

Este caso práctico se sometió al concurso de casos de la CLA de 2016. El concurso estaba abierto a personas y organizaciones afiliadas a USAID y dio a los participantes la oportunidad de promover su trabajo y contribuir a las buenas prácticas que hacen avanzar nuestra comprensión de la colaboración, el aprendizaje y la adaptación en acción.

Fomentar la cultura del CLA

Marie-Ange Binagwaho
Engility

¿Cuál es el contexto general en el que se desarrolla la historia?

Presentación durante un evento del CLA, abril de 2015. *Courtney Calvin.*

Las zonas rurales del Sáhel sufren muchas dificultades, como la pobreza, la falta de infraestructuras, la mala gobernanza y la desigualdad de género. Estos factores merman la capacidad de recuperación de las comunidades,

dejando a los hogares propensos a las crisis socioeconómicas. El crecimiento de la población, el cambio climático y la creciente dependencia de los mercados de alimentos aumentan la vulnerabilidad de la población del Sáhel, lo que hace que incluso los impactos relativamente pequeños puedan ser muy perjudiciales. Una serie de actores están trabajando para mejorar la resiliencia en las regiones rurales del Sáhel, incluyendo los gobiernos nacionales, las organizaciones regionales, los donantes, las ONGs de desarrollo y humanitarias, y la sociedad civil local. La iniciativa RISE (Resiliencia Reforzada en el Sáhel) de USAID incluye 28 proyectos de USAID que se están llevando a cabo en las zonas de intervención de la [Estrategia de Resiliencia del Sáhel](#) en Níger y Burkina Faso y que contribuyen conjuntamente a la consecución de los resultados principales descritos en la estrategia.

El proyecto quinquenal Aprendizaje de la Resiliencia en el Sáhel (SAREL) tiene como objetivo proporcionar apoyo de seguimiento, evaluación, colaboración y aprendizaje a la iniciativa RISE. SAREL trabaja para fortalecer la capacidad de RISE y de otras partes interesadas clave en Níger y Burkina Faso, incluidas las entidades gubernamentales y las ONG locales e internacionales, para participar en el aprendizaje adaptativo basado en la evidencia a través de la documentación de las prácticas prometedoras y las lecciones aprendidas y la promoción del diálogo y el debate entre los socios de implementación de RISE y otras partes interesadas. El objetivo es promover la adopción de métodos e innovaciones que mejoren la resiliencia en la región.



¿Cuál fue el principal reto u oportunidad que abordó con este enfoque o iniciativa del CLA?

Treinta y tres socios ejecutores trabajan en las comunidades apoyadas por RISE en Níger y Burkina Faso. La cobertura de los proyectos a menudo se solapa y, aunque se produce un intercambio informal de información, no ha habido un intercambio sistemático de información sobre las intervenciones, los éxitos, los retos y los fracasos. Esto significa que, aunque un proyecto pueda haber llevado a cabo una intervención con éxito en una comuna o departamento concreto, no se ha realizado un esfuerzo activo y deliberado por compartir esa información con los proyectos que abordan problemas similares en la misma zona. Del mismo modo, si un proyecto descubría que una intervención no era apropiada para una zona concreta, no había intercambio de información para evitar que otro proyecto intentara la misma intervención inadecuada. Además, la falta de coordinación entre los proyectos dio lugar a duplicidades con las mismas poblaciones; se realizaron investigaciones similares en la misma zona geográfica para diferentes proyectos de USAID, con lo que se perdieron oportunidades de sinergia.

Además de los socios ejecutores del gobierno de Estados Unidos, en las mismas zonas geográficas también trabajan agentes ajenos a RISE, como los organismos de coordinación de la resiliencia del gobierno anfitrión -Les Nigériens nourrissent les Nigériens (Los nigerinos alimentan a los nigerinos) en Níger y la Secrétariat Permanent de Coordination des Politiques Sectorielles Agricoles (Secretaría Permanente de Coordinación de Políticas Sectoriales Agrícolas) en Burkina Faso- y las ONG locales e internacionales, que también llevan a cabo sus actividades con poco intercambio sistemático de información. Aunque el entorno era rico en lecciones aprendidas no documentadas y un alto potencial para que los ejecutores aprendieran de y con los demás, no había espacio en los planes de trabajo de las diferentes organizaciones para la reflexión y el intercambio de información con otros proyectos.

Las oportunidades que hemos abordado incluyen:

- Compartir conocimientos sobre qué intervenciones funcionan y cuáles no
- Documentar y compartir prácticas prometedoras
- Identificar las intervenciones que podrían ampliarse
- Ayudar a los proyectos e intervenciones a identificar sinergias para aumentar su eficacia y alcance
- Apoyo a la iniciativa RISE para aumentar la resiliencia en Níger y Burkina Faso

Describe el enfoque o la iniciativa de CLA, explicando cómo la actividad integró la colaboración, el aprendizaje, la adaptación de la cultura, los procesos y/o los recursos, según corresponda.

Adoptando un enfoque participativo para codiseñar las actividades de colaboración, aprendizaje y adaptación (CLA), el equipo de SAREL consultó a casi todos los 33 socios ejecutores, a los organismos de coordinación de la resiliencia del gobierno anfitrión y a USAID para tener un conocimiento más profundo en cinco áreas:

- El concepto de resiliencia en el contexto nigeriano y burkinés
- La visión de la iniciativa RISE a nivel estratégico, técnico y comunitario

- Las experiencias, las mejores prácticas y los éxitos cuantificables conseguidos hasta ahora y que se espera conseguir al final de la iniciativa RISE, para garantizar que las personas vulnerables, los hogares, las comunidades y los sistemas desarrollen una capacidad de

absorción, adaptación y transformación ante impactos y tensiones prolongados o recurrentes y la transición hacia un desarrollo socioeconómico sostenible

- Las experiencias y lecciones aprendidas durante el diseño, la ejecución y los procesos de seguimiento y evaluación del programa/proyecto que pueden ayudar a reorientar el diseño de futuros programas/proyectos con el fin de mejorar los resultados y el impacto colectivo
- Los retos de las intervenciones individuales

Sobre la base de las consultas, SAREL organizó foros del CLA, talleres, sesiones de formación y debates en línea que se ajustan a las demandas de aprendizaje, adaptación programática y acción colaborativa en torno a:

- La visión, las políticas y las expectativas de USAID y del gobierno anfitrión para la iniciativa RISE
- Prácticas, técnicas, tecnologías, innovaciones y enfoques de mejora de la resiliencia que los socios de RISE y los agentes de resiliencia ajenos a RISE ya están aplicando
- Experiencias, lecciones aprendidas y debates sinceros sobre las estrategias, las intervenciones, los resultados y las herramientas de seguimiento y evaluación que conducen a la visión esperada de USAID y del gobierno anfitrión
- El nivel (o las deficiencias) de la participación activa, la pertenencia y el compromiso por parte de las comunidades y los gobiernos anfitriones en la investigación y las evaluaciones operativas previas al proyecto para identificar las deficiencias y los desafíos de la capacidad de resiliencia, las crisis y las tensiones relevantes a nivel local, las personas y las comunidades extremadamente vulnerables que se enfrentan a crisis y tensiones específicas, y los procesos de diseño/estrategia, ejecución, seguimiento y evaluación.

Los intercambios a través de los diferentes eventos de CLA han ayudado a SAREL y a los socios de RISE a comprender mejor los puntos anteriores, a identificar prácticas exitosas para ampliar y potenciar, y a identificar colaboraciones estratégicas dentro y fuera de la iniciativa RISE para que todos puedan utilizar sus ventajas comparativas para cumplir con sus objetivos programáticos en línea con la visión y las expectativas de USAID y del gobierno anfitrión. A medida que los socios tenían más oportunidades de intercambio, más abiertos se mostraban sobre sus éxitos y desafíos y más suscitaban la opinión de otros socios ejecutores y del gobierno.

A petición de los socios de RISE, SAREL ha elaborado plantillas para recoger y codificar -en documentos de referencia sencillos, de 5 a 6 páginas- los proyectos de resiliencia y las buenas prácticas, de modo que puedan utilizarse como ayudas de trabajo cuando los jefes de partido, los jefes de equipo de los componentes y los especialistas (ej., en medios de subsistencia, gobernanza, salud, nutrición) deseen revisar y adaptar el diseño y las actividades de sus proyectos basándose en

las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.

¿Hubo alguna consideración especial durante la aplicación (ej., recursos necesarios, retos u obstáculos en la aplicación y factores facilitadores)?

Comprendiendo que el CLA era un concepto nuevo para muchos, pero que existían prácticas informales de CLA dentro de los proyectos y a veces entre ellos, SAREL estableció directrices internas, en línea con el CLA, y comenzó a debatir y perfeccionar su papel en la comunidad de interesados, mediante una serie de presentaciones a los socios de RISE y a los organismos de coordinación de la resiliencia de los gobiernos anfitriones. Para que los socios ejecutores vean el valor de compartir sus experiencias con otros proyectos, tuvieron que pasar de una posición de competencia a una de asociación. A medida que íbamos recopilando información sobre sus

actividades, éxitos y retos, podíamos indicar a los socios ejecutores otras entidades que habían superado retos similares; en otras palabras, les manteníamos interesados en colaborar con nosotros dirigiéndoles hacia unas cuantas soluciones.

Los eventos de conocimiento se estructuraron en torno a metodologías específicas del CLA e incluyeron debates sobre retos concretos a los que se enfrentaban los socios ejecutores. Estos debates ayudaron a los socios a conocerse entre sí y a fomentar la confianza a medida que compartían experiencias y formulaban soluciones conjuntamente. A lo largo de dos años, SAREL ha observado un creciente interés entre los socios de RISE y otras partes interesadas en colaborar entre sí.

Dos factores importantes fueron la cultura del proyecto SAREL, que hizo del CLA un elemento central, y el fuerte apoyo de USAID, que ayudó a convocar a los socios ejecutores y a las entidades gubernamentales para los talleres.

Aparte de la esencial creación de confianza entre los socios ejecutores, un gran reto para SAREL fue el de los recursos. Se trata de un proyecto pequeño con una plantilla reducida que abarca dos países, y el CLA requiere una gran cantidad de tiempo presencial y de diálogo, al menos al principio, sobre todo a la hora de introducir conceptos y ayudar a los socios a ser intencionales en el intercambio de conocimientos. La parte de las actividades de SAREL relacionada con el CLA y la gestión de los conocimientos utiliza aproximadamente el 50% del presupuesto.

Teniendo en cuenta su reto/oportunidad inicial, ¿cuáles han sido los resultados o impactos más significativos de la iniciativa o enfoque hasta la fecha?

Los resultados más significativos de los dos últimos años son una mayor colaboración entre las partes interesadas y una mejor documentación de las prácticas promisorias.

La contribución más valiosa de SAREL hasta la fecha ha sido, sin duda, la de ayudar a los socios de RISE a descubrir y empezar a explorar empresas de colaboración que tienen el potencial de mejorar la calidad de las intervenciones y permitir su ampliación. Los dos últimos eventos del CLA, celebrados en marzo y mayo de 2016, fueron ejercicios de "mercado de colaboración" realizados en Burkina Faso y Níger. Los socios ejecutores y otras partes interesadas se propusieron ideas y buscaron colaboradores para intervenciones e investigaciones específicas, lo que dio lugar a 62 actividades de colaboración: 21 en Burkina Faso y 41 en Níger. Dos o tres socios se apuntaron a cada actividad, comprometiéndose a trabajar juntos para conseguir objetivos específicos y a informar al grupo más amplio en unos meses.

Los socios ejecutores que no cuentan con un presupuesto para actividades de colaboración están ahora asignando fondos y tiempo del personal para colaborar con otros proyectos. En Burkina Faso, por ejemplo, Mary Stopes International pretende aprovechar las sesiones entre Resiliencia y Crecimiento Económico en el Sáhel - Resiliencia Mejorada (REGIS-ER) y sus grupos establecidos de madre a madre para proporcionar información y asesoramiento sobre planificación familiar, y REGIS-ER y REGIS-Crecimiento Acelerado están colaborando para prestar servicios veterinarios (por ejemplo, vacunas) a grupos de productores de la zona de intervención de RISE. En otro ejemplo, el jefe de partido de REGIS-ER atribuye el enorme interés de otros socios de RISE por la agricultura de conservación al taller de SAREL de abril de 2015, en el que REGIS-ER presentó los detalles de esta intervención, que ha resultado ser una de las más exitosas.

¿Cuáles fueron las lecciones más importantes aprendidas?

La lección más importante es que la creación de una cultura de CLA intencionada y sistemática requiere mucho tiempo y recursos; el "constrúyelo y vendrán" no funciona. A pesar de toda la tecnología disponible, crear la confianza para una cultura de CLA exige una gran cantidad de interacción cara a cara.

Dicho esto, una vez que se ha creado la confianza y está claro el interés comercial, los proyectos y las partes interesadas destinarán sus propios recursos al intercambio de conocimientos y a las actividades de colaboración. Para los socios ejecutores de RISE, quedó claro que compartir información vital, estar abierto a aprender de los demás y colaborar en actividades específicas hizo que su trabajo fuera más eficiente y rentable, y se obtuvieron mejores resultados.

SAREL es un buen ejemplo de la importancia de invertir en CLA.

El Concurso de Casos CLA está gestionado por USAID LEARN, un mecanismo de la Oficina de Políticas, Planificación y Aprendizaje (PPL) implementado por Dexis Consulting Group y su socio, Engility Corporation.