



Rutas[®]
PARA FORTALECER



EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES PARA COLABORAR

Rodrigo Villar
Gemma Puig
Mariana Cházaro



CIESC

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y
ESTUDIOS SOBRE SOCIEDAD CIVIL AC



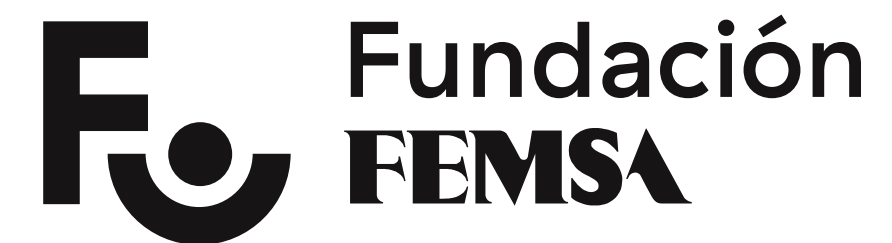
**Tecnológico
de Monterrey**

Agradecimientos

Este documento fue desarrollado por el equipo del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil A. C. (CIESC), en el contexto del proyecto Rutas para fortalecer, y forma parte de una investigación sobre el fortalecimiento de las capacidades para colaborar. Estuvo liderado por Rodrigo Villar y Gemma Puig contando con el apoyo de Mariana Cházaro.

Agradecemos inmensamente el financiamiento de Citibanamex, Corporativa de Fundaciones, Fundación FEMSA, Nacional Monte de Piedad y Fundación Quiera.

Asimismo, agradecemos las valiosas contribuciones de los equipos de Ensamble Artesano, Fundación Merced Querétaro, Red SumaRSE y Nacional Monte de Piedad, sin los cuales el desarrollo y los hallazgos de esta investigación no hubieran sido posibles.



Introducción

La literatura reciente sobre el sector filantrópico y la sociedad civil ha dado gran importancia a la colaboración como estrategia para aumentar la efectividad, la escala y el impacto de sus acciones, así como para maximizar los recursos orientados a promover transformaciones sociales (Hopkins, 2005; Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018; Prescott, Stibbe, Porteous, Elsig, & Initiative, 2021). Por su parte, la pandemia de COVID-19 catalizó —a nivel global y en México en particular— la conversación al respecto, así como el desarrollo de diversas iniciativas y plataformas colaborativas (Butcher, 2022).

El fortalecimiento de las capacidades de colaboración por parte de las personas y organizaciones involucradas es un factor central para este tipo de iniciativas. Por ello, en Rutas para Fortalecer,¹ decidimos llevar a cabo un ciclo de investigación, en el cual revisamos literatura, documentamos casos de colaboración en México y desarrollamos una comunidad de aprendizaje. El objetivo de ello es reflexionar sobre aspectos claves de los

procesos de fortalecimiento de las capacidades con las personas que participan en las iniciativas de colaboración.

El presente documento es una síntesis de los aprendizajes que hemos logrado durante este ciclo, que tuvo lugar entre enero y julio de 2023. Estos aprendizajes son el resultado de la generosidad en el intercambio de conocimientos por parte de las personas líderes que entrevistamos para documentar los casos y de quienes participaron en la comunidad de aprendizaje.² A todas ellas, un agradecimiento muy especial. Si bien es imposible hacer

justicia a la riqueza

de sus aportes y al inmenso valor de las iniciativas que realizan, esperamos que este documento recoja al menos algunos elementos para continuar la conversación sobre tan importante tema.



Fundación Merced Querétaro, 2018, *Taller piloto Articulación de redes*

¹ [Rutasparafortalecer.org](https://rutasparafortalecer.org) es una iniciativa del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil con el apoyo de un abanico de aliados interesados en el ecosistema de fortalecimiento de las OSC.

² Los cuatro casos se pueden descargar en rutasparafortalecer.org: Ensamble Artesano, Red SumaRSE, Redes de Fundación Merced Querétaro y Empleabilidad Juvenil de Nacional Monte de Piedad

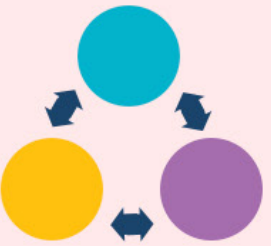
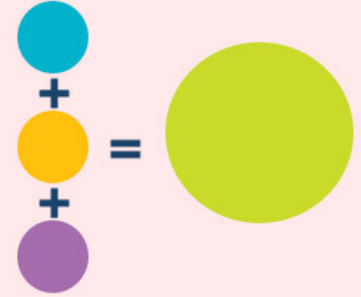
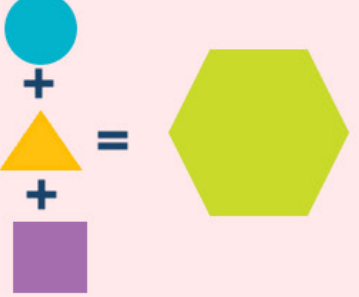
1. La colaboración: ¿de qué estamos hablando?

Colaborar es un concepto amplio que abarca desde el intercambio informal de información, el aprendizaje ocasional entre instituciones, la asesoría puntual entre pares o la aportación de recursos para una misma causa, hasta formas más estructuradas y complejas de colaboración. Estas diversas acepciones del verbo colaborar han llevado a clasificarlas en función de los tipos de colaboración (McLeod, Wilkinson, & Butts, 2020) o a establecer espectros o continuos de ésta (Stibbe, Prescott, The Partnering Initiative, & UNDESA, 2020).

Una de estas clasificaciones propone tres tipos de modalidades colaborativas, organizadas de acuerdo con los fines o las metas propuestas para la colaboración. La primera modalidad (*intercambiar*) tiene un carácter transaccional, en donde personas y organizaciones aliadas intercambian recursos o conocimientos para que cada una pueda mejorar su propio programa. En la segunda (*integrar*), estas combinan sus recursos técnicos y financieros para hacer más de lo que podrían hacer por separado. Para lograr esta combinación de recursos, es necesario

coordinar y articular la oferta existente tanto de programas como de servicios. En la tercera modalidad (*transformar*), las personas y organizaciones trabajan de manera articulada, no solo para coordinar la oferta ya existente, sino para coconstruir y ofrecer nuevas alternativas que ayuden a resolver problemas complejos. Para ello, además de un diálogo continuo entre ellas, se requiere traer a la mesa diferentes recursos y poner especial atención al contexto, para adaptar y ensamblar las piezas del rompecabezas que requiere la intervención colectiva.

Tabla 1: Tipos de Colaboración

	INFORMAR	INTEGRAR	TRANSFORMAR
			
ORIENTACIÓN	Transaccional	Coordinación	Adaptación
ESTRATEGIA	Intercambio recursos	Combinación de recursos similares	Integración de recursos diferentes y complementarios
VENTAJA	Mejora la efectividad de cada organización por separado	En conjunto hacen mejor y en mayor escala lo que ya hacían por separado	Co-creación de nuevas alternativas diferentes a lo que cada uno hacía

Stibbe, D., Reid, S., & Gilbert, J. (2018). *Maximizing the Impact of Partnership for the SDGs*. Oxford: The Partnering Initiative and UN DESA.

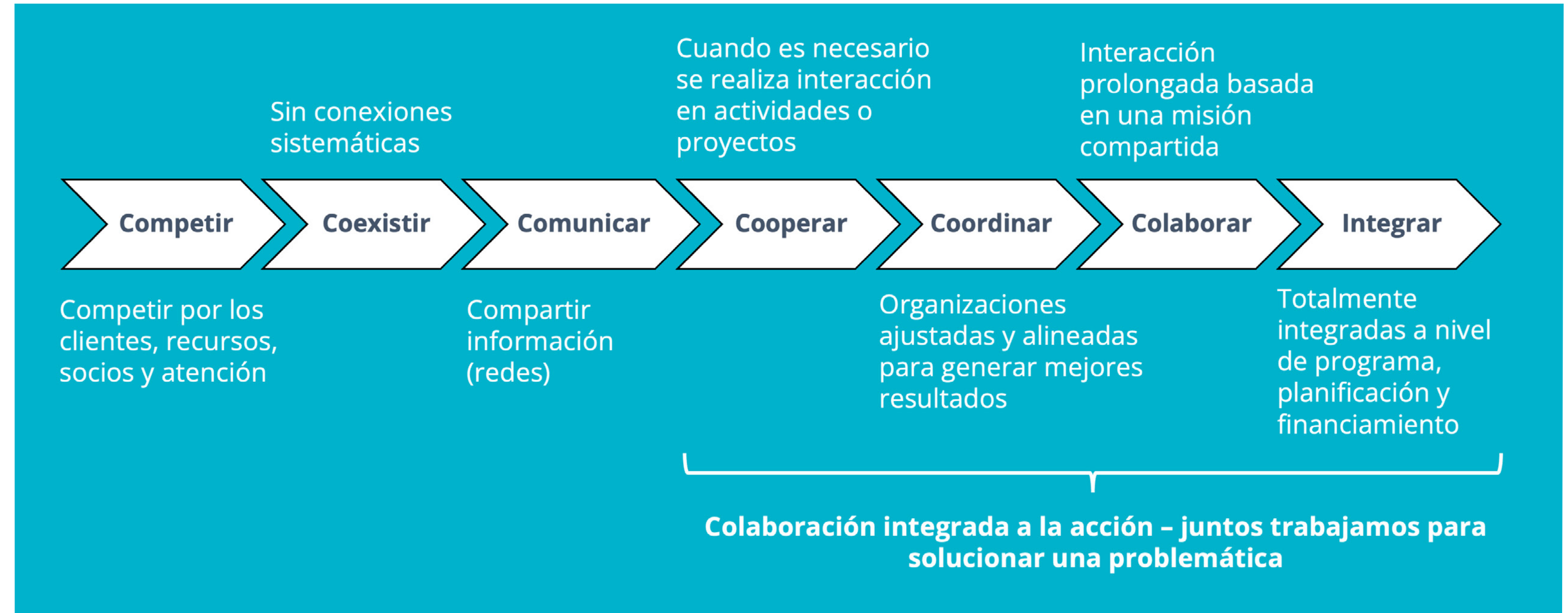
1. La colaboración: ¿de qué estamos hablando?

En esta modalidad, su participación en el codiseño de la acción colectiva es fundamental y, por tanto, su involucramiento va más allá de los recursos financieros, pues incluye también recursos técnicos, conexiones e influencia para, en conjunto, lograr no solo mayor efectividad e impacto, sino también

transformaciones sistémicas (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018; Prescott, Stibbe, Porteous, Elsig, & Initiative, 2021).

Otra clasificación propone un continuo de colaboración, donde en un extremo está la *competencia* y en el otro la *integración* de las organizaciones en términos de planeación, programación y financiamiento de las iniciativas colaborativas. Existen también otras modalidades, como compartir información

Gráfico 1: Colaboración cómo continuo



Taramak Institute (s.f.), 10: A Guide for Building a Sustainable and Resilient Collaboration

(*comunicar*), interactuar de forma ocasional en actividades o proyectos específicos (*cooperar*), alinear su trabajo para generar mejores resultados (*coordinar*) y articularse en torno a una visión compartida (*colaborar*) (Tamarak Institute, s.f).

En un proyecto como el que realizamos, donde era necesario establecer criterios para seleccionar los casos y orientar la reflexión durante las comunidades de aprendizaje, consideramos

1. La colaboración:
¿de qué estamos
hablando?

importante centrarnos en los tipos de colaboración con mayor potencial para la transformación social. De ahí que nos enfocáramos en modalidades de colaboración orientadas a la acción colectiva y a la búsqueda de soluciones y hayamos dejado de lado aquellas esporádicas u orientadas al intercambio de información.

El tipo de colaboración que buscamos analizar es el siguiente:

Una colaboración integrada a la acción que articule a personas y/u organizaciones en torno a una visión compartida para diseñar de manera conjunta la solución de algún problema y trabajar alineando acciones y compartiendo recursos técnicos y financieros para lograr transformaciones e impactos mayores a los que lograrían trabajando de manera aislada.

Esta definición nos permitió identificar diversas iniciativas, con grados distintos de colaboración y alcances diferentes en cuanto al nivel de complejidad e impacto. A partir de ahí, documentamos cuatro casos cuyos resúmenes presentamos a continuación y que se pueden consultar en la página de rutasparafortalecer.org:

- **Liderazgo colaborativo para la empleabilidad juvenil.** Nacional Monte de Piedad (NMP), en colaboración con la

Fundación Hilton, llevó a cabo un proceso de fortalecimiento con 16 organizaciones que trabajan para promover el empleo digno de las juventudes en la Ciudad de México. El proceso de fortalecimiento consistió en apropiarse tanto de herramientas técnicas como de competencias personales para construir propuestas que permitan abordar la complejidad del problema. Durante el proceso de fortalecimiento se aprende a colaborar en la práctica con el fin de construir entre y con las organizaciones. La Vaca Independiente y Zigla diseñaron y acompañaron el proceso de fortalecimiento en varios módulos en los que

se abordaron la adquisición de competencias socioemocionales y el proceso de monitoreo y evaluación.

Si bien cada organización llevará a cabo de

manera individual las propuestas diseñadas, todas estarán coordinadas a través de una red de organizaciones.



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

- **Tejiendo redes: el caso de la Fundación Merced Querétaro.**

La Fundación Merced Querétaro (FMQ) es una fundación comunitaria que, desde su creación en 1999, se ha centrado en el apoyo y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para promover el desarrollo comunitario sostenible. Dentro de sus programas de fortalecimiento se destaca el relativo a la articulación de redes. La FMQ capacita, asesora, acompaña, financia y hace seguimiento a organizaciones que buscan articularse en redes para mejorar la calidad y el alcance de su trabajo. En este sentido, ha producido diversos manuales sobre el tema y tiene un área especializada en redes —la Coordinación de Articulación de Redes—, desde donde se ofrecen varios servicios: talleres sobre redes, asesoría particular y acompañamiento a organizaciones para articularse en redes, acompañamiento a redes existentes para elaborar proyectos colaborativos y procesos grupales de aprendizaje entre pares para miembros de redes, en sesiones tituladas “Aprendiendo en Red”. La FMQ ha apoyado la creación y el desarrollo de dieciséis redes en el estado de Querétaro y, en la actualidad, apoya la creación y el desarrollo de tres nuevas redes. Algunas de ellas se han articulado para ampliar la oferta de sus servicios a una misma población;

en otros casos, lo han hecho para desarrollar proyectos colaborativos o para avanzar en procesos de incidencia y otras han dado gran importancia al aprendizaje mutuo y al intercambio de buenas prácticas.

1. La colaboración:
¿de qué estamos hablando?



Fundación Merced Querétaro, 2019, *Taller Redes Diciembre*

1. La colaboración:
¿de qué estamos
hablando?



Ensamble Artesano, 2023, *Fundación Legorreta Hernández 2*

grupos artesanales; más de cinco mil artesanos y artesanas, presentes en 159 municipios de 22 estados en México; y un importante número de diseñadores de arte, moda e interiorismo que, desde el diálogo y el intercambio

- **Ensamble Artesano: una plataforma colaborativa de alto impacto social.**

Esta plataforma colaborativa surgió en 2020, durante la pandemia, y tiene como punto de encuentro el diseño, la producción creativa y el comercio local, justo y responsable de artesanía mexicana. Es producto de la colaboración de múltiples actores vinculados al mundo artesanal: 89 organizaciones aliadas con experiencia en el acompañamiento de

de saberes con las personas artesanas contribuyen a generar innovaciones en el diseño y la producción de piezas de edición limitada que celebran la cultura y la tradición artesanal. Por último, un amplio grupo de fundaciones y empresas han realizado donativos que permiten pagar por anticipado a las personas artesanas por su trabajo. La Fundación Haciendas del Mundo Maya ha fungido como articuladora y gestora de Ensamble Artesano.

2. ¿Siempre vale la pena colaborar? El valor y los desafíos de la colaboración

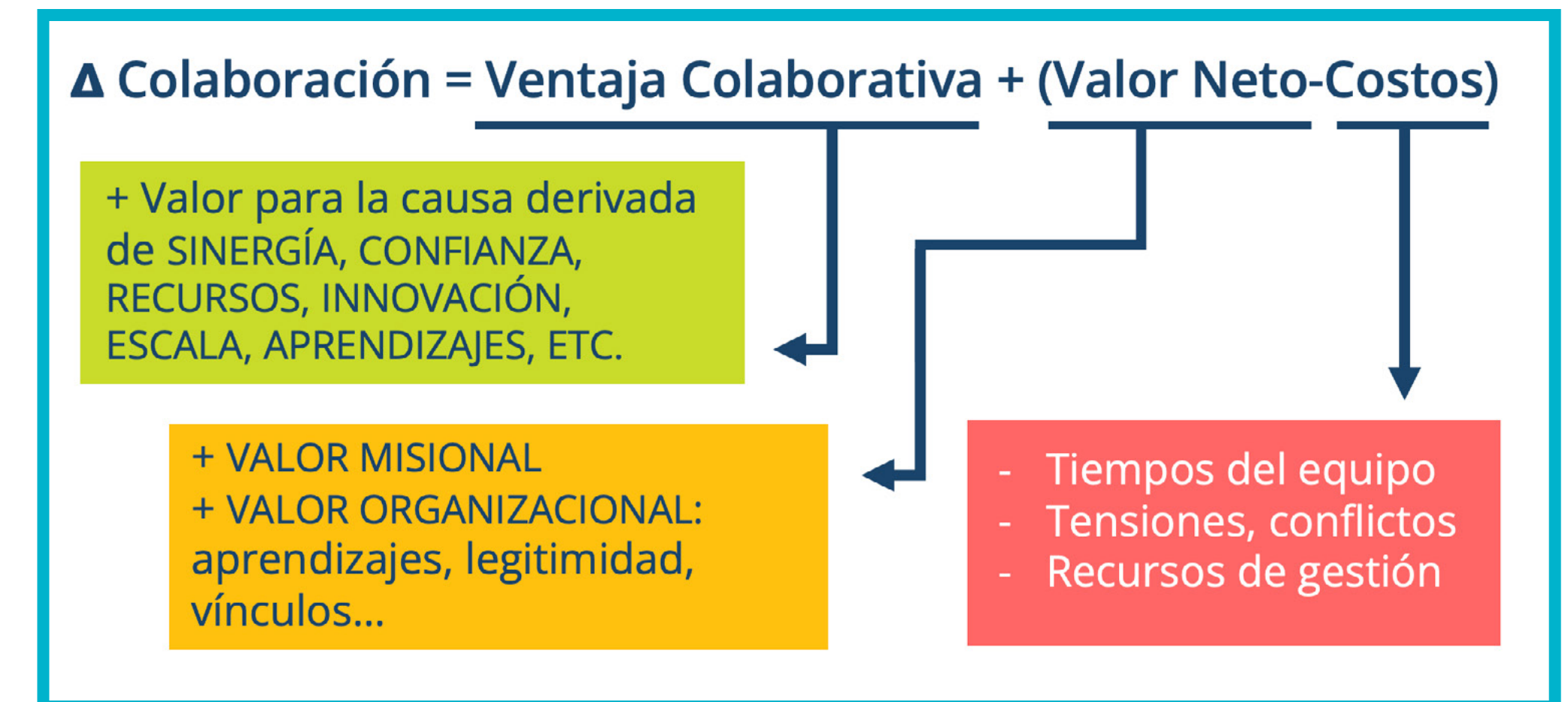
La colaboración no es un fin en sí mismo; es una estrategia que vale la pena utilizar si con ello se contribuye de manera eficiente a generar un mayor impacto y sostenibilidad en relación con las acciones que podrían realizarse de manera individual. Para entender en qué condiciones vale la pena colaborar, algunos autores han construido criterios para orientar la reflexión. El aporte del *Partnering Initiative* (ver Gráfico 2) nos parece de particular relevancia, pues establece una especie de fórmula a partir de tres elementos: la ventaja colaborativa, el valor neto de participar para cada organización y los costos de la participación (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018).

La *ventaja colaborativa* es la ventaja que tiene la colaboración para la causa. Es decir, colaborar representa una ventaja si, gracias al trabajo conjunto, la causa o el problema que se quiere resolver gana más de lo que ganaría por la suma de las partes.

Esta ventaja se logra de diversas maneras: al complementar y/o articular diversos recursos; generar sinergias; crear una masa crítica para generar resultados; compartir riesgos; cocrear soluciones e innovar, gracias a la combinación de recursos; generar legitimidad y conocimiento para establecer normas, estándares y políticas; promover la escalabilidad de la iniciativa; o catalizar la acción colectiva gracias a las relaciones, conexiones y redes de las personas y organizaciones aliadas (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018).

El *valor neto* se refiere al valor que tiene la colaboración para cada una de las organizaciones que forman parte de la iniciativa

Gráfico 2: Δ Colaboración = ventaja colaborativa + (valor para cada organización – costos)



Stibbe, D., Reid, S., & Gilbert, J. (2018). *Maximizing the Impact of Partnership for the SDGs*. Oxford: The Partnering Initiative and UN DESA.

al sumar las “ganancias” y restar los “costos”. Las ganancias —o el valor para la organización— pueden ser resultado de diversos factores: la generación de capacidades a lo largo de la colaboración, la ampliación de la legitimidad, el incremento de los vínculos o el reconocimiento y la reputación adquiridos por la organización en el transcurso de la iniciativa colaborativa.

Sin embargo, a la par del valor que la colaboración puede implicar para cada organización, también se generan costos. Costos de transacción para el establecimiento de acuerdos; por el tiempo y los recursos necesarios para el diseño de la iniciativa; por el manejo de conflictos y la diferencia de perspectivas; por la pérdida de control y reconocimiento individual; o por los riesgos asociados al trabajo entre diferentes actores. A estos costos se le suman los relativos a la gestión de la colaboración (tiempo y recursos del equipo humano, gastos de comunicación, viajes, etc.). Así, el valor neto para cada organización es el resultado del valor que le otorga participar en la iniciativa colaborativa menos los costos. Por su parte, el valor general de la colaboración es la suma de la ventaja colaborativa y el valor neto de la colaboración. Es decir, vale la pena colaborar (el delta —el cambio en el valor— de la colaboración) cuando la ventaja colaborativa y el valor neto son positivos, como se deriva de la fórmula propuesta por los autores: $\Delta \text{ Colaboración} = \text{ventaja colaborativa} + (\text{valor para cada organización} - \text{costos})$ (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018).

En los casos analizados —y a pesar de los esfuerzos, desafíos y costos del trabajo colaborativo— ganaron las diferentes causas (personas artesanas, juventudes, personas que habitan en las colonias y las múltiples causas de las redes) y las organizaciones participantes.

Ensamble Artesano es un ejemplo muy claro del gran valor que tiene la colaboración entre los distintos actores que participan en la plataforma (artesanos y artesanas, organizaciones, diseñadores, donantes) para lograr impactos positivos que beneficien a todas las personas y organizaciones involucradas y que ninguna podría lograr de manera independiente. El paso de la competencia a la colaboración, promovido por la plataforma Ensamble, contribuyó a la reactivación económica de los grupos artesanales y sus comunidades, el fortalecimiento de sus capacidades, la adopción de mejores prácticas por parte de las organizaciones aliadas y un mejor retorno de la inversión social para las entidades donantes. Cada uno de los actores ha puesto sus propias fortalezas, perspectivas y conocimiento de los temas del sector artesanal al servicio de un propósito mayor, donde todas las partes aprenden, colaboran y se benefician.

2. ¿Siempre vale la pena colaborar? El valor y los desafíos de la colaboración

3. Colaborar requiere capacidades: principios que orientan su fortalecimiento

Para ser efectivas, las iniciativas colaborativas requieren de diversas condiciones: una visión compartida, una propuesta de valor, una estrategia (diferente a la de cada organización aliada) y un liderazgo que coordine y facilite que “las cosas pasen”. Se requiere también de reglas compartidas (orientaciones, políticas y procesos), de un presupuesto para el equipo y las actividades a realizar en forma conjunta, así como de sistemas que apoyen la colaboración (gobernanza compartida, estrategias de comunicación, sistemas de información, evaluación, monitoreo y aprendizaje). Estas condiciones no preexisten a las iniciativas colaborativas, sino que son cocreadas, codiseñadas y cogestionadas por las mismas organizaciones. Por último, para que todo esto suceda, se requiere de personas y organizaciones con capacidad de colaboración y con una cultura compartida que privilegie el trabajo colaborativo.

El análisis de los casos y las reflexiones que tuvieron lugar durante la comunidad de aprendizaje nos permitieron establecer

algunos principios orientadores para fortalecer las capacidades colaborativas y fomentar la cultura para el trabajo conjunto.

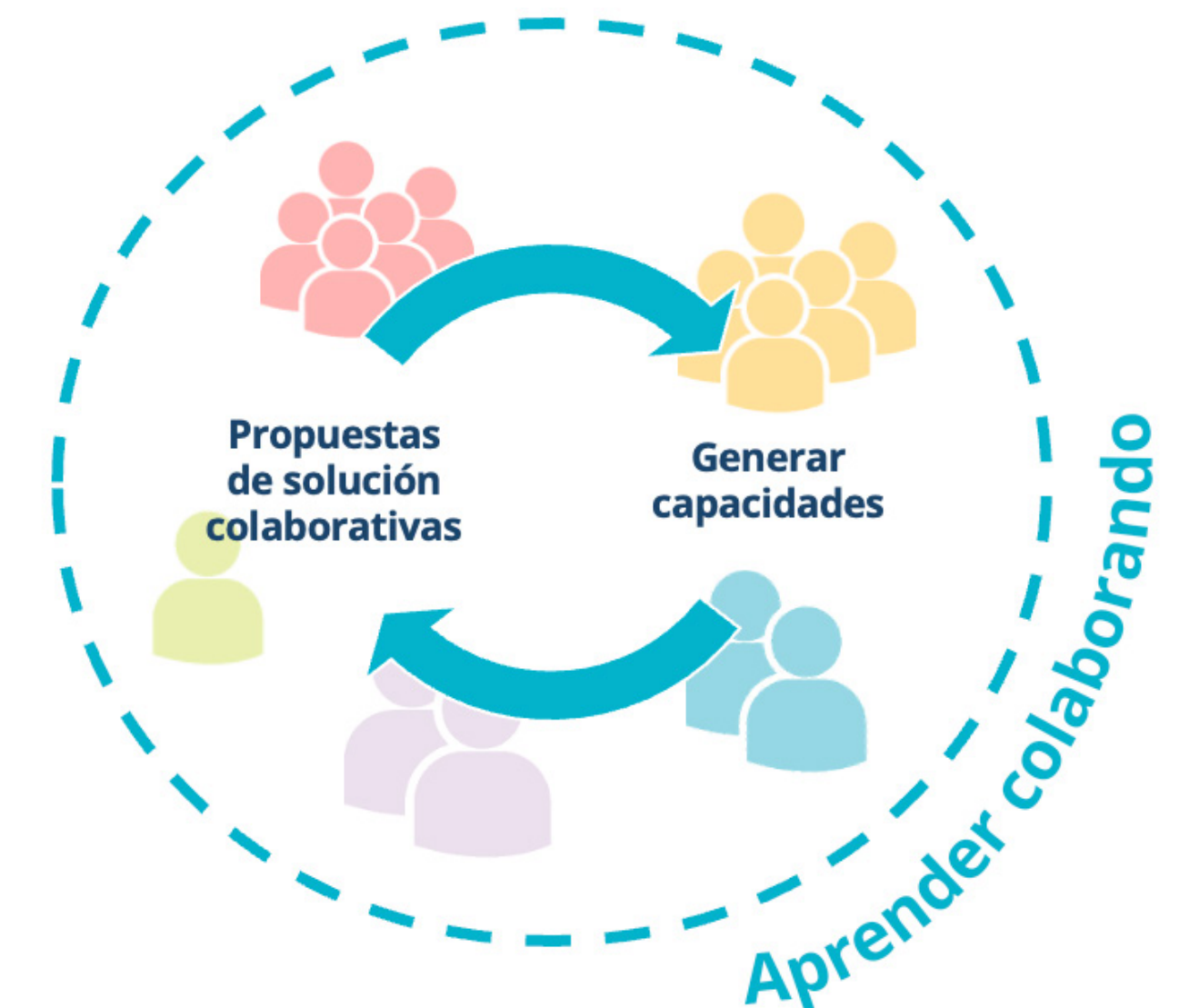
3.1 A colaborar se aprende colaborando

Quizás la lección más clara que pudimos extraer de los casos, y que se reiteró de forma permanente en la comunidad de aprendizaje, es que

los procesos de fortalecimiento de capacidades para la colaboración van de la mano de los procesos de diseño y gestión de las iniciativas colaborativas, y que ambos procesos se retroalimentan entre sí.

En otras palabras, que la colaboración se aprende colaborando. Pero, para que esto suceda, hay un par de condiciones; por un lado, la intencionalidad de aprender de forma colaborativa y, por otro, la creación de los espacios y las condiciones para que el aprendizaje suceda.

Gráfico 3: Aprender colaborando



Fuente: *Elaboración propia*

3. Colaborar requiere capacidades: principios que orientan su fortalecimiento

Por ejemplo, en el caso de Ensamble Artesano, el fortalecimiento de las capacidades está integrado al trabajo colectivo en torno al desarrollo de la plataforma colaborativa. Las capacidades de colaboración se desarrollan en los procesos mismos de cocreación de las orientaciones estratégicas, los criterios de operación, los indicadores de seguimiento y los productos artesanales. Sin embargo, dada la importancia que Ensamble Artesano otorga al aprendizaje en la acción, la plataforma se ha preocupado por estructurar espacios que efectivamente sean colaborativos y cuyas dinámicas de conversación incluyan diferentes perspectivas y procesos de intercambio de saberes que, a su vez, faciliten la cocreación (relaciones horizontales, respetuosas y sin jerarquías; participación en términos de equidad, escucha activa y comunicación asertiva). De igual manera, se establecieron criterios de inclusión y respeto a la diversidad, para que en los espacios de diálogo, intercambio y aprendizaje colaborativo esté presente la perspectiva de género y la visión intercultural.

3.2 En los procesos colaborativos cada actor pone algo en la mesa

La idea de aprender a colaborar colaborando es una expresión de la importante corriente pedagógica del aprendizaje activo;

del aprender haciendo (*learning by doing*) en combinación con elementos del *Design Thinking*. Este último enfoque está orientado al desarrollo de soluciones de manera colectiva al pensar y trabajar con la persona usuaria, imaginar ideas en grupo y proponer alternativas que primero se ensayan, después se aprende de ellas y, por último, se reformulan, en un proceso de iteración continua. En este aprendizaje colaborativo orientado a la acción, en el que participa un conjunto de actores interesados en diseñar soluciones colectivas a problemas compartidos, cada actor pone algo en la mesa. No son procesos de formación en el que unos saben y otros aprenden, sino procesos en los que cada uno sabe algo, todos aportan desde su perspectiva al diseño de la solución y todos pueden aprender de los aportes de los demás actores.

Es distinto invitar a alguien a tu casa y que tú tengas todo: el café, la mesa, que tengas todo puesto. La percepción de quien llega es que sabe que viene a un espacio que no es propio. Y es distinto diseñar el proceso, a invitar alguien a un espacio donde se tenga que poner en común las cosas.
(Luis Fernando Garduño, ASA).

3.3 Lo que se pone en la mesa es diferenciado y complementario

Si bien cada actor pone algo en la mesa, los procesos colaborativos implican roles diferenciados, los cuales se complementan durante el proceso de fortalecimiento de capacidades. Las personas artesanas, en el caso de Ensamble Artesano, las juventudes, en el liderazgo colaborativo para el empleo juvenil, las personas del vecindario, en la iniciativa de SumaRSE, o cada una de las personas y organizaciones que integran las redes, en el caso de la Fundación Merced Querétaro, tienen saberes prácticos, perspectivas sobre los problemas derivados de sus experiencias vividas, ideas de solución que se ponen en la mesa durante los procesos de coconstrucción de soluciones.

Muchas veces me he visto como en ese conflicto de, bueno es que hay cosas que por mi profesión, por lo que he estudiado, hay cosas que sí sé, ¿no? Pero también, la manera en cómo las pongo en la mesa es lo que hace la diferencia (Cinthia Garza, NL).

De igual forma, en cada uno de los casos, las personas facilitadoras ponen en la mesa herramientas técnicas y metodologías para

trabajar de forma colectiva (metodologías que permiten realizar diagnósticos participativos, elaborar teorías de cambio, construir indicadores de seguimiento) o modelan los diversos espacios de aprendizaje colectivo para que durante las conversaciones se respete la palabra y se escuchen de manera activa las diferentes ideas y perspectivas. Sin embargo, un aspecto central en los espacios de aprendizaje es que, a pesar de existir roles diferenciados, la conversación se realiza entre pares que aprecian el saber de las demás personas y que existe apertura al aprendizaje y la construcción de manera colaborativa.

El **Ensamble Lab**, o laboratorio de diseño, es un proyecto de Ensamble Artesano en alianza con Nacional Monte de Piedad, orientado al fortalecimiento de las artesanas y los artesanos a través de la mejora de las habilidades de diseño e innovación en espacios de diálogo y cocreación con profesionales del diseño. La plataforma adoptó esta metodología y la utiliza a lo largo del país, pues abre el diálogo entre diseñadores y artesanas para identificar opciones para evolucionar su técnica e identificar conjuntamente habilidades y oportunidades de innovar en el diseño y producción de piezas, mediante talleres participativos técnicos

3. Colaborar requiere capacidades: principios que orientan su fortalecimiento

3. Colaborar requiere capacidades: principios que orientan su fortalecimiento

y de innovación que permitan en comunidad, maestros artesanos, diseñadores, integrar aprendizajes sobre las posibilidades de las técnicas, sus diferentes aplicaciones, experimentar los materiales y desarrollar nuevos productos que sostengan la actividad económica, siendo relevantes y posicionándose en el mercado actual. En el caso de los procesos de diseño participativo, Ensamble Artesano ha elaborado **criterios para orientar las relaciones que se establecen en los espacios de colaboración**: el cultivo de relaciones horizontales, respetuosas y sin jerarquías; la participación en términos de equidad; la interacción desde la interculturalidad; el respeto hacia las decisiones comunitarias; y el ejercicio de la escucha activa y de una comunicación asertiva.¹ De igual forma, ha definido responsabilidades específicas para cada uno de los actores (FHMM, Design Week, embajadores de innovación, OA y personas artesanas) en los diferentes procesos y componentes del laboratorio de diseño (Ensamble Artesano, 2023a).

¹ Entrevista con Denní Bolívar, coordinadora de Fortalecimiento Institucional, Verónica Porte, coordinadora de Fortalecimiento Ensamble Artesano, Paulina González, directora adjunta de FHMM y Miguel Talavera, responsable de Data en Ensamble Artesano, realizada el 24 de marzo de 2023.

3.4 Es tan importante planificar como estar atento a lo emergente o de cómo es mejor enamorarse del problema y no de la solución

Las iniciativas colaborativas y los procesos para generar capacidades para la colaboración requieren de propósitos compartidos, principios orientadores, estrategias acordadas por las personas participantes y metodologías participativas. Sin embargo, también es necesario poner gran atención a los temas emergentes y tener apertura para adaptarse de forma continua a cambios en el contexto y a los aprendizajes derivados del monitoreo y la evaluación de los procesos y resultados.

Mantener un buen equilibrio entre la planeación y lo emergente pasa por colocar al centro del trabajo colaborativo el problema que se quiere solucionar y preguntarse continuamente si se está avanzando en la solución y si los supuestos a partir de los cuales se diseñaron las propuestas de cambio son correctos. Cuando los problemas que se abordan son muy complejos, plantear con claridad desde el inicio cada uno de los pasos a dar es imposible. Se pueden vislumbrar un propósito y un horizonte compartidos, pero será necesario ajustarlos en el camino. Por este motivo decimos que es mejor enamorarse del problema y no de la solución.

Si bien la construcción de una teoría de cambio es central para una iniciativa colaborativa, revisar de forma continua sus supuestos y adaptarla a la luz de los aprendizajes colectivos derivados de las reflexiones sobre lo que sucede en la práctica es fundamental. Por ello el verbo iterar está tan presente en las iniciativas colaborativas. Se requiere repetir continuamente lo planeado, pero introduciendo cambios e incorporando los temas emergentes, para de esa manera acercarse cada vez más a la meta deseada.

3. Colaborar requiere capacidades: principios que orientan su fortalecimiento



Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis de las comunidades de aprendizaje*

3.5 Orientarse a resultados y celebrar las pequeñas grandes victorias

Los procesos colaborativos no son lineales y están cargados de incertidumbre. Apuntar solo a las metas finales y a lo que se conseguirá en el largo plazo puede conducir al desgaste y a la frustración. Los resultados de corto y mediano plazo son tan importantes como los de largo plazo. En este sentido, celebrar las pequeñas grandes victorias es fundamental para generar un sentido de orgullo temprano ante los logros del trabajo conjunto y para recargar energía para transitar el camino que queda por delante.

Es importante desde el acompañamiento orientar hacia el resultado, proponer acciones. El cumplimiento de ese objetivo para que te dé también esta sensación de “ahí vamos, estamos avanzando”. A lo mejor es un logro súper pequeño; a la mejor son acuerdos básicos, pero que de alguna manera te generan este sentido de pertenencia también en estas vinculaciones. Y creo que cuando eso no ocurre, también puede pasar que se disuelva esta motivación inicial por pertenecer (Claudia Villa, Fundación Merced Querétaro).

A este orgullo o aprecio ante los logros personales y colectivos que validan los esfuerzos del trabajo colaborativo y alimentan la energía para continuarlo es a lo que en la metodología de participación ciudadana autogestiva, diseñada por Vía Educación, se denomina “autoeficacia”.

En palabras de su director, Armando Estrada:

Una vez que hemos trabajado haciendo proyectos sencillos, es importante reflexionar sobre la autoeficacia. Ya no solo sobre la autoestima, sino que es importante que los miembros del grupo valoren las capacidades que tienen para cambiar cosas y que sepan que pueden utilizar su sentido de agencia para transformar su entorno junto con otros.¹

¹ Tomado de entrevista a Armando Estrada, director de Vía Educación, realizada el 31 de marzo de 2023.

3. Colaborar requiere capacidades: principios que orientan su fortalecimiento



3.6 Los roles cambian en el tiempo: de los liderazgos iniciales a los liderazgos colaborativos

No solo los procesos colaborativos no son lineales; los roles también cambian en el tiempo. En un proceso colaborativo, dos son los roles que más se transforman: el liderazgo y la facilitación. Si bien las iniciativas colaborativas comienzan con un liderazgo personal o institucional, es importante que a lo largo del tiempo se formen nuevos liderazgos. Esto exige la creación de capacidades entre las diferentes personas que participan en la iniciativa.

Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis de las comunidades de aprendizaje*

El rol de liderazgo creo que siempre es estar articulando, pero ese es liderazgo muy activo. Al principio, tiene que ser un papel muy activo, muy motivador, muy de invitar en este proceso y de invitar a que las y los participantes se vayan apropiando de esos procesos. Sí, es una participación muy activa, y poco a poco ir generando justo esas capacidades o esas habilidades para que los demás participantes, entidades, personas, grupos, vayan tomando ese liderazgo más participativo (Denní Bolívar, Fundación Haciendas del Mundo Maya).

3. Colaborar requiere capacidades: principios que orientan su fortalecimiento

En el caso de Ensamble Artesano, el proceso de fortalecimiento ha sido permanente, dinámico y cambiante en el tiempo, pues se adecua a los diferentes desafíos que implica la evolución como red. A los retos específicos que planteó la creación de Ensamble Artesano para enfrentar una crisis y poner el foco en la reactivación económica de los grupos artesanales siguió una segunda fase de consolidación y reflexión sobre las estrategias para el desarrollo de liderazgos colaborativos y una mayor integración de los grupos artesanos a la dinámica de la red. En esa nueva fase, se profundizó la integración de las personas artesanas en los espacios de diálogo, intercambio y cocreación

de la plataforma para fortalecer los liderazgos compartidos e incrementar el intercambio de prácticas y la participación de artesanos y artesanas en los espacios de decisión de la red.

En el caso de la empleabilidad juvenil, NMP actuó como líder articulador inicial, tanto entre las organizaciones como entre las personas facilitadoras, pero promovió que Zigla, junto con GOYN, continuaran en la articulación para sostener el liderazgo colaborativo compartido entre las organizaciones que implementan las propuestas de solución. Así, poco a poco, NMP deja de ser protagonista en la colaboración y transfiere el liderazgo a GOYN, que es una red de organizaciones, a la que, en el proceso, se sumaron otras organizaciones. Este actor coordinador puede estar desde el principio o surgir durante el proceso.

El cambio en los liderazgos tiene su correlato en la transformación del papel de las personas facilitadoras. En las fases iniciales, tienen un papel activo como guías, orientadoras, convocantes y articuladoras de los procesos; sin embargo, es importante que, desde el inicio orienten su tarea de acompañamiento y facilitación hacia la autogestión. Para lograrlo, deben formar, pero no hacerse indispensables; aportar ideas y herramientas, pero promover de forma continua la participación y reflexión de las organizaciones que integran el grupo. El papel de facilitador debe cambiar en el tiempo para, poco a poco,

ceder la batuta en la orientación de los procesos a integrantes del grupo. La propia metodología de Vía Educación contempla que los “transformadores sociales” se conviertan, en el curso del proceso, en facilitadores de sus propios grupos o de grupos nuevos.

En los procesos de acompañamiento, la FMQ tiene claro que, para evitar la dependencia y promover la autonomía de las redes, su papel se centra en la formación y el fortalecimiento de capacidades, pero que el diseño y la ejecución de las actividades les corresponden a las organizaciones de la red. Este papel de facilitadora lo ilustra el líder de redes con la figura del profesor:

Un símil podría ser como la de un profesor que facilita el espacio para el trabajo, pero no es el responsable de las tareas o de los proyectos que se van a implementar. El acompañamiento y el fortalecimiento de habilidades es un papel de formación, pero no se debe caer en que se dependa totalmente de quien acompaña para que puedan trabajar. Se promueve que lleguen a acuerdos y que vayan avanzando a su ritmo y regresen a las sesiones con lo avanzado.¹

¹ Entrevistas a Claudia Villa, coordinadora de programas de fortalecimiento, y Luis Sierra, líder de redes, realizadas el 5 y el 21 de mayo de 2023.

Cabe destacar que quienes facilitan el proyecto de empleabilidad juvenil crean también espacios de aprendizaje significativo. Es decir, los procesos facilitados combinan la exposición de conceptos teóricos con definiciones claras, y ejemplos cercanos con actividades participativas dirigidas. La participación se orienta a integrar los conceptos para que después las propias personas participantes puedan comprenderlos mejor. Un aprendizaje significativo permite dotar de sentido los aprendizajes y logros nuevos una vez que la persona consigue conectar los conceptos novedosos con conceptos o experiencias anteriores. En el ámbito del fortalecimiento institucional hay una gran variedad de maneras de capacitar.

Para realizar los cambios en los liderazgos y en el papel de quienes facilitan, así como en el conjunto de principios descritos, es fundamental tener claridad sobre la estrategia a seguir. Ello permitirá desarrollar el tipo de capacidades necesarias para llevar a cabo las iniciativas colaborativas. Este es el tema de la siguiente sección.



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

3. Colaborar requiere capacidades: principios que orientan su fortalecimiento

4. ¿Qué capacidades se requieren para las iniciativas colaborativas?

4.1 Clasificación de las capacidades

Al igual que lo que sucede con los tipos de colaboración, la literatura especializada clasifica las capacidades necesarias para colaborar con base en diversos criterios. Algunos las organizan en capacidades adaptativas, de gestión, técnicas y culturales (Raynor & TCC Group, 2011); otros, a partir del análisis de múltiples estudios, las organizan en habilidades y actitudes esenciales, competencias relacionales, capacidades organizacionales y programáticas (Foster-Fishman et al., 2001). Otra clasificación interesante es la elaborada por la Fundación Ekskaret a partir de estudios, encuestas y múltiples conversaciones para identificar cuáles capacidades es necesario que las personas desarrollen para avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este trabajo propone clasificar las capacidades en cinco áreas: las relacionadas propia persona (ser), las cognitivas

(pensamiento), las relacionadas con el cuidado de otras personas y del mundo (relacionales), las sociales (colaboración) y las orientadas al cambio (acción) (Ekskaret Foundation; 29K; The New Division, s.f.).

Estos estudios, al igual que los liderazgos de los casos analizados en este proyecto y las personas participantes en la comunidad de

aprendizaje, ponen en el centro las capacidades técnicas y socioemocionales de las personas en relación con la colaboración. A partir de estas capacidades, se establecen las condiciones que permitan habilitar,

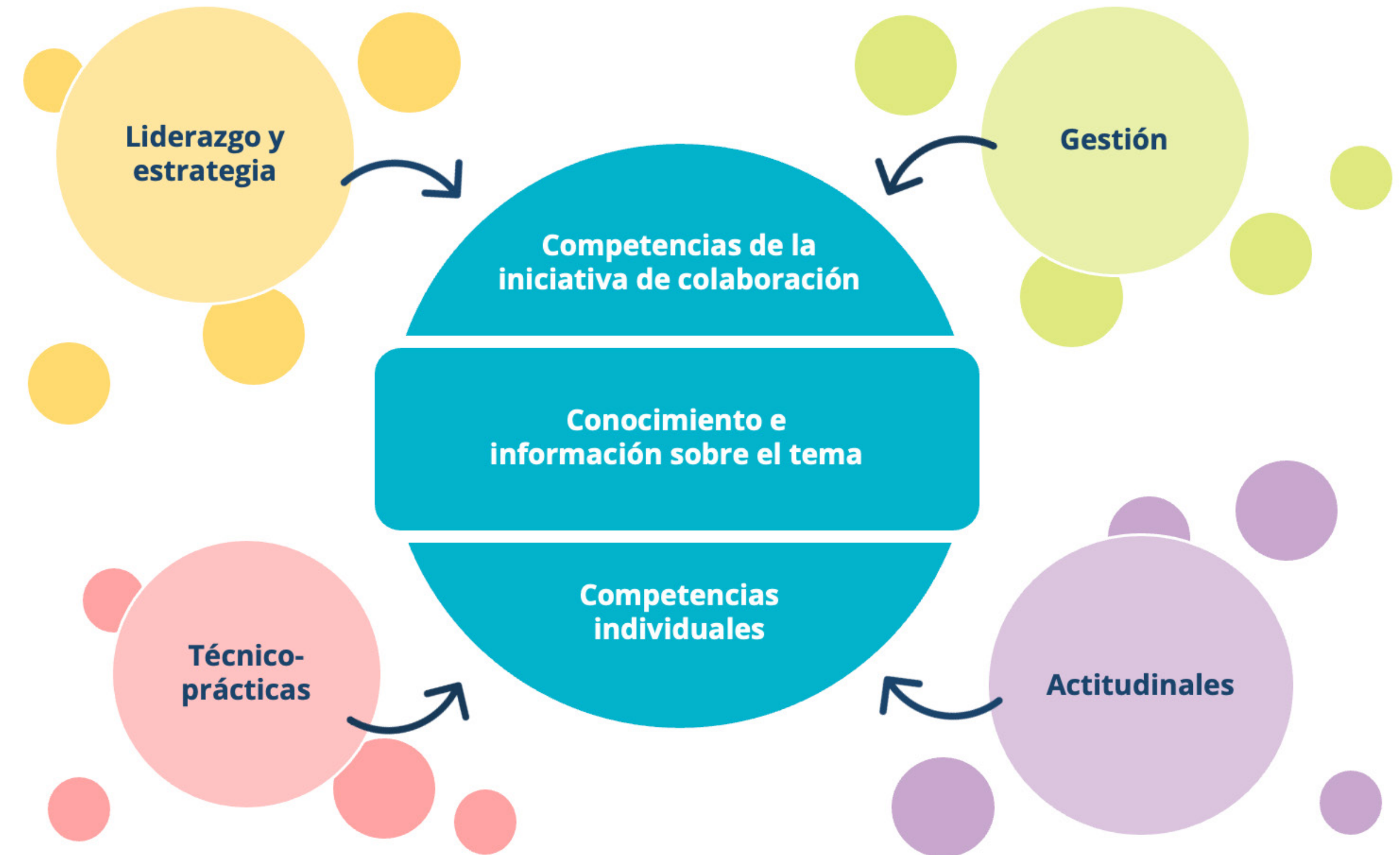
facilitar y promover dichas capacidades en los equipos, las organizaciones y los ecosistemas.

Con base en la literatura, el análisis de los casos y las reflexiones en la comunidad de aprendizaje, establecimos nuestra propia clasificación, explicada a continuación.



Fundación Merced Querétaro, 2021, *La Barreta 5*

Gráfico 4: Competencias para colaborar



Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis de las comunidades de aprendizaje*

Las competencias para colaboración que sugerimos se clasifican en competencias individuales y competencias grupales. Ambos conjuntos articulados con el conocimiento e información sobre el tema (ver Gráfico 4).

Las competencias individuales son aquellas prácticas y técnicas que permiten trabajar en torno el problema y las competencias actitudinales tales como saber escuchar, comprender que el punto de vista propio es uno de los posibles y, por ello, colaborar adquiere valor.

Mientras que las competencias de grupo, las propias de la iniciativa son el liderazgo y gestión, es decir, la estrategia para saber hacia dónde se va y cómo se reparten los roles. De manera que tanto las competencias individuales como las de la iniciativa, así como el conocimiento e información, son necesarias para que la colaboración sea posible y efectiva.

Cabe destacar también la importancia de contar con conocimiento sobre el tema, para no perder de vista el sentido y

la relevancia de una colaboración informada que utilice datos e información. La cual pueda contribuir a la solución de problemas complejos. En este sentido, la mirada de personas provenientes de ámbitos diversos que desempeñan roles diferentes en relación con el tema enriquece la colaboración en sí misma.

4. ¿Qué capacidades se requieren para las iniciativas colaborativas?

4.2 La relación entre el diseño de soluciones y el fortalecimiento de capacidades: el yo, el nosotros y la tarea

Como se mencionó en la sección anterior, los casos documentados muestran cómo el proceso de fortalecimiento de capacidades se vincula con el diseño y la implementación de las soluciones (proyectos, iniciativas y plataformas) elaboradas para atender los problemas. En ese proceso de diseño e implementación se desarrollan las capacidades tanto individuales como colectivas. O, dicho de mejor manera, y en palabras de Ana Paula Ricalde, de Nacional Monte de Piedad, los procesos colaborativos requieren trabajar con el yo, el nosotros y la tarea.

Lo que nosotros hemos visto en la experiencia es que ese fortalecimiento sucede a varios niveles. En la metodología que seguimos, habla del nivel yo, nosotros y la tarea. El yo es ese nivel individual de las personas que participan en el proceso de establecimiento para la colaboración. Nosotros, como el grupo que participa en ese fortalecimiento, pero también como organización. Y la tarea, que es ese propósito común (Ana Paula Ricalde, Nacional Monte de Piedad).

Entre las competencias individuales para la colaboración que más se destacaron durante la comunidad de aprendizaje podemos mencionar la escucha activa, el respeto a la palabra del otro y la apertura a nuevas ideas y a la creación de acuerdos, así como a trabajar con otras personas que aporten a la causa. Asimismo, destacan las actitudes de aprecio por aportaciones ajenas, la humildad para reconocer los límites del propio saber y la disposición al aprendizaje.

Si bien algunas de estas capacidades individuales (las del yo), necesarias para el trabajo colaborativo (el nosotros), estaban presentes al inicio de los casos

analizados, durante la iniciativa fue necesario generar y/o fortalecer otras y crear de manera colaborativa estrategias y sistemas compartidos para avanzar en las soluciones diseñadas por el conjunto (la tarea).

Gráfico 5: Yo, nosotros y la tarea



Fuente: *Elaboración propia*

4. ¿Qué capacidades se requieren para las iniciativas colaborativas?

El proceso de fortalecimiento de Nacional Monte de Piedad se trabaja a partir del enfoque de la persona individual, el grupo y la tarea. Se toma como punto de inicio a la persona, en toda su complejidad, y se busca crear un nosotros que se vincule con lo que se hace de forma conjunta; es decir, con la tarea. Cuando las tareas están vinculadas con el problema, todas las personas pueden aportar desde sus propias experiencias y los programas de sus organizaciones. Así, como el empoderamiento surge desde lo que ya saben, sus saberes constituyen la base que permite seguir aprendiendo y ampliado, pero de manera conjunta, tanto al interior de la organización, como con otras organizaciones.

4. ¿Qué capacidades se requieren para las iniciativas colaborativas?



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

En Nacional Monte de Piedad, la formación está orientada a la práctica. Se aprende a colaborar colaborando; es decir, los agentes fortalecedores crean un espacio de aprendizaje donde se lleva a cabo la colaboración como medio para entender y elaborar mejoras para el acceso a un empleo digno por parte de las juventudes. Así, en estos espacios los agentes fortalecedores, además de exponer los conceptos, diseñan actividades donde las personas ponen en práctica las metodologías y entrenan las competencias socioemocionales. Por ejemplo, dentro de las competencias emocionales y relacionadas con la comunicación donde se busca que las personas sean conscientes de sus propias interpretaciones y, a la vez, puedan comprender la manera en que otras personas ven el mismo problema, desde diferentes puntos de vista; o hacer preguntas que sirvan para abrir la conversación y poder explorar el problema en profundidad. También se ponen en práctica competencias relacionadas con la comprensión del problema desde un enfoque sistémico.

La metodología de participación ciudadana autogestiva desarrollada por Vía Educación involucra la combinación de capacidades individuales, colectivas y relacionales, así como elementos socioafectivos y técnicos en el desarrollo de las mismas.

Si bien ilustra una buena cantidad de herramientas técnicas para facilitar el desarrollo comunitario, no se limita a la formación técnica. Contempla también una amplia variedad de procesos orientados a la formación de las capacidades socioafectivas que el trabajo grupal necesita (autoestima, saber escuchar, valoración de perspectivas diferentes, identidad, confianza, autoeficacia, manejo de conflictos, orgullo personal y grupal, etc.). Por otro lado, es una metodología que combina orientaciones dirigidas a las personas, los grupos y las relaciones intergrupales o, en otros términos, que contribuye al desarrollo de capacidades individuales, colectivas y relacionales. Este conjunto de capacidades es lo que se requiere para colaborar y participar de manera democrática en el desarrollo de comunidades sostenibles.

4. ¿Qué capacidades se requieren para las iniciativas colaborativas?

Por su parte, el caso de Ensamble Artesano ilustra el proceso de codiseño de la estrategia y los sistemas de gestión. Esta plataforma se diseñó y ha evolucionado gracias a procesos colaborativos en los que se aprende y diseña de forma conjunta, para luego aplicar esos aprendizajes y diseños y reflexionar en aras de mejorar de forma continua. Así fue como se elaboraron las orientaciones estratégicas

de la plataforma (manifiesto de la red, visión, misión, teoría de cambio), los principales criterios de operación (sobre costeo, precio justo, comercialización y comunicación) y el sistema de seguimiento (tableros de



Ensamble Artesano, 2023, Caralarga

información sobre el alcance, seguimiento a las ventas y fortalecimiento). Por otro lado, los procesos de diseño participativo para la producción de las colecciones de artesanía han sido fruto de la colaboración entre grupos artesanales y diseñadores y del intercambio de buenas prácticas entre artesanos y artesanas.

Al igual que en el caso de Ensamble, en el trabajo que realiza la Fundación Merced Querétaro con las redes, cada uno de los componentes de estas (propósito, objetivos, metas, indicadores, acciones colectivas, etc.) y de los proyectos colaborativos (diagnóstico y planteamiento del problema, mapeo de actores, formulación del proyecto, ejecución, seguimiento y evaluación) son diseñados de forma colaborativa por las organizaciones que conforman la red, en un proceso acompañado por la propia Fundación. En este proceso, la FMQ facilita los espacios de aprendizaje, propone reglas para la coconstrucción y promueve la participación activa de todas las organizaciones de la red. Es así como, de forma paulatina, se desarrollan las capacidades de colaboración.

4. ¿Qué capacidades se requieren para las iniciativas colaborativas?



Fundación Merced Querétaro, 2018, *Taller piloto Articulación de redes mayo*

4.3 Los ciclos y las iteraciones en los procesos de fortalecimiento

Si bien algunos conocimientos técnicos pueden adquirirse en un taller o curso, las capacidades socioemocionales, las actitudes para la colaboración y algunas habilidades técnicas requieren practicarse varias veces para adquirirlas y profundizarlas. Por esta razón, la metodología de Vía Educación trabaja con el concepto de ciclos, para reiterar a medida que avanza la complejidad, así como de la comprensión de la adquisición paulatina de las capacidades. Primero se trabaja con las personas para conformar grupos orientados al desarrollo de proyectos de corto plazo que solucionen problemas sencillos en la comunidad. La búsqueda de aliados, el trabajo con redes de grupos para abordar desafíos más complejos o el vínculo con las autoridades locales para buscar apoyo o exigir derechos complejiza el trabajo colaborativo. En cada uno de estos pasos, se fortalecen y profundizan las capacidades cívicas y, al igual que lo que sucede con el capital social, entre más se usan, más crecen y se fortalecen. De forma similar, los módulos de Zigla y La Vaca Independiente buscan promover la práctica constante para integrar las competencias en el desarrollo de las actividades, que, a su vez, serán implementadas en situaciones similares.

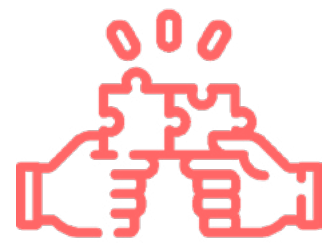
5. Una reflexión final sobre el papel de las fundaciones en los procesos de colaboración

Además de su papel como donantes, las fundaciones que participan en los casos (Nacional Monte de Piedad y la Fundación Hilton, la Fundación Haciendas del Mundo Maya y otras entidades donantes para Ensamble Artesano, la Fundación Merced Querétaro y el grupo de empresas de la Red SumaRSE) también desarrollaron diversas funciones para apoyar las iniciativas colaborativas.

Y eso abre el paradigma hacia la colaboración, pero viene desde una intención de un donante, de no decir yo quiero que tú hagas, sino preguntarnos ¿qué se necesita hacer para lograr ese fin que a todos nos interesa? (Ana Paula Ricalde, Nacional Monte de Piedad).



Ensamble Artesano, 2023, Fundación Legorreta Hernández 1



Apoyo al diálogo y a la construcción colectiva de iniciativas.

En lugar de abrir convocatorias para solicitar proyectos y seleccionar los mejores, generando así competencia entre las organizaciones, las fundaciones convocaron y promovieron el diálogo para apoyar procesos de codiseño.

Es una buena función de integración tratar de traer a todos los que están trabajando en el mismo tema y que por lo menos haya un primer diálogo, entre qué está haciendo cada quien, y en qué pueden sinergizar (Alejandro Flores, Alianza para la seguridad alimentaria).



Confiar y compartir el riesgo con los aliados.

Los casos documentados muestran un tipo de fundación que confía en los procesos colaborativos y en las organizaciones con las que trabaja y, a su vez, se arriesga a moverse con amplios grados de incertidumbre y riesgo. Por esta razón, las fundaciones no solo buscan aportar de forma continua, con el fin de buscar alternativas a los desafíos que se presentan en el camino, sino que también comparten los riesgos con las organizaciones.

Si eso que decidimos las partes en conjunto, eso que decidimos hacer en conjunto no funciona, entonces, como entes corresponsables, las organizaciones debemos hablar y reflexionar ¿por qué no funcionó? O al revés, ¿qué funcionó increíblemente? y ponerlo para la siguiente” (Ana Paula Ricalde, Nacional Monte de Piedad).



Innovar en los procesos financieros.

Las fundaciones no solo apoyaron a través de sus metodologías innovadoras o la contratación de organizaciones facilitadoras; también aportaron mecanismos novedosos de apoyo financiero, como en el caso del trabajo con las redes de la Fundación Merced Querétaro. La fundación asigna recursos a proyectos elaborados de manera colaborativa y brinda apoyo financiero a determinados aspectos de la operación de las redes para generar condiciones favorables y fomentar el trabajo colaborativo entre las OSC. Si lo que se busca es promover la colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil, las fundaciones donantes deben reflexionar sobre su papel dentro del ecosistema, ampliar su repertorio de funciones y adecuarlo a las

necesidades de las iniciativas de trabajo colaborativo. Los casos documentados son una buena guía para iniciar esta reflexión y retomar sus buenas prácticas.

Si la fundación quiere que yo le diga de qué color va a ser la pluma que voy a comprar en tres años, me está metiendo en problemas y voy a acabar trabajando para ella más que para la causa (Luis Fernando Garduño, ASA).



Vía Educación, 2023, *Caravana 15*

5. Una reflexión final sobre el papel de las fundaciones en los procesos de colaboración



Fundaciones articuladoras y dialogantes.

En lugar de situarse por fuera de los problemas o como apoyos externos, las fundaciones participaron en el diálogo y aportaron su experiencia, ideas y contactos para contribuir a la solución de los problemas. Se sentaron a la mesa con sus pares para entender el problema y coconstruir la solución con las diversas organizaciones.

Muchos de los modelos de intervención tienen intervenciones similares o complementarias y que sería muy útil y fructífero que se pudieran aliar. Aunque haya que ponerlas en la mesa, que conozcan que hay otras organizaciones que trabajan por el mismo tema y con intervenciones complementarias puede favorecer mucho el terreno para posteriores colaboraciones (Candela Olmos, Zigla).



Apuesta de largo plazo.

En lugar de apoyar proyectos de corto plazo, apostaron a los procesos colectivos de largo plazo y apoyaron las iniciativas que fueron surgiendo en el camino, así como los cambios de rumbo para mejorar de forma continua tanto la estrategia, como los proyectos diseñados.

Una solución no es una solución porque la sociedad evoluciona. Hay que estar buscando lo que está abajo del Iceberg, no nada más lo que está arriba (Luis Fernando Garduño, ASA).



5. Una reflexión final sobre el papel de las fundaciones en los procesos de colaboración

La generación de capacidades y el largo plazo en las iniciativas de la Red SumaRSE.

La reflexión de quienes integran la Red SumaRSE sobre el tipo de aporte que podrían realizar ante la devastación del huracán Alex y la situación creciente de violencia les condujo a privilegiar iniciativas enfocadas en la generación de capacidades cívicas locales y la promoción de la participación ciudadana sobre la entrega de recursos materiales, al considerar que la primera alternativa ofrecía soluciones más de fondo y sostenibles para enfrentar los problemas. Elegir la alternativa de generar capacidades exigió también establecer un horizonte de largo plazo. Ambas apuestas —el largo plazo y el enfoque de intervención centrado en la generación de capacidades— representaron una importante innovación social y un cambio de paradigma en un ambiente donde lo que predominaba era la asistencia material y la visión a corto plazo.

Referencias

Butcher, J. (. (2022). *Generosidad en México III. Fuentes, cauces y destinos*. Ciudad de México: Porrúa.

Ekskaret Foundation; 29K; The New Division. (s.f.). *Inner Development Goals; Background, method and the IDG framework*.

Hopkins, E. (2005). *Collaborative Philanthropies: What Groups of Foundations Can Do That Individuals Funders Cannot*. Lanham, Maryland: Lexington Books.

McLeod, H., Wilkinson, K. y Butts, M. (2020). *Building Capacity for Sustained Collaboration*. Open Impact and SeaChange.

Prescott, D. E., Stibbe, D., Porteous, M., Elsig, K. e Initiative, T. P. (2021). *Partnering for Philanthropic Impact*. The Partnering Initiative.

Raynor, J., & TCC Group. (2011). *What Makes an Effective Coalition?*

Stibbe, D., Prescott, D., The Partnering Initiative, & UNDESA. (2020). *THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building highimpact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals*.

Stibbe, D., Reid, S. y Gilbert, J. (2018). *Maximizing the Impact of Partnership for the SDGs*. Oxford: The Partnership Initiative.

Tamarak Institute. (s.f). *A Guide for Building a Sustainable and Resiliente Collaboration*.

Via Educación. (2018). *Manual de apoyo a procesos de implementación. Iniciativa 2.0 de la Red SumaRSE*.

Consulta los casos del ciclo de fortalecimiento de las capacidades para colaborar en rutasparafortalecer.org



Formación editorial y gráfica: Mariana Cházaro

Diseño editorial y estilo gráfico: Rogelio Vázquez / www.cntrl.info