



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

EL INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA SOCIEDAD CIVIL: UN MODELO REPLICABLE DE VIAJE DE APRENDIZAJE O STUDY TOUR PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID



EXEMPTION FROM LIABILITY: This publication was produced for the United States Agency for International Development (USAID) and prepared by Social Impact, Inc., within the Civil Society Activity, Contract No. AID-OAA-I-13-00045. The opinions and contents of this report do not necessarily reflect those of USAID or those of the U.S. Government.

Este documento es parte de una colección de documentos estratégicos desarrollados por el Programa para la Sociedad Civil de USAID, implementados por Social Impact, Inc. (SI) y financiados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los textos que integran la colección describen el enfoque y la metodología de desarrollo de capacidades sistémicas que el Programa diseñó para acompañar a más de cuarenta Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en el fortalecimiento institucional, la gestión de subvenciones y el cumplimiento legal. Este documento proporciona una descripción general del modelo de Viaje de Aprendizaje (o *Study Tour*) que CSA diseñó e implementó con los líderes de la sociedad civil para intercambiar las mejores prácticas y destaca algunos de sus resultados clave. El compendio completo es un recurso útil para fortalecer a las OSC. Puede consultar la colección completa en el sitio web de SI, <https://socialimpact.com/>.

SOBRE EL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO

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

SOBRE SOCIAL IMPACT

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

AGRADECIMIENTOS

El Intercambio de Buenas Prácticas en la Sociedad Civil: Un Modelo Replicable de Viaje de Aprendizaje (o Study Tour) es producto de un esfuerzo colaborativo, al cual aportaron con su conocimiento y experiencia numerosas personas del equipo de USAID, Social Impact y del Programa para la Sociedad Civil de USAID en México, así como de sus organizaciones aliadas. Especial agradecimiento a Elizabeth Warfield y Lucila Serrano, cuyas contribuciones a la visión estratégica del Programa se reflejan en este documento, así como a Gladys Rivera por sus enriquecedoras sugerencias. Asimismo, un reconocimiento al equipo de Desarrollo de Capacidades del Programa para la Sociedad Civil: Anne Largaespada, Brandon Melecio Fischer, María Huerta, Andrea Sanfeliz y Jessali Zarazua, por su apoyo, colaboración e inspiración de trabajo en equipo.

Autoría: María Huerta Urías y Elise W. Storck

Coordinación Editorial: Elise W. Storck

Esta publicación fue producida por Social Impact, Inc. para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo el contrato No. AID-OAA-I-13-00045. Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

Mexico City, 2020. All rights reserved by USAID or the U.S. Government. This document may be excerpted, photocopied, or adapted in whole or in part, provided the material is distributed free of charge and that credit is given to CSA and USAID.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	6
¿POR QUÉ INVERTIR EN UN STUDY TOUR?	10
METODOLOGÍA DEL MODELO STUDY TOUR: CONSTRUCCIÓN DE LIDERAZGO COLABORATIVO	13
FASE 1. DISEÑO.....	13
FASE 2. CONVOCATORIA.....	15
FASE 3. TRABAJO DE CAMPO.....	16
FASE 4. CONSOLIDACIÓN DE PROYECTOS.....	18
HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES	20
ANEXO I.....	22
PROYECTOS EN EL SISTEMA LOCAL: COMUNIDAD DE APRENDIZAJE	22

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento describe la iniciativa Study Tour, (que en español sería traducido como Viaje de Aprendizaje) desarrollada por el Programa para la Sociedad Civil (Social Impact) dentro del marco del contrato financiado por USAID en México. Esta iniciativa ocurrió del lunes 11 al viernes 15 de noviembre de 2019, integrando a ocho líderes locales en un viaje de aprendizaje a las ciudades de Medellín y Bogotá en Colombia. En este documento se describe la metodología para la replicación de este modelo de aprendizaje, utilizando la experiencia del Programa para la Sociedad Civil como una buena práctica para fortalecer el sistema local.

El Study Tour es parte del trabajo de desarrollo de capacidades del Programa para la Sociedad Civil que se centra en tres enfoques: 1) fortalecer las capacidades internas y los procesos organizacionales 2) fortalecer las capacidades organizacionales para desarrollar y mantener alianzas estratégicas con actores en el sector de la sociedad civil y otros y 3) fortalecer la posición de las OSC dentro del sistema en el que operan. El Study Tour se basa en este último enfoque, ya que busca contribuir al fortalecimiento del sistema local para que éste sea conducente al desarrollo de un sector de sociedad civil fuerte, que trabaje de manera integrada con otros sectores para lograr resultados sostenibles.

Desde su génesis, la iniciativa Study Tour se diseñó con un enfoque innovador y diferente a otras iniciativas similares y se distingue por los siguientes tres principios:

- 1) **Fortalecimiento del sistema local:** El Study Tour fortalece el sistema local ya que ofrece una oportunidad única de aprendizaje que permite retomar aprendizajes externos para enriquecer la visión de quiénes participan sobre cómo generar un cambio sostenible en México.
- 2) **Integración de líderes locales vinculados geográficamente:** El Study Tour integra líderes locales que residen en los mismos estados y localidades, para que los aprendizajes de esta experiencia puedan ser retomados y consolidados en proyectos que impacten su sistema local, atendiendo los retos sociales apremiantes de su entorno.
- 3) **Enfoque de alianzas:** Las iniciativas desarrolladas por los y las participantes posterior al Study Tour, buscan integrar a diferentes sectores (privado, público y sociedad civil organizada) para poder formar redes de colaboración y alianzas de largo plazo desde donde se gesten ideas de cambio sostenible.

Para lograr lo anterior, desde el Programa para la Sociedad Civil se diseñó una metodología de trabajo que permitió la selección de líderes locales de Sonora y Coahuila, con la experiencia y la influencia necesaria para poder retomar los aprendizajes obtenidos en Colombia y aplicarlos en un proyecto local. Esta metodología está integrada por cuatro fases: 1) Diseño 2) Convocatoria 3) Trabajo de campo y 4) Consolidación de proyectos locales que integran a diferentes sectores para formar redes de colaboración. Cada una de estas fases está orientada hacia la consolidación de un proyecto local colaborativo, por lo que se prioriza la sostenibilidad de la iniciativa desde un inicio.

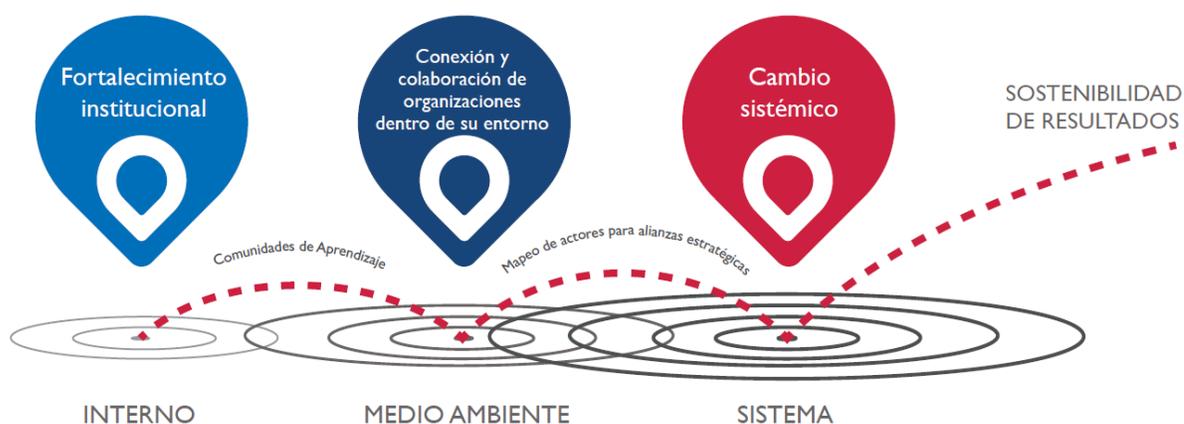
EL ENFOQUE DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO

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

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

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

FIGURA I. ESTRATEGIA DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL



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

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

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

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

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: Acompañar a las organizaciones de la sociedad civil a desarrollar capacidades de tres maneras – mejorando las capacidades internas, fortaleciendo las capacidades para crear y mantener alianzas estratégicas y solidificar sus posiciones dentro de sus Sistemas Locales – basado en una metodología integrada que incorpora enfoques de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales (Human and Institutional Capacity Development, HICD²), Sistemas Locales (Local Systems³) y Capacidades 2.0 (Capacity 2.0⁴).

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

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

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

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

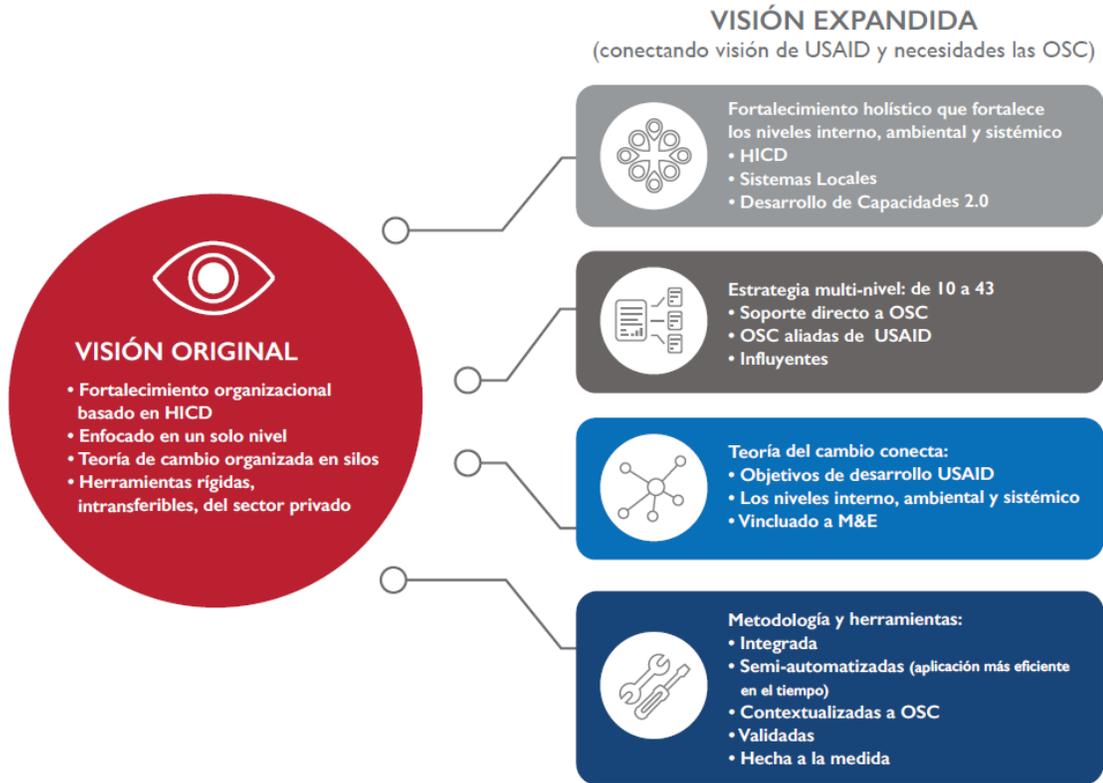
² USAID. n.d. "Human and Institutional Capacity Development." Accessed July 27, 2020. <https://usaidlearninglab.org/library/human-and-institutional-capacity-development>

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

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

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

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



Social Impact (SI) basó el diseño original del Programa en el modelo HICD. Sin embargo, a medida que CSA se familiarizó con Capacity 2.0 en USAID y realizó sesiones de pausa y reflexión con organizaciones asociadas, el Programa determinó la necesidad de ampliar su enfoque de desarrollo de capacidades. De acuerdo con Colaborar, Aprender y Adaptar (Collaborating, Learning and Adapting CLA⁵), el equipo del Programa propuso componentes adicionales a la teoría del cambio que complementarían el diseño original de HICD y a la vez integrarían las mejores prácticas más recientes en el campo. En línea con los enfoques de Sistemas Locales y Desarrollo de Capacidades 2.0, el Programa comenzó a conceptualizar el fortalecimiento organizacional en tres dimensiones: fortalecimiento de capacidades internas; fortalecimiento de las relaciones y redes en las que participan las organizaciones; y el fortalecimiento de las posiciones de las organizaciones dentro de sus sistemas locales.

Como parte de un importante cambio conceptual y metodológico, CSA amplió su enfoque para el desarrollo de capacidades al adoptar el marco de Sistemas Locales de USAID. Basado en este marco, el Programa visualiza a cada OSC cómo uno de los múltiples actores dentro de un sistema que

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

trabaja en torno a un problema social particular. Para que las OSC individuales y el sector de las OSC tengan un impacto sostenible, es crucial desarrollar sus capacidades organizacionales para interactuar, comunicarse y colaborar, incluso con otros actores diversos que operan en el mismo sistema. De esta manera, el Programa para la Sociedad Civil de USAID podría apoyar más eficazmente a las organizaciones a medida que abordaban desafíos complejos en sus entornos.

TEORÍA DE CAMBIO

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

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

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

¿POR QUÉ INVERTIR EN UN STUDY TOUR?

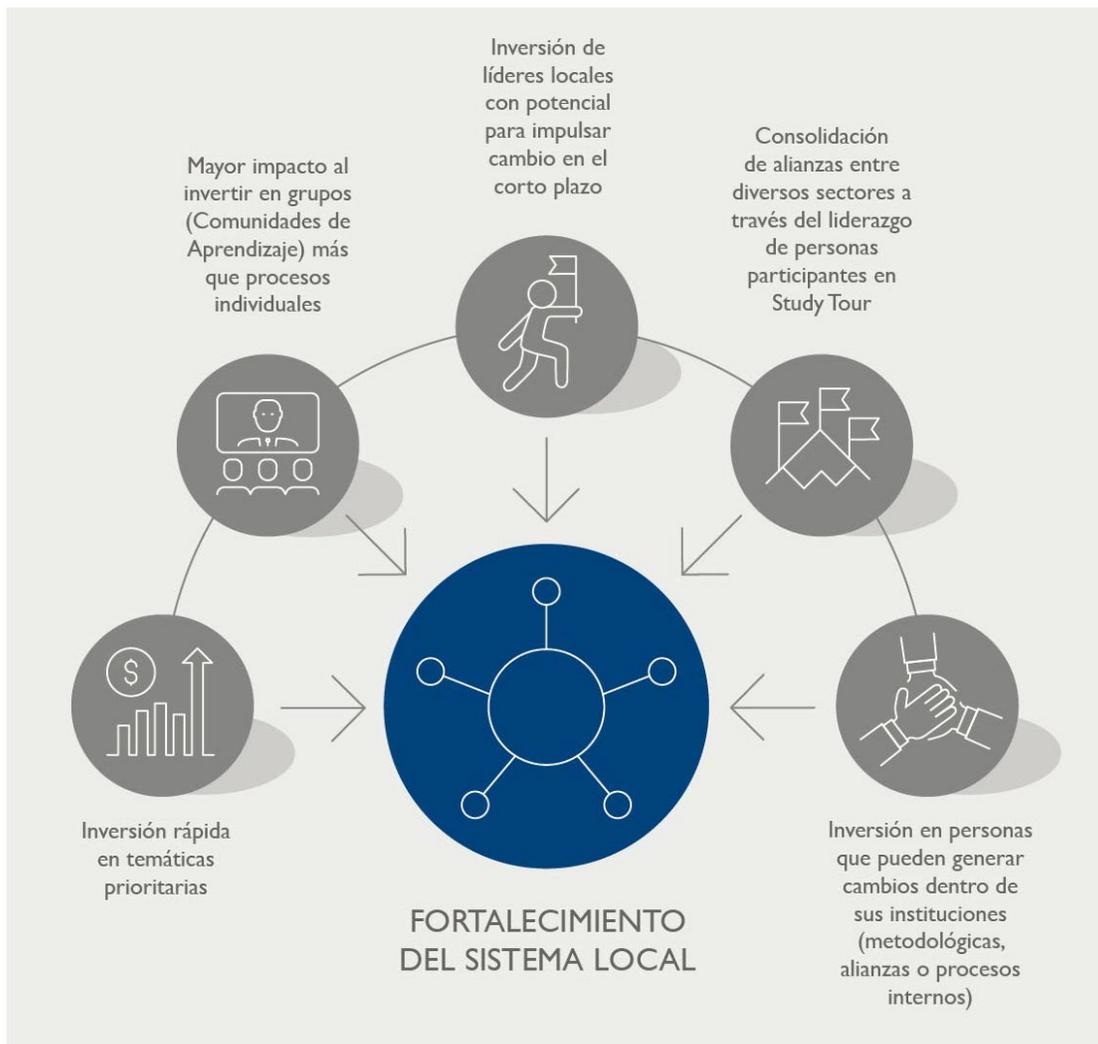
La iniciativa del Study Tour, enfocada hacia el fortalecimiento del sistema local es una inversión recomendable para actores que buscan forjar el trabajo colaborativo entre sectores para hacer frente a las necesidades más apremiantes de la sociedad.

A continuación, se detallan los aspectos más importantes sobre porqué es valioso invertir en un esquema de esta naturaleza.

“Es ejemplo la sinergia que ha logrado entre sociedad civil, gobierno y población beneficiaria en la construcción de modelos sobre lo ya trabajado para fortalecer las propias capacidades de organización o convivencia social sin crear espacios paralelos artificiales que no logren mantenimiento en el tiempo.

Alberto Xicoténcatl, participante.

FIGURA 3. INVERSIÓN EN STUDY TOUR FORTALECE EL SISTEMA LOCAL



INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

En el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, se diseñó la iniciativa “**Study Tour**” con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de sociedad civil (OSC) para fortalecer su posición en el sistema local. A su vez, busca contribuir a que dicho sistema permita el óptimo desarrollo de las OSC que trabajan en la promoción y protección de los Derechos Humanos, la prevención del crimen y la violencia y temas relacionados a la Reforma del Sistema de Justicia Penal en México.



¿QUÉ ES UN STUDY TOUR?

Un Study Tour (viaje de aprendizaje) es una experiencia de viaje que combina tres componentes: **aprendizaje, colaboración y liderazgo.**

El objetivo es que personas con potencial de liderazgo local viajen a otro país y recuperen las mejores prácticas y experiencias de OSC o líderes locales.

La expectativa de un Study Tour es que las y los participantes puedan aprender y retomar estas experiencias para que sirvan de ejemplo en el desarrollo de iniciativas de cambio en el país de origen.



Aprendizaje



Colaboración



Liderazgo

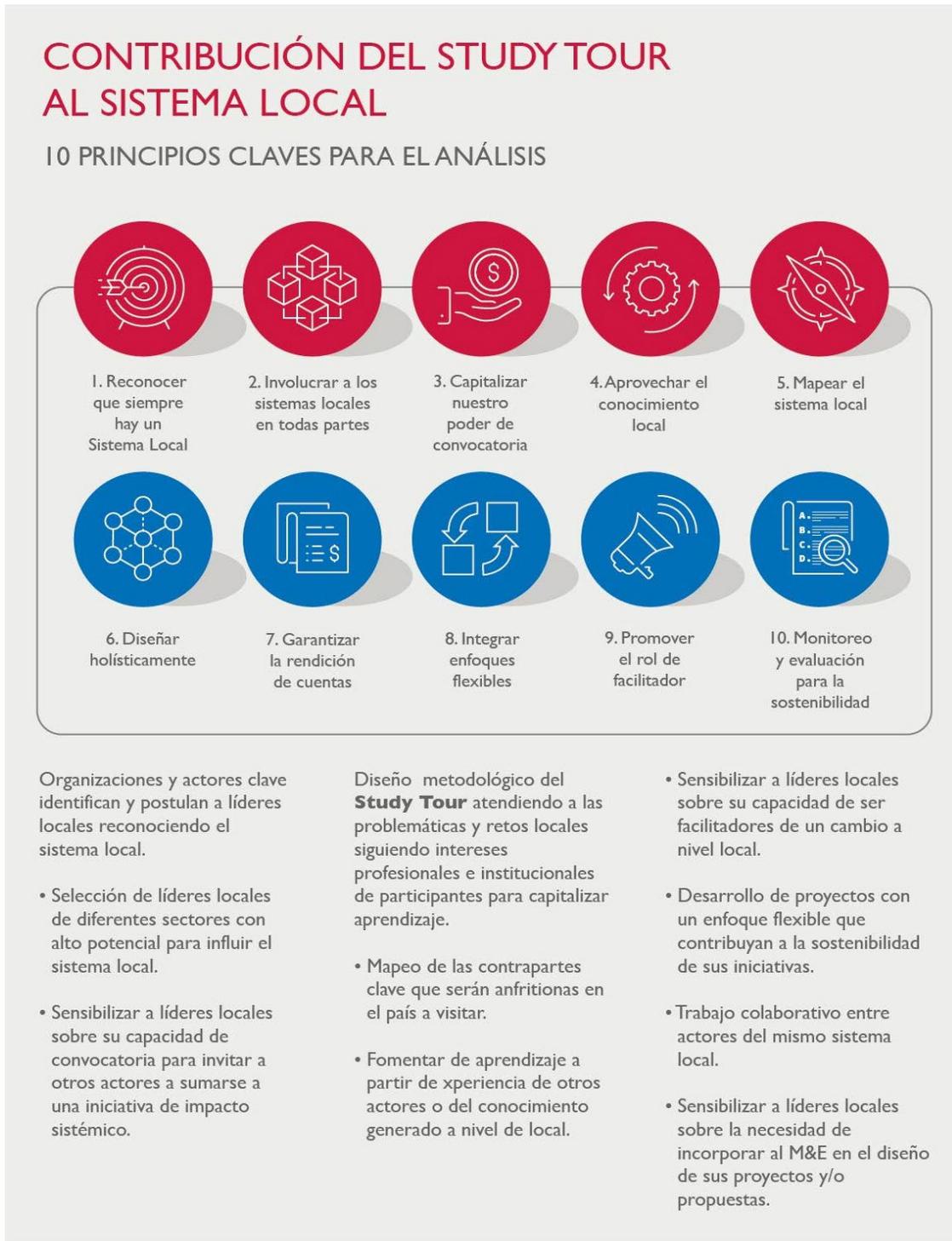
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA LOCAL

Desde el Programa para la Sociedad Civil de USAID se planteó que el Study Tour sería una iniciativa para que los líderes elegidos a participar pudieran hacer una contribución real al sistema local.

Esto se reflejaría en tomar los aprendizajes del viaje para desarrollar una iniciativa local que integrara la labor de diversos sectores como la sociedad civil y los sectores público y privado.

El liderazgo de los agentes de cambio local asegura la sostenibilidad del proyecto, incluso finalizado el Programa para la Sociedad Civil.

La siguiente imagen ilustra los diez principios clave para el análisis del sistema local, ubicando las contribuciones que un Study Tour puede lograr para fortalecer este sistema.⁶



⁶ USAID. n.d. “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development.” Accessed July 27, 2020. <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

METODOLOGÍA DEL MODELO STUDY TOUR: CONSTRUCCIÓN DE LIDERAZGO COLABORATIVO

La siguiente sección presenta la metodología del modelo Study Tour a través de 4 fases: 1) Diseño, 2) Convocatoria, 3) Trabajo en Campo y 4) Consolidación de Proyectos. Cada una de estas fases recupera los principios de enfoque sistémico, integración de líderes locales y enfoque de alianzas como ejes transversales de esta iniciativa. En cada fase se explican los procesos sistematizados por la experiencia del Programa para la Sociedad Civil, mismos que pueden ser retomados en caso de replicación.

FASE I. DISEÑO



OBJETIVO: El objetivo del Study Tour se centra en realizar un viaje a otro país, en el que participen líderes de cambio local que puedan aprender de experiencias positivas alrededor de una temática específica y que recuperen estos aprendizajes para contextualizarlos en una iniciativa de cambio local.

TEMÁTICA: La definición de la temática del Study Tour depende de la problemática o reto que se busque fortalecer, así como del interés del programa o proyecto que fomente esta iniciativa. Por ejemplo, si se busca fortalecer el sistema de justicia de un país, la temática del Study Tour se definiría alrededor de conocer las mejores prácticas del sistema de justicia de otro país, para la eventual contextualización de estas experiencias en el sistema local.

ENFOQUE DE SISTEMAS LOCALES: El Enfoque de Sistemas Locales es transversal en todas las etapas de la metodología de Study Tour. Esto implica que desde el diseño del Study Tour hasta su finalización, se integre la perspectiva de colaboración multiactor para fortalecer el sistema local.

PERFIL DE PARTICIPANTES: Es necesario que la selección de participantes esté orientada hacia el fortalecimiento de sus sistemas locales, más allá de enriquecer el trabajo de las instituciones a las que pertenecen.

Para ello, es ideal que los y las participantes coincidan en los siguientes puntos: 1) Interés y experiencia en la atención de una problemática o un reto social específico, 2) Ser un líder con potencial de cambio y contar con cierta capacidad de influencia,

3) Coincidir en la ubicación geográfica de donde laboran o donde desarrollan proyectos, 4) Interés por conformar un grupo de colaboración multiactor para diseñar un proyecto de impacto en su sistema local.

Adicionalmente, es recomendable que la selección de participantes se base en un análisis geográfico donde se focalizará la procedencia de los y las líderes de cambio, con el objetivo de favorecer a zonas donde se puede detonar trabajo colaborativo entre actores de diferentes sectores.

DEFINICIÓN DEL PAÍS POR VISITAR: El momento para definir el país por visitar ocurre al inicio del proceso de organización y diseño del Study Tour. La decisión versa en dos ejes principales: 1) Que haya considerable experiencia local por parte de actores identificables y accesibles, en las temáticas de interés sobre las cuales se busca construir el aprendizaje de las y los participantes del Study Tour 2) Que sea posible diseñar y organizar un viaje a este destino, tomando en cuenta consideraciones de seguridad, riesgo país, estabilidad socioeconómica y cualquier otra característica que pueda afectar el óptimo desarrollo de la iniciativa.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: Para socializar y captar la atención de las organizaciones y actores relevantes, es necesario genera materiales de comunicación que den identidad que visibilicen a la iniciativa.

DEFINICIÓN DE AGENDA: La definición de la agenda se logra considerando a) las áreas de experiencia e interés de los y las participantes seleccionadas y b) realizando una investigación diligente sobre los actores, instituciones y organizaciones del país por visitar que puedan cubrir las inquietudes y el interés de las personas participantes. Las temáticas de interés para seleccionar a las organizaciones o instituciones por visitar se pueden centrar en el reto o problemática en el que se centra el trabajo de las personas participantes.

FASE 2. CONVOCATORIA



INVITACIÓN A POSTULAR: Para la selección del grupo de personas agentes de cambio local, se puede diseñar una convocatoria que invite a OSC u otros actores clave que sean líderes en la temática definida a postular personas que consideren cumplen el perfil señalado. Este método de convocatoria sirve dos propósitos; 1) las OSC y actores líderes en los temas definidos son quienes conocen la realidad de dichas problemáticas y tienen el pulso de la evolución y participación de personas clave y 2) se pasa por un primer filtro de selección, donde las propias OSC u otros actores (sector privado, gobierno y academia) recomiendan a personas que saben cuentan con los criterios de selección.

ENFOQUE: El proceso para elegir a personas agentes de cambio y la eventual postulación de dichos perfiles debe regirse por tres principios fundamentales:

- 1) **Inclusión:** Seleccionar perfiles diversos, con diferentes antecedentes, formación, ideología, religión, sexo, identidad étnica, contexto socioeconómico entre otras.
- 2) **Equidad:** Abrir esta oportunidad para todas las personas que cumplan con los criterios de selección definidos y fomentar que el proceso sea igual para todos, sin privilegiar a ninguna persona candidata.
- 3) **Impacto Sistémico:** El perfil de cada persona postulada deberá contribuir a que la iniciativa que se desarrolle al regreso del Study Tour tenga un impacto sistémico.

COMITÉ DE SELECCIÓN: Con el objetivo de tener un proceso de selección transparente, se recomienda conformar un Comité de Selección, en el cual participan al menos 5 personas con diferentes perfiles. Desde su experiencia y trayectoria profesional podrán hacer una elección apegada a los criterios de selección y visualizando el potencial de cambio local que su elección significa. Se recomienda que este proceso sea documentado e integre la siguiente información:

- 1) Contar con un documento de evaluación con los criterios de selección.
- 2) Carta firmada por los integrantes del Comité de Selección en donde se asegure el no conflicto de interés.
- 3) Carta firmada por los integrantes del Comité de Selección de no divulgación de información.
- 4) Memo de selección donde se describa número de candidaturas recibidas y número de personas seleccionadas, relacionando la selección con los criterios establecidos.

SELECCIÓN DE PARTICIPANTES: Para hacer la selección de participantes, es necesario convocar un Comité de Selección que sea imparcial y que evalúa las postulaciones. Para este proceso, se pueden seguir los siguientes criterios:

- 1) Verificar que los y las postulantes coincidan en su ubicación geográfica.
- 2) Los y las postulantes trabajan en las temáticas de interés señaladas y tienen experiencia demostrable en ello.
- 3) Tienen vinculación con otros candidatos propuestos, ya sea por temática de trabajo o por tener experiencia de colaboración previa.
- 4) Las personas postuladas han sido propuestas por organizaciones o actores clave.

FASE 3. TRABAJO DE CAMPO



AGENDA EN CAMPO: Al tomar en cuenta el perfil y los antecedentes profesionales y personales de las personas elegidas para participar en el Study Tour, se realiza un mapeo contrapartes y actores clave en el sector social, público y privado para identificar con quién establecer una interlocución valiosa.⁷

La construcción de la agenda local se desarrolla en 4 pasos:

- 1) Mapeo de contrapartes: Identificación de OSC, actores en el sector público cuyo trabajo y/o experiencia esté directamente relacionada con la temática de interés, actores en el sector privado que estén involucrados en estas temáticas y cuya percepción sea interesante integrar y otros actores clave, como pueden ser agencias de cooperación internacional.
- 2) Establecer contacto inicial con perfiles ideales a través de correo electrónico. En este primer momento es útil enviar una hoja descriptiva de la iniciativa Study Tour y solicitar una llamada. Posteriormente se recomienda sostener una llamada para explicar todos los pormenores de la iniciativa y la propuesta de visitar al proyecto y/o actor durante el Study Tour.
- 3) Contando con la aceptación por parte de las contrapartes de ser parte de la iniciativa, es fundamental consolidación de agenda de la visita de manera colaborativa. El objetivo es construir en conjunto con el aliado, una sesión en donde se

⁷ El mapeo de contrapartes consiste en hacer un análisis de los actores locales que tienen conocimiento, experiencia en las temáticas de interés elegidas. Este mapeo puede hacerse a partir de referencias de otras personas expertas que hagan recomendaciones puntuales, textos y revistas de investigación, así como fuentes confiables en internet que ofrezcan información confiable sobre los actores.

intercambien las experiencias más valiosas y las mejores prácticas relacionadas a la temática elegida. Es importante que exista un espacio para el intercambio de ideas y opiniones, para que las y los participantes puedan aprovechar al máximo la interacción. En esta etapa se hace una definición conjunta del día, horario y duración de la visita.

- 4) El proceso anterior se repite con todos los aliados por visitar durante la estancia de aprendizaje. A partir de la definición de la agenda en campo, se sugiere integrar un repositorio de información y fuentes de consulta al que las y los participantes puedan tener acceso previo al viaje. Contar con toda la información de cada visita es fundamental para poder aprovechar al máximo el espacio de interlocución con los aliados locales.

“La visión de la organización visitada sobre el fortalecimiento de la sociedad civil como constructora de bienes públicos; que favorezcan la equidad, la superación de la pobreza, la paz y la convivencia ciudadana, son ejemplo”

- Claudia Lisette Santana, participante

RETOMAR APRENDIZAJES PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE: La construcción de la agenda en campo responde a los intereses y experiencias profesionales de quienes integran el Study Tour. Las visitas a los aliados locales alimentan la construcción de una comunidad de aprendizaje que regresa a su país de origen a construir un proyecto que retoma las mejores experiencias recuperadas en estas visitas.

Para lograr la consolidación de estos aprendizajes, se recomienda:

“La colocación de la sociedad civil en el conocimiento de lo público y el trabajo con ellos; la colocación del tema que trabajan en la agenda pública; las metodologías de control social con enfoque anticorrupción, es importante tenerlo como marco de referencia para nuestro trabajo”.

- Ángel Hernández, participante

- 1) Desarrollar una herramienta que permita a los y las participantes retomar sus aprendizajes diarios y que esta sea revisada día con día durante el Study Tour.
- 2) Al final de cada jornada, sostener una reunión de cierre del día para rescatar los aprendizajes más significativos. Estos pueden ser retomados en dos niveles:
 - a. De manera individual: Reflexión orientada hacia cómo los aprendizajes contribuirán a la organización y/o institución en la que colabora la persona participante.
 - b. De manera colaborativa: Reconociendo que el grupo del Study Tour es una Comunidad de Aprendizaje, reflexionar sobre cómo estos nuevos saberes pueden contribuir al a construcción de un proyecto colaborativo que tenga impacto en el sistema local.



FASE 4. CONSOLIDACIÓN DE PROYECTOS

La etapa de consolidación de proyectos es fundamental. En esta etapa es cuando se aterrizan todos los aprendizajes e ideas que surgen del Study Tour. Para lograr que esta etapa se desarrolle de manera efectiva, se consideran 3 puntos importantes:

- 1) Al regreso del Study Tour, se pueden acordar reuniones de seguimiento para aterrizar el diseño del proyecto local. Estas reuniones pueden considerar la teoría de cambio, los indicadores de medición y las alianzas necesarias para consolidar el proyecto.
- 2) Promover o incentivar reuniones entre los miembros de la Comunidad de Aprendizaje (participantes del Study Tour) sin la presencia o acompañamiento de quien facilita/lidera la iniciativa. Esto con el objetivo de fomentar la autogestión y apropiación de sus proyectos.
- 3) El acompañamiento a las y los participantes del Study se puede hacer para formalizar las alianzas entre el grupo y otros actores clave, así como para el diseño del proyecto local.

VINCULACIÓN: La etapa de vinculación es la culminación de la iniciativa del Study Tour ya que se consolidan los aprendizajes y se construyen las alianzas para realizar un proyecto que impacte el sistema local. Esta etapa se puede convertir en la integración del Study Tour a otras redes de colaboración locales o nacionales, así como la formalización de alianzas con actores clave para que el proyecto local sea exitoso.

FORTALECIMIENTO PARA LA CONSOLIDACIÓN DE PROYECTOS: Con el objetivo de que se consoliden proyectos sustentables en el sistema local, se recomienda dar acompañamiento en las siguientes temáticas:

1. Monitoreo y Evaluación
2. Movilización de Recursos
3. Gobernanza

EVALUACIÓN: Una evaluación efectiva de la iniciativa de Study Tour es fundamental para medir el impacto que este proyecto tiene sobre las y los participantes y a mayor escala, sobre el sistema local. Para evaluar, se identifican 4 procesos:

- 1) Diseño y aplicación de encuestas cuantitativas y cualitativas que recuperen las opiniones, experiencias y percepciones de los y las participantes del Study Tour.
 - a. Encuestas cuantitativas de satisfacción: recuperan la opinión de los y las participantes sobre el desarrollo de la iniciativa.

- b. Encuestas cuantitativas de aprendizaje: recuperan el nivel de aprendizaje recuperado de cada actividad desarrollada en el Study Tour.
 - c. Encuestas cualitativas de preguntas abiertas
 - d. Entrevistas para recuperar la percepción y experiencia de quiénes participaron en el Study Tour.
- 2) Sistema de medición e indicadores: Identificación de metodología y categorización de principios que se utilizan para ubicar las respuestas cualitativa (menciones) y asociarlas a cada categoría dentro de la metodología.

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

En el marco del Programa para la Sociedad, la iniciativa del Study Tour contribuyó de manera significativa en el fortalecimiento del sistema local, conectando a líderes estratégicos que trabajan e impulsan cambios en los estados de Sonora y Coahuila.

Integrar actores de diferentes sectores implicó el involucramiento y la sensibilización de otros actores estratégicos, sobre situaciones que se ven en la cotidianidad pero que no se habían apropiado de ellas lo suficiente como para gestionar un proyecto de cambio sistémico. En este sentido, la experiencia de visitar Colombia permitió que al regresar sus realidades locales se pudieran imaginar proyectos colaborativos.

“Si logramos un proceso de verdadero diálogo, lograremos niveles de confianza para la reconciliación y la paz.”
“Transformar territorios implica trabajar por la paz. La paz disminuye la inseguridad y la paz mejora las condiciones de vida”
- Martha Patricia Alonso

El trabajo colaborativo entre gobierno, sociedad civil y empresa puede hacerse realidad sentando a la mesa a estos diferentes perfiles. De no ser así, se siguen viendo los retos más apremiantes de la sociedad desde la perspectiva aislada de cada actor, sin la empatía de los objetivos que debe alcanzar los otros. En cambio, si existe diálogo y colaboración se genera empatía y vinculación de necesidades mutuas para la generación de un proyecto. Este modelo de la selección de líderes de diferentes sectores permite la comunicación entre contrapartes para generar un proyecto que apunte hacia la solución de una necesidad en común.

Retomando lo anterior, la siguiente tabla sistematiza los hallazgos más importantes de la iniciativa Study Tour y las recomendaciones que permitirán una replicación exitosa del modelo.

TABLA I. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DE CSA PARA LA REPLICACIÓN DE UN STUDY TOUR

DISEÑO 	<ul style="list-style-type: none">→ Considerar el contexto del país a visitar para definir la temática que se abordará en el Study Tour. Esto implica la validación de esta temática con personas expertas y consultar diversas fuentes.→ Elaborar contenido de comunicación para transmitir el objetivo del Study Tour. En un material como video se pueden transmitir los lineamientos y expectativas, entre otras cosas.→ Al integrar el grupo que participa en el Study Tour es importante que haya representantes de diversos sectores.
CONVOCATORIA 	<ul style="list-style-type: none">→ El diseño de convocatoria debe estar centrado en que los perfiles compartan un objetivo profesional similar, así como que realicen su trabajo en la misma zona geográfica. Ambas características permiten la consolidación de proyectos locales de manera más eficiente y sustentable.

TRABAJO DE CAMPO



- Es necesario comunicar con claridad las expectativas de trabajo y el nivel de esfuerzo que implicará la implementación de proyectos desde el inicio.
- Es recomendable firmar una carta compromiso con las y los participantes en donde se especifiquen las expectativas de trabajo y el tiempo que tomará el desarrollo de este proyecto.

- Es recomendable hacer coincidir los intereses de los y las participantes con las agendas y modelos de trabajo de las organizaciones y/o instituciones por visitar.
- Es recomendable visitar a las organizaciones y/o instituciones proyectadas para conocer bien sus agendas de trabajo y para transmitir la finalidad del Study Tour a los anfitriones.
- Es importante desarrollar una herramienta para que los participantes analicen sus aprendizajes con el enfoque de sistema local.
- Se recomienda desarrollar sesiones de cierre al final de cada jornada, para ir identificando aquellas prácticas, saberes, metodologías y/o herramientas que serán factibles de marco de referencia.

POST STUDY TOUR



- Para una futura intervención, es necesario prever un sistema de acompañamiento posterior a la visita al viaje de aprendizaje. Desde la convocatoria es necesario establecer que debe haber un compromiso institucional que permitan a los y las participantes contar con los recursos humanos y el tiempo para su íntegra participación en el proyecto local. Es necesario proveer a la comunidad de aprendizaje con herramientas prácticas para que el grupo pueda dar vuelo a las iniciativas, esto implica asesorías técnicas y el acompañar sesiones de trabajo para concretar ideas.

ANEXO I

PROYECTOS EN EL SISTEMA LOCAL: COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

En la siguiente sección se describen las actividades que se han desarrollado posterior al Study Tour, procesos liderados por las y los participantes de la iniciativa y con el acompañamiento del Programa para la Sociedad Civil. Esta sección sistematiza las mejores prácticas de consolidación de las Comunidades de Aprendizaje (grupos colaborativos de trabajo que trabajan post- Study tour) en una iniciativa de cambio local en colaboración con otros actores clave.

A continuación, se describen algunas buenas prácticas para la consolidación de los proyectos locales en Sonora y Coahuila:

- 1) Reuniones recurrentes en diferentes formatos:
 - Reuniones virtuales
 - Reuniones presenciales con el equipo del Programa para la Sociedad Civil
- 2) Diseño y definición del objetivo del proyecto local
 - a. Definición de teoría de cambio
 - b. Diseño y creación colaborativa de propuesta
 - c. Acompañamiento por parte del Programa para la Sociedad Civil para consolidar proyecto e integrar aspectos importantes de monitoreo y evaluación, como indicadores de desempeño y líneas de acción para cada proyecto.

ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR POSTERIOR AL STUDY TOUR

COAHUILA: “Alianza Construyendo paz por Coahuila”

Objetivo: Contribuir a la prevención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres por razón de género, desde los distintos niveles de prevención, procuración y administración de justicia, brindando una atención focalizada e integral a las mujeres del Estado de Coahuila de Zaragoza.

El proceso de diseño para lograr esta iniciativa incluye diversas líneas de Acción. A continuación, se detallan algunas de ellas a modo de ejemplo:

1. Promoción y difusión de temas de género y Derechos Humanos, a través de campañas mediáticas que visibilicen el compromiso social e institucional por reconocer, prevenir y detener la violencia contra las mujeres que habitan o transitan por el estado de Coahuila.
2. Generar alianzas estratégicas con instancias del sector público, privado y la sociedad civil organizada que puedan fortalecer y contribuir a fortalecer esta política de atención integral.

“La experiencia de visitar Bogotá y Medellín fue de gran riqueza. Conocer los perfiles de actuación desde sociedad civil y su colaboración con academia y gobierno, me permitió identificar la llave del éxito en la implementación de estrategias de construcción de paz, la colaboración intersectorial”

- Líder de cambio de Coahuila, participante del Study Tour a Colombia

3. Proveer de recursos y herramientas cognitivas y conductuales al funcionario público para que puedan brindar una atención empática y de calidad a la ciudadanía en temas de género y Derechos Humanos.
4. Programa preventivo directamente en escuelas con población de niños, niñas y adolescentes, durante el ciclo escolar.
5. Programa de concientización y sensibilización sobre las implicaciones en la desigualdad entre hombres y mujeres, y en la violencia hacia estas últimas por razones de género, que conlleva la masculinidad tradicional, por medio de dinámicas lúdicas y otras diversas.

“La experiencia del Study Tour me dejó aprendizajes sumamente valiosos para entender a México. De las experiencias dolorosas de la sociedad colombiana que se ha negado a dejar en el olvido las atrocidades cometidas por ciertos actores, surge una generación de personas que exige políticas públicas de justicia, no repetición y reparación del daño. Todas estas sumamente necesarias en nuestro país”

- Líder de cambio de Coahuila, participante del Study Tour a Colombia

“Esta experiencia ha venido a aportar cosas muy valiosas a título personal y dentro de la organización en la que trabajo. La selección de las y los participantes del Study Tour fue sumamente oportuna ya que presenta muchas oportunidades de colaboración, integrando acciones desde las plataformas desde las cuáles cada quién trabaja”

- Líder de cambio de Coahuila, participante del Study Tour a Colombia