podría estar ya disponible dentro de la coalición, puede ayudar a comprender las opciones y los pros y los contras de cada una. Algunos ejemplos de posibles opciones podrían incluir:

- » registrar una nueva ONG u OSC específicamente para la coalición,
- » registrar una nueva asociación de miembros para los miembros de la coalición,
- » fusionarse con una ONG, OSC o asociación existente
- » convertirse en un organismo gubernamental o paraestatal, o fusionarse con una oficina gubernamental existente
- » permanecer informal (más comúnmente con un representante administrativo que proporciona estructura financiera y legal, a menudo rotando entre los miembros de la coalición)

- **Sostenibilidad de la actividad.** Más allá de la entidad legal que mantiene el esfuerzo de Acción Colectiva, la coalición querrá formalizar y continuar refinando los procesos, estructuras, planificación, mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas necesarios para la operación. El plan de sostenibilidad debe incluir objetivos y pasos para lograr estas y otras funciones relevantes. La sostenibilidad de la actividad y la toma de decisiones operativas también pueden ayudar a mantener la energía para una participación continua.
- **Sostenibilidad financiera.** La sostenibilidad también requiere recursos. Hay muchas formas en que una coalición de Acción Colectiva puede movilizar los recursos necesarios para la sostenibilidad. El plan para movilizar estos recursos debe basarse en la comprensión de las necesidades de la coalición y el panorama contextual. Las estrategias de sostenibilidad financiera pueden incluir el aprovechamiento de fuentes de financiación externas, como la recaudación de fondos, la búsqueda de subvenciones o el apoyo del gobierno; fuentes internas como cuotas de membresía, actividades generadoras de ingresos, contribuciones en especie o apoyo apalancado de los miembros de la coalición; o una combinación de externo e interno.



Punto de decisión: ¿Cómo facilitará la coalición de la Acción Colectiva el desarrollo y la determinación de sus planes para la sostenibilidad organizativa, financiera y de actividades?

MÓDULO 9: CONCLUSIONES CLAVE

- No todos los esfuerzos de Acción Colectiva necesitan continuar para siempre. El esfuerzo y/o la coalición pueden continuar siendo valiosos más allá del período de financiamiento de USAID, pero si ya no se necesita un esfuerzo, por ejemplo, para lograr su objetivo o establecer un marco para el éxito continuo sin Acción Colectiva, es mejor no invertir innecesariamente en la sostenibilidad.
- Si la sostenibilidad es deseable, cuanto antes comience la planificación, mejor. Sin embargo, dar tiempo a la coalición por adelantado para construir relaciones y confianza en el proceso dará como resultado una mejor planificación de la sostenibilidad.
- Un plan de sostenibilidad del esfuerzo de Acción Colectiva debe considerar la sostenibilidad organizacional o institucional, como el registro formal, la sostenibilidad de la actividad para mantener los procesos y estructuras de Acción Colectiva y la sostenibilidad financiera para garantizar que el esfuerzo tenga los recursos necesarios para continuar.
- La decisión de continuar o finalizar un esfuerzo de Acción Colectiva puede cambiar con el tiempo, por lo que es mejor revisar la discusión de vez en cuando.

MÓDULO 10

Materiales y recursos de referencia

A medida que el sector del desarrollo internacional reconoce cada vez más la complejidad de los problemas que buscamos abordar, el interés en la Acción Colectiva ha ido en constante crecimiento. Pero la Acción Colectiva tiene una historia profunda con un gran cuerpo de conocimiento detrás. En este Módulo tratamos de proporcionar enlaces y referencias a una amplia gama de recursos que pueden ser útiles para cualquier persona que facilite un esfuerzo de la Acción Colectiva. A continuación, encontrará referencias a una pequeña cantidad de modelos bien documentados o enfoques específicos para la acción colectiva y una mayor cantidad de herramientas potenciales que los facilitadores pueden usar para avanzar en el proceso que está siguiendo la coalición. Tenga en cuenta que la mayoría de los materiales a los que se hace referencia están en inglés, pero algunos de esos materiales se han traducido a otros idiomas.

MODELOS DE ACCIÓN COLECTIVA



Estos modelos son enfoques más específicos para reunir a un grupo de partes interesadas para tomar medidas conjuntas sobre un problema compartido. Algunos están más enfocados en un sector u objetivo social determinado, pero todos pueden ser un buen punto de referencia para pasos más detallados para facilitar un esfuerzo de Acción Colectiva.

- **Impacto colectivo:** A partir de un [artículo de 2011 en Stanford Social Innovation Review](#), Impacto colectivo es una forma estructurada de unir a las personas para lograr un cambio social. Propone cinco condiciones de colaboración grupal: Agenda Común, Medición Compartida, Actividades de Refuerzo Mutuo, Comunicación Continua y Soporte de Columna Vertebral. El Impacto Colectivo ha sido ampliamente utilizado en los Estados Unidos, y cada vez más en otros países, como una forma efectiva de colaboración intersectorial para abordar desafíos sociales y ambientales complejos. El movimiento ha ganado muchos seguidores y tiene su propio organismo colectivo que comparte herramientas y ejemplos de casos: el Foro de Impacto Colectivo. Su sitio web es un buen lugar para comenzar: <https://www.collectiveimpactforum.org/>
- **Mejora de la calidad:** Procedente del campo de la atención médica, la mejora de la calidad (QI) es un marco utilizado para mejorar sistemáticamente los procesos y sistemas hacia una visión a largo plazo. QI se basa en una base de medición, establecimiento de objetivos y pruebas, y para un problema complejo, se puede convocar a un grupo de expertos, profesionales y partes interesadas para colaborar. Estas coaliciones se denominan genéricamente Colaboraciones para la mejora de la calidad. La coalición tiene un enfoque estructurado de múltiples partes interesadas con cinco características esenciales: 1. Hay un tema específico; 2. Los expertos en el tema, el contexto y la mejora de la calidad brindan ideas y apoyo para la mejora; 3. Participan equipos multisectoriales de múltiples sitios/actividades/proyectos; 4. Existe un modelo de mejora (establecimiento de objetivos, recopilación de datos y prueba de cambios); y 5. El proceso colaborativo implica una serie de actividades estructuradas. Si bien no hay un sitio con información sobre QI, hay algunos buenos lugares para comenzar. Y aunque el contenido está muy enfocado a la salud, es aplicable a otras áreas técnicas.

- » [“Mejora de la calidad” \(Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU., Administración de Recursos y Servicios de Salud, 2011\)](#)
 - » [“Fundamentos de la mejora de la calidad” \(Academia Estadounidense de Médicos de Familia\)](#)
 - » [“¿Qué es la mejora de la calidad de todos modos?” \(Consejo de Calidad de la Salud de Saskatchewan, 2021\)](#)
 - » [“¿Qué es un Colaborativo de Mejora?” \(Crichton, S., \[https://blog.lifeqisystem.com/what-is-an-improvement-collaborative, 2020\]\(https://blog.lifeqisystem.com/what-is-an-improvement-collaborativeLifeQI\)\)](#)
- **Alianzas de aprendizaje:** El enfoque de alianzas de aprendizaje busca involucrar a múltiples partes interesadas en procesos de innovación para mejorar el conocimiento y mejorar los resultados. Los miembros de la coalición *Learning Alliance* suelen incluir investigadores, profesionales, donantes, formuladores de políticas y representantes del sector privado. El enfoque se ha aplicado en muchos sectores de desarrollo con la filosofía de que un mayor intercambio de conocimientos entre las partes interesadas permite la investigación, el análisis, las pruebas piloto y las asociaciones que mejoran los resultados. Hay algunos ejemplos de casos que brindan información sobre el diseño y la facilitación de un enfoque de alianza de aprendizaje con las partes interesadas:
 - » [“Alianzas de aprendizaje: un enfoque para construir sistemas de innovación de múltiples partes interesadas” \(Lundy, \[https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/ILAC_Brief08_alliances_1.pdf\]\(https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/ILAC_Brief08_alliances_1.pdf\)Gottret \[https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/ILAC_Brief08_alliances_1.pdf\]\(https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/ILAC_Brief08_alliances_1.pdf\) Ashby, 2005\)](#)
 - » [“Alianzas de aprendizaje: Ampliación de las innovaciones en agua, saneamiento e higiene” \(Smits, Moriarty y <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Smits-2007-Learning.pdf>Sijbesma <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Smits-2007-Learning.pdf>, 2007\)](#)
 - **Conjuntos de aprendizaje en acción:** El aprendizaje en acción es un proceso que reúne a las partes interesadas con la intención específica de resolver problemas. Un Conjunto de Aprendizaje en Acción es la coalición de participantes que participan en el aprendizaje en acción. Los conjuntos de aprendizaje de acción a menudo se han formado de personas en una sola organización que trabajan para mejorar los desafíos del lugar de trabajo y los resultados organizacionales; sin embargo, también se han aplicado con frecuencia para reunir a múltiples partes interesadas en un contexto de desarrollo. Hay algunos recursos que pueden ser un buen punto de partida para comprender el aprendizaje activo y los conjuntos de aprendizaje activo:
 - » [Conjuntos de aprendizaje en acción, una guía para ONG pequeñas y de la diáspora \(INTRAC, 2016\)](#)
 - » [El Centro para el Aprendizaje en Acción](#)
 - » [Materiales de Action Learning Associates](#)
 - » [“El potencial transformador del aprendizaje activo en la investigación comunitaria para la acción social” \(Zuber-Skerritt, Wood y Kearney, 2019\)](#)
 - » [“Aprendizaje activo e investigación activa para aliviar la pobreza” \(Boak, Gold y Devins, 2020\)](#)

HERRAMIENTAS PARA APOYAR LA FACILITACIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA



Esta Guía práctica brinda información, apoyo y orientación para que los facilitadores de Acción Colectiva diseñen y organicen el proceso y la estructura de Acción Colectiva. Un componente crucial de Acción Colectiva es facilitar la coalición a través de la toma de decisiones, la planificación, el análisis, el aprendizaje,

la mejora y las acciones conjuntas. Las herramientas a continuación incluyen una amplia gama de ejercicios, manuales prácticos y ejemplos que puede utilizar para facilitar los análisis y los flujos de trabajo participativos con la coalición.

Análisis que pueden realizar las coaliciones de Acción Colectiva

- **Análisis de causa raíz:** un método de resolución de problemas que se utiliza para descubrir e identificar las causas subyacentes o raíz de los problemas. Al identificar las causas subyacentes que conducen a un problema complejo, la coalición puede tomar medidas más específicas para mejorar la situación. El análisis de la causa raíz se usa más a menudo para actividades de menor alcance o para determinar las causas subyacentes de los problemas que afectan el funcionamiento de la coalición.
 - » [Artículo de antecedentes sobre el análisis de causa raíz de Tools4Dev](#)
 - » [Análisis de causa raíz para la comunicación para el cambio social y de comportamiento \(SBCC\)](#)
 - » [Análisis de causa raíz y pensamiento sistémico](#)
- **Ejercicios de árbol de problemas:** Un método para determinar las causas subyacentes de un problema mediante el mapeo de las cadenas de causa y efecto en torno a un problema. Los ejercicios de árbol de problemas se usan con mayor frecuencia para problemas de alcance más pequeño para apoyar el diseño del proyecto.
 - » [Artículo de antecedentes sobre árboles de problemas de ODI](#)
 - » [Cómo guiar los árboles de problemas de Tools4Dev](#)
- **Diagrama de bucle causal:** Un enfoque de mapeo de sistemas utilizado para visualizar factores y sus relaciones causales. Los diagramas de bucle causal brindan a las coaliciones información sobre las interacciones y las estructuras de retroalimentación que hacen que los problemas de desarrollo sean complejos y difíciles de resolver, llegando a las causas subyacentes. Participar en el proceso es en sí muy útil para que los miembros de la coalición comprendan las perspectivas de los demás. Generalmente se utiliza para problemas complejos de mayor alcance.
 - » [¿Qué es un diagrama de bucle causal \(de USAID https://www.marketlinks.org/resources/what-causal-loop-diagram-and-what-it-goodMarketLinks https://www.marketlinks.org/resources/what-causal-loop-diagram-and-what-it-good\) ?](https://www.marketlinks.org/resources/what-causal-loop-diagram-and-what-it-good)
 - » [Excelente guía \(del Grupo Omidyar\)](#)
- **Análisis de las partes interesadas:** Técnicas para identificar y comprender las necesidades, los intereses, la influencia y las expectativas de las partes afectadas o que afectan el problema compartido. Para cualquier problema complejo, los intereses e influencias de las partes interesadas en el problema son insumos importantes para las estrategias para abordar el problema.
 - » [Análisis de las partes interesadas: definiciones, herramientas y técnicas](#)
 - » [Análisis de las partes interesadas: ganar apoyo para sus proyectos](#)
 - » [Herramientas de análisis de las partes interesadas en la violencia basada en el género de USAID](#)
 - » [Escuchando el diseño del programa](#)
- **Análisis de las partes interesadas:** Técnicas para identificar y comprender las necesidades, los intereses, la influencia y las expectativas de las partes afectadas o que afectan el problema compartido. Para cualquier problema complejo, los intereses e influencias de las partes interesadas en el problema son insumos importantes para las estrategias para abordar el problema.
 - » [Métodos de análisis de redes sociales para el desarrollo internacional](#)

- » [Desmitificando el Análisis de Redes Sociales en Desarrollo: Cinco Consideraciones Clave de Diseño](#)
- » [Uso del análisis de redes sociales en los programas WASH](#)
- **Análisis de economía política:** Un enfoque analítico para ayudar a comprender las razones subyacentes por las que las cosas funcionan de la manera en que lo hacen e identificar los incentivos y las restricciones que afectan el comportamiento de los actores relevantes para el problema compartido. Con una comprensión de esos incentivos y restricciones, una coalición puede tomar decisiones más informadas y emprender acciones más efectivas.
 - » [Pensar y trabajar políticamente a través del análisis de la economía política aplicada: una guía para profesionales \(de USAID\)](#)
- **Marco Estratégico de Incidencia:** Una herramienta para articular el proceso y las necesidades para avanzar en las estrategias de incidencia en políticas públicas.
 - » [El marco de la estrategia de defensa \(Centro para la Innovación en la Evaluación\)](#)
- **Enfoques y métodos de pensamiento sistémico:** Existen muchos enfoques y métodos potenciales que respaldan el pensamiento sistémico y la comprensión de la complejidad al abordar problemas compartidos. Algunos recursos brindan una descripción general de los diferentes enfoques para incorporar el pensamiento sistémico.
 - » [Marco de Sistemas Locales \(USAID, 2014\)](#)
 - » [Nota técnica del marco de sistemas locales \(USAID, 2016\)](#)
 - » [Guía del usuario de la práctica de sistemas locales](#)

Procesos que pueden aplicar los facilitadores de Acción Colectiva

- **Teoría del Cambio:** La hipótesis de desarrollo de cómo un proyecto, actividad o intervención producirá los resultados previstos.
 - » [¿Qué es esto llamado Teoría del Cambio \(2016\)?](#)
 - » [Desarrollo de un modelo lógico de proyecto y teoría del cambio](#)
 - » [Teoría del cambio: una guía del facilitador](#)
- **Pausa y reflexión, Adaptación, Revisiones posteriores a la acción:** Procesos realizados periódicamente durante un proyecto o actividad para identificar qué está funcionando bien y qué debe adaptarse o mejorarse. Permite a la coalición y/o al facilitador/hub considerar cómo los cambios en el contexto o el progreso de la coalición están afectando las acciones y los resultados en curso.
 - » [Facilitar la pausa y la reflexión](#)
 - » [Saber cuándo adaptarse: un árbol de decisiones](#)
 - » [Notas de orientación y plantilla para realizar revisiones posteriores a la acción](#)
- **Definición de una agenda común:** Los facilitadores de impacto colectivo u otros modelos de Acción Colectiva a menudo tienen un proceso establecido que utilizan para apoyar a una coalición para formar su agenda común en torno al problema compartido.
 - » [Cómo desarrollar una agenda común para el impacto colectivo](#)
 - » [Colaborando para crear una agenda común \(parte de una serie de seminarios web\)](#)
- **Ejercicios generales de facilitación de grupos:** Hay muchos recursos valiosos disponibles para los facilitadores con ejercicios prácticos para que los grupos trabajen juntos de manera que fomenten el

pensamiento innovador, cambien las perspectivas, cuestionen las suposiciones y desarrollen la confianza del grupo. A continuación, se muestran algunas colecciones.

- » [Estructuras liberadoras: incluir y liberar a todos](#)
- » [Facilitar el aprendizaje grupal intencional: una guía práctica para 21 actividades de aprendizaje](#)

Enfoques MEL conscientes de la complejidad que pueden ser útiles

- **Descripción general de MEL consciente de la complejidad:** Hay varios recursos que compilan descripciones generales de la necesidad de MEL consciente de la complejidad y varias herramientas específicas que pueden ser útiles.
 - » [Nota de discusión sobre el monitoreo consciente de la complejidad \(USAID\)](#)
 - » [Informe técnico sobre sistemas y complejidad](#)
 - » [Guía MOMENTUM para enfoques de monitoreo consciente de la complejidad](#)
- **Evaluación del desarrollo:** Un enfoque para la adaptación continua de las intervenciones mediante el uso del pensamiento evaluativo y la retroalimentación. Por lo general, incluye tener uno o más evaluadores integrados en los equipos del programa, idealmente a tiempo completo.
 - » [Descripción general de la evaluación del desarrollo](#)
 - » [Una guía práctica para evaluadores y administradores](#)
- **Cosecha de resultados:** Recopila evidencia de los principales cambios que se han producido y luego, trabajando hacia atrás, determina si una intervención ha contribuido a estos cambios y cómo.
 - » [Descripción general y ejemplos de la recolección de resultados \(USAID Learning Lab\)](#)
- **Cambio más significativo:** Una herramienta basada en narrativa que genera historias de diversas partes interesadas de primera línea sobre cambios en sus vidas, organizaciones y contextos, y hace explícita cada una de sus perspectivas sobre ese cambio.
 - » [Guía para el cambio más significativo \(Laboratorio de aprendizaje de USAID\)](#)

Agradecimientos

Nos complace ofrecer esta Guía de Acción Colectiva para implementadores, hubs y facilitadores. La investigación, que incluye diez estudios de casos examinados como parte de este esfuerzo, proporcionaron información valiosa para esta guía y se mencionan en todo momento. Si bien los implementadores, el personal de la Misión y las partes interesadas por igual perciben que la mayoría de los casos han sido exitosos en general, aprendimos tanto de aquellos esfuerzos que no resultaron según lo planeado, como aún más de aquellos que adaptaron y refinaron sus enfoques con el tiempo.

Nuestros esfuerzos no podrían haberse logrado sin las innovaciones y la creatividad de los campeones en toda USAID, sus Misiones y socios implementadores, y especialmente las partes interesadas locales que han estado aplicando y probando la Acción Colectiva en sus esfuerzos en el campo, especialmente aquellos que estaban ansiosos por compartir sus experiencias y brindar comentarios valiosos sobre los primeros borradores de esta Guía.

De cara al futuro, esperamos que esta Guía pueda ayudar a diseñar y respaldar la Acción Colectiva en toda la cartera de trabajo de USAID, y que los usuarios continúen compartiendo sus aportes y experiencias con la Oficina de PPL de USAID y su equipo de iDesign y otros para que todos podamos seguir aprendiendo y mejorando nuestros esfuerzos e impacto.

En particular, nos gustaría reconocer los esfuerzos y contribuciones de algunos equipos específicos. El equipo de investigación de LINC realizó un tremendo esfuerzo para recopilar y analizar datos sobre la Acción Colectiva efectiva. El Comité de Revisión Técnica de USAID, con representación de todos los departamentos y oficinas, brindó orientación y recomendaciones detalladas a lo largo de la investigación y la preparación de este conjunto de herramientas. El liderazgo de la Oficina de Planificación de Programas Estratégicos (PPL/SPP) de la Oficina de Planificación de Políticas y Aprendizaje, Kerry Pelzman, Tracy Quilter y Grace Yang por su continuo apoyo a este trabajo. Los miembros y organizadores de la Comunidad de Sistemas Locales de USAID y la Comunidad de Práctica de CLA participaron en talleres útiles que ofrecieron comentarios y sugerencias. Los representantes de los diez estudios de caso investigados, incluidos los representantes de USAID, los socios implementadores y los participantes en Acción Colectiva, proporcionaron los valiosos datos fundamentales que hicieron posible esta Guía, basados en su arduo trabajo pionero con este enfoque. Los participantes en los grupos de enfoque de la Guía Práctica que representan a las Misiones de USAID y los socios implementadores locales de USAID nos ayudaron a delinear y refinar el contenido de esta Guía. El equipo de iDesign de USAID apoyó, alentó y mejoró constantemente tanto la investigación como esta Guía Práctica.

Finalmente, damos un agradecimiento especial a Lucila Serrano (USAID/México) por su apoyo en la elaboración de la versión en español de esta guía.

Autores

Riley **Abbott**, USAID
 Craig **Hempfling**, LINC
 Jennifer **Kennerly**, Social Solutions International
 Patrick **Sommerville**, LINC
 Nick **Valcourt**, LINC / Open Water Systems

Equipo de investigación

Aji **Ceesay**
 Rich **Fromer**
 Patrick **Lohmeyer**
 Carolyn **Njihia**
 Kimberly **Pugel**
 Nick **Valcourt**

Comité de Revisión Técnica

Jill **Boezwinkle** (PPL/SPP)
 Jacqueline **Greene** (DDI/LFT)
 Greg **Grisvold** (M/OAA)
 Shannon **Griswald** (PPL/LER)
 Neetu **Hariharan** (GH/HS)
 David **Jacobstein** (DDI/DRG)
 Sebastian **Milardo** (PPL/SPP)
 Kyle **Rearick** (DDI/FAB)
 Arjun **Tasker** (DDI/LFT)