



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Photo: LINC Kosovo



Photo: LINC Rwanda



Photo: Shutterstock



Photo: LINC Cambodia

ACCIÓN COLECTIVA EN LA PROGRAMACIÓN:

una guía práctica para las misiones de USAID

JULY 2022 Version 1.1.

ACCIÓN COLECTIVA EN LA PROGRAMACIÓN:

una guía práctica para las misiones de USAID

JULY 2022 Version 1.1.

Esta guía práctica es posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de esta guía es responsabilidad única de LINC y no necesariamente refleja las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

Prólogo

En su discurso en la Universidad de Georgetown en noviembre de 2021, la administradora de USAID, Samantha Power, transmitió enfáticamente su visión para enfrentar los mayores desafíos de nuestro tiempo, promover el desarrollo inclusivo, la estabilización y las asociaciones humanitarias, y construir una USAID más diversa, empoderada y eficaz. Sus palabras galvanizaron a la Agencia y establecieron pautas claras para que todo el personal de USAID tome medidas para hacer de USAID la principal agencia de desarrollo internacional del mundo y un actor catalizador que impulse los resultados de desarrollo. Como dijo elocuentemente: “Debemos ofrecer a las personas, no solo una visión del desarrollo internacional, sino una visión del desarrollo inclusivo (...) tenemos que ampliar nuestra coalición para permitir que personas de orígenes más diversos y socios de todo tipo participen en nuestra misión. Debemos hacer que la ayuda sea más accesible... debemos cambiar nuestro pensamiento para centrarnos más en las voces y necesidades de los más marginados. Debemos hacer que la ayuda sea más equitativa (...) debemos escuchar lo que nos piden nuestros socios en los países donde trabajamos. Debemos hacer que la ayuda sea más receptiva”.

Dentro de USAID, la Oficina de Políticas, Planificación y Aprendizaje (PPL) está a cargo de promover la visión de la Administradora para la localización y el desarrollo inclusivo. Esta *Acción Colectiva en la Programación: Una Guía Práctica para las Misiones de USAID* representa una oportunidad y una herramienta para avanzar en esa visión. La Acción Colectiva es un proceso intencional y acordado que involucra a las partes interesadas para tomar acciones conjuntas en apoyo de objetivos compartidos. El enfoque de Acción Colectiva prioriza la participación directa de las partes interesadas para generar cohesión y apoyar a las partes locales interesadas para que lideren los esfuerzos para promulgar sus propias agendas. Este tipo de acción conducirá a un mayor éxito, produciendo un cambio duradero.

Los enfoques colaborativos como la Acción Colectiva han florecido en los últimos años en USAID y en la comunidad de desarrollo en general. Sin embargo, hasta ahora, la mayoría de las Misiones a nivel mundial han diseñado programas usando lecciones y orientación dirigidas a entornos en los Estados Unidos y sectores específicos, o extraídos de libros y revistas académicas. Esta Guía marca la primera vez que USAID compila lecciones de Acción Colectiva dentro de sus propios programas. Esto es importante por tres razones. Primero, el trabajo de involucrar a las partes interesadas locales para colaborar en un objetivo común es complejo en sí mismo. En segundo lugar, la programación de Acción Colectiva dentro de USAID significa tener que trabajar con los cronogramas, reglas y regulaciones únicos de USAID que influyen en cómo se diseñan y ejecutan los programas. En tercer lugar, esta Guía aborda las necesidades tanto de los equipos de programación de USAID como de los facilitadores en la comunidad implementadora. Une la financiación, las operaciones y las comunicaciones.

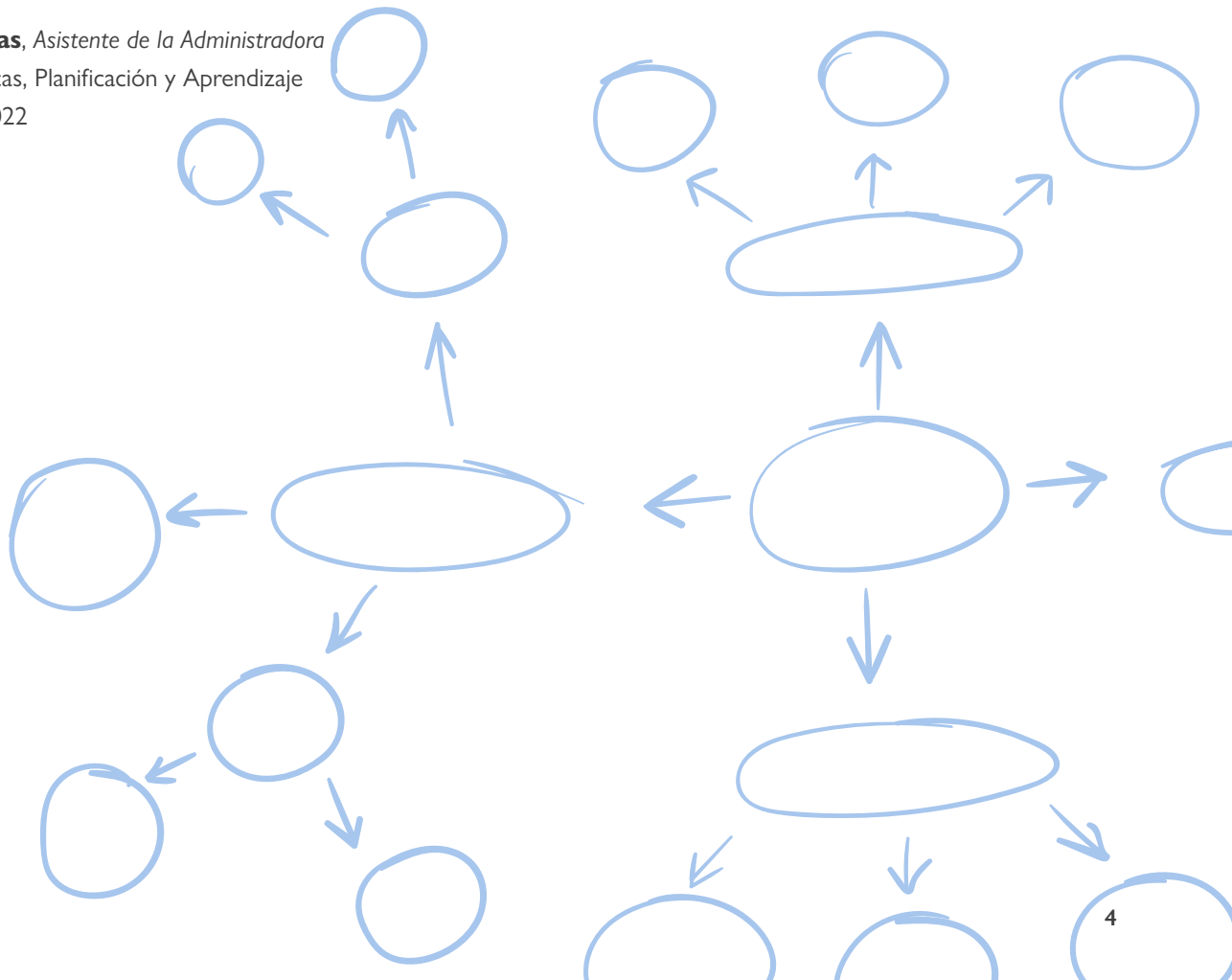
Reconociendo que cada contexto operativo es único, esta Guía:

- Discute la relevancia de la Acción Colectiva para un contexto dado
- Presenta preguntas de discusión sobre si debería ser considerada;
- Describe los roles, las relaciones y las habilidades necesarias para los diferentes actores que forman parte de una Acción Colectiva y los recursos para construir la cohesión;
- Identifica los factores de diseño más importantes a los que apuntar al diseñar programas; y
- Proporciona actividades ilustrativas, alcances de trabajo, presupuestos y recomendaciones para el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje.

Esta Guía proporciona un conjunto claro y práctico de recursos para apoyar el enfoque renovado en la localización del desarrollo. Esta Guía pone en práctica los principios articulados en una variedad de políticas y recursos técnicos recientes de USAID. Los autores de la Guía se basaron en estudios de casos de Acción Colectiva de diez Misiones de USAID y fueron guiados por un Comité de Revisión Técnica compuesto por representantes de múltiples Oficinas de USAID: PPL, la Oficina de Gestión, la Oficina de Desarrollo, Democracia e Innovación (DDI), y la Oficina de Salud Global. Agradezco al Equipo de Diseño Innovador (iDesign) de PPL y su contratista, LINC, la pequeña empresa estadounidense implementadora del Contrato de Servicios de Diseño Innovador, por desarrollar estas herramientas con un compromiso con la calidad. Agradezco especialmente al personal involucrado en las diez actividades destacadas que compartieron su tiempo y experiencia.

PPL se complace en ver que esta guía ayuda a cumplir con la visión de la Administradora Power mientras promueve el compromiso de PPL de elevar el liderazgo intelectual de USAID, da forma a las políticas y prácticas de desarrollo internacional y del gobierno de EE. UU., y logra desafiarnos a nosotros mismos, a la Agencia y a nuestros socios para lograr resultados de desarrollo sostenible.

Michele Sumilas, Asistente de la Administradora
 Oficina de Políticas, Planificación y Aprendizaje
 19 de abril de 2022



Índice

Módulo	Contenido	Page
Introducción	Prólogo de USAID	3
	Cómo usar esta guía	6
	La investigación subyacente para la guía y un glosario de términos clave	10
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.	11
Módulo 2: Evaluando la idoneidad según el contexto	Cómo determinar cuándo la Acción Colectiva es adecuada y cuándo no es adecuada para un problema y contexto de desarrollo.	17
Módulo 3: Roles en la Acción Colectiva	Funciones y responsabilidades clave de los organizadores y participantes de un esfuerzo de Acción Colectiva. Incluye atención especial al papel apropiado de USAID en la Acción Colectiva, trabajando con coaliciones de Acción Colectiva existentes, desafiando las dinámicas de poder y otras formas en que USAID puede apoyar la Acción Colectiva.	23
Para su información: Facilitando la Acción Colectiva	Un extracto de la Guía práctica para facilitadores de acción colectiva que describe la necesidad de facilitadores y Hubs para mantener el impulso en tres áreas: participación, operaciones y resultados.	32
Módulo 4: Diseñando la Acción Colectiva	No existe una forma única de diseñar la Acción Colectiva, pero se deben considerar cuatro decisiones importantes para considerar el contexto y las necesidades: Punto de Entrada (Proyecto, Actividad, Intervención), Ámbito Geográfico, Rango de Actores y Duración.	35
Módulo 5: Factores para una Acción Colectiva Efectiva	La investigación de LINC identificó siete factores comunes en la Acción Colectiva Efectiva, independientemente del contexto: poder de convocatoria, participación del gobierno, financiamiento para actividades, estructura de liderazgo capaz, adaptabilidad, valor percibido para los participantes y compromiso con la acción.	43
Módulo 6: Elaboración de un Alcance del Trabajo para la Acción Colectiva	Los componentes clave para desarrollar un SOW o Descripción del Programa que se usará para una actividad enfocada en la Acción Colectiva o incorporando la Acción Colectiva en una actividad: Teoría del Cambio, Objetivos y Actividades Ilustrativas.	50
Módulo 7: Presupuesto para la Acción Colectiva	Qué incluir en un presupuesto de Acción Colectiva y ejemplos de costos de estudios de caso para Acción Colectiva.	58
Módulo 8: Proceso de licitación	Recomendaciones para el proceso de solicitud y adjudicación de Acción Colectiva, incluidas las consideraciones para los conjuntos de habilidades del personal y la evaluación.	63
Módulo 9: Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Acción Colectiva	Aplicar MEL reconociendo 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.	67
Módulo 10: La sostenibilidad 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.	72

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 paisajes. El equipo de Diseño Innovador (iDesign), parte de la Oficina de Planificación de Programas y Estrategias de la Oficina de Planificación y Aprendizaje de Políticas de USAID (PPL/SPP), se dedica a empoderar al personal de USAID para que sea más innovador a lo largo del ciclo del programa. PPL apoya a las Misiones con conocimientos, herramientas, habilidades y bajo un entorno propicio.

En línea con este propósito, el equipo de iDesign de USAID, bajo el contrato de Servicios de Diseño Innovador, encargó a [LINC](#) que investigara sobre la Acción Colectiva. Este esfuerzo se realizó a través de un enfoque de estudio de caso con el fin de desarrollar herramientas que puedan ser utilizadas por profesionales del ámbito del desarrollo. Esta Guía Práctica tiene como objetivo ayudar a las Misiones de USAID a diseñar, apoyar e incorporar mejor la Acción Colectiva en los esfuerzos de programación.

Cómo está organizada esta guía

Esta Guía está organizada en diez módulos, cada uno de los cuales cubre un tema o paso específico en el ciclo del programa relacionado con la Acción Colectiva. Están diseñados para proporcionar orientación práctica y consejos sobre cómo aplicar los principios de Acción Colectiva en un formato relativamente conciso y fácil de consultar. De esta forma, los usuarios no necesitan leer la guía completa en secuencia. Más bien pueden consultar aquellos módulos aplicables según las necesidades de ese momento. Es posible que descubra que completar un paso en un módulo puede llevarlo a revisar su trabajo de un módulo anterior, ya que muchos de los componentes están interrelacionados y, en general, el diseño es un proceso iterativo.

A lo largo del documento hemos enlazado todas las referencias a otros módulos para facilitar la navegación y referencia rápida. Los diez módulos son:

- **Módulo 1:** Entendiendo la Acción Colectiva
- **Módulo 2:** Evaluando la idoneidad según el contexto
- **Módulo 3:** Roles en la Acción Colectiva
- **Módulo 4:** Consideraciones importantes para el diseño de la Acción Colectiva
- **Módulo 5:** Factores para una Acción Colectiva Efectiva
- **Módulo 6:** Elaboración de un SOW para la Acción Colectiva
- **Módulo 7:** Presupuesto para la Acción Colectiva
- **Módulo 8:** Proceso de licitación
- **Módulo 9:** MEL para la Acción Colectiva
- **Módulo 10:** La sostenibilidad de la Acción Colectiva

Quién debería usar esta guía

Esta Guía ha sido organizada y desarrollada específicamente para ayudar al personal de USAID a diseñar proyectos o actividades que utilizarán en la Acción Colectiva para alinear a las partes interesadas en su trabajo de abordar un problema de desarrollo compartido. El lenguaje, la orientación, los consejos y las recomendaciones están dirigidos al personal de la Misión en el proceso de diseño o supervisión de un programa que se beneficiaría de la Acción Colectiva como una actividad completa, en una cartera de actividades o como una intervención dentro de una actividad. Es particularmente relevante para el personal de la Misión que lidera el proceso de diseño y el eventual Representante del Oficial de Acuerdos (AOR por sus siglas en inglés) o el Representante del Oficial de Contrataciones (COR por sus siglas en inglés) de la actividad. Sin embargo, la Guía aboga por un enfoque de equipo para diseñar y apoyar la Acción Colectiva, por lo que su contenido es relevante para los equipos de la Misión, así como para el personal con sede en Washington.

También será útil para los socios implementadores que pueden estar diseñando o administrando subvenciones o donaciones que utilizan la Acción Colectiva. Como se indica a continuación, una **Guía práctica separada para facilitadores de Acción Colectiva** proporciona un apoyo más específico a las organizaciones o personas que desempeñan el papel de facilitador, «Hub» o apoyo central de una coalición de Acción Colectiva.

Basado en el público objetivo de esta Guía, el contenido incorpora varios supuestos. Tenga en cuenta que la Guía se puede utilizar incluso si los supuestos no se ajustan a una situación particular. Estas suposiciones incluyen que:

- **USAID recién está comenzando el proceso de diseño del programa.** Muchas de las recomendaciones y decisiones discutidas en la Guía asumen que el diseño se encuentra en una etapa temprana y, por lo tanto, puede definirse utilizando los consejos y ejercicios que se incluyen aquí. La Guía aún proporciona información valiosa para la programación que está más avanzada en el proceso de diseño o incluso si hay una adjudicación en curso.
- **USAID permitirá que los socios implementadores y/o las coaliciones de Acción Colectiva tomen algunas decisiones de diseño.** Aunque gran parte del lenguaje y el contenido de esta guía brinda consejos para que el lector tome una decisión de diseño, a menudo es más efectivo que USAID esté al tanto del tema y las consideraciones clave, mientras permite que un IP o la propia coalición tomen la decisión final.
- **Los mecanismos de adquisición o asistencia pueden ser apropiados.** La Acción Colectiva se ha aplicado bajo adquisición y bajo asistencia, y los estudios de caso investigados (ver más abajo) incluyen ejemplos de cada uno. Esta Guía no brinda asesoramiento sobre cuál es más apropiado para un contexto dado, ya que se debe consultar al Especialista en Contratos o Convenios de Misión. La Guía generalmente usa términos que pueden aplicarse a cualquier tipo de mecanismo, incluyendo adjudicación, implementador, solicitud y propuesta (refiriéndose a adquisición o asistencia).

Guía para facilitadores

Además de esta Guía de misión de USAID, el equipo ha desarrollado una segunda **Guía para facilitadores de Acción Colectiva** para uso de organizaciones, instituciones e individuos que implementan o facilitan la Acción Colectiva o actúan como Hub o apoyo central para los esfuerzos de Acción Colectiva. Si bien algunas secciones 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, los socios implementadores de USAID y las partes locales interesadas 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 caso** realizados como parte de este esfuerzo en el que las misiones de USAID han aplicado específicamente metodologías y principios de acción colectiva de múltiples partes interesadas. Estos estudios de caso, que se muestran en el recuadro a continuación, examinan los factores clave, las decisiones de diseño y la eficacia de los diferentes enfoques de Acción Colectiva aplicados.
- *Family Care First*, Camboya (Servicios sociales para niños)
- Ciudades Verdes con Aire Limpio, Vietnam (reducción de la contaminación del aire)
- Jóvenes de Mindanao para el Desarrollo, Filipinas (Juventud)
- Grupo de Coordinación de Ganadería de Bangladesh, Bangladesh (Cadenas de Valor Agrícolas)
- Asociación para la Resiliencia y el Crecimiento Económico, Kenia (Resiliencia)
- Saneamiento para la Salud, Uganda (WASH)
- Proyecto “*Core Group*” Polio, Cuerno de África (Cuidado de la salud)
- Asociación para la Supervivencia sin VIH, Tanzania (Cuidado de la salud)
- Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico, Nigeria (Promoción y gobernanza)
- Proyecto Transparencia Respuesta Rápida, México (Reducción de la Corrupción)

Études de Cas

- 1 Family Care First,**
Camboya (Servicios sociales para niños)
- 2 Ciudades Verdes con Aire Limpios,**
Vietnam (reducción de la contaminación del aire)
- 3 Jóvenes de Mindanao para el Desarrollo,**
Filipinas (Juventud)
- 4 Grupo de Coordinación de Ganadería de Bangladesh,**
Bangladesh (Cadenas de Valor Agrícolas)
- 5 Asociación para la Resiliencia y el Crecimiento Económico,**
Kenia (Resiliencia)
- 6 Proyecto “Core Group” Polio,**
Uganda (WASH)
- 7 Core Group Polio Project,**
Cuerno de África (Cuidado de la salud)
- 8 Asociación para la Supervivencia sin VIH,**
Tanzania (Cuidado de la salud)
- 9 Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico,**
Nigeria (Promoción y gobernanza)
- 10 Proyecto Transparencia Respuesta Rápida,**
México (Reducción de la Corrupción)



Glosario de términos

Antes de continuar, vale la pena revisar 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 problemas compartidos.
Coalición	Un grupo de partes interesadas que participan en un esfuerzo de Acción Colectiva.
Hub / Organización de apoyo central	Una organización o institución que proporciona la logística, las funciones administrativas, la coordinación y/o la gestión de la colaboración de la coalición. Cuando la función central de Hub la asume un cuerpo de representantes de múltiples organizaciones o instituciones, a menudo se le denomina secretaría.
Convocante	Una organización, institución o individuo que invita e involucra a las partes interesadas a unirse a una coalición de Acción Colectiva como miembros. El Coordinador puede o no ser el mismo que el Hub o el 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 que el 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.
Problema o asunto compartidos	El problema o desafío de desarrollo que reúne a las partes interesadas para participar en la 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	Además de un problema compartido que las partes interesadas están trabajando para abordar, comúnmente acuerdan una visión u objetivo compartido con el que alinean sus acciones.
Acciones conjuntas o toma de decisiones conjunta	Los miembros de la coalición de la 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.
Punto de entrada para AC: Proyecto, Actividad, Intervención	Usando la terminología de USAID, la AC puede ocurrir de múltiples maneras: Proyecto: Un portafolio de actividades de USAID. Actividad: Una sola adjudicación de USAID. Intervención: Un componente o acción dentro de una adjudicación. En cada nivel, la AC puede ayudar a alinear a las diversas partes interesadas en torno a un problema compartido.

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 AC. USAID ha estado apoyando e implementando la Acción Colectiva durante muchos años y esta guía se basa en una revisión y lecciones aprendidas de casos de estudio de programas de USAID en el mundo. 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 clave 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 desarrollo,¹ 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. En algunas ocasiones 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, las reuniones mensuales de coordinación de socios implementadores de una misión de USAID generalmente tienen menos procesos establecidos, pero una estructura más establecida, que incluye quién se espera que asista, comunicaciones y USAID que dirige las reuniones. Alternativamente, las consultas participativas de las partes interesadas, como las facilitadas durante el desarrollo de la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo del País (CDCS) de una Misión, generalmente siguen un proceso establecido, pero sus estructuras respectivas pueden variar según la parte interesada o el tema involucrado.

La Acción Colectiva describe un tipo específico de enfoque colaborativo que busca alinear e integrar el trabajo y los objetivos de los participantes. La Acción Colectiva efectiva tiene grados más altos




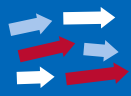

¹ Los problemas complejos a veces se denominan problemas perversos, problemas adaptativos, problemas de sistemas u otros términos. La Acción Colectiva puede abordar cualquiera de estos tipos de problemas que son dinámicos, difieren según el contexto, tienen múltiples soluciones potenciales y no tienen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

tanto de estructuras como de procesos. Si bien 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. La definición de los detalles de un enfoque Acción Colectiva es el tema del resto de esta Guía.



Si bien el término “colaboración” en USAID cubre una variedad de temas y actividades, hay algunas características que lo diferencian de la Acción Colectiva. En el siguiente diagrama, comparamos tres pasos a lo largo de un “espectro de colaboración” desde la acción individual (colaboración baja), pasando por la acción coordinada (moderada), hasta la 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 una organización individual que dirige la implementación de actividades hacia su misión. 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 AC destacando la alineación de los participantes y sus acciones conjuntas.

Tabla/Diagrama: Comparación de enfoques de programas a lo largo de un espectro de colaboración²

	 Acción Individual: Implementación Directa (baja colaboración)	 Acción Coordinada: Información, Coordinación, Consulta (colaboración moderada)	 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 afectados por el 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 el 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 AC;
- Una comprensión del posible punto de entrada (como Proyecto, Actividad o Intervención), alcance geográfico y duración para la colaboración;
- Organización de apoyo central con capacidad y autoridad de convocatoria para liderar y enfocar los esfuerzos del grupo (Hub);
- 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
- Compromiso 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](#) y [Módulo 5](#).

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 recuadro). Es importante recordar que, para 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, para 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.

Recuadro: La adaptación conduce a una visión compartida

En un estudio de caso, la actividad Fortalecimiento de la Defensa y el Compromiso Cívico en Nigeria, el alcance inicial para involucrar a los funcionarios del Ministerio en un esfuerzo de AC 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 veteranos 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 recientemente aplicada al desarrollo, está relacionada y alineada con la Acción Colectiva. USAID define la Co-Creación de la siguiente manera:

“un enfoque de diseño que reúne a las personas para producir colectivamente un resultado de valor mutuo, utilizando un proceso participativo 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 y adjudicación, para seleccionar y mejorar documentos conceptuales inicialmente desarrollados individualmente. Sin embargo, este es solo un uso de la co-creación 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 la 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 Co-Creación durante el proceso de diseño y adjudicación de actividades de 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 AC 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 existen algunos factores importantes que contribuyen a una Acción Colectiva efectiva en cualquier contexto (se proporciona orientación para estos en el [Módulo 3](#), el [Módulo 4](#) y el [Módulo 5](#)).

MÓDULO
2

Evaluando la idoneidad según el contexto

EN ESTE MÓDULO:

¿Cuándo es beneficiosa la Acción Colectiva?

Compensaciones de la Acción Colectiva

¿Cuándo es inadecuada la Acción Colectiva?

Articulación de la idoneidad de la Acción Colectiva

La Acción Colectiva y otros enfoques colaborativos son empleados cada vez más por USAID y otros donantes en sus esfuerzos de desarrollo. Muchos de los problemas y desafíos sociales que comúnmente enfrentamos pueden abordarse de manera más efectiva a través de la Acción Colectiva, pero en algunos casos puede que no siempre sea la herramienta más efectiva o apropiada. Este módulo ofrece orientación sobre las condiciones en las que la Acción Colectiva puede ser beneficiosa, las ventajas y desventajas de la Acción Colectiva en comparación con los enfoques tradicionales de implementación directa y las limitaciones externas que pueden ser desfavorables para la Acción Colectiva. Al final de este módulo, usted contará con la información necesaria para determinar si debe o no utilizar la Acción Colectiva e identificar los principales factores contribuyentes.

¿CUÁNDO ES BENEFICIOSA LA ACCIÓN COLECTIVA?



Es probable que la Acción Colectiva sea beneficiosa en la mayoría de las situaciones en las que USAID está trabajando para mejorar o influir en un problema de desarrollo complejo y donde el contexto está listo para enfoques colectivos. A continuación, se muestra una lista de verificación con preguntas y algunos escenarios para guiar a los usuarios sobre cuándo la Acción Colectiva es más apropiada.

¿Se contribuirá a solucionar el problema a través de la Acción Colectiva?



¿Múltiples actores influyen en el problema?

Por ejemplo, puede haber ya más de un programa que busca activamente abordar el problema, puede haber diversos actores con el conocimiento o el poder para influir en el problema.



¿Los actores adoptan enfoques diferentes o diversos para abordar el problema?

Por ejemplo, diferentes expertos pueden ver el problema desde una perspectiva diferente y ofrecer diferentes opiniones sobre posibles soluciones.



¿Existen “vacíos”, como falta de comunicación u objetivos comunes entre los actores que trabajan en el problema?

Por ejemplo, es posible que los actores no trabajen juntos de manera constructiva, que dupliquen esfuerzos o que incluso desconozcan el trabajo de los demás.

- ¿El problema tiende a regresar una y otra vez, o mejora por un período para empeorar nuevamente?**

Por ejemplo, el problema puede mejorar después de que se haya ejecutado un programa, pero eventualmente empeora nuevamente cuando encuentra una nueva forma de manifestarse.

- ¿El problema o las soluciones actuales tratan de manera desigual a diferentes poblaciones?**

Por ejemplo, puede haber resultados dispares para grupos marginados, poder compartido limitado para decisiones o políticas, o falta de voz para algunos grupos.

- ¿Las actividades actuales no lograron expandir el alcance o la escala?**

Por ejemplo, las soluciones actuales solo llegan a un pequeño porcentaje de la población afectada, o existen barreras para escalar de manera efectiva las actividades.

Cuantas más respuestas «sí» haya a estas preguntas, más probable es que el uso de la Acción Colectiva contribuya a la solución del problema.

¿El problema y el contexto están listos para el uso de Acción Colectiva?

- ¿Existe un sentido de urgencia o una clara necesidad de cambio entre las partes interesadas?**

Es más fácil de catalizar la Acción Colectiva cuando las partes interesadas reconocen la necesidad de un nuevo enfoque y sienten una mayor presión o incentivo para avanzar.

- ¿Existe un historial de colaboración o una apertura a la colaboración?**

En contextos donde existe una historia negativa de colaboración o gobernanza colectiva, puede ser más difícil crear cohesión de grupo dentro de una coalición.

- ¿Hay recursos existentes o potenciales para apoyar la colaboración ahora o después de que finalice una actividad de USAID?**

USAID puede proporcionar los recursos para la colaboración durante la implementación, pero si los recursos no están disponibles o están totalmente comprometidos, es menos probable que las partes interesadas dediquen tiempo y esfuerzo en la coalición.

- ¿Hay «adoptantes tempranos¹» interesados en construir una coalición de Acción Colectiva?**

Estos pueden ser promotores o líderes que pueden ayudar a catalizar Acción Colectiva, o simplemente pueden ser voces positivas que ayudan a impulsar la colaboración. Además, puede ser más fácil involucrar a una coalición o red existente que actualmente colabora que establecer una nueva.

1 Persona que usa un nuevo producto antes de ser ampliamente conocido y usado por otros.



¿Hay razones para creer que los actores influyentes y poderosos (como el Gobierno) apoyarán una coalición que trabaje para abordar el problema?

Este apoyo se puede construir con el tiempo si es necesario, pero los actores poderosos también pueden obstaculizar la Acción Colectiva si la desaprueban explícitamente.

Cuantas más respuestas afirmativas haya a estas preguntas, más preparado estará el contexto para la Acción Colectiva.

COMPENSACIONES DE LA ACCIÓN COLECTIVA



La Acción Colectiva puede ser un medio muy eficaz para escalar y sostener el impacto a través de una mayor alineación y coordinación entre las partes interesadas, especialmente si los niveles de recursos para las actividades se pueden movilizar y mantener para facilitar las acciones conjuntas entre los miembros de la coalición. En tales casos, el costo-beneficio para USAID es mucho mayor, y más impulsado localmente, que a través de la implementación directa.

La Acción Colectiva brinda una oportunidad para apoyar y fortalecer un esfuerzo organizado entre los profesionales y los usuarios finales que afectan y se ven afectados por los desafíos del desarrollo. Al colaborar, 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) suelten el control que tenían anteriormente, incluso sobre sus propias actividades a medida que se alinean con otros.

Debido a los procedimientos y regulaciones de USAID, puede ser difícil para USAID liberar el control o compartir el poder, incluso cuando las personas involucradas tengan la voluntad de hacerlo. A pesar de este desafío, la Acción Colectiva tiene el potencial de un impacto más sostenible y significativo cuando USAID permite que el Hub y la coalición asuman la responsabilidad de decisiones importantes como la membresía del grupo, los tipos de experiencia necesarios para la situación y las metas y actividades de Acción Colectiva.

Además, los AOR/COR de las actividades de Acción Colectiva a menudo informan que dedican más tiempo y esfuerzo a apoyar las actividades de Acción Colectiva, incluso si USAID ha adoptado un enfoque de “toque ligero”; esto generalmente se debe a una mayor necesidad de adaptar las actividades, los objetivos y las metas en función de las decisiones de la coalición, y al beneficio importante que aporta USAID al apoyar a la coalición para manejar relaciones difíciles. Como se ilustrará (consulte el [Módulo 3](#)), se recomienda alentar a los miembros de la coalición a liderar el diseño y la implementación de Acción Colectiva.

La investigación de LINC también mostró que la Acción Colectiva puede requerir tiempo adicional para comenzar a lograr resultados significativos en comparación con la implementación directa. Dicho esto, los resultados de la Acción Colectiva tienden a ser más sostenibles e incluso continúan cobrando impulso con el tiempo, mientras que la implementación directa a menudo ve que los resultados se ralentizan o se desvanecen una vez que finaliza el financiamiento de la actividad.

El cambio, y en particular *el cambio sistémico*, rara vez tiene lugar 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 perduren períodos de conflicto, particularmente al principio. Si bien este conflicto puede desafiar los esfuerzos para crear 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.

En algunos casos, puede ser un desafío lograr que las partes interesadas se vean entre sí como «cooperadores» en lugar de competidores o adversarios y, por lo tanto, es más difícil estimular la cooperación. Descubrir cómo incentivar adecuadamente la Acción Colectiva tanto desde dentro de la coalición como a través del apoyo de USAID son factores clave que contribuyen a la sostenibilidad. Además, dado que es probable que las intervenciones dependan inherentemente de las acciones de diferentes partes interesadas, el impacto y la eficacia pueden ser más difíciles de medir y atribuir (consulte el [Módulo 9](#) MEL para Acción Colectiva). Las principales ventajas y desventajas entre la Acción Colectiva y la implementación directa se resumen en la siguiente tabla.

Beneficios de la Acción Colectiva sobre la implementación directa	Desafíos de la Acción Colectiva en comparación con la implementación directa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor probabilidad de resultados sostenibles. ✓ Posibles “efectos dominó” para expandir y escalar el impacto. ✓ Facilita el cambio sistémico. ✓ Inversión rentable de USAID con alto potencial para aprovechar los recursos locales. ✓ Mayores grados de compromiso y aceptación local. ✓ Más oportunidades para crear discusiones y decisiones diversas, inclusivas y equitativas. ✓ Genera confianza, seguridad y consenso entre las partes interesadas para abordar el problema. ✓ Capacidad (y necesidad) de adaptarse a las condiciones cambiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Puede ser más lento para mostrar resultados. ■ Un ritmo de cambio más lento puede hacer que sea difícil mantener el impulso o interés. ■ Requiere más compromiso y facilitación, posiblemente incluyendo AOR/COR y otras partes interesadas de USAID. ■ Posibilidad de que los objetivos y las acciones conjuntas se desvíen en direcciones imprevistas. ■ Requiere que USAID (y otros participantes) liberen el control y compartan el poder. ■ Puede ser un desafío lograr que los competidores o adversarios tradicionales colaboren. ■ Puede ser más difícil evaluar el impacto, ya que las intervenciones se distribuyen entre diferentes partes interesadas y acciones.

¿CUÁNDO ES INADECUADA LA ACCIÓN COLECTIVA?



Incluso en contextos en los que la Acción Colectiva es prometedora, hay ciertas situaciones que pueden hacerla inadecuada o no recomendada, como cuando la convocatoria pudiera causar daño a algunas de las partes interesadas, donde la participación de algunos grupos está restringida o desanimada, o donde la participación de algunos grupos está profundamente arraigada. Es probable que las animosidades sean demasiado difíciles de superar. En la siguiente tabla se describen algunos contextos y algunas posibles alternativas.

Contexto para Acción Colectiva inadecuada	Opciones para mitigar la inadecuación
<p>No hacer daño:</p> <p>uno de los contextos inadecuados más significativos es donde los participantes podrían verse perjudicados simplemente por participar, como bajo un régimen autoritario severo, un conflicto violento activo o procesos democráticos en declive.</p> <p>Los desencadenantes pueden incluir reuniones en persona de la coalición, la participación de actores extranjeros (como USAID y sus socios) o discusiones sobre temas controvertidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Considere reuniones virtuales u otros enfoques más discretos. ➔ Apoye coaliciones y sus miembros sin incluir la participación directa o uso de marca de USAID.² ➔ Anime a las coaliciones a centrarse en temas «aceptables» sin dejar de tener un impacto.
<p>Diversidad, equidad, inclusión y accesibilidad:</p> <p>los miembros de la coalición deben estar dispuestos y ser capaces de aceptar y escuchar a todos los grupos o partes interesadas afectadas por el problema. En contextos donde los grupos diversos o marginados no pueden acceder a un proceso colectivo o participar de manera equitativa, es posible que no se recomiende la AC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Inicialmente establezca coaliciones múltiples o sub-coaliciones donde se promueva la participación de los grupos marginados, 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:</p> <p>el interés insuficiente de las partes interesadas para participar en la AC o probar nuevas formas de abordar el desafío es una limitación importante para la AC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Cree conciencia sobre el problema y su persistencia a pesar del arduo trabajo y las buenas intenciones aplicadas hasta la fecha. ➔ Involucre a promotores apasionados por el tema y listos para actuar.
<p>Animosidad o desconfianza:</p> <p>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 de 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 a trabajar con varias coaliciones con un plan para fusionarse, adaptándose y procediendo según las condiciones lo permitan.
<p>Recursos insuficientes:</p> <p>la AC requiere tiempo, dinero, materiales y otros recursos para que su “Hub” brinde apoyo administrativo y logístico a la coalición. También requiere tiempo, esfuerzo y compromiso de los miembros de la coalición. Es más efectivo cuando hay recursos para abordar prioridades conjuntas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Sea claro con los promotores y las partes interesadas sobre los compromisos de tiempo y los recursos necesarios. ➔ Proporcione apoyo financiero provisional, busque recursos adicionales y/o realinee los recursos existentes.

2 Con la debida justificación, los requisitos de branding y marca de USAID permiten exenciones en circunstancias difíciles, incluso para evitar dañar a los implementadores o participantes del programa.

IDONEIDAD ARTICULADA



Ahora que ha revisado los beneficios y desafíos de la Acción Colectiva para diferentes contextos y problemas de desarrollo, le recomendamos articular en unas pocas oraciones su justificación para usar o no usar la Acción Colectiva.

A partir de entrevistas con AOR/COR's de USAID, directores de los programas y líderes de las organizaciones de apoyo central, la investigación de LINC identificó varios aspectos comunes de la justificación para utilizar un enfoque de Acción Colectiva:

- Para muchos, su prioridad era elevar las voces locales para fomentar una mayor diversidad, equidad, inclusión y accesibilidad.
- Algunos buscaron explícitamente abordar las causas fundamentales y crear un cambio sistémico, lo que se hizo más factible al involucrar a las partes interesadas con el conocimiento, la autoridad, las perspectivas y el interés para hacerlo.
- Muchos sintieron que se requería reunir a múltiples partes interesadas para alinear las actividades y escalar el impacto.
- Algunos tienen un objetivo explícito de aprendizaje o relacionado con los esfuerzos de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación o CLA (por sus siglas en inglés) para su colaboración.



Punto de decisión: ¿La Acción Colectiva es beneficiosa y apropiada para su contexto y necesidades? ¿Por qué o por qué no? Articule su justificación en unas pocas oraciones y considere los factores para una Acción Colectiva efectiva.

MÓDULO 2: CONCLUSIONES CLAVE

- La Acción Colectiva es más beneficiosa para abordar problemas complejos que son persistentes, involucran a múltiples partes interesadas con múltiples soluciones y/o tratan a los grupos marginados de manera diferente a los demás.
- La Acción Colectiva es más apropiada cuando el contexto está listo para ello con una necesidad reconocida de colaboración, una apertura para cooperar y/o apoyo existente disponible para tales esfuerzos.
- En los casos en que la Acción Colectiva es beneficiosa y el contexto está listo, hay una serie de elementos a tener en cuenta en comparación con la implementación directa. Estos incluyen, entre otros, una mayor sostenibilidad de los resultados, aunque los resultados tardan más en generarse, y la capacidad de adaptarse a un contexto cambiante que también dificulta la medición de los resultados.
- También hay algunos contextos en los que la Acción Colectiva no es adecuada, en particular donde puede perjudicar a las partes interesadas a participar, cuando la diversidad y la inclusión no son posibles, si hay una falta de interés en el tema o cuando hay animosidad entre las partes interesadas.
- Independientemente de su decisión, es mejor articular la justificación para usar o no Acción Colectiva para su problema de desarrollo.

MÓDULO
3

Roles en la Acción Colectiva

EN ESTE MÓDULO:
Roles clave en la implementación de la Acción Colectiva
Superposición de roles y responsabilidades
Funciones del equipo de USAID en el diseño de actividades
Involucramiento de las partes locales interesadas en el diseño
Apoyo a una coalición existente vs. la creación de una nueva
Implementación: roles directos e indirectos de USAID y las dinámicas de poder

Hay muchas maneras de participar en la Acción Colectiva. Muchas de las opciones de diseño discutidas en módulos siguientes en 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 y las partes locales interesadas. Las decisiones van desde quién está involucrado y cómo puede influir en el diseño, hasta el tamaño y el alcance del papel que USAID quiere asumir, y si existe un grupo para apoyar a través de Acción Colectiva o si la actividad establecerá uno nuevo. Los roles discutidos en este módulo abarcan el diseño y la implementación, y cómo los roles previstos durante la implementación deben alinearse con las decisiones de diseño iniciales.

La Acción Colectiva es más eficaz y sostenible cuando es orgánica y las partes interesadas o actores locales se apropian de la misma. Reconociendo que esto no siempre es factible, un principio rector en todo momento es que el involucramiento de USAID debe ser lo más pequeño posible y solo tan grande como sea necesario. Mantenga un contacto ligero para permitir que el proceso de Acción Colectiva se desarrolle local y orgánicamente, pero escuche para ver dónde se necesitan las habilidades técnicas, los recursos financieros, el poder de convocatoria y la red de USAID para ayudar a que la coalición funcione de manera efectiva.

Este módulo comienza presentando las funciones y responsabilidades clave de los organizadores y participantes durante la implementación de la Acción Colectiva. Luego, analiza el papel de USAID en la Acción Colectiva, incluido el diseño de un esfuerzo de Acción Colectiva, la participación de las partes interesadas en el diseño, el apoyo a una coalición existente en lugar de establecer una nueva y cómo USAID puede apoyar mejor la Acción Colectiva al mismo tiempo que reconoce la dinámica de poder que puede afectar los resultados.

Al final de este módulo, debe tener una comprensión sólida de por qué un papel pequeño es mejor para USAID y qué significa, cuándo es importante que USAID participe más y cómo las partes locales interesadas locales pueden participar de mejor manera en el diseño y la implementación.

ROLES CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA



Hub: A veces denominado como “organización de apoyo central” o simplemente «apoyo central», 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 que la coalición tenga 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.

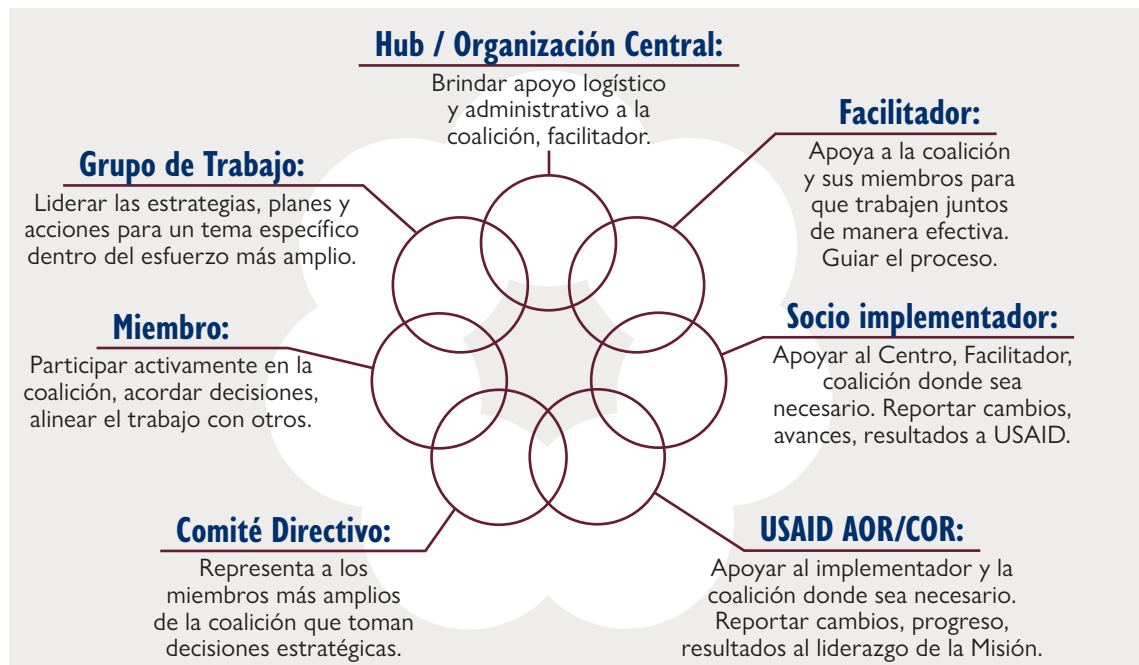
Facilitador: El Facilitador es una persona u organización cuya función principal es ayudar a la coalición a trabajar en conjunto para establecer una agenda compartida, llegar a un consenso, identificar prioridades y otros esfuerzos. Los facilitadores deben permanecer neutrales en las discusiones y decisiones. 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 Acción Colectiva y puede incluir organizaciones no gubernamentales (ONGs) u organizaciones de base comunitarias (OBC); oficinas gubernamentales, instituciones o funcionarios; empresas privadas; líderes comunitarios; donantes; instituciones académicas; y otros. Todos los miembros desempeñan un papel importante en el esfuerzo de la 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(s) actor(es) relevante(s) para el tema. En algunos casos, una coalición busca incluir la mayor cantidad posible de partes interesadas, mientras que en otros casos una coalición más pequeña es más efectiva, 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 regularmente y puede ser fluido en su composición en función de la evolución de las necesidades 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 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 ROLES Y RESPONSABILIDADES



Si bien este Módulo proporciona definiciones y orientación sobre algunos de los roles 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 y facilitador. La actividad *Family Care First* en Camboya también hizo que el Socio Implementador asumiera el rol de Hub y Facilitador, además de ser un miembro activo de la coalición, y formó grupos de trabajo para enfocarse 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 y facilitador. La Asociación para la Resiliencia y el Crecimiento Económico en Kenia pasó con el tiempo de USAID como Hub a un Socio Implementador como Hub, e incluyó a muchos otros Socios Implementadores como miembros. El Socio Implementador para la actividad de Fortalecimiento de la Promoción y el Compromiso Cívico en Nigeria identificó «organizaciones ancla» para ser el Hub y facilitador para 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 subadjudicatario como facilitador y al Gobierno Subnacional como Hub.

FUNCIONES DEL EQUIPO DE DISEÑO DE ACTIVIDADES DE USAID



El proceso de diseño y los procedimientos de implementación de cada Misión de USAID han desarrollado sus propios lineamientos en función de las necesidades y la estructura organizativa de esa Misión. Las funciones típicas de las oficinas de USAID y los especialistas involucrados en el diseño de actividades

se incluyen en [ADS 201](#), específicamente 201.3.4.1. Estos roles no cambian al diseñar e implementar la Acción Colectiva. A continuación, destacamos algunas áreas que pueden requerir especial atención al diseñar actividades para la Acción Colectiva.

En los estudios de casos que LINC examinó para respaldar este esfuerzo, el personal de la Misión de USAID destacó algunos de los puestos y roles clave del equipo de diseño. Al diseñar para la Acción Colectiva, cuanto antes se pueda involucrar y consultar a otros colegas de USAID, y cuantos más aportes puedan brindar, más efectiva será su actividad.

- La Oficina de Programas de USAID puede ayudar a identificar expertos para contratar o informar sobre sus planes. Los especialistas en género también deben participar desde el principio para ayudar a garantizar que las consideraciones de equidad y equilibrio de género se integren en el diseño de la actividad.
- Los representantes de otras Oficinas Técnicas de la Misión pueden ayudar identificando a otros actores locales que también estén involucradas en otros desafíos de desarrollo que puedan ser relevantes.
- El Especialista en Acuerdos o Contratos puede ayudar a incorporar en el diseño la flexibilidad adecuada para Acción Colectiva, teniendo en cuenta que la Acción Colectiva efectiva debe ser impulsada en gran medida por los propios miembros de la coalición y no por USAID. Por lo tanto, las metas, las acciones, la inclusión y los objetivos pueden evolucionar con el tiempo, lo que requiere cierto nivel de gestión adaptativa. El AO/CO puede ayudar a informar cómo llegar a un diseño que cumpla con el principio de toque ligero mientras se cumple con los requisitos de supervisión interna de USAID.

Como se señaló anteriormente, el papel de USAID debe ser lo más pequeño posible y solo tan grande como sea necesario. Debe mantener un toque ligero para permitir que el proceso de Acción Colectiva se desarrolle orgánicamente y de manera local y, pero debe estar atento para ver dónde las habilidades técnicas, los recursos financieros, el poder de convocatoria y la red de USAID pueden ayudar a que la coalición funcione de manera más efectiva.

Involucrar a las partes locales interesadas en el diseño

Quizás más que para los diseños de actividades tradicionales, diseñar para la Acción Colectiva requiere una comprensión sólida del contexto local, las necesidades, las partes interesadas y sus relaciones. Llegar a las partes interesadas locales para recopilar información, recopilar aportes, aprender nuevas perspectivas y validar o desacreditar las suposiciones actuales puede ayudar significativamente al esfuerzo de diseño. Al realizar esta divulgación, recomendamos prestar atención a algunos aspectos clave:

Existe una gama de técnicas o herramientas para identificar y comprender las necesidades y expectativas de los principales intereses dentro y fuera del entorno del proyecto. Comprender los intereses, la influencia y los riesgos de las diferentes partes interesadas ayuda a involucrar a los actores correctos de la manera correcta.

- ¿Existen *redes*, coaliciones u otros grupos que sean relevantes para el tema del desarrollo? Comprender quiénes son, qué hacen y cómo funcionan es importante. El [Análisis de Partes Interesadas](#) y el [Mapeo de Partes Interesadas](#) de USAID son herramientas útiles.



CAJA DE HERRAMIENTAS:

Análisis de partes interesadas

Una variedad de técnicas o herramientas para identificar y comprender las necesidades y expectativas de los principales intereses dentro y fuera del entorno del proyecto, lo que ayuda a involucrar a las partes interesadas adecuadas de la manera correcta.

- ¿Existen dinámicas de relación particulares que afectarán la cohesión de una coalición de Acción Colectiva o la capacidad de colaborar de manera efectiva? Estas dinámicas pueden incluir tanto fuerzas de refuerzo como desestabilizadoras. Un [análisis de redes sociales](#) (SNA) de alto nivel o un [recorrido de escucha](#) con las partes interesadas podría ser suficiente. Un [análisis de economía política](#) (PEA) también es una herramienta útil para identificar a las partes interesadas y las redes, comprender mejor las razones subyacentes por las que las cosas funcionan de la manera en que lo hacen e identificar los incentivos y las limitaciones que afectan el comportamiento de los actores.
- ¿Existen otras restricciones o barreras para la colaboración o la Acción Colectiva que USAID necesita solucionar o que USAID puede ayudar a eliminar? Estos pueden incluir requisitos legales, limitaciones de capacidad, normas culturales relacionadas con la colaboración, apoyo gubernamental, coordinación y superposición de donantes, desafíos geográficos o cualquier otra limitación común.

La creación conjunta, o co-creación, también podría ser una opción eficaz para involucrar a los actores locales interesados. Si se utiliza, se debe asegurar de que incorpore un proceso equitativo e inclusivo para el diálogo y el consenso, y se debe proporcionar un objetivo claro para el proceso de co-creación para garantizar que los participantes comprendan sus roles y aclaren cómo se espera que el proceso avance en el proceso de diseño. Varios de los casos de estudio realizados en la elaboración de esta Guía iniciaron su actividad de Acción Colectiva a través de la Co-Creación.

A medida que se involucre a las partes interesadas en el diseño, se debe asegurar de hacerlo de una manera que no presente problemas o restricciones de adquisición competitiva, como conflictos de intereses, acceso desigual a la información entre los oferentes o solicitantes, o barreras de entrada para las partes interesadas que actualmente no están involucradas.



Punto de decisión: ¿Cómo involucrará a las partes locales interesadas en el diseño o la planificación de la Acción Colectiva? ¿Qué perspectivas de las partes interesadas son vitales para su aporte? ¿Qué herramientas utilizará para facilitar la entrada?

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 tema del desarrollo. Apoyar coaliciones o esfuerzos existentes es bastante diferente de establecer una nueva coalición de Acción Colectiva o procurar una actividad para establecer algo nuevo. 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 también puede requerir menos esfuerzo y recursos para facilitarlo. Establecer una nueva coalición cuando ya existe una también puede generar confusión y malentendidos, y diluir los recursos y el número de miembros. Estas dinámicas han creado desafíos en los esfuerzos de Acción Colectiva que USAID ha realizado 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. 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. Sin embargo, a pesar de esto, aún puede ser más efectivo apoyar a la coalición existente, especialmente si están dispuestos a adaptarse. En otros casos, establecer una nueva coalición de Acción Colectiva puede ser la forma más efectiva de abordar el problema del desarrollo de manera justa y a gran escala.



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

Implementación: roles directos e indirectos de USAID y dinámicas de poder



El papel de USAID debe ser lo más pequeño posible y solo tan grande como sea necesario.

USAID y sus socios implementadores deben asumir un papel lo más pequeño posible que aun así permita una Acción Colectiva efectiva, tales como aquellas responsabilidades que son necesarias para el esfuerzo de la Acción Colectiva y que ningún otro actor puede o está dispuesto a proporcionar actualmente. Los roles más efectivos, en línea con un “toque ligero” o “involucramiento leve” de USAID, incluyen:

- **Organizador del diseño de la Acción Colectiva:** como se describe a lo largo de esta guía, en la mayoría de los casos el diseño de la Acción Colectiva será organizado o incluso dirigido por USAID. En muchos casos, 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. Aun así, 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 frecuentemente proporciona recursos financieros a la coalición o al “Hub” que apoya las necesidades administrativas de la coalición. Se debe tener en cuenta que proporcionar recursos financieros puede afectar la dinámica de poder dentro del grupo, los incentivos para las partes interesadas y otros aspectos que afectan la cohesión del grupo. Alternativamente a proporcionar recursos directos, puede ser posible apoyar a la coalición Acción Colectiva para movilizar 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 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 de contactos que motive a las partes locales interesadas a participar. En los casos en que eso no sea posible o donde haya un conjunto de partes interesadas valiosas que no participen, USAID puede usar su reputación, capital social o incluso conexiones diplomáticas para atraer a esas partes

interesadas. Por ejemplo, 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 excepcionales, USAID puede asumir otras funciones en la implementación de Acción Colectiva, aunque no se recomiendan.

- **Facilitador:** USAID ocasionalmente ha asumido un papel de facilitador junto con la formación y convocatoria inicial de la coalición, que a menudo se transfiere más tarde a un líder externo de la coalición. En casos más raros, los implementadores de USAID han asumido el papel de facilitador de Acción Colectiva, aunque generalmente no se recomienda la facilitación directa de la coalición, ya que puede afectar la dinámica de poder, la equidad y los incentivos de los participantes. En el estudio de caso del Grupo de Coordinación de Ganadería de Bangladesh, un especialista de USAID apasionado por el tema y con una red de contactos sólida pudo facilitar de manera efectiva discusiones con un grupo de actores que incluía líderes de actividades de USAID junto con otros donantes y sus diferentes actividades.
- **Hub:** Hay algunos ejemplos en los que los implementadores de USAID han asumido el rol de Hub, aunque generalmente no es una buena práctica recomendada en términos de sostenibilidad. Además, es probable que requiera mucho más tiempo y recursos, y afecte negativamente las dinámicas de poder, la equidad, la inclusión y los incentivos de otras partes interesadas. Sin embargo, al comienzo de un pequeño esfuerzo de Acción Colectiva en el que las responsabilidades del Hub se pueden transferir más tarde a un tercero, esto podría ser factible. En el caso de la Asociación para la Resiliencia y el Crecimiento Económico en Kenia, USAID comenzó el esfuerzo como Hub. A medida que la coalición y el trabajo de Acción Colectiva se expandieron, USAID hizo la transición del rol del Hub a un implementador externo a través de un nuevo convenio. Incluso cuando finalizó dicho convenio, USAID hizo uno nuevo para brindar apoyo logístico continuo a la coalición.

Otras formas en que USAID puede apoyar la Acción Colectiva

En caso de que la solución al problema de desarrollo se pueda abordar a través de la Acción Colectiva, pero USAID no pueda desarrollar una actividad para facilitar la coalición, hay otras formas menos directas a través de las cuales USAID puede apoyar la Acción Colectiva:

- **Actividad de USAID como miembro de la coalición:** una de las formas más comunes en que USAID apoya indirectamente la Acción Colectiva es a través de la participación de sus socios implementadores como miembros activos de la coalición. Esta participación tiene algunas consideraciones importantes. Primero, las coaliciones y los esfuerzos de la Acción Colectiva existentes y relevantes deben identificarse antes de la adjudicación, si es posible. En segundo lugar, es probable que la participación requiera tiempo, compromiso y recursos para el socio implementador, así que se debe asegurar de que la participación y el presupuesto apropiado estén incluidos en el convenio. Tercero, se debe reconocer que las actividades, los objetivos y los resultados del premio deben adaptarse a los acordados por la coalición Acción Colectiva, por lo que el premio debe ser adecuadamente flexible en esos aspectos. Algunos ejemplos en los que esto se ha hecho con éxito incluyen la Asociación para la Resiliencia y el Crecimiento Económico

en Kenia y la Alianza del Agua del Milenio en Etiopía, donde los socios implementadores de USAID participaron como miembros.

- **USAID como miembro de la coalición:** En los Estados Unidos las fundaciones y otros donantes suelen participar como miembros de la coalición, y esto es algo que algunas misiones de USAID también han hecho de manera limitada. Con frecuencia, dicha participación incluye brindar experiencia en la materia, participar en el diálogo, apoyar la igualdad y la diversidad y tomar y apoyar decisiones de acuerdo con los mandatos. En estos casos, sigue siendo de vital importancia mantenerse al tanto de las dinámicas de poder y no convertirse en una voz dominante. Esta participación puede ayudar a USAID a obtener una mejor perspectiva de sus contribuciones al tema y cómo sus esfuerzos encajan con los demás. A través de su participación, USAID puede comprometerse a tomar las medidas que el grupo acuerde, como la divulgación diplomática al gobierno, facilitando el intercambio de mejores prácticas con otros grupos o diseñando nuevas actividades dirigidas más específicamente a las necesidades de la coalición.
- **“Financiamiento ciego”:** este rol es relativamente común con iniciativas globales como el [Fondo para el Medio Ambiente Mundial](#) (GEF) y la respuesta de emergencia a un desastre natural, donde numerosos donantes bilaterales y multilaterales y fundaciones privadas proporcionan recursos en un fondo común. Aplicado a la Acción Colectiva, un fondo común podría ser valioso para que una coalición existente lo utilice para abordar sus prioridades. Si bien este mecanismo puede resultar complicado, hay algunos ejemplos de USAID que se pueden aprovechar, como *Family Care First* en Camboya, donde la coalición tiene reglas transparentes para determinar las actividades prioritarias, lo que permite a USAID aprovechar su financiamiento con la de otros donantes para promover los objetivos.

Independientemente de las funciones de USAID, los AOR/COR entrevistados sobre los esfuerzos de Acción Colectiva en la programación informaron de forma rutinaria que dedicaban más tiempo a los esfuerzos de Acción Colectiva que a otras actividades. La dinámica de las relaciones puede ser delicada y, a menudo, requiere una mayor atención por parte del AOR/COR para atender los desafíos a medida que surgen. Los objetivos de la coalición, las acciones que acuerdan tomar y las métricas de progreso pueden cambiar con el tiempo o surgir en función de los esfuerzos de la coalición, lo que podría requerir que el AOR/COR sea más flexible a las necesidades tanto de los socios implementadores como de los miembros de la coalición. Además, los AOR y los COR deben tener en cuenta que incluso si USAID está asumiendo un papel relativamente discreto, son necesarias las actualizaciones periódicas con los implementadores para estar al tanto de los problemas, las dinámicas y las prioridades cambiantes.

Un “toque ligero” o “involucramiento leve” de USAID ayudará a dar como resultado un diseño menos prescriptivo, dejando más decisiones clave en manos de los miembros de la coalición. Al considerar involucrarse levemente, el CO o AO es un excelente recurso para obtener ayuda.



Punto de decisión: ¿Hasta qué punto (cuán leve o fuerte) debe involucrarse USAID para apoyar una Acción Colectiva efectiva? ¿Cómo puede mitigar los desequilibrios de poder y otros efectos que puedan surgir de la participación de USAID?

Recuadro: Una nota sobre cómo desafiar a los miembros de la coalición

En algunos casos, las partes interesadas clave pueden incluir algunas con las que USAID enfrenta restricciones para cooperar. En estos casos, es necesario entender dónde están esas líneas y si puede existir cierta flexibilidad. Los ejemplos pueden incluir a la policía, que constituye una voz importante en temas relacionados con la violencia y la seguridad; o grupos rebeldes que pueden tener roles críticos en los derechos de agua y problemas de suministro. Cuando surgen tales problemas, puede haber formas de adaptarse. Trabajar con los líderes de la Misión para identificar formas de involucrar a las partes interesadas sin causar daño, o encontrar formas de mitigar el impacto de su exclusión puede ser útil. Estos casos también pueden ser un buen momento para reflexionar sobre si la Acción Colectiva es la herramienta más eficaz para abordar el problema.



MÓDULO 3: CONCLUSIONES CLAVE

- El papel de USAID debe ser lo más pequeño posible y solo tan grande como sea necesario. En otras palabras, permita que el proceso de Acción Colectiva se desarrolle local y orgánicamente, pero esté atento para ver dónde se necesitan los conocimientos, la red o los recursos de USAID para ayudar a que la coalición funcione de manera efectiva.
- Los roles clave en la implementación de Acción Colectiva incluyen el Hub, el facilitador, los miembros, otras partes interesadas y estructuras como un comité directivo o grupos de trabajo.
- Los colegas de otras oficinas de USAID pueden ayudar con las decisiones de diseño si se les consulta desde el principio del proceso. De manera similar, las partes locales interesadas tienen conocimientos, experiencia y redes significativas para proporcionar información valiosa para el diseño de Acción Colectiva.
- La identificación de 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.
- El rol de USAID es más comúnmente apoyar el diseño de la Acción Colectiva, brindar apoyo financiero para el Hub o las actividades de la coalición y/o usar su poder de convocatoria para involucrar a las partes interesadas. Sin embargo, hay otras posibles funciones que USAID puede asumir para apoyar la Acción Colectiva.

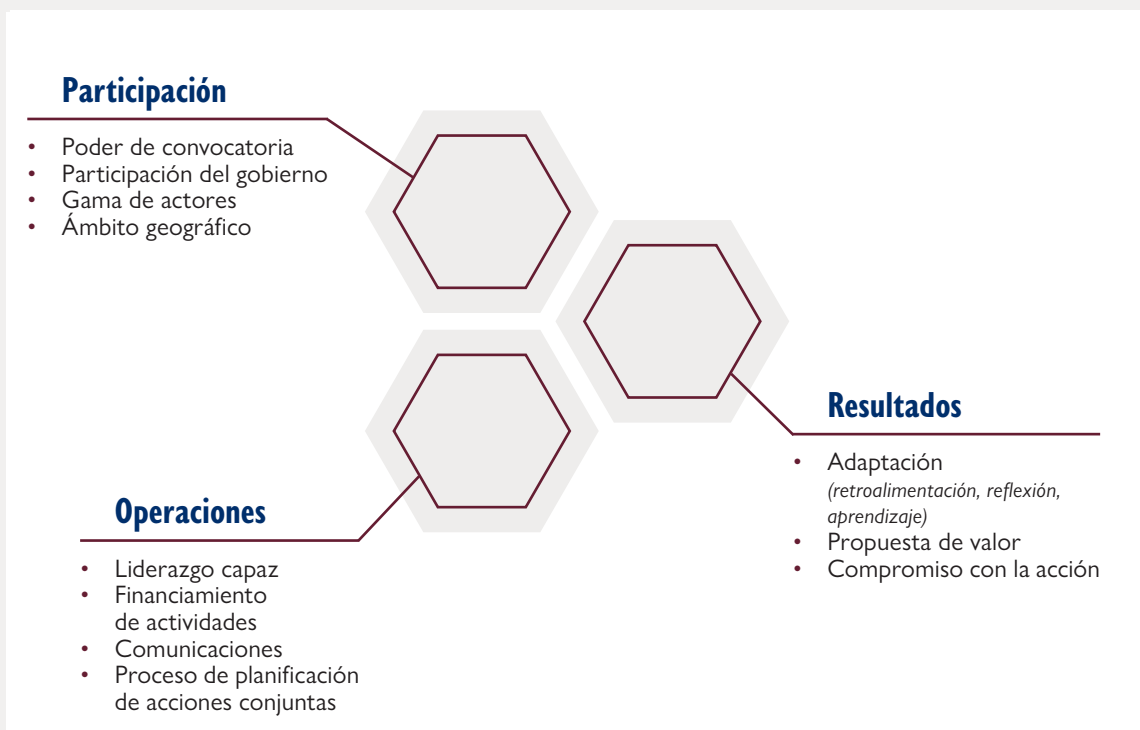
Para su información: Facilitar la Acción Colectiva

Esta Guía Práctica para las Misiones de USAID está dirigida al personal de la Misión de USAID que diseña y supervisa las adjudicaciones de Acción Colectiva. Sin embargo, también será útil que comprenda las responsabilidades y consideraciones de un facilitador, Hub u organización de apoyo central de la Acción Colectiva, porque las decisiones de diseño de USAID tienen implicaciones para los implementadores. Esta sección, un extracto de la **Guía práctica para facilitadores**, destaca el esfuerzo continuo exigido para ese trabajo. Según la investigación y el análisis de LINC, organizar y facilitar Acción Colectiva requiere mantener tres tipos de impulso para la coalición y su trabajo. Durante ciertos momentos, un tema puede requerir más enfoque que otro, pero en general, el facilitador debe estar atento a los tres tipos de impulso en todo momento.

TRES TIPOS DE IMPULSO PARA LA ACCIÓN COLECTIVA



Los tres tipos de impulso son: Participación, Operaciones y Resultados. La **Guía práctica para facilitadores** tiene más detalles sobre cada uno, brinda consejos y orientación para mantener la participación de los miembros, las operaciones y el funcionamiento de la coalición y los resultados continuos del esfuerzo. Se debe tener en cuenta que los tres tipos de impulso no se excluyen mutuamente: 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. La participación está estrechamente relacionada con **las operaciones** porque la coalición necesita un liderazgo capaz de involucrar a los miembros, procesos y estructuras para ajustar la membresía y 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. 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. 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.

FACILITACIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA: FACTORES FUNDAMENTALES



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

- **Equilibrar el proceso y el producto:** la apropiación que tenga la coalición de su esfuerzo de la 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 debilitar la sostenibilidad 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 y cohesión de grupo. ([El Módulo 9](#) contiene más discusión y recomendaciones sobre cómo medir la cohesión del grupo).

- **Si puede, identifique un catalizador de la red:** La personalidad de una persona u organización que lidere la colaboración de la Acción Colectiva puede influir en gran medida en su éxito. Un catalizador del esfuerzo de la Acción Colectiva tiene energía, habilidades interpersonales, conexiones o reputación, y se preocupa profundamente por los resultados del 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 la colaboración pueden capacitarse en estas habilidades o encontrarse dentro de la coalición, pero vale la pena la inversión para encontrar e involucrar a esas personas. Dicho esto, si un catalizador no es un requisito para una Acción Colectiva efectiva.
- **Facilite, no dirija:** Inherente a Acción Colectiva es una filosofía de facilitación neutral. Los Hubs, organizadores y facilitadores 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. El facilitador debe buscar 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.

MÓDULO

4

Diseñando la Acción Colectiva

EN ESTE MÓDULO:

Punto de Entrada de la Acción Colectiva

Ámbito geográfico

Gama de actores para involucrar

Duración de la colaboración

No existe un único enfoque de mejores prácticas para diseñar actividades exitosas de Acción Colectiva, ya que las influencias de las necesidades, normas, actores y relaciones locales pueden variar ampliamente en diferentes contextos y desafíos de desarrollo complejos. La planificación para la Acción Colectiva es más efectiva cuando USAID considera cuidadosamente las complejidades del desafío del desarrollo y luego desarrolla un enfoque que responde a ese contexto. En este módulo cubrimos los cuatro elementos de alto nivel, o «decisiones de diseño» para planificar una Acción Colectiva efectiva: punto de entrada, alcance geográfico, rango de actores y duración de la colaboración. Estas cuatro decisiones de diseño guiarán el desarrollo de un ámbito de trabajo para la colaboración, que se tratará en el [Módulo 6](#).

Las opciones se pueden determinar internamente dentro de USAID, aprovechando la pericia y la experiencia del personal de la Misión o el apoyo de la sede principal (HQ), o a través de un proceso más colaborativo como la Co-Creación¹ o [Escuchar](#) durante la fase de diseño. Como se explica en el [Módulo 3](#), la Acción Colectiva es más eficaz cuando es de apropiación local, por lo que, en la medida de lo posible, USAID debe evitar elaborar el diseño.

Después de considerarse estas decisiones de diseño, se puede determinar que la Acción Colectiva no es adecuada para abordar los objetivos técnicos. ¡No hay problema! Como se señaló en el [Módulo 2](#), **no todos los problemas complejos requieren de la Acción Colectiva, especialmente si no hay suficiente tiempo y recursos disponibles.**

PUNTO DE ENTRADA: PROYECTO, ACTIVIDAD O INTERVENCIÓN



El primer paso en la planificación de su enfoque de la Acción Colectiva es determinar el punto de entrada más apropiado para USAID. La investigación de LINC identificó varios ejemplos de actividades de USAID con un enfoque de Acción Colectiva en varios niveles: proyecto, actividad/adjudicación, o como una intervención dentro de una actividad. Cada punto de entrada ofrece diferentes opciones para diseñar, adquirir e implementar un esfuerzo de Acción Colectiva.

Acción Colectiva a nivel de proyecto: La Acción Colectiva a nivel de proyecto es más adecuada cuando el desafío de desarrollo es de gran alcance y abarca múltiples áreas geográficas o técnicas; cuando una coalición busca abordar diversos objetivos de desarrollo o resultados intermedios; y donde múltiples actividades financiadas por USAID (más esfuerzos potencialmente ajenos a USAID) están activas y tienen el potencial de apoyarse, reforzarse, competir y/o socavarse entre sí. Debido a su

¹ Consulte con su AO/CO para obtener asesoramiento sobre cómo aplicar esto a su contexto. Para obtener más información y apoyo sobre la creación conjunta, el personal de USAID puede acceder a: <https://pages.usaid.gov/M/OAA/co-creation>.

mayor escala, los proyectos probablemente requerirán recursos y apoyo más significativos, lo que puede requerir una adjudicación separada de USAID para un Hub u organización de apoyo central para la coalición de la Acción Colectiva. La Acción Colectiva a nivel de proyecto también puede requerir más compromiso, liderazgo y facilitación del personal de la Misión de USAID; puede o no tener limitaciones de tiempo; y puede prestarse más fácilmente a la continuidad y al apoyo continuo de USAID.

Acción Colectiva a nivel de actividad: La Acción Colectiva a nivel de actividad suele ser apropiada si uno de los objetivos es promover el liderazgo local en torno a un problema de desarrollo endémico. En la Acción Colectiva a nivel de actividad, la adjudicación de USAID generalmente se otorga a un Hub u organización que preste apoyo central a la coalición para abordar el desafío del desarrollo. La Acción Colectiva a nivel de actividad puede ser bastante rentable porque permite que USAID aproveche los recursos y esfuerzos existentes aportados por diversos miembros de la coalición en acciones conjuntas del grupo mientras cataliza a los actores a gran escala. Por supuesto, la Acción Colectiva a nivel de actividad está limitada a la duración del contrato, aunque los contratos para hacer seguimiento o la planificación de la sostenibilidad (consulte el [Módulo 10](#)) siguen siendo una posibilidad.

Acción Colectiva a nivel de intervención: Finalmente, la Acción Colectiva a nivel de intervención se puede realizar dentro de una actividad. Esto es más adecuado cuando el alcance del esfuerzo de la Acción Colectiva es relativamente estrecho dentro de un contrato que tiene un alcance más amplio y objetivos adicionales. Esto es especialmente útil cuando uno o más objetivos o componentes de una actividad pueden beneficiarse de un esfuerzo colaborativo estructurado. Es mejor si complementa otros objetivos de la actividad que abordan limitaciones más allá de la colaboración. Por ejemplo, una actividad anticorrupción puede incluir un esfuerzo de Acción Colectiva a nivel de intervención como un componente para involucrar a las partes interesadas en la mejora de las políticas y la aplicación, mientras que otro componente de la actividad fortalece la capacidad de la sociedad civil para supervisar la transparencia y la rendición de cuentas del gobierno. Si el nivel de intervención es el punto de entrada más apropiado, existen algunas ventajas y desventajas de tener un socio implementador como fuerza impulsora: si bien puede ayudar a catalizar la coalición, también puede desafiar las percepciones de neutralidad y dinámica de poder de los miembros, o resultar en acciones que no están totalmente alineadas con las prioridades de la coalición.

Independientemente del nivel, es importante considerar cómo USAID apoyará a la coalición antes de abordar los factores de diseño restantes a continuación. En todos los escenarios, la Acción Colectiva se beneficiará de estructuras de premios flexibles que se acomodan a la adaptación, la iteración y el aprendizaje. La incorporación de estos principios desde el inicio ayudará a la coalición a ser más receptiva a las necesidades de sus miembros mientras crea valor y confianza en el enfoque de la Acción Colectiva, lo que en última instancia resultará en un impacto más efectivo.

Consideraciones clave para el punto de entrada de la Acción Colectiva

	Punto de entrada		
	Nivel de proyecto	Nivel de actividad	Nivel de intervención
Alcance del problema	Objetivo de desarrollo amplio y transversal.	Relativamente amplio, Resultado Intermedio / Sub-IR.	Relativamente estrecho, complementando otras intervenciones de actividad.
Período de Tiempo	Largo, Flexible.	Medio-largo.	Corto-Medio-Largo.

	Punto de entrada		
	Nivel de proyecto	Nivel de actividad	Nivel de intervención
Gama de actores	Dirigido a diversos.	Dirigido a diversos.	Apuntado.
Alcance del rol de USAID	Facilitador, Hub, Financiador.	Financiador, Soporte técnico, Coordinador	Financiador (sin intervención).
Situaciones Beneficiosas	Muchos esfuerzos individuales diferentes, incluidos múltiples esfuerzos de USAID que ocurren en el mismo ámbito/geografía.	Múltiples actores/esfuerzos, en particular locales, y recursos existentes que pueden alinearse para lograr un mayor impacto y apropiación local.	Alcance más limitado que requiere acciones paralelas que la coalición no puede asumir por sí misma, de manera efectiva.
Desafíos	Mayor esfuerzo y recursos. Potencial para las partes interesadas que compiten. Por lo general, menos propiedad local.	Comenzando y mostrando resultados. Involucrar a las partes interesadas. Sostenibilidad post-financiamiento de USAID.	Posibilidad de desequilibrios de poder. Posibilidad de duplicación de grupos existentes. Sostenibilidad post-financiamiento de USAID.

Punto de entrada: preguntas orientadoras

- ¿Será la coalición una actividad independiente o parte de un esfuerzo mayor de acciones sobre el tema?
- ¿Cuál será el alcance relativo y el tamaño del esfuerzo de la Acción Colectiva?
- ¿Existen mecanismos a través de los cuales se podría establecer/comprometer la coalición?
- ¿El enfoque requerirá un flujo de financiación sostenido a lo largo de múltiples ciclos de programas?



Punto de decisión: ¿Su enfoque de Acción Colectiva se adapta mejor a un proyecto, actividad o intervención?

ÁMBITO GEOGRÁFICO

Al considerar el alcance del problema del desarrollo, también es importante definir ciertos límites, incluida la geografía objetivo. Esto ayuda a delinear los factores, actores y procesos que son internos al límite (es decir, incluidos explícitamente en su esfuerzo o al que se dirigen) y aquellos que son externos (es decir, reconocidos, pero excluidos de la participación o influencia directa).

Para maximizar la efectividad de la iniciativa de la Acción Colectiva, el nivel geográfico en donde se enfocarán los esfuerzos debe ser definido; por ejemplo, a nivel nacional, subnacional o local. El nivel más apropiado depende del alcance del problema, la variedad de actores involucrados y los recursos disponibles. Seleccionar el nivel de enfoque ayudará a determinar a qué partes interesadas se dirigirá, qué cronograma se requiere y cómo se abordarán los factores clave de colaboración ([Módulo 5](#)). Al determinar el alcance geográfico más apropiado, considere también la influencia de los mecanismos de financiamiento, las prioridades políticas y las relaciones existentes con los socios del país anfitrión.



CAJA DE HERRAMIENTAS:

Mapeo de Sistemas

Cualquier proceso usado para identificar el límite de una tarea compleja y por tanto los factores, actores, interconexiones, influencias y resultados que son internos y externos al límite.

Cuando se trata de problemas de desarrollo particularmente complejos con factores multifacéticos como políticas gubernamentales, normas sociales, marcos institucionales y otros factores, los enfoques de mapeo de sistemas (como se describe en el [Libro blanco de sistemas y complejidad](#) y [esta publicación del Laboratorio de aprendizaje sobre Mapeo de sistemas](#)) pueden ser útiles en la fase de diseño para identificar el alcance geográfico, así como los factores internos y externos de ese límite. Cualquiera que sea el método o enfoque que se adopte, es importante asignar tiempo y recursos suficientes para determinar la escala del enfoque de la Acción Colectiva, ya que las decisiones que se tomen en esta etapa influirán en las siguientes. Al mismo tiempo, la selección del alcance geográfico debe ser un proceso iterativo que evolucione a medida que USAID y sus implementadores comiencen a involucrarse más intensamente con los actores locales.

La investigación del estudio de caso de LINC no incluyó ninguna iniciativa global de Acción Colectiva, como [Open Government Partnership](#) (OGP), o iniciativas basadas en la oficina de USAID Washington DC, ya que esta guía tiene como objetivo ayudar a las Misiones de USAID implementando la Acción Colectiva en el terreno. Otros recursos revisan las prácticas de USAID para la colaboración global, como el informe sobre [iniciativas de múltiples partes interesadas con el sector privado](#).

Consideraciones clave para el nivel geográfico

Nivel geográfico	Contextos de ejemplo	Ejemplo de objetivos de Acción Colectiva
Local	Barrio, aldea, municipio	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la apropiación local. Crear redes de acción. Estimular el desarrollo basado en la comunidad.
Subnacional	Provincia, estado, región, distrito, condado, cuenca	<ul style="list-style-type: none"> Alinear esfuerzos. Aprovechar los recursos. Fortalecer la capacidad. Mejorar una situación única en el paisaje regional.
Nacional	En todo el país y/o involucrando a actores a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar el desarrollo de políticas. Desarrollar un presupuesto nacional receptivo. Establecer prioridades. Fortalecer la capacidad.
Transfronterizo	Cuenca, regiones fronterizas	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la cooperación internacional. Mejorar una situación única en el paisaje transfronterizo.

Ámbito geográfico: preguntas orientadoras

- ¿Dónde se encuentran los posibles beneficiarios del programa? ¿Dónde y cómo reciben los servicios y bienes que se buscan mejorar? ¿Qué limitaciones existen para mejorar el acceso o la calidad de estos servicios? ¿Dónde radican estas limitaciones? (Pista: pueden existir en diferentes niveles geográficos).
- ¿Existen organizaciones, instituciones, agencias o programas existentes que tengan como mandato tú mismo 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?
- ¿Qué oficinas y funcionarios gubernamentales deberían participar en cada nivel? ¿Podrás tener su participación en el programa? (ver Participación del gobierno discutida en el [Módulo 5](#))
- Según la experiencia y la investigación previa, ¿cuál es el nivel más efectivo para intervenir?



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

GAMA DE ACTORES PARA INVOLUCRAR



En últimas, 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 lograr que participen en su enfoque. Aún en el caso de que USAID esté apoyando una coalición existente o un esfuerzo de Acción Colectiva, es necesario asegurarse de que se involucren los actores correctos.

Este proceso puede parecer ligeramente diferente según el contexto y la naturaleza del desafío de desarrollo. Por ejemplo, si tu objetivo 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 tu 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, ya que definir un alcance claro ayudará a identificar a los actores relevantes, así como a los que están fuera del alcance, 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 aceptación, incluso si no terminan con un papel importante en el esfuerzo de la Acción Colectiva. Herramientas como el [mapeo de 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 por considerar es equilibrar el tamaño funcional del grupo con la diversidad de perspectivas representadas. Independientemente de qué partes interesadas participen, se debe recordar que en última instancia la Acción Colectiva se beneficia al generar confianza entre los miembros, ser consciente de las dinámicas de poder y garantizar la equidad entre los miembros ([Módulo 3](#)).

CAJA DE HERRAMIENTAS:

Análisis de Redes

Un proceso para identificar actores clave y partes interesadas alrededor de un tema compartido y sus interrelaciones. El análisis de redes puede ayudar a detectar influenciadores clave en la red y guiar la estructuración del hub o de la organización de apoyo central.

GAMA DE ACTORES

	Dirigido	Diverso
Ejemplos de acciones colectivas:	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabajo técnico. • Construyendo la propiedad local. • Actividades piloto y de ampliación. • Creación de capacidad. • Política de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar colectivamente los desafíos y soluciones del desarrollo. • Promoción. • Colaboración a lo largo de las “cadenas de suministro” de servicios. • Construyendo consenso.

Rango de actores a involucrar: preguntas guía

- ¿Debería la coalición estar dirigida a grupos específicos que estén mejor posicionados para abordar el problema o debería estar abierta a todos los actores interesados?
- ¿Cuál es el tamaño apropiado del grupo?
- ¿Existen redes, coaliciones o grupos de trabajo que actualmente aborden este tema?
- ¿Se puede involucrar a otros donantes y de una manera que no socave la dinámica de confianza y poder?
- ¿Cómo se garantizará que la coalición fomente la equidad, la inclusión, la diversidad y la accesibilidad?
- ¿Cómo se manejarán las dinámicas de poder, los guardianes y los saboteadores?



Punto de decisión: ¿Quiénes son las partes interesadas más importantes para asegurarse de que participen en el esfuerzo de la Acción Colectiva? ¿Es más apropiado un enfoque específico o más diverso?

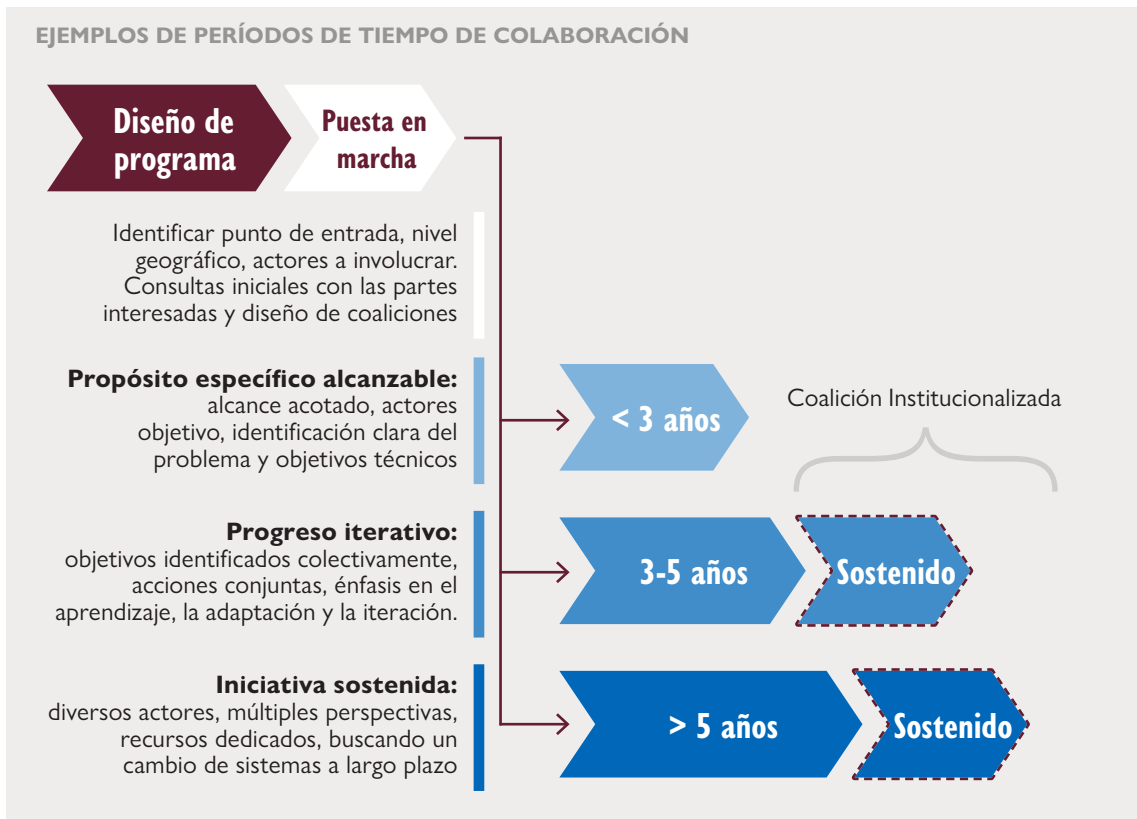
DURACIÓN DE LA COLABORACIÓN



Avanzar en temas complejos con diversos grupos de partes interesadas lleva tiempo. Sin embargo, no todos los esfuerzos de Acción Colectiva deben ser esfuerzos a largo plazo. La investigación de LINC destaca estudios de casos exitosos que van desde menos de un año hasta algunos que siguen en curso incluso después de más de cinco años. El cronograma requerido para la Acción Colectiva dependerá de la naturaleza del desafío, la alineación de los miembros en su comprensión del problema y las soluciones, y los recursos disponibles para apoyar a la coalición.

Si un grupo de actores está estrechamente alineado y los recursos y las condiciones necesarios están disponibles para lograr el cambio, es posible obtener algunos “triumfos rápidos” y lograr los objetivos iniciales del esfuerzo de Acción Colectiva en un tiempo relativamente corto. Más comúnmente, se puede esperar que los miembros tarden en desarrollar una visión y un enfoque compartidos, especialmente si el tema que se aborda es controvertido o enfrenta un escepticismo considerable. Si el objetivo del esfuerzo de Acción Colectiva es crear un “cambio de sistemas” más profundo, entonces el trabajo de la coalición podría necesitar abarcar múltiples ciclos de programación de USAID. En tales escenarios, la coalición podría institucionalizarse mejor dentro de un sector o ser absorbida por una oficina gubernamental, manteniéndola más allá del período de apoyo de USAID. (Consulte el [Módulo 10](#) Sostenibilidad de la Acción Colectiva).

El diseño del programa a largo plazo no significa necesariamente que los enfoques de Acción Colectiva deban ser más costosos o que requieran más recursos, sino que refleja la realidad de que generar confianza, obtener aceptación y crear relaciones sólidas y duraderas lleva tiempo. El cronograma de la Acción Colectiva dependerá de numerosos factores que se deben considerar durante la fase de diseño, incluso si no se conocen definitivamente. Recuerde, la iteración y la adaptabilidad ayudan a fomentar una colaboración más eficaz; por lo tanto, se puede decidir que el marco de tiempo debe adaptarse una vez que el esfuerzo esté en marcha.



Duración: preguntas orientadoras

- ¿Cuál es la motivación para la Acción Colectiva (p. ej., aumentar la propiedad local, crear un cambio sistémico, alinear y ampliar los esfuerzos)?
- ¿Cuánto tiempo puede llevar de manera realista identificar y convocar a los actores de su coalición?
¿Cuánto tiempo puede llevar generar confianza con ciertos actores o instituciones clave?
- ¿Existe un objetivo alcanzable a partir del cual la coalición ya no sea necesaria?
- ¿Debería tener/tendrá la coalición que desempeñar un papel a largo plazo en el tema compartido (p. ej., grupo de trabajo nacional)?



Punto de decisión: ¿Cuánto tiempo se requiere de manera realista para lograr los objetivos de su iniciativa de Acción Colectiva?

MÓDULO 4: CONCLUSIONES CLAVE

- No existe un enfoque único para una Acción Colectiva efectiva. Varias decisiones clave de diseño deben basarse en el contexto y las necesidades del problema. Las decisiones también son interdependientes, por lo que definir las es un ejercicio iterativo.
- El punto de entrada para la Acción Colectiva puede ser un proyecto de USAID, una actividad (o adjudicación) de USAID o una intervención dentro de una actividad de USAID. La decisión del nivel de proyecto, actividad o intervención depende del alcance del problema y de otras decisiones como el rol de USAID y la gama de actores a involucrar.
- El alcance geográfico del esfuerzo de la Acción Colectiva define el límite para el trabajo, por ejemplo, a nivel nacional, subnacional, local o transfronterizo, o dentro de una cuenca hidrográfica específica o huella tribal. La decisión depende de dónde se encuentren los participantes del programa y dónde existan las causas fundamentales.
- La gama de actores que involucra un esfuerzo de Acción Colectiva puede caer a lo largo de un espectro desde un objetivo limitado hasta una amplia diversidad. Ya sea que USAID apoye una coalición existente o establezca una nueva, esta decisión requiere equilibrar las necesidades de diversidad e inclusión, el tamaño manejable de la coalición y el alcance del problema.
- Si bien la Acción Colectiva toma tiempo para lanzarse y requiere tiempo para obtener resultados, los esfuerzos de la Acción Colectiva pueden diseñarse para lograr objetivos a corto plazo o para mantenerse durante largos períodos de tiempo. Esta decisión depende de una evaluación realista del tiempo requerido para lanzar el esfuerzo y generar confianza entre los miembros, y la necesidad de que la coalición continúe más allá de un determinado conjunto de resultados.

MÓDULO
5

Factores para una Acción Colectiva Efectiva

EN ESTE MÓDULO:

LOS SIETE FACTORES PARA UNA ACCIÓN COLECTIVA EFECTIVA:

Poder de convocatoria

Participación del gobierno

Financiamiento de actividades

Estructura de liderazgo capaz

Adaptabilidad

Valor percibido

Compromiso con la acción

¿Qué pasa si uno o más factores no son viables en mi contexto?

Además de las opciones de diseño dependientes del contexto destacadas en el [Módulo 4](#), la investigación de LINC destacó siete factores clave que contribuyen a una Acción Colectiva efectiva. No es necesario que USAID describa o prescriba cómo se abordará cada uno de estos factores. Lo más probable es que el enfoque surja al definir el alcance y aprender de las partes interesadas locales, y continúe con la fase de implementación a medida que el socio implementador trabaja para abordar cada factor. USAID puede apoyar al implementador en estos esfuerzos según sea necesario, pero es importante liderar desde atrás, ya que “el papel de USAID debe ser tan pequeño como sea posible y solo tan grande como sea necesario”.

La investigación de LINC también mostró que no todos los factores deben cumplirse de la misma manera en todos los contextos de la Acción Colectiva. Es posible tener una Acción Colectiva efectiva incluso si hay algunas debilidades en algunos factores. La clave es maximizar cada uno donde sea posible y reflexionar sobre el impacto potencial de las deficiencias en los demás. En esencia, estos siete factores sirven como ingredientes centrales para una Acción Colectiva efectiva, mientras que las sustituciones pueden ser apropiadas según el alcance, las metas y los procesos de las coaliciones específicos.

Este módulo describe los siete factores para una Acción Colectiva efectiva, por qué son fundamentales para el éxito y destaca algunos enfoques a través de los cuales se pueden lograr.

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 reputación. El poder de convocatoria de una parte interesada le otorga un sentido esencial de legitimidad a los ojos de los miembros de la coalición y ayuda a motivar la participación inicial y continua. Los coordinadores 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 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. Si bien en algunos casos USAID puede ser un coordinador eficaz al aprovechar sus relaciones con el gobierno, la sociedad civil y otros, debe seguir siendo consciente de los problemas de transparencia estableciendo expectativas claras, siendo consciente de los posibles sesgos y asegurando una participación equitativa; esto, por supuesto, se aplica a todos los convocantes. Una Acción Colectiva efectiva se basa en la confianza, la transparencia y las relaciones de trabajo fiables.

Tipo de actor	Ejemplos ilustrativos del ejercicio del poder de convocatoria
USAID	Los AOR/COR u otro personal de la Misión pueden aprovechar sus relaciones con las contrapartes gubernamentales, otros donantes, programas y proveedores de servicios para fomentar la participación.
Gobierno Nacional	Si un enfoque de Acción Colectiva está alineado con las prioridades nacionales, las oficinas e instituciones gubernamentales pueden otorgar legitimidad al esfuerzo y señalar la importancia y los beneficios de la participación.
Donante	Debido a su posición única como patrocinadores financieros de las ONG locales e internacionales, los donantes tienen una influencia considerable en las prioridades y enfoques de sus beneficiarios. Conseguir que otros donantes se unan a un enfoque de Acción Colectiva al demostrar cómo aprovechará mejor su financiación puede atraer a más partes interesadas a la mesa.
Campeón	Un “campeón” o “promotor” puede ser una ONG reconocida, un líder empresarial u otro actor que pueda motivar a otros a participar. La identificación de múltiples campeones o promotores para motivar a diferentes grupos de partes interesadas puede ayudar a fomentar una participación más amplia.
Implementador	Los implementadores pueden usar su posición como ganadores del premio para convocar a las partes interesadas identificando propuestas de valor para diferentes grupos e incorporándolas al enfoque de Acción Colectiva. Sin embargo, los implementadores deben ser conscientes de los posibles sesgos al actuar como coordinador y Hub, así como el tema central de la sostenibilidad después de su retiro.

PARTICIPACIÓN DEL GOBIERNO

La aceptación del gobierno se logra cuando los tomadores de decisiones clave 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 Acción Colectiva no solo logre avances, sino que mantenga el esfuerzo a largo plazo. La aceptación del gobierno podría respaldar el espacio para que la coalición se reúna y opere, además de proporcionar la autoridad de convocatoria necesaria. La aceptación del gobierno es fundamental no solo desde el principio, sino que debe mantenerse durante todo el proceso e, idealmente, más allá del ciclo del programa de USAID.

En la mayoría de los casos, el 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 aceptación 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 aceptación del gobierno.

[El Análisis de la Economía Política \(PEA\)](#) y las [Matrices de Estrategia de Incidencia](#) son herramientas eficaces para ayudar a identificar a los actores clave del Gobierno y a los agentes de poder con quienes interactuar y buscar respaldo. Los esfuerzos de USAID han logrado atraer la participación del gobierno a través de varias estrategias:



CAJA DE HERRAMIENTAS:

Análisis de Economía Política

Un proceso de entendimiento de las dimensiones políticas alrededor de un reto de desarrollo usando esta información para informar cómo abordar actores políticos. La política representa tanto las maneras formales e informales en que actores influyentes colaboran en tópicos complejos.

- Muchas coaliciones han alineado sus esfuerzos con las prioridades u objetivos clave del gobierno para demostrar que todos están “halando en la misma dirección”.
- Los convocantes se han comprometido con el Gobierno desde el principio al solicitar su opinión sobre la estructura y los objetivos y prioridades propuestos de la coalición.
- Mantenerse al tanto y ser sensible a las preocupaciones del gobierno ha demostrado ser eficaz para que la coalición demuestre su valor y compromiso con la colaboración.
- La coalición puede demostrar su valor proporcionando experiencia u otro tipo de apoyo del que carece el gobierno.
- En los casos en que el Gobierno percibe que la coalición está duplicando sus esfuerzos o suplantando su papel, las coaliciones han disipado esa preocupación incorporando esos esfuerzos en su trabajo y demostrando que pueden lograr más juntos que por separado.

Si la aceptación suficiente del gobierno resulta particularmente difícil de obtener, los implementadores de USAID y Acción Colectiva pueden volver a evaluar su enfoque para encontrar un terreno común en torno al problema. En circunstancias particularmente desafiantes, USAID podría intentar aprovechar sus relaciones diplomáticas para involucrar al gobierno en niveles más altos de los que la coalición es capaz. En última instancia, para lograr que el gobierno se involucre, una coalición debe demostrar su valor tanto para el gobierno como para su electorado.

FINANCIAMIENTO DE ACTIVIDADES



La Acción Colectiva proporciona una plataforma ideal a través de la cual las partes interesadas pueden agrupar y aprovechar los recursos para lograr un mayor impacto colectivo. En muchos casos, la financiación es necesaria para respaldar los esfuerzos de una organización Hub, de secretaría o que preste apoyo central. Si bien hay ejemplos de Acción Colectiva eficaces con fondos mínimos o incluso sin fondos para las actividades, 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 la 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.

ESTRUCTURA DE LIDERAZGO CAPAZ



Si bien las coaliciones de Acción Colectiva pueden tomar diferentes formas, todas necesitan una estructura de liderazgo y personal capacitado para desempeñar funciones 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, en su éxito. Es importante distinguir el *liderazgo* del *poder* (poder de convocatoria, dinámica de poder), ya que es posible que las personas que desempeñan roles de liderazgo no siempre tengan la mayor influencia sobre otras partes interesadas, pero deberán trabajar de manera dinámica y hábil para generar confianza entre los miembros de la coalición e impulsar al grupo hacia el consenso y la rendición de cuentas. En algunos casos, los líderes pueden ser partes interesadas o el mismo implementador, mientras que en otros casos se pueden traer facilitadores externos para ayudar.

Los líderes efectivos de Acción Colectiva deben poseer experiencia, energía, reputación positiva y capacidad de adaptación. La experiencia ha demostrado que permitir que la coalición seleccione líderes entre los promotores dentro del grupo es uno de los medios más efectivos para apoyar la Acción Colectiva. En muchos casos, el líder ideal es central a la red; reconocido por su experiencia técnica en el área; mantiene la confianza de otros miembros; y asegura que los procesos y estructuras que gobiernan la coalición sean transparentes, efectivos y equitativos.

ADAPTABILIDAD



Una Acción Colectiva efectiva 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, un grupo 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 comentarios regulares e intencionales sobre 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 frecuentes 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 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.



CAJA DE
HERRAMIENTAS:

Colaborando, Aprendiendo y Adaptando (CLA)

CLA es un conjunto de prácticas para ayudar a mejorar la efectividad del desarrollo a través de la colaboración estratégica, el aprendizaje continuo y la gestión adaptativa a través de los componentes del Ciclo de Programa.

VALOR PERCIBIDO PARA LOS PARTICIPANTES

Las coaliciones de Acción Colectiva esencialmente 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. Como hemos visto, también pueden proporcionar a las organizaciones financiación para actividades que no están disponibles en otros lugares. Sin embargo, los vínculos y los recursos por sí solos no son los únicos motivadores para la participación. Los miembros necesitan obtener algún valor o beneficio a través de su participación. Por ejemplo, las coaliciones pueden brindar acceso a capacitación, tutoría y desarrollo de capacidades; intercambio de conocimientos e información entre socios; acceso y capacidad de relacionarse con el Gobierno; o el potencial para influir en la política. Para los actores gubernamentales en particular, pueden proporcionar acceso a recursos, conocimientos, experiencia o un mejor acceso a sus electores que podrían faltar.

Para que las coaliciones creen valor, necesitan comprender las necesidades y motivaciones de los miembros. Al igual que con la obtención de la aceptación del Gobierno, los miembros deben ver que el trabajo de la coalición está alineado con sus propios objetivos. Esto se puede lograr encuestando a las partes interesadas locales para comprender mejor los beneficios que desean a través de la membresía y reunir su opinión sobre estas propuestas de valor durante las fases iniciales del diseño del programa, y luego integrarlas en la estructura y los procesos de la coalición desde el principio. Este proceso se vincula estrechamente con la adaptación y, por lo tanto, debe continuar durante la duración del esfuerzo para garantizar que la coalición siga brindando valor para impulsar la participación activa. Algunos mecanismos para facilitar este aporte pueden incluir encuestas anuales, cumbres de aprendizaje, retroalimentación anual y talleres de revisión, que podrían ser dirigidos de manera efectiva por un facilitador o evaluador externo.

Los enfoques efectivos de Acción Colectiva deben proporcionar valor a través de la membresía como factor contribuyente y como resultado de una colaboración efectiva. Este efecto de retroalimentación puede ayudar a una coalición a construir y mantener el impulso hacia resultados más fuertes y sostenibles.



COMPROMISO CON LA ACCIÓN



Para que los factores anteriores conduzcan a una colaboración eficaz, los participantes deben comprometerse a poner en práctica sus planes. Esto significa que todos los involucrados tienen una comprensión clara de sus roles y responsabilidades; participan consistente y significativamente en la coalición; y luego dan seguimiento a las acciones y decisiones. Más allá de garantizar el funcionamiento efectivo de la coalición, la rendición de cuentas también ayuda a crear un sentido de propiedad y a que los miembros “halen en la misma dirección”. Dado que el compromiso con la acción está estrechamente relacionado con el valor percibido, la rendición de cuentas es tanto un factor contribuyente como el resultado de una colaboración eficaz.

Para que una coalición funcione de manera efectiva, debe haber expectativas claras para *todos los* miembros, no solo para aquellos en posiciones de liderazgo o de toma de decisiones. Esto podría incluir requisitos de asistencia o contribución, alcances de trabajo documentados, memorandos de entendimiento y declaraciones de compromiso. A lo largo del proceso de Acción Colectiva, los miembros deben estar motivados para mantener su compromiso con el esfuerzo, que se puede reforzar a través de la adaptación y el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje conscientes de la complejidad (MEL) (consulte el [Módulo 9](#)). Los enfoques reflexivos de MEL también sirven para mejorar la comprensión de una coalición sobre su impacto y respaldan un entorno de intercambio de conocimientos y adaptación. Los facilitadores también deben analizar los comentarios de los miembros e incorporarlos en futuras decisiones de desempeño, liderazgo y programación. Todas estas tareas requieren un liderazgo fuerte y capaz que opere dentro de estructuras transparentes, como una secretaría con un mandato claro. Al igual que el valor percibido, el compromiso con la acción debe verse como un resultado y un factor que contribuye a una Acción Colectiva efectiva.

¿QUÉ PASA SI UNO O MÁS FACTORES NO SON VIABLES EN MI CONTEXTO?



La Acción Colectiva efectiva es el resultado de una combinación de factores multidimensionales y específicos del contexto definidos en este módulo. Con base en la investigación de LINC, todos los **estudios** de casos de Acción Colectiva efectiva exhibieron algún nivel de énfasis en cada uno de los factores descritos anteriormente. Sin embargo, estos siete factores no son necesariamente exhaustivos, ni es un requisito estricto maximizar todos los factores. USAID y los implementadores deben prever que el grado de influencia e importancia de cada uno de estos factores varíe significativamente entre contextos, partes interesadas y problemas, y algunos de estos factores también poseen componentes temporales. La aceptación del gobierno y el valor percibido, por ejemplo, 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 la Acción Colectiva radica en comprender las necesidades específicas del contexto y las partes interesadas, y planificar un enfoque eficaz para responder.

MÓDULO 5: CONCLUSIONES CLAVE

- La investigación de LINC demostró que hay siete factores clave que contribuyen a una Acción Colectiva efectiva, sin importar el contexto o el alcance: Poder de convocatoria, aceptación del gobierno, estructura de liderazgo capaz, financiamiento para actividades, adaptabilidad, valor percibido por los participantes y compromiso con la acción.
- No todos los factores son necesarios para una Acción Colectiva efectiva, pero se ha demostrado que todos brindan valor a los esfuerzos de Acción Colectiva. Dicho esto, la influencia de un factor dado puede variar con el tiempo o dependiendo del contexto.
- Si bien se encontró que cada uno de los factores influye independientemente del contexto, las estrategias para lograrlos pueden variar significativamente según el mismo. Para mantener el “toque ligero” de USAID como se sugiere en el Módulo 3, el Hub y la coalición deben liderar la definición de esas estrategias.

MÓDULO 6

Elaboración de un Alcance del Trabajo (SOW) para la Acción Colectiva

EN ESTE MÓDULO:

Teoría del Cambio para la Acción Colectiva

Objetivos para la Acción Colectiva

Actividades ilustrativas para la Acción Colectiva

Después de evaluar la idoneidad de la Acción Colectiva ([Módulo 2](#)) y definir los parámetros generales para la colaboración y los objetivos relacionados que se incorporarán al diseño ([Módulo 3](#), [Módulo 4](#) y [Módulo 5](#)), USAID puede comenzar a documentar decisiones clave y parámetros en un Alcance del Trabajo (SOW por sus siglas en inglés) o Descripción del Programa para incorporar en una solicitud. Por supuesto, debido a la naturaleza iterativa del diseño, la redacción del SOW o Descripción del Programa puede requerir la revisión de esas decisiones clave, incluida la idoneidad de la Acción Colectiva.

Un buen Alcance del Trabajo capturará efectivamente tanto el progreso hacia el objetivo técnico como las mejoras en la colaboración de las partes interesadas.

Uno de los desafíos en el desarrollo de un SOW o Descripción del Programa claro y efectivo que incorpore Acción Colectiva es capturar tanto las necesidades como el progreso hacia lograr la cohesión del grupo frente al éxito hacia objetivos técnicos como mayores ingresos, menor corrupción, mejor calidad del aire o menor mortalidad infantil. Un buen SOW o Descripción del Programa capturará de manera efectiva tanto el progreso hacia el objetivo técnico como las mejoras en la colaboración y la acción de las partes interesadas que se estimulan.

Este módulo aborda los componentes clave para desarrollar un SOW o Descripción del Programa que se usará para una solicitud de USAID enfocada en Acción Colectiva, o incorporar Acción Colectiva en la actividad: primero, desarrollar una Teoría de Cambio (ToC por sus siglas en inglés), luego definir los objetivos de la Acción Colectiva y, por último, elaborar algunas posibles actividades ilustrativas de la Acción Colectiva. Si bien los SOW y las Descripciones de Programas no están redactados para los proyectos, la orientación sobre la ToC, los objetivos y las actividades ilustrativas seguirán siendo útiles para pensar en las necesidades para determinar el alcance de un proyecto si se determina que es el punto de entrada más apropiado ([Módulo 4](#)).

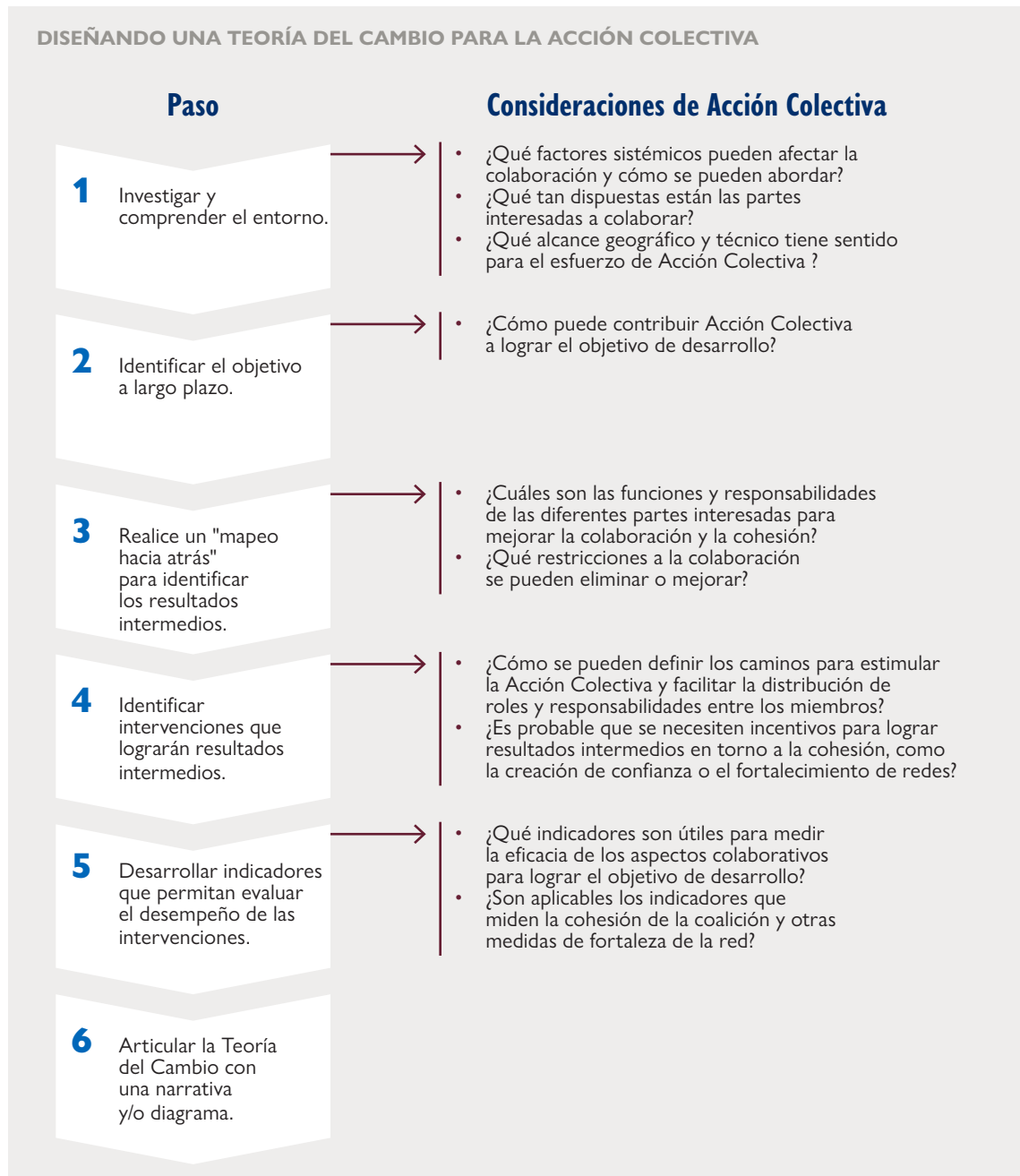
TEORÍA DEL CAMBIO PARA LA ACCIÓN COLECTIVA



USAID, junto con algunos otros donantes, han cambiado a un paradigma de ToC para sus actividades de desarrollo. Una ToC proporciona un análisis causal profundo de los problemas basado en una base de evidencia rigurosa y en evolución. El análisis de la ToC es muy adecuado y consistente con Acción Colectiva, ya que la ToC define un entendimiento común entre las partes interesadas en torno a las

acciones necesarias para lograr el cambio; por lo tanto, puede servir como una forma efectiva de involucrar a las partes interesadas locales en Acción Colectiva.

La guía de USAID [Theory of Change: A Facilitator's Guide](#) y el blog de USAID Learning Lab titulado, [¿Qué es eso que se llama «Teoría del Cambio?»](#) son dos recursos que ayudan a guiar ToCs efectivas que son plausibles, factibles y comprobables; ofrecer orientación sobre el mapeo y análisis de las partes interesadas; e ilustrar cómo el proceso de mapeo se puede utilizar como una herramienta de comunicación para obtener el consenso de las partes interesadas, definir el éxito y asignar roles y responsabilidades.



De acuerdo con la guía de USAID, el desarrollo de una ToC sigue un proceso de seis pasos ilustrado en el diagrama a continuación, con consideraciones específicas relacionadas con Acción Colectiva

detalladas a la derecha. Si bien este módulo pretende brindar orientación para las misiones de USAID en el desarrollo de una ToC, se aplican principios similares para los implementadores y las coaliciones de Acción Colectiva para elaborar y perfeccionar sus propias teorías. En línea con el enfoque de “toque ligero” para USAID discutido en el [Módulo 3](#), la ToC es una oportunidad para que el facilitador de Acción Colectiva y la coalición definan los resultados esperados y los mecanismos para lograrlos.

Con base en la investigación de LINC, se desarrolló la siguiente ToC general sobre enfoques y acciones colaborativas para uso y perfeccionamiento por parte de las misiones de USAID:

UNA TEORÍA GENERAL DEL CAMBIO DE ACCIÓN COLECTIVA:



SI las partes interesadas en [*problema de desarrollo*] se reúnen en torno a un objetivo compartido en un enfoque de Acción Colectiva,

Y SI la coalición de la Acción Colectiva fortalece su capacidad de colaboración (centrándose en la cohesión del grupo y no solo en los resultados, por ejemplo, a través de [*Aceptación del gobierno, estructuras de liderazgo, capacidad de adaptación con el tiempo, financiamiento para actividades y propuesta de valor para los participantes*]),

ENTONCES las acciones de las partes interesadas estarán alineadas y coordinadas,

Y LUEGO, la coalición logrará un impacto mejorado, sostenido, escalado y de propiedad local hacia [*resultados de desarrollo elaborados*].

Algunas de las experiencias de USAID con Acción Colectiva han incluido una solicitud con una ToC más específica para esa actividad, dos de las cuales se proporcionan a continuación. El primer ejemplo, desarrollado por USAID/México en colaboración con los socios implementadores, es para una actividad que apunta a emprender Acción Colectiva como una intervención que apoya uno de tres objetivos. El segundo ejemplo, desarrollado por USAID/Vietnam, es para una actividad que emplea Acción Colectiva para lograr un objetivo de desarrollo, en este caso, reducir la contaminación.

USAID/México Actividad de Fortalecimiento de Múltiples Partes Interesadas (MSA):

SI la actividad fortalece capacidades específicas de las instituciones para enfocarse en contribuir al impacto,

Y SI la actividad apoya la colaboración de múltiples partes interesadas en torno a una visión compartida,

ENTONCES habrá mayor confianza, capital social, movilización de recursos y efectividad de las actividades entre los participantes en el proceso.

Y ENTONCES aumentará la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo social.

Solicitud de reducción de la contaminación de USAID/Vietnam

SI USAID apoya un enfoque de impacto colectivo para abordar problemas específicos de contaminación ambiental,

ENTONCES esto dará como resultado un cambio de política, implementación de política y cambio de comportamiento que contribuya a reducir la contaminación ambiental.



Punto de decisión: ¿Cuáles son los caminos que imagina que la Acción Colectiva apoyará a la coalición para lograr y mantener el objetivo de desarrollo?

ACTIVIDAD OBJETIVOS PARA LA ACCIÓN COLECTIVA



Los objetivos relacionados con Acción Colectiva se pueden considerar en cuatro categorías amplias, discutidas a su vez a continuación con preguntas para guiar el desarrollo y algunos ejemplos de cada una.

Objetivos Técnicos: Incorporar aspectos de la Acción Colectiva hacia el logro del objetivo primario de desarrollo.

- ¿Cómo pueden las partes interesadas trabajar juntas para lograr el objetivo técnico?
- ¿Cómo definen los diferentes actores el problema y las causas fundamentales? ¿Son consistentes sus puntos de vista y en qué difieren?
- ¿Cómo ven las partes interesadas el progreso y los resultados deseados hacia una agenda común?

Ejemplos: *Fortalecimiento de la cooperación entre las redes de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), las instituciones gubernamentales y otras partes interesadas para abogar constructivamente, implementar y monitorear reformas democráticas que fortalezcan la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta del gobierno.*

Mejorar el ecosistema empresarial para nuevas empresas e iniciativas innovadoras y estimular una cultura que abarque nuevas oportunidades de tecnología para promover el crecimiento económico sostenible.

Objetivos de cohesión de las partes interesadas y de la red: Centrarse en mejorar la colaboración, la confianza y la acción de los miembros de la coalición.

- ¿Cómo se relacionan actualmente las partes interesadas entre sí y dónde se necesitan mejoras?
- ¿Qué tan dispuestas están las partes interesadas a colaborar? ¿Se pueden atribuir obstáculos específicos a ciertas partes interesadas y qué se puede hacer para incentivar el cambio?
- ¿Quiénes son los líderes prestando el apoyo central y qué tan efectivo es su liderazgo? ¿Pueden guiar efectivamente la visión general, crear voluntad colectiva y movilizar recursos? ¿Cuál es el cambio deseado en estas áreas?
- ¿Qué herramientas o foros pueden mejorar la colaboración y cuál es el impacto deseado y sostenido correspondiente?

Ejemplos: *Las partes interesadas fortalecen su relación y cooperación, demostrando el desafío, el propósito, la visión y el enfoque compartidos para resolver las limitaciones de WASH en las comunidades rurales.*

Los diálogos de múltiples partes interesadas crean agendas comunes para abordar las limitaciones de alta prioridad y los resultados deseados para la gestión de los recursos naturales.

Las partes interesadas pueden diseñar y entregar de manera efectiva y colectiva acciones que se puedan reforzar y que contribuyan a mejorar el ecosistema de desarrollo empresarial.

La coalición de partes interesadas exhibe un fuerte liderazgo por parte de los actores principales que guían la visión y la estrategia para la participación colectiva, generan voluntad, promueven políticas y movilizan recursos para la implementación.

Objetivos de capacidad de las partes interesadas y de la red que se centran en desarrollar la capacidad institucional para colaborar de manera eficaz y la capacidad de la coalición en su conjunto.

- ¿Qué capacidades necesitan desarrollar o mejorar las partes interesadas o la coalición para que puedan abordar de manera más eficaz el problema del desarrollo?
- ¿En qué áreas las diferentes partes interesadas necesitan desarrollar sus capacidades organizacionales para que puedan colaborar mejor hacia resultados que benefician a los constituyentes de las partes interesadas?
- ¿Cómo pueden las partes interesadas colaborar para desarrollar un sistema de medición de impacto compartido que rastree objetivamente sus esfuerzos, progreso, efectividad y capacidad de adaptación?

Ejemplos: *Las capacidades institucionales, organizativas y técnicas fortalecidas permiten que las coaliciones y redes de OSC desempeñen roles de liderazgo más fuertes para promover la democracia y el buen gobierno.*

Los actores del sistema de mercado poseen y aplican capacidades organizacionales y técnicas nuevas y mejoradas para estimular el desarrollo económico y fortalecer la competitividad en sectores clave.

Objetivos de movilización de recursos que se enfocan en que los miembros de la coalición comprometan recursos para apoyar su administración y actividades.

- ¿Cómo pueden las partes interesadas brindar y administrar de manera más efectiva los recursos financieros, materiales y humanos para brindar sus servicios de manera más sostenible y equitativa?
- ¿A qué recursos pueden acceder las diferentes partes interesadas que pueden lograr sinergias y mejorar la colaboración hacia la meta? ¿Cómo pueden aprovecharse más eficazmente en términos de alcance y oportunidad?
- ¿Qué recursos se necesitarán en el futuro para sostener la coalición y contribuir a sus actividades y progreso?

Ejemplos: *Fortalecimiento de la capacidad de las partes interesadas y las redes para mejorar el acceso, aprovechar y gestionar el aumento de los recursos financieros de manera sostenible.*

Aumento de la financiación pública y mejora de la inversión hacia tecnologías más limpias y eficientes en los servicios públicos.

La coalición de partes interesadas desarrolla y ejecuta un plan de movilización de recursos que le permitirá mantener su progreso e impacto más allá del financiamiento de USAID.



Punto de decisión: ¿Cómo contribuye la Acción Colectiva de las partes interesadas al tema del desarrollo? ¿Qué importancia debe tener la Acción Colectiva como medio para lograr los objetivos de desarrollo? ¿Qué relaciones y capacidades de las partes interesadas deben mejorarse para abordar el problema de manera más eficaz?

ACTIVIDADES ILUSTRATIVAS PARA LA ACCIÓN COLECTIVA



Esta sección examina algunas actividades ilustrativas que se pueden adaptar para una SOW o Descripción del Programa, nuevamente alineadas con los mismos cuatro tipos generales de objetivos. Por supuesto, no es necesario que los oferentes o solicitantes estén obligados por estas actividades y se les debe alentar a elaborar intervenciones más específicas consistentes con los objetivos y adaptadas al paisaje local y las partes interesadas.

Actividades ilustrativas para lograr los objetivos técnicos:

Estimular la Acción Colectiva a través de un enfoque facilitador con la coalición de partes interesadas para abordar las áreas prioritarias de los objetivos técnicos.

Identificar colectivamente las carencias de información y realizar investigaciones o encuestas sobre objetivos técnicos, desafíos, prioridades y oportunidades.

Comparta el aprendizaje y la experiencia de los profesionales con la coalición más amplia para el debate y la adaptación.

Organice capacitaciones, talleres, seminarios y otros foros para priorizar problemas, informar políticas y toma de decisiones, y tomar medidas colectivas.

Proporcionar sub-adjudicaciones (cofinanciadas) para apoyar los resultados técnicos y de Acción Colectiva.

Actividades ilustrativas para lograr la cohesión de las partes interesadas y la red

Realice un mapeo y análisis de la red para identificar a las partes interesadas relevantes y sus relaciones, roles y responsabilidades en el área técnica.

Establezca una coalición de partes interesadas, o refuerce las redes existentes, para que la Acción Colectiva identifique y aborde las prioridades.

Organice viajes de estudio, visitas cruzadas e intercambios sociales y profesionales para fortalecer la formación de equipos y la cohesión de la red.

Desarrolle foros apropiados para involucrar activamente al gobierno, la sociedad civil, las empresas y otras partes interesadas de manera más efectiva en torno a las prioridades.

Facilite a los líderes de la prestando el apoyo centralizado, la organización de reuniones periódicas para compartir información y orientar la acción con las partes interesadas de la coalición y las comunidades.

Facilite los esfuerzos de la coalición para llevar a cabo actividades de divulgación pública para crear conciencia e informar a las comunidades y electores sobre la cooperación y la acción.

Actividades ilustrativas para lograr el desarrollo de capacidades de las partes interesadas y la red

Brindar capacitación y asistencia técnica (TA) para abordar las brechas clave de capacidad organizativa y de red.

Introducir herramientas para mejorar la participación pública, la difusión de información, el seguimiento y la presentación de informes.

Apoyar el establecimiento y la gestión de centros de datos, información y conocimientos dirigidos por las partes interesadas.

Apoyar el diseño y la implementación dirigidos por las partes interesadas de campañas de promoción y actividades de recaudación de fondos.

Apoyar la recopilación inicial y continua de los comentarios de los constituyentes, utilizados para el diseño, la implementación y el monitoreo de actividades.

Proporcionar subvenciones secundarias a las partes interesadas de la coalición para desarrollar su capacidad de realizar acciones y promover la agenda de reforma basada en problemas.

Identificar, buscar y apoyar oportunidades para desarrollar y aplicar tecnologías móviles e Internet hacia las prioridades.

Construya el liderazgo de la coalición en torno a MEL, facilitando la documentación y el intercambio de logros, lecciones aprendidas y mejores prácticas.

Actividades ilustrativas hacia la movilización de recursos

Involucrar a las partes interesadas de la coalición para identificar los recursos financieros, materiales y humanos que se pueden aprovechar en Acción Colectiva.

Apoyar a la coalición para identificar fuentes de financiación nuevas y disponibles, establecer asociaciones para compartir recursos y aprovechar los recursos para abordar las prioridades.

Proporcionar fondos de contrapartida para fomentar la movilización de recursos por parte de los miembros de la coalición.

Recuadro: Ejemplos de actividades ilustrativas de la Solicitud de Reducción de la Contaminación de USAID/Vietnam

<p>Actividades ilustrativas hacia los objetivos técnicos</p>	<p>Identificar los desafíos de la contaminación ambiental que tienen una energía y un compromiso significativos por parte de los grupos y actores locales.</p> <p>Brindar servicios de asesoría técnica y apoyo a la investigación relacionados con los desafíos de contaminación ambiental que enfrentan los actores locales.</p>
<p>Actividades ilustrativas hacia la cohesión de las partes interesadas y la red</p>	<p>Apoyar a los actores locales en el mapeo de partes interesadas y sistemas relacionados con el desafío de la contaminación ambiental.</p> <p>Identificar y fortalecer las relaciones entre los promotores locales.</p>
<p>Actividades ilustrativas hacia las partes interesadas y la capacidad de la red</p>	<p>Fortalecer la capacidad de las organizaciones sociales con experiencia para facilitar el impacto colectivo.</p> <p>Facilitar el desarrollo de sistemas de gestión de datos.</p> <p>Proporcionar sub-adjudicaciones a las organizaciones sociales para que sirvan en la función de apoyo centralizado y faciliten el impacto colectivo entre los actores locales.</p>
<p>Actividades ilustrativas hacia la movilización de recursos</p>	<p>Identificar flujos de financiamiento alternativos/locales y otras oportunidades para fortalecer la sostenibilidad y el éxito del enfoque de impacto colectivo.</p> <p>Establecer un pequeño programa de sub-adjudicaciones para apoyar el liderazgo de los actores locales en relación con los desafíos de la contaminación ambiental.</p>



Punto de decisión: ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre abordar los objetivos técnicos y fortalecer la cohesión y las capacidades de la coalición y de las partes interesadas?

MÓDULO 6: CONCLUSIONES CLAVE

- Uno de los desafíos en el desarrollo de un SOW o Descripción del Programa para la Acción Colectiva claro y efectivo es equilibrar la necesidad de fortalecer la cohesión de la coalición con la necesidad de avanzar hacia el objetivo técnico.
- De acuerdo con el pequeño papel de USAID propuesto en el Módulo 3, la Teoría del Cambio, los objetivos de Acción Colectiva y las actividades ilustrativas pueden ser desarrolladas o refinadas directamente por los miembros de la coalición en lugar de ser prescritos por USAID.
- Si bien las SOW y las Descripciones de programas no se redactan para los proyectos de USAID, el mismo pensamiento para comprender las vías potenciales para lograr Acción Colectiva y el objetivo técnico es valioso para determinar el alcance de un proyecto.

MÓDULO

7

Presupuesto para la Acción Colectiva

EN ESTE MÓDULO:

¿Qué entra en un presupuesto de Acción Colectiva?

Datos de estudio de caso para costos de Acción Colectiva

Los requisitos presupuestarios para la Acción Colectiva deben considerarse junto con el desarrollo del SOW o la Descripción del Programa ([Módulo 6](#)). Este módulo brinda orientación sobre cómo las misiones pueden determinar un presupuesto apropiado para una adjudicación de Acción Colectiva teniendo en cuenta el objetivo general y las intervenciones propuestas. Como se discutió en el [Módulo 6](#), los objetivos de Acción Colectiva deben establecerse claramente en el SOW o Descripción del Programa e incorporarse en la Teoría del Cambio (ToC) y los indicadores del proyecto ([Módulo 9](#)). Si se hace de manera efectiva, debe ser sencillo para los oferentes o solicitantes lo que se espera que se describa en su propuesta y se refleje en sus presupuestos.

A pesar de haber elaborado una ToC y objetivos, la elaboración del presupuesto para Acción Colectiva aún puede ser un desafío dada la naturaleza incierta de las necesidades de la coalición o la dirección que podría tomar el esfuerzo de Acción Colectiva. Un desafío común es la posible necesidad de revisar un presupuesto después de que finalice la adjudicación. Dado que las necesidades de recursos de Acción Colectiva pueden cambiar durante el curso de la implementación, USAID debe, en la medida de lo posible dentro de las regulaciones aplicables, intentar proporcionar un proceso eficiente para reasignar fondos, agregar fondos para oportunidades emergentes, cambiar hitos y/u otros elementos especificados en el acuerdo (ver [Módulo 3](#)). Las adjudicaciones adaptables y flexibles pueden ser la clave para la eficacia de la Acción Colectiva, y la falta de flexibilidad puede ser una barrera.

¿QUÉ ENTRA EN UN PRESUPUESTO DE ACCIÓN COLECTIVA?



Existen varios factores que pueden afectar el tamaño de un presupuesto de Acción Colectiva, incluido el punto de entrada, el alcance geográfico, la gama de partes interesadas involucradas, la duración (consulte el [Módulo 4](#)) y las estrategias para lograr los factores de éxito ([Módulo 5](#)). La siguiente lista proporciona una guía para las categorías de costos típicos relacionados con Acción Colectiva, señalando que la aplicabilidad de cada una dependerá del diseño y de si la Acción Colectiva es el objetivo principal o un medio para lograr un objetivo de desarrollo más amplio.

- **Recursos humanos:** Niveles apropiados de recursos humanos, incluido el personal, socios, consultores y otros responsables de los esfuerzos de la Acción Colectiva. Esto incluye la gestión y el apoyo de los socios implementadores, así como cualquier recurso humano específico para un Hub de coalición y facilitación.
- **Actividades y eventos:** Recursos para actividades y eventos de movilización de la coalición propuestos, incluidos lugares, viajes y alojamiento, reembolsos de participantes, organizador y otros gastos relacionados. Estos pueden incluir reuniones periódicas de la coalición, eventos

especiales para un público más amplio o eventos relacionados con acciones y prioridades conjuntas y para generar confianza y cohesión.

- **Gastos de capacitación:** Capacitación para mejorar las habilidades y el conocimiento de los miembros de la coalición para desarrollar su capacidad organizativa; personal del Hub para mejorar su gestión, facilitación, comunicaciones, MEL y otras funciones; participantes externos identificados y priorizados por la coalición; y potencialmente desarrollo del personal y de los socios.
- **Otras actividades de desarrollo:** Esta categoría puede ser difícil de anticipar, pero podría estimarse como un conjunto de fondos para apoyar acciones conjuntas para lograr el objetivo de desarrollo más amplio.
- **Gastos MEL:** Cualquier gasto necesario para apoyar el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje; por ejemplo, para realizar estudios como un [análisis de redes sociales](#) que medirá y rastreará el impacto de Acción Colectiva y la efectividad y cohesión de la red.
- **Otros costos directos** que pueden estar específicamente relacionados con la Acción Colectiva, como plataformas de TIC para compartir conocimiento o comunicaciones fluidas, publicación de productos de conocimiento y gastos de visibilidad adecuados. Estos pueden ser importantes para que la coalición comparta conocimientos interna y externamente, así como para continuar atrayendo a las partes interesadas relevantes.

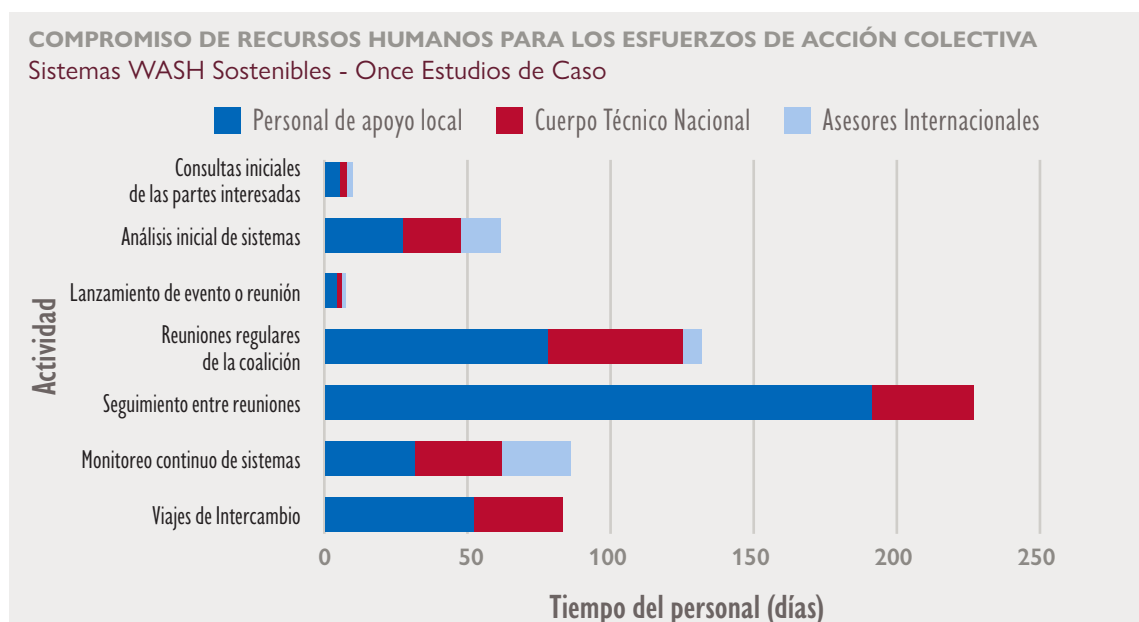
ESTUDIO DE CASO “DATOS DE COSTOS PARA LA ACCIÓN COLECTIVA EN SISTEMAS WASH”

La Asociación de Aprendizaje de Sistemas WASH Sostenibles (SWS) de USAID llevó a cabo un [análisis profundo de recursos](#) para Acción Colectiva en el sector de Agua, Saneamiento e Higiene (WASH por sus siglas en inglés).¹ El estudio examinó los niveles reales de recursos financieros y humanos para los esfuerzos de Acción Colectiva implementados en once estudios de caso en Etiopía, Kenia y Uganda. Si bien los costos reales son, por supuesto, específicos de la región, es útil un resumen de los requisitos de recursos relativos para cada actividad (promediados en los once estudios de caso).

Recursos humanos: El siguiente gráfico muestra los días de nivel de esfuerzo del personal (LOE) para siete actividades diferentes de Acción Colectiva implementadas por equipos SWS, con la advertencia de que no todos los casos incluyeron todas las actividades. La LOE del personal estuvo compuesta por equipos locales en las regiones, personal a nivel nacional y asesores internacionales contratados por algunos equipos de SWS. En los casos que se muestran, la LOE del personal fue relativamente uniforme, oscilando entre 540 y 760 días durante el período de implementación de cinco años.

Si bien este es solo un ejemplo, aunque se combinan once iniciativas diferentes de Acción Colectiva, se puede determinar que, con mucho, el mayor compromiso de los recursos del personal giró en torno a las reuniones de la coalición: coordinar y ayudar a organizar las reuniones y hacer un seguimiento con los miembros entre reuniones con fines de coordinación y seguimiento y avances y actividades. El análisis de sistemas inicial y MEL también contribuyeron significativamente; estas actividades incluyeron la aplicación de herramientas de monitoreo de sistemas bastante extensas, como el análisis de redes sociales, realizado a intervalos de referencia, mediano plazo y final.

1 [Acción colectiva en WASH: lecciones y hallazgos de once enfoques colaborativos](#) (página 30)



Los requisitos de recursos humanos seguramente variarán dependiendo de factores adicionales como el autoliderazgo de las partes interesadas de la coalición, el número de partes interesadas en la coalición o red, la frecuencia de las reuniones y eventos organizados, el rigor del monitoreo y seguimiento, la intensidad de las actividades y elementos de desarrollo de capacidades transferidos a equipos locales por socios internacionales.

Gastos no laborales: El gráfico a continuación muestra los gastos relativos incurridos por los equipos SWS en la implementación de las mismas actividades de Acción Colectiva mencionadas anteriormente. Aquí es importante señalar que los datos reflejan solo la contribución de SWS (USAID) y excluyen los fondos externos proporcionados por otras partes interesadas, que fueron un 18 % mayores que la contribución de SWS. (No hay un desglose de partidas para el cofinanciamiento, pero es notablemente más alto que la contribución del donante). Tenga en cuenta que el gráfico no informa las cifras de costos reales, sino los niveles relativos entre los esfuerzos de Acción Colectiva.

Como se ve en el cuadro, organizar y facilitar las reuniones periódicas de la coalición requiere el mayor compromiso financiero. (En la mayoría de los casos, las reuniones eran trimestrales y COVID interrumpió el cronograma durante el último año). El informe señala que estos gastos solo incluyen actividades a nivel regional y no incluyen esfuerzos de incidencia a nivel nacional y varias investigaciones. Una vez más, este cuadro representa solo los estudios de casos de SWS, pero puede brindar cierta perspectiva sobre los requisitos de costos relativos para diferentes intervenciones de Acción Colectiva. Estos datos también pueden proporcionar un recurso general para una estimación de costos independiente del Gobierno de los Estados Unidos (IGCE por sus siglas en inglés).

Costos hacia los objetivos técnicos frente a Acción Colectiva: Como punto de referencia final, es útil examinar rápidamente los gastos que se contribuyen para facilitar la Acción Colectiva, frente a los que se contribuyen directamente a los objetivos técnicos. En el caso de SWS, las coaliciones implementaron actividades como la planificación maestra de WASH; monitoreo de activos y servicios; mejoras en el suministro de agua; sistemas de operación y mantenimiento; vertederos y letrinas; y pilotos de demostración.

GASTOS POR MEDIDAS DE ACCIÓN COLECTIVA

Solo costos de los donantes, niveles relativos



Si bien no se ha establecido una relación de causa-efecto entre la inversión de los donantes y la de las partes interesadas, hay dos afirmaciones notables. En primer lugar, cada dólar de inversión de USAID apalancó \$4,76 en contribuciones de las partes interesadas, que incluyeron contribuciones tanto para iniciativas prioritarias de WASH como para medidas de Acción Colectiva. En segundo lugar, cada dólar de inversión en prioridades técnicas de WASH estaba respaldado por \$0,61 de inversión en medidas de Acción Colectiva, incluidas las contribuciones de los proyectos SWS y las partes interesadas. Quizás se podrían proponer y medir métricas similares para rastrear la capacidad de los fondos de USAID para aprovechar los recursos locales en objetivos técnicos y ayudar a evaluar el costo-beneficio para la Acción Colectiva (consulte el [Módulo 9](#) para obtener más información sobre MEL en la Acción Colectiva).



Punto de decisión: ¿Qué categorías de costos deben asociarse con el diseño de la actividad? ¿Qué nivel de importancia se le debe dar a presupuestar las medidas de Acción Colectiva en comparación con las intervenciones técnicas? ¿Cuánto tiempo del personal es razonable contribuir para facilitar la Acción Colectiva?

MÓDULO 7: CONCLUSIONES CLAVE

- El presupuesto para la Acción Colectiva debe considerarse junto con el desarrollo del SOW o la Descripción del Programa ([Módulo 6](#)). Sin embargo, incluso con un SOW bien pensado, el presupuesto puede ser un desafío debido a la naturaleza incierta de las necesidades de una coalición de Acción Colectiva o la dirección que podría tomar el esfuerzo de Acción Colectiva.
- Las actividades de Acción Colectiva generalmente incluyen inversiones en recursos humanos, actividades y eventos, capacitación y actividades de MEL. Además, el presupuesto a menudo incluye apoyo para actividades o infraestructura que fortalece la capacidad de colaboración de la coalición y apoyo para actividades conjuntas que la coalición prioriza para lograr sus objetivos técnicos.

- Un estudio reciente de 11 actividades de Acción Colectiva del sector WASH en África Oriental identificó el seguimiento con las partes interesadas entre las reuniones periódicas de la coalición como el requisito más importante para el tiempo del personal. Para los gastos no laborales, el mismo estudio encontró que el apoyo a las reuniones periódicas de la coalición era la categoría de gasto más grande, seguida por el financiamiento para actividades conjuntas y el aprendizaje de la coalición.
- El estudio también confirmó que los participantes aprovecharon importantes recursos para organizar y facilitar la coalición y realizar actividades conjuntas. Además, el estudio estimó que, en estos casos, poco menos de dos tercios de los recursos se invirtieron en acciones hacia las prioridades técnicas de WASH y poco más de un tercio en la cohesión de la coalición Acción Colectiva.
- Como las necesidades de recursos de Acción Colectiva pueden cambiar durante el curso de la implementación, USAID debe, en la medida de lo posible, intentar proporcionar un proceso eficiente para reasignar fondos, agregar fondos para oportunidades emergentes, cambiar hitos y/u otros elementos especificados en el acuerdo.

MÓDULO

8

Proceso de licitación

EN ESTE MÓDULO:

Recomendaciones para el proceso de licitación

Conjuntos de habilidades del personal

Evaluación técnica de la propuesta

Este módulo proporciona algunas recomendaciones sobre cómo prepararse para incluir la Acción Colectiva en una licitación. También incluye pasos específicos que pueden ocurrir durante la implementación que deben anticiparse y posiblemente integrarse en la solicitud o adjudicación.

Como se cubre en el [Módulo 3](#) y el [Módulo 6](#), es importante incluir al personal de CO/AO y de Adquisición y Asistencia (A&A) al principio de los procesos de diseño de actividades para que comprendan las metas y los resultados deseados y puedan trabajar con el equipo técnico para planificar respectivamente. Esto es quizás aún más cierto para las licitaciones que incorporan Acción Colectiva, ya que es probable que la flexibilidad y la adaptabilidad ocupen un lugar destacado durante la implementación y puedan ser facilitadas por el mecanismo. Además de su papel central en la selección del instrumento del acuerdo, se necesita su aporte para incorporar el lenguaje y los requisitos de Acción Colectiva (y la gestión adaptativa consecuente) en las secciones relevantes de los documentos de licitación, incluidas las estimaciones de costos del gobierno independiente, los criterios de evaluación, las instrucciones para los oferentes o solicitantes y los requisitos para la presentación de propuestas, según corresponda.

RECOMENDACIONES PARA EL PROCESO DE LICITACIÓN



- Desarrollar una comprensión profunda de los sistemas locales, los contextos, las partes interesadas y sus funciones y responsabilidades. Una [Co-Creación no competitiva](#) puede ser útil en este sentido. Es una prioridad comenzar a trabajar desde un inicio con el CO/AO para articular las necesidades y expectativas de Acción Colectiva, las intervenciones anticipadas, el liderazgo de las partes interesadas y el desarrollo de capacidades, la creación de coaliciones y la adaptabilidad. Se recomienda buscar investigaciones locales, incluso de otros donantes y partes interesadas locales, como el mapeo de partes interesadas, el análisis de redes y otras investigaciones aplicables.
- Considerar permitir que los oferentes o solicitantes propongan cambios y mejoras al diseño en su propuesta, con base en datos, información y justificación adicionales para adaptar el alcance a la dinámica local y los objetivos de Acción Colectiva. En la medida de lo práctico, considerar los parámetros dentro de los cuales se permiten cambios en el diseño.
- Apoyar y estimular la creatividad en las respuestas de los oferentes o solicitantes sobre cómo se puede lograr mejor la Acción Colectiva dentro del contexto local; y luego, durante la evaluación técnica, dar plena consideración a las respuestas creativas. Algunas organizaciones locales perciben que los donantes a menudo afirman que están buscando enfoques innovadores, pero dudan en dar el salto hacia nuevas ideas y conceptos. Las ideas creativas e innovadoras para movilizar y estimular a las partes interesadas podrían incluir nuevas formas y foros para reunir a las partes interesadas;

estímulos creativos para fomentar la participación, como recompensas divertidas o concursos estimulantes para las buenas ideas y el positivismo; nuevos métodos de facilitación; convocar en plazas y lugares nuevos e interesantes que introduzcan aspectos de visitas cruzadas o viajes de estudio; e integrando el desarrollo de capacidades prácticas en las agendas.

- Alentar u ordenar revisiones periódicas (p. ej., anuales) durante la implementación, y buscar aportes de los oferentes o solicitantes sobre cómo se puede hacer esto de la manera más efectiva para proporcionar vías para que las partes interesadas participen directa y abiertamente. Herramientas como [Pause & Reflect](#), [Repaso Post-Acción](#) y 360-Degree Reviews adaptadas a los proyectos pueden ser efectivas. Aclarar o buscar recomendaciones sobre cómo USAID debería participar en estas revisiones y cómo los implementadores se asegurarán de que las recomendaciones de las partes interesadas se documenten y aborden en el futuro.
- Alentar a los oferentes o solicitantes a aprender y adaptarse deliberadamente mediante la elaboración de vías de aprendizaje para que las partes interesadas compartan, documenten y difundan las lecciones aprendidas y las mejores prácticas; estimular la investigación y el descubrimiento dentro de las coaliciones para aprender de las mejores prácticas de otros donantes; y aplicar enfoques nuevos y efectivos a su coalición.
- Considerar incorporar un mayor grado de flexibilidad en las propuestas a través de una solicitud basada en resultados: «Identificar el *qué*, pero no el *cómo*». Proporcionar a los oferentes o solicitantes la oportunidad de describir los medios para entregar los resultados técnicos y de Acción Colectiva.



CAJA DE HE-
RRAMIENTAS:

Repaso Post-Acción

Es un proceso de reflexión usado por un equipo para captar las lecciones aprendidas de éxitos y retos pasados alrededor de una actividad particular con el objetivo de mejorar el desempeño futuro.

CONJUNTOS DE HABILIDADES DEL PERSONAL



Como se destaca en varios de estos módulos, además de las habilidades técnicas y de gestión tradicionales, los principios de Acción Colectiva requieren conjuntos de habilidades adicionales para el personal de proyectos y actividades. Independientemente de sus funciones individuales, el personal que trabaja en una Acción Colectiva efectiva exhibe varias habilidades y comportamientos clave.

- **Adaptabilidad:** Experiencia en procesos adaptativos y de gestión del cambio, con orientación a la mejora continua. Demostró éxito en la gestión de actividades en diversos entornos mientras adaptaba y refinaba los enfoques para adaptarse al entorno local y responder a los desafíos y oportunidades. Abierto a los aportes de los demás, es sistemático en la adquisición y el uso de datos e información para tomar decisiones y hacer ajustes. Capacidad demostrada para innovar, ser flexible y permanecer abierto a nuevas ideas y su aplicación.
- **Facilitación:** Con experiencia en habilidades de facilitación y comunicación adecuadas a diferentes grupos y entornos. Capacidad para permanecer neutral y objetivo en la construcción y el fortalecimiento de las relaciones entre las partes interesadas. Con habilidades de facilitación para centrar la atención, enmarcar problemas, apoyar la toma de decisiones y la rendición de cuentas transparentes, crear un sentido de urgencia y generar consenso. Las buenas habilidades organizativas también son una ventaja.
- **Comunicación:** Posee fuertes habilidades de comunicación oral y escrita para apoyar el alcance público; comunicarse productivamente con miembros de la coalición, organizaciones e instituciones; apoyar las comunicaciones de la coalición con los distritos específicos; convocar y dirigir reuniones,

incluidas aquellas con dinámicas desafiantes; y documentar las lecciones aprendidas. Las redes locales sólidas y el conocimiento del entorno también son favorables.

- **Pensamiento sistémico:** Dependiendo del rol del socio implementador en el esfuerzo de Acción Colectiva, puede ser beneficioso tener una comprensión sólida del pensamiento sistémico. Las habilidades de pensamiento sistémico ayudan a considerar la complejidad y la interdependencia de las acciones prioritarias de la coalición, a identificar las causas fundamentales y los puntos de influencia para el problema compartido, a reaccionar ante los cambios y las tendencias que el esfuerzo de Acción Colectiva está impactando, o a articular la visión holística de la situación para sus audiencias.
- **Otras Habilidades:** Compromiso y pasión por el tema y el desarrollo en general. Voluntad y capacidad de facilitar desde el fondo. Posee credibilidad y representación a nivel local. El pensamiento crítico y reflexivo, las habilidades para resolver problemas, el enfoque en el aprendizaje y la mejora continua son aspectos positivos.

La publicación de USAID Learning Lab, [¡Ayuda! Estoy contratando personal nuevo y quiero que trabajen de manera adaptativa](#) brinda orientación adicional sobre cómo identificar y evaluar las habilidades de gestión adaptativa.

EVALUACIÓN TÉCNICA DE LA PROPUESTA




En el **Módulo 5**, esta Guía presentó siete factores clave para el éxito en Acción Colectiva. Estos mismos factores pueden guiar el desarrollo de criterios para evaluar propuestas técnicas. Los siguientes son algunos consejos para desarrollar y elaborar criterios de evaluación técnica:

- **Liderazgo competente de la coalición:** ¿La propuesta demuestra un sólido conocimiento del entorno, las partes interesadas y los esfuerzos de otros donantes? ¿Existe un conocimiento demostrado de las partes interesadas existentes y nuevas, y sus roles y relaciones dentro del paisaje local? ¿Existe una estrategia para generar confianza dentro de la coalición? ¿Existe un enfoque coherente para fortalecer las capacidades de los miembros de la coalición en función de las lagunas y las limitaciones de Acción Colectiva?
- **Aceptación del gobierno:** ¿Se han considerado y abordado adecuadamente las funciones de las oficinas gubernamentales y sus niveles de compromiso? ¿Existe una estrategia coherente para involucrar al gobierno que anticipe los riesgos y desafíos potenciales? ¿Qué estímulos podrían ser necesarios para apoyar la participación activa y cuáles son los impactos en la sostenibilidad?
- **Poder de convocatoria:** ¿La estrategia propuesta considera el poder de convocatoria de las partes interesadas clave y del implementador mismo?
- **Apoyo financiero para la Acción Colectiva:** ¿Proporciona la propuesta una justificación sólida de los recursos y niveles para apoyar las acciones conjuntas de la coalición? ¿Existe una estrategia para asignar recursos, como subvenciones secundarias y otras herramientas y recursos? ¿La estrategia mejora las perspectivas hacia la sostenibilidad a largo plazo?
- **Adaptabilidad:** ¿Cómo demuestra y construye la propuesta un compromiso con la adaptabilidad? ¿Qué medidas específicas se implementan para repasar, revisar, adaptar y documentar nuevos enfoques basados en los aportes de las partes interesadas?

- **Valor percibido por los participantes:** ¿La propuesta presenta estrategias para aumentar el valor para los participantes? ¿Cómo se identifican y abordan los problemas relacionados con el valor percibido de la Acción Colectiva? ¿La propuesta presenta estrategias para maximizar la voz de las mujeres, jóvenes, así como otros grupos vulnerables y marginados; o alternatively, ¿una justificación para un conjunto más limitado de partes interesadas?
- **Compromiso y acción:** ¿La propuesta considera y propone métodos para fomentar el compromiso y la acción dentro de los plazos y las limitaciones de recursos?
- **Experiencia de la organización:** ¿Qué experiencia y capacidades demuestra el oferente o el solicitante a través de desempeños anteriores en la facilitación de Acción Colectiva y esfuerzos relacionados?

Comité de Evaluación Técnica: Una reflexión final relacionada con el comité de evaluación técnica es que las Misiones deben tratar de garantizar la diversidad en el comité en términos de género, roles, antecedentes, habilidades y perspectivas. El [Módulo 3](#) puede ser de mayor ayuda en este sentido.

 **Punto de decisión:** ¿Qué criterios son los más importantes y deseados para la actividad y cómo se pueden evaluar objetivamente? ¿Todas las instrucciones y criterios son claros para los licitadores para que presenten las mejores respuestas?

MÓDULO 8: CONCLUSIONES CLAVE

- Como se ha repetido a lo largo de esta Guía, es crucial planificar la flexibilidad en una actividad de Acción Colectiva.
- Para la Acción Colectiva, USAID debe tener cuidado de no ser demasiado prescriptivo, y el proceso de solicitud y adjudicación debe estar abierto a (o incluso recompensar) la adaptación, la creatividad y la innovación de los oferentes o solicitantes.
- Al buscar personal para la organización y facilitación del esfuerzo de Acción Colectiva, varios conjuntos de habilidades son valiosos. Estos incluyen habilidades de gestión adaptativa, habilidades de facilitación, habilidades de comunicación, habilidades de pensamiento sistémico y otras actitudes que encajan con los procesos participativos y colaborativos.
- Al evaluar propuestas, los siete factores clave para el éxito (tal como se presentan en el [Módulo 5](#)) pueden guiar la revisión de los enfoques propuestos.

MÓDULO

9

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

EN ESTE MÓDULO:

MEL consciente 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 a lo largo del diseño de la Acción Colectiva. MEL es un componente crucial de una Acción Colectiva efectiva, y este módulo está dedicado a las consideraciones necesarias para MEL. En este módulo, examinaremos la MEL consciente de la complejidad, las formas de medir y evaluar la cohesión del grupo necesaria para una Acción Colectiva efectiva, y proporcionaremos numerosas referencias y sugerencias para mejorar la MEL en estos aspectos.

MEL es una fuerza impulsora clave en 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.

MEL CONSCIENTE DE LA COMPLEJIDAD

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

En estas situaciones, el monitoreo del desempeño tiene algunos puntos ciegos que son comunes para 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. Un segundo 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 emplear 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 abordan desafíos complejos solo son efectivos si 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.
- **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](#) (en borrador).



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



Cosecha de Resultados

Es una herramienta de MEL consciente de la complejidad que identifica los grandes cambios y resultados emergentes, y que luego determina cómo una intervención o actividad contribuye a esos cambios.

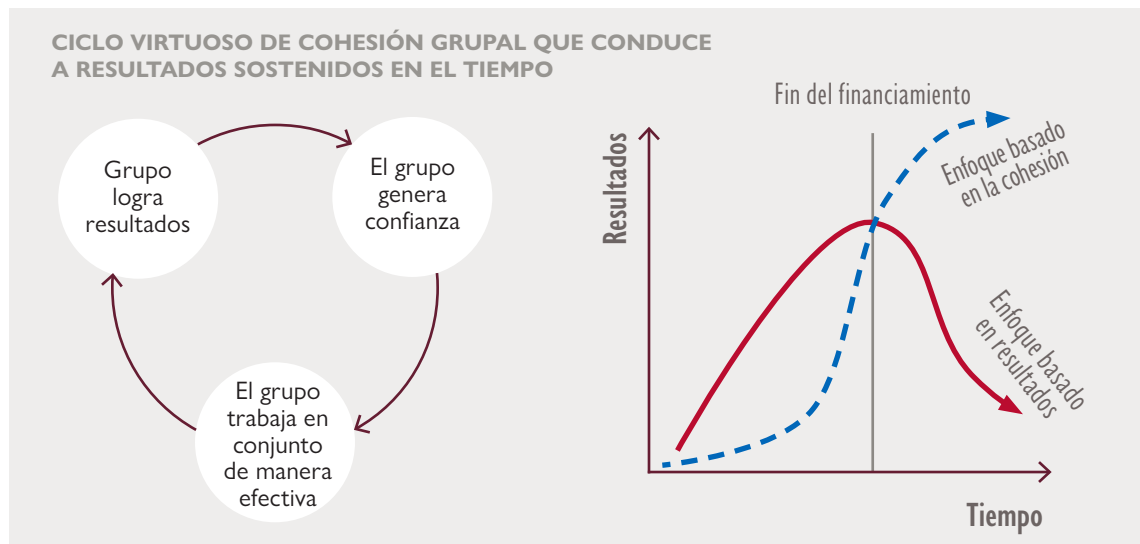
CENTRÁNDOSE EN LA COHESIÓN DEL GRUPO



Varios de los casos estudiados en la investigación de LINC destacaron un hallazgo quizás contrario a la intuición de que, para lograr avances hacia el tema del 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 los resultados, USAID con frecuencia no ha invertido lo suficiente en la cohesión del grupo. Sigue siendo necesario un equilibrio entre la cohesión del grupo y los resultados técnicos, y puede cambiar con el tiempo; 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 críticas. Un enfoque deliberado en la cohesión del grupo representa un círculo virtuoso que se construye a sí mismo con el tiempo; si bien puede requerir más tiempo que un enfoque basado en resultados, es probable que sus resultados sean más sólidos y sostenibles en 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 Defensa 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 (SNA)** 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.

Más allá de establecer indicadores y medidas de progreso hacia el establecimiento y mejora de la cohesión de la coalición, hay investigaciones, literatura y ejemplos que demuestran el valor del desarrollo participativo de indicadores de resultados. Involucrar a los miembros de la coalición en el proceso de definición de resultados y métricas proporcionará indicadores más apropiados, fortalecerá aún más la cohesión de la coalición y mejorará la alineación de las actividades de los miembros para lograr esos resultados.

Para obtener más información, hay buenos recursos sobre la medición participativa, que incluyen:

- [Proceso participativo para desarrollar medidas de compromiso localmente sensibles](#)
- [Nota de orientación sobre evaluaciones participativas](#); y
- [Guía de diseño de evaluación de impacto participativa](#).



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 asistieron constantemente a las reuniones, definido como un porcentaje de reuniones a las que asistieron. 	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 realizadas. 	Informes de la coalición.
<ul style="list-style-type: none"> Valor en dólares estadounidenses de los recursos movilizados por la coalición para acciones conjuntas. 	Informes de la coalición.
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"> Probabilidad informada de los miembros individuales de la coalición de que seguirán participando en la coalición, informada como respuesta promedio. 	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"> La 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 en la dinámica del poder de la coalición medidas por cambios en la mayoría de los miembros conectados o 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 y acciones de cohesión emergentes para la coalición como un todo, o subconjuntos de miembros de la coalición. 	Cosecha de resultados , pausa y reflexión.

MÓDULO 9: CONCLUSIONES CLAVE

- El MEL debe ser considerados a lo largo del diseño e implementación de la Acción Colectiva.
- Dado que los esfuerzos de 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

10

La sostenibilidad 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 hacerse desde el inicio de 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 efectiva presentados en el [Módulo 5](#) pueden servir como una guía útil para planificar, ya que estos mismos factores que determinan la efectividad de la Acción Colectiva desde el principio también regirán en gran medida la sostenibilidad a medida que finaliza el 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 Duración 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 muchos de los problemas complejos que aborda USAID, hay casos en los que puede tener sentido permitir que una coalición disuelva sus esfuerzos. Dos situaciones bastante comunes son: primero, coaliciones que se formaron para abordar un alcance relativamente limitado; y segundo, para abordar problemas en los que, después de un tiempo, otras formas menos estructuradas de colaboración 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.

Las preguntas guía para determinar si la sostenibilidad es deseable incluyen:

- ¿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 que el problema se considere “resuelto”?
- ¿Ha establecido la coalición de Acción Colectiva leyes, políticas públicas y/o un organismo regulador 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?
- ¿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 de la coalición y el esfuerzo de Acción Colectiva? (La respuesta a esta pregunta puede cambiar con el tiempo, así que vuelva a consultarla regularmente)

CUÁNDO COMENZAR LA PLANIFICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD



Si determina que es deseable mantener el esfuerzo de 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 red de la Acción Colectiva; el esfuerzo requerido para mantener la coalición; y los tipos de actividades que emprende la coalición. 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.

Las preguntas de orientación para determinar si una coalición está lista para la planificación de la sostenibilidad incluyen:

- ¿La coalición posee 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 y los recursos necesarios para mantener a la coalición trabajando unida?
- ¿Es necesario agregar (o eliminar) otras partes interesadas a la coalición para ayudar a garantizar la sostenibilidad en el futuro?

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, se debe encuestar a los miembros de la coalición para evaluar su apoyo para continuar más allá del apoyo de USAID. Es mejor no asumir que lo desean 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 algún tipo de registro u organización formal para mantener su trabajo y recibir apoyo financiero en el futuro (ver más abajo). Existen numerosas opciones para la estructura organizacional, según el contexto y las regulaciones locales; un experto legal local u otro especialista, que podría estar disponible dentro de la coalición, puede ayudar a comprender las opciones y las ventajas y desventajas de las diferentes opciones. Algunas posibles soluciones incluyen una entidad legal recién registrada, como una ONG, OSC o asociación; fusionarse con una entidad legal existente de uno de los tipos mencionados; convertirse en un organismo gubernamental o paraestatal, o fusionarse con una oficina o institución gubernamental existente; o permanecer en la informalidad, aunque con un representante administrativo que proporcione la 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 la Acción Colectiva, la coalición querrá formalizar y continuar perfeccionando los procesos, estructuras, planificación, mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas para seguir operando. El plan de sostenibilidad debe incluir objetivos y pasos para lograr estas y posiblemente otras funciones. 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. Existen numerosas formas en que una coalición puede movilizar los recursos necesarios para sostenerse. El plan para movilizar estos recursos debe basarse en la comprensión de las necesidades de la coalición y el panorama del contexto. Las estrategias de sostenibilidad financiera pueden incluir fuentes de financiación externas, como la recaudación de fondos, la redacción 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 alguna combinación de externo e interno.



Punto de decisión: ¿Cómo alentaré a la coalición a desarrollar un plan de sostenibilidad que se ajuste a sus necesidades e intereses?

MÓDULO 10: 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 ocasionalmente.

Agradecimientos

Nos complace ofrecer esta Guía a las Misiones de USAID interesadas en incorporar y promover la Acción Colectiva en su programación. La investigación incluyó diez **estudios de casos** examinados como parte de este esfuerzo, que 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 los esfuerzos que no salieron 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 del equipo de USAID, sus Misiones y socios implementadores, y especialmente de 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 el equipo de iDesign de USAID y otros para que todos podamos continuar aprendiendo colectivamente y mejorar 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 brindó apoyo continuo 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
 Rich **Fromer**, LINC
 Craig **Hempfling**, LINC
 Jennifer **Kennerly**, Social Solutions International
 Patrick **Sommerville**, LINC
 Nick **Valcourt**, LINC/ Open Water Systems

Equipo de investigación

Aji **Ceesay**
 Rich **Fromer**
 Patricio **Lohmeyer**
 Carolyn **Njihia**
 Kimberly **Pugel**
 Nick **Valcourt**
 Jenna **White**

Comité de Revisión Técnica

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



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

This practical guide is made possible by the support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the sole responsibility of LINC and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.