

ROBUSTECIENDO LA JUSTICIA SOCIAL

Impacto y Aprendizajes de la Comunidad de Práctica Robusteciendo la Justicia Social (2021-2024)

PROPÓSITO

Este informe tiene como objetivo recopilar los **principales aprendizajes e impactos generados por las ocho organizaciones participantes en la iniciativa Robusteciendo la Justicia Social**. Buscamos compartir nuestra experiencia sosteniendo y promoviendo una comunidad de práctica enfocada en la recuperación justa durante tres años. El documento incluye aprendizajes claves, impacto de las organizaciones, prácticas efectivas implementadas y áreas identificadas para el crecimiento.

CONTEXTO

Entre 2021 al 2024, Filantropía Puerto Rico (“FiPR”) otorgó **\$3,000,000 en un compromiso de tres años** para consolidar un colectivo de ocho organizaciones de base comunitaria líderes en movilizar **cambio sistémico y equidad en temas claves como vivienda, recuperación, uso del suelo, medio ambiente, gobernanza, transparencia y participación cívica**. La iniciativa Robusteciendo la Justicia Social (“RJS”) impulsó el fortalecimiento de la infraestructura de justicia social y recuperación justa en Puerto Rico a través de una comunidad de práctica enfocada en el desarrollo de capacidades, el intercambio de conocimientos entre pares, creación de conexiones estratégicas y el fortalecimiento de la salud operacional y programática de los participantes.

Nuestro objetivo como *“field builders”* ha sido fomentar el crecimiento de las organizaciones participantes dentro de esta comunidad de práctica, centrándonos en promover conversaciones estratégicas, cuestionar y retar sus perspectivas para abordar retos comunes, estructurar su capacidad operacional y avanzar en sus agendas individuales. Durante los últimos tres años, estas organizaciones han tomado mayores riesgos y han trascendido los objetivos propuestos resultando en iniciativas innovadoras y en proyectos de gran escala para Puerto Rico. De igual modo, la comunidad de práctica de RJS se ha consolidado como un referente en el sector social en la búsqueda de soluciones a retos de justicia social y en la promoción del cambio sistémico en todo el archipiélago.

Desde FiPR, buscamos analizar cómo este tipo de modelo acelera, amplía y fortalece la estructura programática y operacional de estas organizaciones. A través de esta práctica:

- Fortalecimos la **infraestructura de organizaciones enfocadas en justicia social y recuperación justa** en Puerto Rico.
- **Potenciamos la capacidad operativa** de cada organización, facilitando mayores oportunidades de crecimiento, colaboraciones y apoyo financiero dentro del sector social.
- **Conectamos a organizaciones**, líderes y lideresas que de otro modo no tendrían la oportunidad de interactuar a profundidad.
- Mantuvimos un **contexto compartido** para que las personas se comunicaran e intercambiaran conocimientos, información y experiencias para fomentar las **conexiones y/o alianzas estratégicas**.
- Compartimos herramientas y facilitamos el **diálogo entre pares** para explorar nuevas posibilidades y crear nuevas oportunidades en beneficio mutuo.
- Impulsamos el **intercambio de conocimientos** para que cada organización mejorara sus prácticas, identificando experiencias, retos y posibles soluciones a problemas comunes.
- Analizamos recursos para **evaluar el impacto del cambio sistémico y la equidad** en el archipiélago.
- Apoyamos nuevos procesos de **colaboración** para fomentar el flujo de ideas y **resultados tangibles**.
- Promovimos la **generación de datos** y la movilización de recursos para seguir contribuyendo al **sector de la recuperación justa** en Puerto Rico.

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

[Sembrando Sentido](#), [Liga de Ciudades](#) y [Centro para la Reconstrucción del Hábitat](#) enfocan sus esfuerzos en forjar alianzas con el sector público, abogando por la transparencia y atendiendo la crisis de vivienda, recopilando datos y desarrollando instrumentos financieros para la sostenibilidad del sector. [FURIA](#), [Resiliency Law Center](#) y [Ayuda Legal Puerto Rico](#), dirigen sus esfuerzos a fomentar alianzas comunitarias, abogar por una vivienda digna y recuperación justa, mejorar la accesibilidad a los recursos y promover la implementación de políticas públicas favorables a las comunidades, siendo la participación cívica la estrategia central. Por su parte, [Fideicomiso del Caño Martín Peña](#) y [El Enjambre Colectivo](#) priorizan la organización y participación ciudadana en temas de uso del suelo.

IMPACTO DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

En los últimos tres años las organizaciones participantes han experimentado cambios en sus objetivos según las oportunidades que surgen en el sector, transformaciones en el liderazgo organizacional y, en consecuencia, nuevas prioridades y el desarrollo de nuevas herramientas e ideas para abordar retos complejos en Puerto Rico. Aunque **estas organizaciones no establecieron un único proyecto colectivo a largo plazo, lograron formar alianzas entre sí que sostienen sus agendas**. Hemos sembrado la semilla para que este colectivo continúe alineándose, desarrollando proyectos a largo plazo y visualizando nuevas alianzas en el futuro. Algunas de las alianzas estratégicas han sido:

- **Ayuda Legal, el Fideicomiso del Caño Martín Peña y Sembrando Sentido** colaboran en torno a la crisis de vivienda, específicamente en un programa de vivienda para los (78) municipios de Puerto Rico que aún sufren los daños causados por los huracanes Irma y/o María (R3 - CDBG-DR).
- **Sembrando Sentido, La Liga, Ayuda Legal** y el **Resiliency Law Center** han logrado fortalecer y avanzar en sus colaboraciones en proyectos de auditoría social, capacitación en acceso a la información y monitoreo de contratos gubernamentales. También han podido analizar contratos de interés para las comunidades y desarrollar bases de datos automatizadas para agilizar y mejorar la información sobre expropiaciones forzosas y ejecuciones hipotecarias dentro del análisis de derechos de vivienda de Ayuda Legal.
- **FURIA y Resiliency Law Center** colaboran en el acompañamiento e intercambio de casos legales compartidos con poblaciones de pescadores, entre otros casos comunitarios.
- **El Enjambre Colectivo** y el **Fideicomiso del Caño Martín Peña** continúan trabajando juntos en la generación de un proyecto internacional conjunto relacionado con la vivienda y los fideicomisos de tierras.
- El **Centro para la Reconstrucción del Hábitat** y el **Fideicomiso del Caño Martín Peña** iniciaron su proyecto colaborativo para generar un inventario de las comunidades del Caño, mapear el terreno y crear un plan de reutilización de terrenos.
- **FURIA y Sembrando Sentido** comenzaron una colaboración que integra a las comunidades en el proceso de auditoría y transparencia de los fondos de recuperación, además de intercambiar alianzas en el contexto electoral.
- El **Centro para la Reconstrucción del Hábitat, Sembrando Sentido y La Liga de Ciudades** ampliaron su trabajo colaborativo para aumentar su financiamiento y parear fondos con otras entidades filantrópicas.

CRECIMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

Desde el inicio del 2021 las organizaciones han crecido exponencialmente en sus operaciones y programas. Alguno de los crecimientos destacados lo son:

Centro para la Reconstrucción del Hábitat: Lidera un proyecto colaborativo con el Departamento de la Vivienda de Puerto Rico para recopilar datos sobre inventario de propiedades abandonadas en todos los municipios; también logró comprar un edificio en el centro urbano del área metro y crear dos filiales: un Banco de Tierras y un Fondo de Préstamos para organizaciones sin fines de lucro. ([Conoce más sobre su crecimiento.](#))

El Fideicomiso del Caño Martín Peña: Amplió alianzas internacionales centradas en proyectos de uso de tierras, recopiló inventario de todas las viviendas de las comunidades alrededor del caño y obtuvo los fondos para comenzar la ejecución de su plan de dragado del caño. ([Conoce más sobre su crecimiento](#))

El Enjambre: Formalizó su entidad sin fines de lucro como "El Enjambre Colectivo" y obtuvo su 501(c)(3). En conjunto lanzó "El Avispero", un proyecto de facilitación para organizaciones, que comenzó facilitando esta comunidad de práctica de RJS. ([Conoce más sobre su crecimiento](#))

La Liga de Ciudades: Fortaleció su capacidad operacional logrando la obtención de su 501(c)(3) y lanzaron un proyecto ambicioso en Puerto Rico para unificar el sector social y público a través del municipalismo. ([Conoce más sobre su crecimiento](#))

Resiliency Law Center: Pese a los varios cambios de liderazgo (Directoras Ejecutivas), lograron expandir oportunidades de financiamiento e impacto mediante la disociación de la Universidad de Puerto Rico y el cambio de nombre –removiendo UPR–, lo que les permitió fortalecer su estructura operativa y posicionarse con mayores oportunidades en el sector social. ([Conoce más sobre su crecimiento](#))

Sembrando Sentido: Lanzaron *Contratos en Ley 3.0*, una herramienta de fiscalización de contratos gubernamentales y fondos federales para mejorar la transparencia en Puerto Rico. Asimismo, extendieron su equipo de recursos humanos lo que resultó en un fortalecimiento de sus operaciones y programas. ([Conoce más sobre su crecimiento](#))

Ayuda Legal Puerto Rico: Reforzó su narrativa sobre el derecho a "permanecer" en el contexto de los desplazamientos de vivienda, amplificando en gran escala sus servicios legales-comunitarios y su impacto en el sector social. ([Conoce más sobre su crecimiento](#))

FURIA: Cambiaron de liderazgo con la incorporación de una nueva Directora Ejecutiva y Jefa de Operaciones, lo que resultó en un rediseño de sus objetivos organizacionales. Además, fortaleció su capacidad de colaboración y amplió su alcance comunitario. ([Conoce más sobre su crecimiento](#))

APRENDIZAJES CLAVES

Como facilitadores e intermediarios, **nuestro recorrido ha sido uno de profundo aprendizaje, crecimiento y adaptación tras tres años de compromiso sosteniendo esta comunidad de práctica.** Lo que comenzó como un grupo de individuos desconocidos entre sí, se ha transformado en un colectivo de organizaciones que comparten prácticas y objetivos similares para abordar inequidades estructurales.

Estos últimos años han estado marcados por un crecimiento exponencial, ya que los miembros de la comunidad de práctica no solo han profundizado su comprensión de los problemas de justicia social, sino que también han desarrollado estrategias innovadoras, tanto de manera individual como en alianzas estratégicas. Como colectivo, han **generado conversaciones cruciales, impulsado iniciativas de gran impacto y asumido mayores riesgos** en proyectos enfocados en cambio sistémico para Puerto Rico.

Colaboración entre pares – El objetivo de la comunidad de práctica no era obligar una colaboración entre organizaciones, aunque algo a lo que aspiramos era promover mayor colaboración. Más bien, la comunidad sirvió como una plataforma para compartir experiencias y promover el aprendizaje mutuo entre organizaciones con prácticas comunes. Aunque estas organizaciones han logrado profundizar en conocerse unas a otras, forjar colaboraciones menores e intercambiar recursos, los esfuerzos para presentarse como un *frente unido* de justicia social frente a los desafíos de Puerto Rico resultó más complejo de lo anticipado.

Salud Fiscal – El financiamiento otorgado a las organizaciones sirvió a seis de las ocho como un catalizador para obtener fondos complementarios de otras fuentes (*funders*) y también promovió que algunas organizaciones se unieran para solicitar financiamiento conjunto para desarrollar proyectos comunes. Una subvención multianual fortaleció la estructura fiscal de estas organizaciones.

Medición de Impacto – Uno de los aprendizajes significativos fue la importancia de desarrollar métricas de impacto en temas relacionados a una recuperación justa (uso del suelo, medio ambiente, acceso a la información, gobernanza, transparencia y participación cívica). A lo largo de las reuniones, las organizaciones discutieron los retos de la medición en contextos de cambio sistémico, identificando la necesidad de establecer métricas y métodos de recopilación de datos que reflejaran efectivamente sus impactos. Muchas de las organizaciones carecían de métodos específicos para medir su impacto y hacer accesibles los datos recopilados.

Área de Impacto en Común – El enfoque en el desplazamiento de viviendas unificó a las organizaciones y permitió la creación de una agenda compartida que incluyó abogacía, recopilación de datos y problematización de manejo de fondos, accesibilidad a programas disponibles y abrió paso a colaboraciones y alianzas.

Manejo de Recursos Humanos: Las organizaciones aprendieron a adaptarse a cambios de liderazgo y a re-alinear sus prioridades según las oportunidades del contexto. Esto fue especialmente relevante para algunas organizaciones que enfrentaron desafíos internos significativos, como cambios en la dirección ejecutiva y en la estructura organizacional. Como facilitadores, brindamos apoyo colectivo e individual para enfrentar estos desafíos. Coordinamos discusiones que abordaran experiencias compartidas y herramientas de cada organización, incluyendo desde mejoras en las condiciones laborales hasta la creación de planes de sucesión.

Flexibilidad y Adaptación – Gestionar los cambios de miembros dentro de la comunidad fue de los mayores retos para mantener la cohesión y la continuidad de temas y conversaciones. Aunque los nuevos integrantes aportaron perspectivas frescas y entusiasmo, su llegada interrumpió las dinámicas y puso a prueba la confianza entre los miembros. Nuestro rol en estas transiciones fue facilitar una integración fluida, preservando la profundidad de las discusiones estratégicas y garantizando la continuidad en medio del cambio.

Responsabilidad Compartida – Otra lección significativa ha sido gestionar las expectativas en torno a nuestro rol con las organizaciones participantes y al sostenimiento de una comunidad de práctica. Ha sido un desafío posicionarnos como facilitadores responsables de fomentar conexiones, ampliar alianzas, promover impactos medibles y ser *“field builders”*. Aunque reafirmamos constantemente que nuestro papel como intermediarios y facilitadores es movilizar recursos para que las mismas organizaciones amplíen su impacto, fue un reto confrontar la cultura y expectativa de esperar que FiPR fuera quien liderara esfuerzos específicos.

Relación con Auspiciadores Fiscales – En el proceso de subsidiar a estas organizaciones, permitimos que cuatro de ellas contaran con auspiciadores fiscales. A través de esto logramos identificar mejores prácticas para gestionar la relación entre la organización, el auspiciador fiscal y nosotros. Esto incluyó garantizar prácticas equitativas, responsabilidades compartidas y, sobre todo, asegurar que estas organizaciones estuvieran en un proceso de autonomía fiscal para finalmente obtener su 501(c)(3).

Documentación y Continuidad – Contar con minutas de lo discutido, incluyendo acuerdos, retos, temas compartidos y conversaciones desarrolladas, fue clave para mantener a los participantes alineados y facilitar la integración de nuevos miembros en la comunidad de práctica. Todas las minutas se guardaron en una carpeta compartida, fomentando que los miembros revisitaran los recursos generados de cada cohorte. Además, desde el inicio, optamos por no asignar tareas fuera de las reuniones y enfocarnos en aprovechar al máximo los encuentros presenciales para cumplir con los objetivos propuestos.

Las reuniones trimestrales, un chat virtual compartido (WhatsApp) y un calendario común fueron esenciales para mantener a las organizaciones conectadas y aportar al sentido de pertenencia.

Intermediarios y Catalizadores – Nos involucramos activamente en reuniones previas y posteriores con El Enjambre (facilitadores de las reuniones de la comunidad de práctica), colaborando en la co-creación de la agenda. Enfatizamos la importancia de permitir que la

comunidad de práctica determine los temas de discusión basándose en las necesidades identificadas. Aunque esta dinámica es retante, ya que requiere un equilibrio entre motivar el avance del grupo y atender las necesidades expresadas por la comunidad, reconocemos que este enfoque cultiva confianza y permite al colectivo avanzar a su propio ritmo. También aprendimos a sostener honrando su madurez y crecimiento como colectivo, manejando así nuestras propias expectativas.

Responder a Necesidades – Fuera de la comunidad de práctica, promovimos actividades como *takeovers* en redes sociales, publicaciones en medios de comunicación y foros públicos donde las organizaciones pudieron visibilizar su trabajo y conectar con un público más amplio y otros posibles aliados.

COMPROMISO A TRES AÑOS: COMUNIDAD DE PRÁCTICA (2021-2024)

PRE-SUBVENCIÓN

Previo a las reuniones, se implementó un proceso individual de auto-evaluación de cada organización utilizando el [Organizational Mapping Tool](#) (OMT). Este proceso facilitó la identificación de áreas de mejora y crecimiento para los tres años de la iniciativa, abordando aspectos claves como misión, estrategia, incidencia en política pública, comunicación, finanzas y sostenibilidad.

SUBVENCIÓN

La comunidad de práctica se estructuró a través de reuniones trimestrales que incluyeron dinámicas y talleres facilitados por [El Enjambre](#). La agenda de cada reunión de la comunidad de práctica fue co-creada junto a los participantes, de acuerdo a las necesidades identificadas para optimizar liderazgos, operaciones, programas y/o abordar problemas en común. Durante estas reuniones, las organizaciones participantes identificaron prácticas comunes que les permitieron profundizar en su rol dentro de la infraestructura de justicia social en Puerto Rico.

POST-SUBVENCIÓN

Además, brindamos apoyo continuo mediante los [Charging Stations](#), sesiones semestrales de seguimiento y acompañamiento individualizado. Estos espacios seguros promovieron la retroalimentación, el intercambio de conocimientos y la co-creación en torno a soluciones o ideas, lo que resultó crucial para fomentar el aprendizaje continuo y fortalecer los lazos entre las organizaciones participantes.

2021

- **Definición de Metas Anuales:** Cada miembro participó en un proceso de autoevaluación (*Organizational Mapping Tool - OMT*) en 2021, con el objetivo de definir sus metas a largo plazo, objetivos, resultados esperados y métricas de éxito. Hemos sido testigos de cómo han avanzado hacia sus metas, así como de la necesidad de adaptarse, refinar y ampliar sus objetivos para alinearse con su misión principal. Hemos brindado apoyo para facilitar transiciones efectivas, manteniendo una revisión continua de su visión organizacional.

2022

- **Objetivos, Valores y Visión Común:** El primer año tuvo un enfoque de impulsar a las organizaciones a definir sus pilares de trabajo, desarrollar sus objetivos operacionales y programáticos e identificarse con prácticas en común enfocadas en la justicia social.
- **Diversificación de Enfoques de Alianzas:** Algunas organizaciones comenzaron a colaborar con el sector público, mientras que otras priorizaron alianzas comunitarias, reflejando la diversidad de estrategias dentro de la comunidad de práctica.

2023

- **Intercambio de Recursos:** Para fortalecer la sostenibilidad y eficiencia del grupo, las organizaciones establecieron un “banco de talentos”, compartiendo servicios y conocimientos para reducir costos y mejorar capacidades entre el sector. También organizaron sesiones para capacitarse en habilidades de facilitación y liderazgo. Durante varias sesiones, trabajaron en un mapeo de relaciones que identificó áreas de colaboración, evitando la duplicidad de esfuerzos y ampliando el impacto en sus comunidades.
- **Colectivo de Justicia Social:** Las ocho organizaciones se presentaron como un colectivo en un conversatorio sobre recuperación justa en Puerto Rico que marcó un hito con su enfoque en el cambio de narrativa hacia un Puerto Rico recuperado, permitiendo abordar inequidades estructurales más allá de la recuperación ante desastres ambientales y facilitando espacios de visibilidad en medios y diálogos públicos. Esta estrategia incluyó colaboraciones con prensa y foros públicos que permitió aumentar la conciencia sobre los temas de justicia social en Puerto Rico.

2024

- **Prácticas en Común:** Las organizaciones identificaron el desplazamiento como un tema prioritario y trabajaron en conjunto para encontrar soluciones. Esto incluyó esfuerzos para visibilizar el impacto del desplazamiento en las comunidades locales, fortalecer la transparencia en el manejo de fondos de recuperación y responsabilizar a las agencias gubernamentales correspondientes.
- **Evaluación de Impacto:** La comunidad de práctica reflexionó sobre la importancia de medir el impacto y se desarrollaron conversaciones en torno a implementar herramientas de evaluación que les permitieran cuantificar su progreso en justicia social.

ESFUERZOS SIMULTÁNEOS

Compromisos hacia una Recuperación Justa – Tras casi dos años de conversaciones y esfuerzos colaborativos entre agencias gubernamentales federales y estatales y esta comunidad de práctica, el principal logro de este grupo fue la disposición de sentarse a discutir los desafíos que deben abordarse para garantizar que los fondos de recuperación lleguen a las comunidades que más los necesitan. Pese a los esfuerzos trimestrales por reunirse y concretar los próximos pasos para enfrentar los retos discutidos, no logramos involucrar a quienes toman las decisiones de las agencias en estas discusiones. Sin embargo, el grupo de participantes, que incluye a todos los miembros de la comunidad de práctica de RJS y otros, acordó dos acciones principales:

1. Enviar una carta a quienes toman decisiones del gobierno de Puerto Rico y del Departamento de Vivienda de los Estados Unidos con un [resumen \(scorecard\)](#) de lo presentado en las reuniones, los avances logrados, y las solicitudes de acción dirigidas a las agencias
2. Basado en la respuesta a esta carta, reanudarán las reuniones trimestrales. Esta carta continúa en progreso debido a la disponibilidad limitada de las organizaciones.

Nuestros esfuerzos como intermediarios y facilitadores, continúan enfocados en fomentar conversaciones incómodas pero necesarias y estratégicas dentro del sector, con el objetivo de avanzar y movilizar la equidad.

Unpacking the Short-Term Rental Dilemma – El Enjambre junto con el apoyo y endoso de algunas organizaciones del colectivo de RJS apoyaron un informe que analiza el impacto de la proliferación de alquileres a corto plazo en Puerto Rico. Los hallazgos fueron presentados en un foro abierto donde los participantes discutieron el desafío de establecer regulaciones justas que equilibren la actividad económica con el bienestar de las comunidades. Fue un avance significativo en el desarrollo socioeconómico de Puerto Rico, abriendo el camino para importantes discusiones con actores clave de los sectores público y privado. Del mismo modo, representó un avance significativo en las alianzas como comunidad de práctica. Si bien estas organizaciones abordan una variedad de temas relacionados, como recuperación, uso del suelo, medio ambiente, acceso a la información, gobernanza, transparencia y participación cívica, han identificado colectivamente el *desplazamiento de vivienda* como su principal tema de interés.

COMPROMISO Y CONTINUIDAD

Como organización que sostiene y facilita esta comunidad de práctica, nuestro objetivo es que la misma continúe nutriendo su visión y envisionando esfuerzos colectivos que logren impactar cambios sistémicos. En sus tres años de desarrollo, no solo ha fortalecido la salud fiscal, operacional y programática de las organizaciones participantes, sino que ha promovido una visión compartida de un Puerto Rico más justo y equitativo. Seguimos comprometidos con sostener y acompañar al Sector Social para alinear inversiones estratégicas, maximizar recursos y potenciar el impacto de las organizaciones. [Conoce más del impacto y aprendizajes de la comunidad de práctica.](https://www.filantropia.org/robusteciendo-la-justicia-social/)

