



fundaciónes
Con todos los jóvenes



proyectos sociales

con perspectiva de

escala

Producción colectiva del grupo de aprendizaje sobre Escala, de organizaciones miembros de la IYF de América Latina y España.

Coordinación general:

Marcelo Krichesky

Edición de contenidos:

José María Ñanco

Diseño de tapa e interior:

José María Ñanco- Gustavo Valdivia.

Fotos de tapa:

Red Conecta- Fundación Esplai (España) / Escuela de Animación Juvenil- Corporación Región (Colombia)
/Encuentro Internacional de Proyectos Sociales con perspectiva de Escala 2006 (Buenos Aires)

Fotos de contratapa:

Encuentro Internacional de Proyectos Sociales con perspectiva de Escala 2006 (Buenos Aires)

Introducción

Antecedentes

Iniciativa de aprendizaje global

Los proyectos a escala

El marco contextual

El núcleo básico de réplica

Categorías para el debate

Actoría social

Sustentabilidad

Presupuesto y gestión de recursos

Incidencia en políticas públicas

Capacitación de actores y
organizaciones

Evaluación de impacto

Propuestas para una metodología

índice

instituto

Antecedentes

**Iniciativa de
aprendizaje global**

Introducción

La pobreza, la exclusión educativa, el desempleo, la falta de acceso a servicios sanitarios básicos, los problemas de vivienda, y también la vulnerabilidad de los derechos de niños, niñas y adolescentes, la falta de formación ciudadana, la brecha digital, etc. son algunos de los problemas cuyos índices de crecimiento en la región, son mayores a los resultados obtenidos por la acción de los Estados y de las cada vez más numerosas organizaciones de la sociedad civil en América Latina.

Ante estas situaciones, la tensión existente entre las soluciones alcanzadas por proyectos de impacto local y la magnitud y profundidad de los problemas, genera la necesidad de desarrollar propuestas con una mayor cobertura y con capacidad de impacto en las políticas públicas.

El diseño y gestión de programas a gran escala se constituye de este modo en un campo, no sólo inherente a las políticas de estado, sino de reflexión fecunda para el accionar de las organizaciones de la Sociedad Civil.

En este contexto, nuestro interés de aprender acerca de los procesos de escalamiento de proyectos sociales, está motivado no sólo por una racionalidad técnica o metodológica, sino también por una razón política ya que no es posible pensar en cambios que mejoren las oportunidades sociales si no trabajamos desde las osc en la incidencia en Políticas Públicas.

El presente documento es la síntesis de un trabajo colectivo que seguramente nos volverá a encontrar con el propósito de seguir pensando e imaginando nuevas maneras de llevar a escala, para que las propuestas que desarrollemos cumplan con nuestros sueños de una mayor igualdad y calidad de vida para nuestras ciudadanías.

Antecedentes

Desde el año 2001¹ un conjunto de organizaciones miembros de la IYF (Internacional Youth Foundation), iniciaron la tarea de construir un saber específico acerca de sus propias prácticas en proyectos a escala. El seminario inicial en Medellín² se centró en tres preguntas claves de acercamiento al tema de escala:

- ¿Cuándo es factible y favorables llevar un programa a escala?
- ¿Qué es exactamente lo que se lleva a escala?
- ¿Por medio de qué estrategias es posible llevar un programa a escala?

Las reflexiones surgidas en este primer debate, dieron lugar a algunos aprendizajes centrales que despertaron nuevos interrogantes, retomados y profundizados en encuentros y discusiones posteriores. Algunas de las conclusiones más significativas a las que se arribó en esta oportunidad fueron las siguientes:

- Algunos programas se pueden llevar a escala y otros no. Es importante reconocer las diferencias.
- Si al llevar un programa a escala disminuye la calidad, puede concluirse que la experiencia no era replicable.

1 Medellín 2001, Washington 2003, Buenos Aires 2005- 2006, Montevideo 2007.

2 “Taller Regional de la Red IYF sobre Enfoques y estrategias para llevar a escala Programas de Participación y Empleo Juvenil” Medellín, Colombia 2001. Publicación: Silvia B. Golombek.

- El éxito de un programa con perspectiva de escala, está condicionado en gran medida por el contexto en el que se desarrolla.
- No es efectivo pasar en forma mecánica de lo micro a lo macro sin una transformación estratégica
- Se pueden llevar a escala principios o modelos de un programa, no siempre o no necesariamente, un programa en su totalidad. Nunca hay réplica exacta de una experiencia.
- La construcción de redes y alianzas es una estrategia central para llevar programas a escala.
- Los temas de escala no son solo técnicos sino políticos, porque implica la concertación de distintos actores alrededor de un problema prioritario.

En el marco del Programa “Llevando a Escala”, como resultado de los aprendizajes alcanzados en un Foro virtual y una jornada de reflexión e intercambio (Washington, Octubre de 2003), se sistematizó lo allí producido y se elaboró una publicación³ que profundizó los conceptos que se venían trabajando desde el encuentro de Medellín.

En este texto se define la “Perspectiva de escala” como “una mirada estratégica” para pensar problemas complejos. A lo largo de sus 7 capítulos el autor enuncia tres dimensiones centrales: Magnitud, Profundidad y Viabilidad; y trata, entre otros temas, el problema de la escala y su vinculación con la incidencia en políticas públicas, la definición del núcleo básico de réplica, “las condiciones para alcanzar una escala programada”, el uso de recursos y la evaluación de impacto.

3 “Aprendizajes sobre Escala”. Alberto Croce. FUNDACION SES/Bs. As. 2004

En continuidad con estos aprendizajes, en los últimos tres años (2004-2007) FUNDACION SES, como parte del programa de escala "Promoción de Nuevas Comunidades de Aprendizaje", , llevó adelante con apoyo de IYF y Lucent Foundation, una propuesta metodológica de aprendizaje global, con el propósito de avanzar en la reflexión de algunos ejes temáticos considerados relevantes en el escalamiento de proyectos.

Iniciativa de aprendizaje global

El diseño, desarrollo y evaluación de proyectos a escala es de una alta complejidad teórico-metodológica debido a los problemas que enfrenta: los diferentes niveles de actores involucrados, la determinación de su viabilidad contextual, la magnitud y profundidad de las problemáticas sociales a las que se busca dar respuesta, el impacto, la sostenibilidad, los procesos de incidencia, etc.

Para su abordaje integral FUNDACION SES implementó con apoyo de IYF y Lucent Foundation, una metodología de aprendizaje continuo, con participación activa y reflexión de un conjunto de organizaciones de América latina miembros de IYF . Desde esta iniciativa, los aprendizajes se efectuaron a partir de los conocimientos obtenidos en la gestión de los proyectos a escala desarrollados por cada organización participante.

Esta iniciativa denominada "*Componente de aprendizaje global*" se desarrolló de manera voluntaria entre once organizaciones sociales de América latina y España entre junio del 2004 y noviembre del 2007¹. Con la coordinación general de FUNDACION SES, cada organización invitada lideró una de las diferentes temáticas a partir de su conocimiento, experiencia e interés en el tema.

¹ Las organizaciones participantes fueron: Fundación Abrinq (Brasil), Fundación Achnu (Chile) Fundación CIRD (Paraguay), Corporación Región (Colombia), Fundación Esplai (España), Foro Juvenil (Uruguay), Iniciativa Costera Marino (Avina- Costa Rica), Fundación Oportúnitas (Venezuela), Fundación Otras Voces (Argentina), Fundación SES (Argentina), Avina (Argentina). Esta iniciativa contó además con la participación y colaboración de. U. B. A (Universidad de Buenos Aires), The New School University (EE.UU), Lucenth Technologies (Argentina).

La estrategia en su conjunto se desarrolló a través de instancias de participación virtual mediante Foros de discusión; instancias de participación presencial por medio de Seminarios Internacionales (Bs. AS 2005-2006, Montevideo 2007) y Pasantías de intercambio de experiencias en Chile, Paraguay y Argentina.

La estrategia formativa se constituyó alrededor de tres principios organizadores de las actividades de aprendizaje: acción-reflexión-acción, interacción social y homología entre el contexto de formación y el contexto de actuación.

Este aprendizaje continuo implicó el desarrollo de un proceso programado en etapas, que permitieron al conjunto de participantes, construir nuevas perspectivas conceptuales y metodológicas. La interactividad estuvo facilitada por el uso de nuevas tecnologías a través de las cuales se compartió en un mismo espacio (Foros virtuales), vivencias y reflexiones que permitieron debatir acerca de las prácticas de escalamiento

De este modo el aprendizaje más significativo resultó de la reflexión que se generaba al comentar la experiencia de gestión del propio proyecto de escala que cada organización había presentado y de los procesos de incidencia que éstos habían producido en cada localidad, región o país.

Los temas de la discusión desarrollados en los seminarios se agruparon en 6 grandes campos temáticos referidos a los procesos de escalamiento de proyectos:

Campos temáticos

- *Incidencia social y en políticas públicas*
- *Involucramiento y apropiación comunitaria de los proyectos.*
- *Procesos Formativos y de capacitación para la réplica*
- *Sustentabilidad*
- *Gestión de recursos*
- *Evaluación de resultados e impacto.*

A través de las diferentes instancias de aprendizaje, se promovieron espacios de diálogo y de reflexión teórico-metodológicos que permitieron la construcción de significados compartidos y cuya sistematización aportó los insumos necesarios para la definición de algunos criterios metodológicos relacionados con el diseño, la gestión y evaluación de proyectos sociales con perspectiva de escala.

La presente publicación es resultado de los avances alcanzados en este sentido.

“Durante mis cinco años en AVINA, ésta ha sido una de las experiencias más agradables y llena de aprendizajes positivos. Las iniciativas que visité y las personas y grupos con que compartí, son ejemplos claros de que hay caminos y formas apropiadas para lograr los cambios necesarios que nos lleven a alcanzar sociedades más equitativas, inclusivas, democráticas y ambientalmente sostenibles”.

Ricardo Soto. Iniciativa Costero Marina. AVINA – Costa Rica

proyectos escala

El marco conceptual

Núcleo básico de réplica

II- La perspectiva de Proyectos a Escala.

Ante el desafío de generar soluciones a problemas que afectan a muchas personas en situaciones adversas y de producir cambios que mejoren la calidad de vida de estas personas de manera positiva y que influyan en el comportamiento y las condiciones de vida de los sistemas comunitarios; las organizaciones sociales han comenzado a implementar en los últimos años, estrategias de ampliación y réplica de proyectos.

Históricamente la participación de las organizaciones de la sociedad civil ha sido la de identificar necesidades y desarrollar modelos de solución experimentales e innovadores. Estos modelos solían ser exitosos pero restringidos a la limitación de los recursos y a las posibilidades de cada organización, de allí que buenas prácticas y experiencias exitosas estuviesen confinadas a una incidencia tangencial al sistema sin la posibilidad de representar verdaderas soluciones a escala.

En términos metodológicos, se parte de la idea que un programa con perspectiva de escala comprende distintos tipos de estrategias que permiten aumentar su impacto: Ampliación de cobertura. Réplica. Incidencia en las Políticas Públicas.

La ampliación de cobertura es la estrategia que busca el aumento del número de participantes o destinatarios, esto es, un mismo programa alcanza a mayor número de personas aunque sin impactar de manera significativa en los sistemas sociales.

En la estrategia de réplica, una misma propuesta es multiplicada en distintas localidades o grupos, por la misma organización o por otras. Sin embargo, la mera duplicación o multiplicación no alcanza para considerar que un proyecto tenga "Perspectiva de Escala".

Es el propósito de incidir en las políticas públicas lo que hace que un proyecto se defina con perspectiva de escala, es decir, la búsqueda que el problema sea asumido por el Estado para que disemine las acciones en un territorio sensiblemente mayor y de alcance masivo y general. Se ha denominado técnicamente "Escala Programada" a la estrategia que un proyecto puede darse para alcanzar la incidencia en políticas públicas.

"Los programas pueden diseñarse teniendo en cuenta estas estrategias e, incluso, combinándolas premeditadamente. En este sentido, en nuestro proceso de reflexión hemos insistido que era necesario no perder de vista, como perspectiva final, lo que hemos denominado "incidencia en los sistemas sociales".

FUNDACION SES A. Croce.

"Llevar a escala no es tan solo un ejercicio técnico sino también socio político porque requiere de apropiación del proceso por parte de la comunidad afectada. Esta apropiación está dada por la necesidad sentida, la comprensión del proceso, la confianza en el proyecto y el compromiso con los resultados por parte de los involucrados".

CIRD Paraguay A. Carrizosa

El marco contextual

En general, para desarrollar un proceso de escalamiento los proyectos deben partir del diagnóstico de dos dimensiones técnico - políticas: por un lado, la magnitud y profundidad del problema; por el otro, la viabilidad contextual de la escala.

El concepto de Magnitud, hace referencia a la extensión del problema o situación, su alcance sobre las poblaciones involucradas, su "tamaño". Profundidad refiere a las consecuencias de dichos problemas sobre la vida de los involucrados y sobre sus comunidades; al daño que genera o las trabas al crecimiento que opone. La viabilidad surge del análisis contextual y de la consideración de las oportunidades que se presentan alrededor del proyecto.

Por ejemplo, la región costero marina en centro América, recibe más de 200 millones de visitantes al año en un área que tiene una población de 35 millones de personas distribuidas en siete países. Esto está produciendo un gran impacto en lo ambiental: en la sistemática degradación de los recursos naturales y a nivel social en el tema de la prostitución y la marginación social.

Al realizar un análisis contextual hay que considerar que los problemas de escala no son sólo problemas técnicos sino centralmente políticos ya que particularmente en el desarrollo del escalamiento, los proyectos requieren de la concertación de distintos actores alrededor del problema que se considera prioritario. Si bien la propuesta técnica es la que asegura una gestión eficaz y eficiente, la propuesta política consensuada, es lo que guía y da legitimidad al proceso. La correcta conjunción de ambos componentes es uno de los elementos fundamentales de la sostenibilidad de los proyectos a escala.

El núcleo básico de réplica

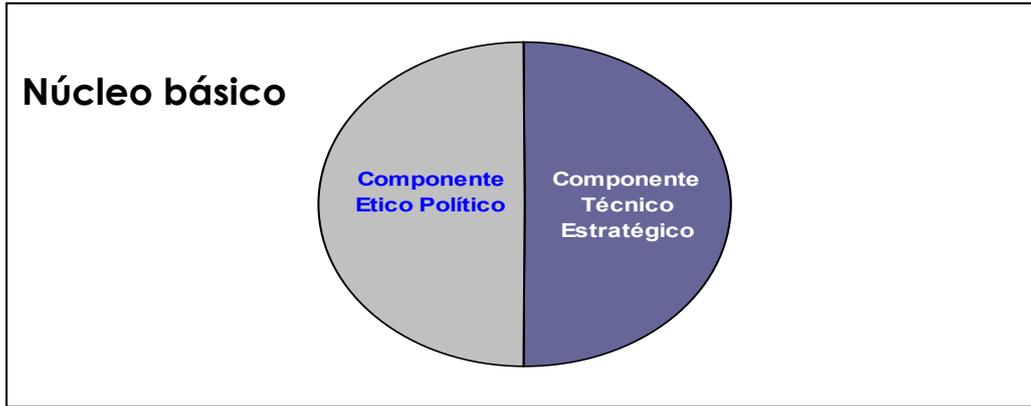
El núcleo básico de un proyecto con perspectiva de escala es el componente central que se ha de replicar. Lo constituyen los elementos esenciales que le dan al proyecto su identidad y que están presentes en cualquiera de las fases en que se desarrolla la escala.

La identificación de este “núcleo básico” en todo proyecto que se pretenda escalar, permite resolver posibles “tensiones” entre el diseño programático central y sus distintas adaptaciones locales. La formulación y transmisión de este núcleo, deben ser lo más sencillas posibles para facilitar su comprensión y la apropiación por parte de los actores y los re-editores del proceso de escalamiento.

El núcleo básico de réplica está conformado por un componente (núcleo) AXIOLOGICO y un componente (núcleo) METODOLOGICO. La definición del núcleo básico con estos dos componentes es un elemento central a la hora de definir la perspectiva de escala.

“Este núcleo básico puede no ser tan evidente en la primera observación de un programa. Para su identificación, hay que despojar los agregados de valor local e incluso lo que hace atractivo a la experiencia original”

Alberto Croce. Fundacion SES



El componente axiológico (ético-político) hace referencia a la misión institucional y los valores que orientan la propuesta a escalar. Es aquello que deberá permanecer en cualquiera de los contextos de implementación y que define el posicionamiento ético, político e ideológico frente al problema en cuestión. Es lo que le da sentido al proyecto y orienta su accionar.

El componente metodológico define las condiciones técnicas para que la escala sea posible. En él encontramos la estrategia central de réplica, los actores y los recursos materiales y tecnológicos que la componen.

Ejemplos de identificación del núcleo básico de réplica

Proyecto	Núcleo axiológico	Núcleo metodológico
Crear un sistema comunal de apoyo al desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes.	Niños, niñas y adolescentes son sujetos de derechos.	Redes de Infancia Adolescencia. Mesas de trabajo (redes a nivel local) y el municipio comprometidos. Capacitación a comunas
Promover la inclusión digital para contribuir al proceso educacional de jóvenes y para el desarrollo local	Inclusión digital es inclusión social. Respeto por la diversidad. Protagonismo juvenil.	Metodología de formación de jóvenes. Movilización comunitaria a partir de Rondas de inclusión digital
Capacitar jóvenes micro emprendedores	Perspectiva de economía solidaria	Metodología Junus
Ampliación del acceso a medicamentos básicos para poblaciones de escasos recursos: Fondos rotatorios.	Economía solidaria	Farmacias sociales- Fondos rotatorios
Promoción de Nuevas Comunidades de Aprendizaje	Actoría social. Comunidades de Aprendizaje.	Diagnóstico Participativo y Estrategias Educativas locales implementados por Organizaciones Replicadoras y Organizaciones Nodo

Un Proyecto Social con perspectiva de escala

- Posee un núcleo básico de réplica.
- Requiere de involucramiento y apropiación comunitaria.
- Cuenta con procesos de capacitación y acompañamiento adecuados al contexto.
- Se basa en el trabajo en red y la articulación con otros actores.
- Exige una adecuada gestión y movilización de recursos
- Tiene como propósito la traducción del proyecto en Política Pública.

Actoría social

Sustentabilidad

Presupuesto y gestión de recursos

Incidencia en políticas públicas

Capacitación de actores y organizaciones

Evaluación de impacto

debates

III- Categorías para el Debate.

Resumen de conferencias, aportes del Foro Virtual y los seminarios de intercambio.

Actoría Social¹

En un proyecto con “perspectiva de escala” se corre el riesgo que los sujetos involucrados sólo ejecuten (a través de un esquema piramidal, de arriba hacia abajo) acciones diseñadas por otros. Lo que se desdibuja en estos casos es la posibilidad de la apropiación y el empoderamiento local que requieren estos proyectos. Llevar a escala un proyecto es un ejercicio socio político que requiere necesariamente de la apropiación del proceso por parte de la comunidad afectada y debería ser un ejercicio constructivo resultado de la planificación participativa que involucra a todos los afectados por la experiencia.

La mayoría de los proyectos sociales se generan a partir de demandas e intentan dar solución a problemas (educativos, sociales, económicos, políticos) relevantes de la comunidad. En este sentido, las OSC han trabajado en movilizarse tras estas demandas y en el mejor de los casos, formular propuestas técnico-políticas orientadas a la incidencia en Políticas Públicas. En este asumir un problema instalado socialmente, muchas organizaciones de la sociedad civil aspiran en ciertos casos a constituirse en actores sociales con capacidad de intervenir en el espacio público y de este modo poder interpelar al Estado para que asuma el problema, y lo devuelva transformado en Política Pública.

¹ Este tema contó con aportes teóricos de la conferencista Mónica Rosenfeld. Seminario Escala Bs. As.2005

“La incidencia social se logra cuando un proyecto alcanza una masa crítica suficiente para comenzar a incidir en las políticas públicas o en los sistemas sociales”

FUNDACION SES A. Croce

Llevar a escala requiere de una práctica participativa compleja, que implica la construcción de voluntades políticas, y la generación de escenarios para la actoría social.

Los actores o promotores sociales, cuando asumen una determinada propuesta, portan ya un capital social producto de su historia en luchas anteriores y mediante el cual buscan incidir en la agenda pública y en los sistemas sociales.

Para que los cambios a escala constituyan una respuesta efectiva y sostenible es necesario que el proceso de escalamiento cuente con espacios de construcción política a través de procesos participativos, democráticos, que permitan consensuar una estrategia pública de largo plazo.

El trabajo en red, la generación de alianzas, la gestión gradual de comunidades de aprendizaje, el trabajo con las familias, el protagonismo juvenil, son dispositivos que facilitan instancias de apropiación y compromiso y que aseguran la viabilidad y legitimidad de los proyectos.

“Entendemos por políticas públicas, la consecuencia de un proceso amplio de negociaciones y consensos que involucra a una gama de participantes significativos de manera que estas políticas reflejen en forma precisa lo que los involucrados han “acordado hacer” (legitimidad) asumiendo éstos, un compromiso basado en una relación de beneficio mutuo que permita a los distintos actores involucrados actuar coordinadamente e incidir para lograr metas que son comunes”.

CIRD Paraguay A Carrizosa

Ahora bien, generar condiciones para la participación social requiere además del desarrollo de procesos de formación y capacitación a escala, orientados a la construcción de demanda y de poder colectivo. Para alcanzar una apropiación efectiva de la propuesta, es necesario un aprendizaje activo de los involucrados que incluya, no sólo la definición de estrategias concretas para responder a la situación adversa, sino también un aprendizaje orientado a la formación de masa crítica.

Los proyectos que sean capaces de interpretar las demandas de las comunidades locales, que se basen en el conocimiento de sus necesidades, de sus valores y costumbres, así como de los requerimientos del contexto y el entorno, tienen una mayor posibilidad de escalamiento exitoso.

“Nuestra idea de que la gente quiere o debe participar, o de que lo que debemos ofrecer es participación, es loable y tiene seguramente mucho que aportarnos. Pero hay que ver en qué medida la participación no reproduce la dominación. O, al revés, preguntarse muy exhaustivamente, qué tipo de participación y qué condiciones para la participación deben existir – en los sujetos, en el contexto y en los proyectos- para que ésta sea deseable”

Néstor Borri

Escenarios de diversidad cultural

Actuar en perspectiva de escala requiere de una mirada especial de las particularidades culturales de los contextos de implementación. Aquí, la pregunta que se impone es ¿qué particulariza cada experiencia local? La viabilidad social de los proyectos a escala depende, entre otras cosas, de este conocimiento. Es decir, supone la consideración y el análisis crítico de los cambios previstos en los valores culturales, los comportamientos sociales y la propia subjetividad de los actores involucrados directa o indirectamente en las propuestas.

La consideración del “otro” en tanto semejante en derechos pero a la vez, con capitales simbólicos propios, exige asumir un posicionamiento claramente definido desde la concepción misma de la propuesta.¹

Muchos programas que se diseñan estandarizados, al intentar adaptarlos a los diferentes contextos socio culturales, complejizan en su desarrollo y hacen más lentos los tiempos de ejecución previstos.

El diseño de procesos de escala debería contemplar la flexibilidad técnica necesaria para la adecuación del proyecto a las realidades locales y la flexibilidad política que permita garantizar el involucramiento y la apropiación comunitaria del proyecto.

¹ La cuestión de la alteridad ligada a la planificación de proyectos sociales abre dos perspectivas no excluyentes: la planificación estratégica considera al otro en tanto diferente, que ejerce distintas cuotas de poder en escenarios específicos ya sea, facilitando u obstaculizando las acciones. La planificación participativa, considera al otro en tanto semejante, un ciudadano con derechos y responsabilidades para intervenir en la gestión. Nirenberg, Olga y otros. “Programación y evaluación de proyectos sociales”. Bs. As. /2005.Ed. Paidós.

"El desafío de la replicabilidad nos llevó a entender que necesitábamos ir adecuando la escala, por lo tanto pasamos de una etapa de construcción de viviendas sociales a un proceso de desarrollo y fortalecimiento municipal. Por otra parte nos fuimos dando cuenta que hay todo otro mundo en el tema de viviendas que no es el de los proyectos de construcción de barrios ni el del fortalecimiento municipal para el desarrollo local, sino que tenía que ver con el mercado de la construcción. Y nos preguntamos: ¿Cómo incidir en política para cambiar cuestiones ligadas al mercado? La mirada en escala exigió adecuaciones contextuales para obtener un impacto más significativo"

M. Cohen - The New School University

"Nosotros durante años estuvimos trabajando con proyectos pilotos. El haber tenido que llevar a escala, ha implicado un proceso de cambio de mentalidad institucional, no sólo en cuanto a la capacidad organizacional, sino en cuanto a la forma en la que la gente entiende los proyectos. Y eso tiene un proceso de aprendizaje".

Teresa Casalá - Fundación Otras Voces

Sustentabilidad¹

La continuidad de los proyectos sociales en el tiempo más allá del financiamiento externo, pone en discusión el problema de la sustentabilidad técnica, económica y política para que un proyecto con perspectiva de escala tenga continuidad y se arraigue en el accionar de los actores, en los programas de las organizaciones y en las políticas públicas locales y nacionales. El eje de este debate considera algunos componentes y acciones para que dicha sustentabilidad sea factible, garantice la continuidad de los proyectos y supere la iniciativa que puso en marcha la propuesta.

En relación con este tema, se impone realizar dos distinciones centrales que sirvan no sólo para definir el término sino además para orientar la práctica.

La primera es la distinción entre crecimiento y desarrollo que da nacimiento al concepto de sustentabilidad. Crecer no es lo mismo que desarrollarse, por lo tanto, sustentable es lo que se mantiene *con valor agregado* a través del tiempo. **No solo significa la acción de mantener y conservar, sino que algo que se mantiene, incorpore el valor de lo nuevo a medida que se va desarrollando.**

La segunda distinción, es que en procesos de desarrollo, hay cambios de frente y transformaciones de fondo. Estos últimos son los más sustentables. Cambio y transformación representan dos compromisos distintos.



¹Este tema contó con aportes conceptuales de Bernardo Blejmar. Seminario sobre Escala. Bs.As 2006

“El concepto de ciudadanía todavía es una transformación de fondo que nos falta dar, podemos cambiar de frente algunos comportamientos de ciudadanía pero el concepto más profundo de ciudadanía, de participación y de entender la relación gobierno-sociedad civil, no como un intercambio de servicios y lugares si no de responsabilidades mutuas, yo creo que estamos muy lejos. Por eso en el frente hay cambios, en el fondo hay transformaciones.”

Bernardo Blejmar

Toda organización que se maneje con criterios de sustentabilidad debe trabajar tácticamente en temas de frente y estratégicamente en temas de fondo. Los cambios que no reflejen un trabajo de fondo se agotan.

A través de los proyectos, se deberían construir relaciones inter-institucionales que generen cambios de frente y que trabajen con mayor perspectiva sobre los cambios de fondo para lograr una mayor eficacia en la sustentabilidad de aquellas experiencias que hoy actúan en lo micro y que se espera mas adelante, tengan un grado de apertura mayor.

Otra distinción necesaria en el análisis de la sustentabilidad es el de la racionalidad que guía la implementación de las propuestas.

Para que los proyectos se mantengan con valor agregado a través del tiempo es necesario articular dos racionalidades: lo técnico y lo político.

La racionalidad técnica es la que brinda resultados, eficacia; la racionalidad política, permite la construcción de capital social y la consiguiente apropiación de las propuestas por parte de los destinatarios. En este sentido es posible formular la siguiente ecuación:

Eficacia + capital social = sustentabilidad.

“La sustentabilidad en el marco de los proyectos de escala se relaciona directamente con el proyecto político de esta experiencia, es decir con la voluntad de generar transformaciones y generar impactos significativos en los sistemas de funcionamiento sociales, lo cual implica producir cambios en el comportamiento de los individuos y de los colectivos en la perspectiva de mejorar su calidad de vida.”

ACHNU Alejandra Cortés Madaunes

La eficacia de una estrategia de escala, no está dada solamente por la ampliación de cobertura, sino que además debe contemplar el cómo se logra incidir en cada uno de los sujetos reales, transformando su manera de ver las cosas y mejorando su calidad de vida.

Pero también, la sustentabilidad económica, política y social, requiere necesariamente de apoyarse en una construcción firme de redes inter-institucionales. La asociatividad construida en base al consenso de todos los actores involucrados, generan una base de capital social que otorga mayores posibilidades de sustentabilidad política de las propuestas. Los procesos de escala en la medida que buscan incidir en las políticas públicas, se desarrollan en escenarios de disputa y/o negociación con algunos poderes instituidos. En estos procesos, si no hay construcción del poder no hay escala ni sustentabilidad posibles. Queda por discutir cuál es el modo alternativo y sustentable de construir un poder no-clientelar.

La construcción de relaciones de confianza es un proceso que requiere de dos grandes competencias: escucha comprometida y capacidad de un hablar efectivo. La escucha comprometida es una escucha real y generosa, sin preconceptos, y en vistas a construir con el otro, una relación de fondo distinta.

Enfoque de programas sustentables

TRIANGULO TENSIONAL



La construcción de redes

Los problemas de escala son problemas multicausales que exigen de las organizaciones, la articulación con múltiples actores y sistemas institucionales. La acción intersectorial coordinada a través de redes y alianzas son una estrategia fundamental a la hora de escalar. En estas redes, el actor protagónico no es ya la organización independiente, sino un nuevo ac-

tor institucional – una alianza entre distintos agentes que buscan resolver problemas comunes. Escalar es, en este sentido, proyectarse en contextos de articulación y en escenarios de largo plazo.

La formación de redes y alianzas no sólo tiene un efecto de incrementar el poder social y la capacidad de negociación de los sectores de la sociedad civil, en especial los de mayor exclusión, sino que aumenta la velocidad y la cobertura de diseminación de las experiencias y del aprendizaje colectivo, facilita la transferencia de recursos y capacidades vinculando sectores públicos y privados y promueve una cultura de participación que aporta a la democratización y el desarrollo inclusivo.

Por otra parte, la construcción de una visión colectiva en cada uno de los niveles en que se desarrolla la escala, favorece que las propuestas tengan mayor relevancia, significatividad y desarrollo en el tiempo.

Crecer en la conciencia de red implica adquirir una visión más amplia, generosa y valorativa de lo que hacen otros que comparten las mismas causas, y de los que hacen cosas similares aunque con diferencias metodológicas, técnicas y hasta políticas.

Fortalecer alianzas locales e integrarse a acciones de programas pre-existentes en cada localidad posibilita un mejor aprovechamiento de los recursos y además constituye una importante estrategia de sostenibilidad.

Las Mesas de Trabajo Locales en las que confluyen distintos actores sociales (Proyecto RIA-Achnu; Proyecto PNCA-SES) o las Ruedas de inclusión (Proyecto Garagem Digital- Abrinq), son un eficaz dispositivo de participación que promueve nuevas alianzas de trabajo y potencian la incidencia social y el empoderamiento.

Presupuesto y Gestión de Recursos

La implementación de procesos de escala requiere considerar elementos específicos de planificación presupuestaria y movilización de recursos, destinados a favorecer los procesos de réplica en diferentes contextos y con un buen equilibrio costo-beneficio. Escalar un programa implica dotarlo de un nivel aceptable de sustentabilidad, es decir, que tiene que poder contar con los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos) en el tiempo que se desarrolle la propuesta.

La escala implica expansión y los costos altos conspiran contra ella. Si bien el escalamiento inicial de un proyecto exige necesariamente de un aumento de costos operativos, con el escalamiento posterior y en la medida que se consigue generar una economía de escala, es esperable se produzca un ahorro en los costos operativos. Un proyecto que se conciba “con vocación de escala” debería ser un proyecto de bajos costos.

“Un proyecto es sustentable cuando logra mantener o aumentar un flujo suficiente de servicios con recursos seguros, cuando reúne las condiciones para lograr impacto, o sea, cambios significativos y duraderos, superando los avatares coyunturales que normalmente dificultan la continuidad de los proyectos. Aunque la sostenibilidad no necesariamente significa eficiencia (relación costo-beneficio) con los años, esta relación se ha vuelto un componente cada vez más importante”

CIRD Paraguay A. Carrizosa.

Vincular un programa de escala a las estrategias de intervención preexistentes, posibilita una optimización de recursos. En este sentido, la integración de acciones de diversos programas y el fortalecimiento de alianzas locales devienen una eficaz estrategia de sustentabilidad.

La lógica de presupuestación en proyectos a escala exige gastos eficientes en términos de beneficios e inversiones inteligentes en cuanto a la capacidad de movilizar recursos.

Características de los proyectos con Perspectiva de Escala	Modelos de Presupuestación
En su diseño suelen tener estructura modular	Concepción Modular
Su concepción debe ser "sencilla" para que pueda ser apropiada por quienes lo implementarán	Es importante lograr formatos muy simples en su concepción modular
Tienen que aprovechar al máximo las potencialidades de los recursos locales.	Los recursos deben ser utilizados, sobre todo, para provocar y comprometer la movilización local de los recursos.
Deben ser lo suficientemente flexibles para ser implementados en realidades distintas sin perder ciertas características que le dan identidad al proyecto.	Tiene que permitir el diferente destino de los fondos, según necesidades locales y posibilidades muy diversas de movilizar los recursos.
Deben tener un buen equilibrio costo-beneficio. ----- No requieren, para su implementación, de recursos excesivamente sofisticados, que sólo pueden hallarse en situaciones muy particulares.	Es importante que la inversión modular no sea excesivamente alta, para posibilitar que al multiplicar su replicación su ejecución sea razonablemente aplicable.

Incidencia en las Políticas Públicas¹

La incidencia social y en Políticas públicas se desarrolla en distintos ámbitos (local, municipal, provincial, nacional) y a través de diferentes niveles como son: el normativo (normas, leyes, reglamentaciones, declaraciones); el institucional (cambios en los funcionamientos institucionales); el socio-cultural (nuevos posicionamientos en las agendas públicas y sociales, valoración social, cambios en la opinión pública; el subjetivo (cambios en las actitudes individuales de los actores de los procesos),

Incidir quiere decir lograr que un tema se haga presente, se redimensione o se fortalezca en la "agenda pública". Para generar procesos de incidencia, las OSC deben poseer autoridad en la temática del problema a abordar y al mismo tiempo contar con una propuesta válida que interprete las necesidades sociales de los afectados por el problema. Dicha autoridad se construye en la práctica comunitaria cotidiana, con propuestas técnico-políticas que representen las demandas, orienten en la construcción de soluciones y promuevan procesos de transformación y desarrollo en vistas al empoderamiento social.

Hoy muchas organizaciones sociales representan una alternativa de las nuevas realidades sociales que el Estado no puede representar. La trayectoria ligada a una temática, los conocimientos técnicos, la experiencia proveniente de logros alcanzados, el "reconocimiento social", el capital social con que cuenta, son algunos elementos que otorgan "legitimidad" a la participación de las OSC y las posicionan favorablemente para incidir en las políticas públicas.

¹ Este tema contó con aportes teóricos del conferencista Sergio De Piero. Seminario sobre Escala Bs. As.2005

Incidir a nivel de las políticas públicas desde las organizaciones sociales es tener la capacidad de influir para mejorar la calidad de vida, y promover el bien común y la felicidad de los sujetos.

Niveles de incidencia	Ámbito de influencia
Normativo	Lograr cambios en las leyes y normas
Institucional	Transformar funcionamientos institucionales
Socio-cultural	Posicionar temáticas en la agenda pública y social. Influir en la valoración social y en la opinión pública.
Subjetivo	Cambios en las actitudes de los involucrados

Fuente: [Componente de aprendizaje sobre Escala. Documento base. FUNDESES/2005](#)

Desde una perspectiva de escala, las osc deberían poder incidir en cualquiera de las etapas en que las políticas públicas se desarrollan: planificación, programación/toma de decisiones, ejecución, control, evaluación.

En estos proyectos, los objetivos de incidencia son un componente central y deberían poder planificarse, gestionarse y evaluarse mediante indicadores afines. De hecho, muchas organizaciones diseñan y construyen modelos pilotos que por medio de procesos exitosos de incidencia, luego se transforman en políticas públicas.

Desde la perspectiva de la actoría, incidir es promover visiones colectivas que movilicen procesos de transformación social.

Estrategias de Incidencia:

- Contar con un buen conocimiento de la política local. Vinculación y diálogo permanente con decisores políticos.
- Conformación de espacios que promuevan actoría social y participación comunitaria. Articular con los actores locales para poder construir acuerdos. Lograr involucramientos multi-sectoriales.
- Poseer un conocimiento a fondo en la temática. Generar autoridad técnico-política a partir del conocimiento en el tema y a través de propuestas válidas y legitimadas socialmente.
- Contar con una política institucional de relación con los medios de comunicación. Dar visibilidad a la organización y los proyectos. Mostrar lo que se hace a través de materiales que impresionen a los decisores
- Sistematizar las experiencias para generar y transferir conocimientos. Generar material de información, de explicación, de difusión para consolidar el proyecto

Capacitación de actores y organizaciones¹

Los programas con concepción estratégica de escala tienen un componente formativo ineludible, ya que es imposible escalar sin una transmisión destinada a posibilitar la réplica.

Un proyecto que se desarrolla con perspectiva de escala tiene la necesidad de incluir un componente formativo que permita transferir contenidos y metodologías orientadas a facilitar esquemas de réplica e incidencia, y generar el empoderamiento de los actores responsables (organizaciones que coordinan el proceso y los diferentes actores que intervienen localmente).

La capacitación de actores y organizaciones debe considerar de manera particular, los escenarios de diversidad cultural, social y política de los diferentes contextos de actuación. La diversidad cultural o la diversidad social enriquecen el trabajo de formación y dan posibilidades de pensar desde múltiples perspectivas a la hora de construir un saber.

En las capacitaciones de proyectos a escala, se busca primeramente transmitir los aspectos cruciales que hacen a la identidad del proyecto y que en tanto tales, se constituyen en el núcleo duro a transferir. La transmisión fundamental es la del "núcleo duro" o sea, aquellos rasgos que resultan cruciales porque son identitarios de esa experiencia de trabajo y que habría que conservar para que ésta siga siendo lo que es.

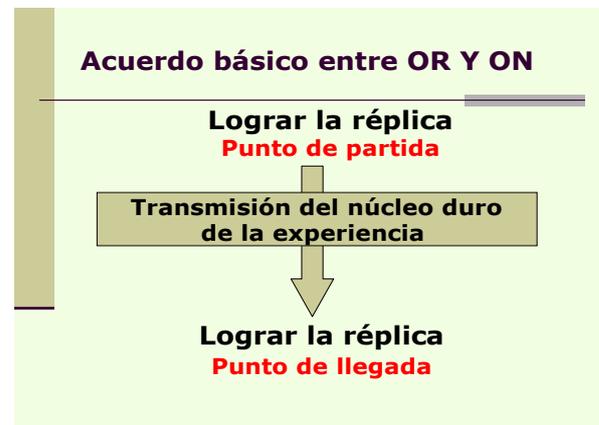


¹Este tema contó con aportes teóricos de la conferencista Laura Fumagalli. Seminario sobre Escala Bs.As. 2006

Se trata también de comunicar a otros una particular experiencia de gestión de un modo tal que esos otros la asuman como propia y la lleven a cabo.

La transferencia de conocimientos para la gestión debe orientarse a favorecer el empoderamiento de los actores en territorio. En este sentido, la capacitación debe estar centrada en las competencias específicas que requiere el proyecto a escalar; la planificación de estas competencias debería integrar no solo los aspectos técnicos requeridos para la gestión sino también, lo axiológico y lo político.

Si bien es importante contar con un diseño de formación para poder manejar lo imprevisible, es imposible preverlo todo. La situación social siempre tiene algo de novedoso y eso novedoso está vinculado a que está constituida por sujetos que reaccionan de diferente modo y que tienen criterios y decisiones propias.



En el proceso de escala es necesario diferenciar las necesidades de formación continua de la organización replicadora (OR), de las necesidades de formación y capacitación relacionadas con las organizaciones territoriales u organizaciones nodo de la experiencia (ON).

La planificación de procesos de formación y la transmisión de contenidos para favorecer la réplica, deberían considerar tres tipos de saberes: aquellos conceptuales ligados a la elaboración de conocimiento teórico; saberes procedimentales, relacionados a un saber hacer y ligados a las estrategias de acción, a los procedimientos o las diferentes habilidades de trabajo vinculadas con el rol que cada sujeto desempeña en su contexto de actuación; y saberes actitudinales, donde lo que se transmite es un modo de actuar, un querer (o no querer) hacer vinculado al campo de las actitudes. Las competencias a alcanzar requieren del logro de capacidades que vinculen estos tres tipos de saberes.



Evaluación de Impacto¹

¿Qué entendemos por evaluación?

La evaluación es un proceso de indagación sistemática de tipo valorativo. Produce conocimiento que favorece la toma de decisiones, transfiere aprendizajes surgidos de la experiencia piloto y permite informar de procesos y resultados a quienes están directa o indirectamente involucrados en el proceso.

Toda evaluación contiene los siguientes elementos:

En términos generales, al evaluar un proceso de incremento de escala cabe prestar atención a tres vertientes de intervención:

- Lo que aporta el proceso intencional de escala
- Lo que aportan otros programas/procesos de intervención que también están involucrados en el escalamiento
- Lo que aporta el contexto en general.



Diseñar un proceso de evaluación requiere de una primera identificación de las áreas del proyecto que se han de evaluar, para en función de ello, construir las herramientas que permitan obtener la información necesaria: línea de base, línea de egreso,

¹Este tema contó con aportes teóricos del conferencista Nerio Neirotti. Seminario sobre Escala Bs. As.2005.

indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar el desempeño, costos y beneficios de la expansión, procesos de actoría social, grados de apropiación del núcleo ético-político por parte de los diferentes actores, etc.

Es importante además en el proceso de escalamiento, ir sistematizando componentes que permitan generar valor agregado a través del conocimiento. Si es un proceso formativo se buscará pensar la sistematización pedagógica; en el caso de las articulaciones, la sistematización de los procesos vinculados al trabajo en red o de la alianza.

Una estrategia de escalamiento puede implicar el accionar de varios proyectos, varios actores, varias áreas o sectores y también la conjunción de distintos escenarios (el político, el estatal, el de la sociedad civil, el mercado). Este proceso es progresivo pero no lineal y genera relaciones interactivas que perduran, modos de reacción frente a nuevas situaciones, procesos de aprendizaje continuo, con necesidades de ajustes ante nuevas circunstancias, que desencadenan actividades no previstas. La escala es un ámbito muy complejo que obliga a pensar metodologías y técnicas que aún están en proceso de construcción teórica.

Evaluación de impacto

El conocimiento del impacto logrado abre una nueva mirada sobre la pertinencia actual del proyecto, conocer las transformaciones en las prácticas y los nuevos retos que le impone la dinámica del contexto a la propuesta.

Se ha definido la evaluación de impacto como el proceso que se orienta para medir los resultados de las acciones, tanto en cantidad, calidad como en extensión, y de acuerdo a los acuerdos establecidos previamente.

“ La evaluación de impacto tal como fue planteada por la Escuela de Animación Juvenil, debía dar respuesta a la pregunta sobre la continuidad de la iniciativa o la necesidad de transformarse en cuanto a su propuesta inicial dada las pertinencias y los cambios del contexto. Cuando nos pusimos a hacer la evaluación de impacto nos encontramos con otro problema fundamental. ¿Qué cambios en el contexto de la ciudad de Medellín eran producto de lo que nosotros hacemos y qué no? y esto surgió porque hay otros proyectos que también trabajaban políticas sociales, formaban en competencias y muchas veces los y las jóvenes estaban en uno y otro proceso...”

Mónica Sepúlveda López CORPORACION REGION

En este sentido, los indicadores sirven para medir el impacto del escalamiento y del problema que la escala intenta solucionar. Estos últimos deberían poder compararse entre sí y con indicadores oficiales.

Conforme al concepto de escalamiento, la evaluación de impacto en procesos de escala debería indagar no sólo los resultados de la ampliación de cobertura (extensión) sino también, en qué medida se lograron cambios que influyeron en los problemas estructurales (profundización), el grado de redes y alianzas desarrolladas (inter-sectorialidad), la *reinención* en otros escenarios del “núcleo básico (réplica), así como la incidencia en las políticas públicas.

“...con los resultados de la evaluación de impacto se esperaba comparar la experiencia vivida con otras propuestas similares, mediante la construcción de indicadores claros, que permitieran leer los grados de flexibilidad de la alianza en torno a los cambios del contexto, o sea la capacidad de reacción frente a las demandas cambiantes”

Mónica Sepúlveda López CORPORACION REGION

En la mayoría de los proyectos sociales que se ejecutan con perspectiva de escala, sus evaluaciones están centradas en procesos, en el seguimiento de actividades y presupuestos, pero esta evaluación está limitada en la medida en que muchas veces, no parte de la construcción de una línea de base o estado inicial del problema, con indicadores definidos que permitan medir en el tiempo las transformaciones en las dinámicas socioculturales de la población intervenida en sus prácticas, roles, actitudes, competencias y contextos.

En ese sentido hacer evaluación de impacto implica rastrear asuntos como los cambios en los entornos, las competencias generadas en las personas, instituciones y/o organizaciones. Es en este escenario donde se visualiza realmente el impacto, resultados, productos, actividades, efectos.

“Necesitamos construir un modelo propio (regional) de evaluación de proyectos a escala. No necesitamos evaluadores de impacto con metodologías importadas. Debemos construir en todo este proceso un modelo propio recuperando algunas tecnologías de la evaluación de impacto pero que tenga que ver con la pertinencia para nuestros contextos de proyectos a escala.”

Fulvia Marquez - Corporación Región

“En la dimensión más específica de la escala, más que de replicar, se trata de transferir conocimientos, hacer conocer hallazgos y ofrecer aprendizajes sistematizados con el propósito de reinventar experiencias en otros escenarios”.

N. Neirotti

En proyectos a escala podemos centrarnos en dos focos de evaluación:

1. Si logramos el impacto deseado
2. Si la estrategia de escalamiento fue la adecuada para el impacto que perseguíamos

1) Evaluar impactos teniendo en cuenta su relación con los procesos de escala

Aquí la evaluación de impacto indaga:

- Extensión (ampliación de cobertura)
- Profundidad del problema (abordaje de problemas estructurales)
- Integración (Intersectorialidad)
- Réplica o reinención en otros escenarios
- Sostenibilidad y disseminación.
- Incidencia en políticas

Una aproximación muy difundida al concepto de escalamiento es aquella que hace hincapié en la dimensión de extensión, es decir, en el aumento de cobertura. Esto es uno de los aspectos primordiales a tener en cuenta, pero cualquier proceso en este sentido sería débil, poco durable si no llevara a cabo un esfuerzo de profundización, es decir, de abordaje progresivo de los problemas estructurales que subyacen a las demandas. La matriz de evaluación requiere



de considerar estas dimensiones. El abordaje integral de los problemas a escala requiere no solo de la evaluación del impacto alcanzado por la réplica del núcleo básico del proyecto sino que también es necesaria la evaluación de las acciones de integración intersectorial, así como de la capacidad de incidencia en políticas públicas.

Matriz de evaluación por dimensiones de escalamiento (N Neirotti)

Dimensiones	Variables	Indicadores	Preguntas orientadoras	Unidades de análisis	Técnicas	Fuentes	Instrumentos
Extensión							
Profundidad							
Intersectorialidad							
Reinvención o réplica del núcleo básico							
Incidencia							

2) Evaluar estrategias de escalamiento de programas.

Además de los aspectos ya considerados, la evaluación requiere de tres momentos diferenciados:

Evaluación ex – ante (de factibilidad, de viabilidad y de sostenibilidad), cuyo propósito es tomar decisiones en relación con la puesta en marcha de la estrategia de escalamiento.

De proceso que se realiza durante la implementación de la estrategia de escalamiento y evalúa si la misma es satisfactoria o no, adecuada o inadecuada.

De efectos y de impactos, utilizada al finalizar la estrategia o una etapa de aplicación de la misma, para evaluar efectos e impactos que se han obtenido.

De ello resulta:

Matriz de evaluación de la estrategia de escalamiento (N Neirotti)

Evaluación	Extensión	Profundidad	Inter-sectorialidad	Reinvención o Réplica	Incidencia
De factibilidad, viabilidad y sostenibilidad					
De Procesos					
De Efectos e Impactos					

metodología

IV- Perspectivas para el desarrollo de una metodología¹.

A los efectos de construir algunos criterios que nos permitan escalar proyectos, y recuperando los conocimientos elaborados por el conjunto de las organizaciones que participaron de este aprendizaje, se especifican diferentes momentos por el que transita un proceso de planificación, gestión y evaluación de proyectos con perspectiva de escala.

Contar con conocimientos previos

Si de lo que se trata es de incrementar el impacto de un proyecto, mediante una estrategia de escala, es necesario contar con un conocimiento previo que permita conocer las condiciones reales de escalamiento. Este conocimiento surge de la sistematización previa de la experiencia piloto y sus aprendizajes, de las evaluaciones realizadas en esta misma experiencia o en experiencias equivalentes, del análisis de contexto del programa y de la práctica de quienes conducen y/o participan de este proceso, así como del análisis de encuestas de opinión de actores y beneficiarios, de documentos oficiales, etc. administrados a modo de relevamiento de información.

De este modo podremos aportar mayor claridad respecto de

- El problema (magnitud y profundidad) y las condiciones existentes al momento en el que

¹Resumen de la producción del Foro Virtual y el Seminario sobre escala Montevideo 2007.

se instala la estrategia de escalamiento (viabilidad)

- Los recursos locales (humanos, materiales, tecnológicos, financieros), las alianzas estratégicas existentes y a construir; el marco político institucional favorable para la incidencia (sostenibilidad)
- Las estrategias para la divulgación de la experiencia y sus resultados (visibilidad)

Determinar el núcleo de réplica

Como ya se ha mencionado, el núcleo básico de réplica comprende el dispositivo metodológico central de implementación que se replicará en los diferentes contextos y que se estructura a partir de la propuesta técnico-estratégica y de los valores y la concepción ético-política que define la propuesta (núcleo axiológico).

Definir localización y cobertura.

Para definir la localización, han de identificarse territorios en relación con la magnitud y la profundidad del problema según la información aportada por indicadores oficiales o por relevamientos realizados de manera local. Cuando la distancia entre localidades es muy amplia, es necesario considerar la gradualidad de los procesos de expansión.

Desde la perspectiva de la organización que coordina la replica, la implementación territorial

debe tener en cuenta, viabilidades políticas, posibilidad de movilizar recursos, contar con organizaciones aliadas o con potencialidad de alianza (organizaciones ejecutoras).²

Definir la cobertura es cuantificar el impacto en términos de destinatarios y ello exige identificar porcentajes esperables para hacer frente al problema que esperamos abordar mediante la estrategia de escala.

¿A qué porcentaje de la población llegamos? ¿Cómo estos porcentajes podrían definirse en márgenes? ¿Cuánto de este porcentaje nos asegura cierto grado de incidencia y cierto grado de impacto social significativo en relación con el problema?

Marcelo Krichesky. Fundación SES

Adecuar los cambios organizacionales

Para una Organización de la Sociedad Civil, un proyecto a escala representa un cambio organizacional que requiere contar con recursos humanos que posean capacidades y competencias técnico políticas para gestionar y evaluar acciones a escala. Es factible que la gestión de estos procesos requiera de flexibilidad para incorporar esquemas de trabajo, reorientar acuerdos institucionales y diversificar fuentes de financiamiento vinculando la

2 En relación con esto último se considera importante contar con un perfil de organización según el cual realizaremos la elección. Puede suceder que encontremos una organización con quien trabajar pero que no llega al perfil o tiene una situación de debilidad estructural que puede comprometer el desarrollo del proyecto, para lo cual habrá que plantear formas de acompañamiento, de apoyo, para que la entidad evolucione hasta cumplir con los requisitos necesarios.

inversión con los resultados. Las diferentes experiencias de escalamiento enseñan que es fundamental generar una estrategia comunicacional que permita adecuarse a diferentes contextos.

La selección de las organizaciones constituye un paso de suma importancia para garantizar que la escala se produzca de manera exitosa.

En un programa a escala existen dos actores centrales que protagonizan el proceso, la organización que coordina la réplica (OR) que es quien ha conceptualizado la experiencia y conduce la propuesta, y la organización territorial o nodo (ON) o actores locales quienes se involucran territorialmente en el proceso de escalamiento para hacerlo posible.

La organización territorial es la representación plena del proyecto en el lugar en que éste se desarrolla. La afinidad de visión y de esquemas de gestión, favorece la implementación de las propuestas y la construcción de acuerdos con los organismos locales (municipios, intendencias, etc) para el logro de incidencia.

La gestión del escalamiento por parte de la organización replicadora (OR), exige de esta última, establecer una dinámica de relaciones de mutua confianza, horizontalidad y un respeto de los valores y los saberes de las organizaciones nodos o territoriales (ON) y la comunidad local.

Otro aspecto a tener en cuenta es el fortalecimiento institucional de la organización nodo a través de programas de capacitación que interpreten las necesidades formativas y las demandas de los contextos de actuación.

Criterios para la selección de organizaciones que participan de proyectos con perspectiva de escala

Criterios que definen el perfil de la OR	Criterios que orientan la elección de las ON en territorio.
<ul style="list-style-type: none"> • Experticia (saber sobre la práctica) • Estructura organizacional con capacidad de implementación de la propuesta. • Flexibilidad organizacional y política. • Posibilidad de diseño y gestión de una estrategia eficaz de comunicación. • Autoridad y legitimidad ante las ON. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de vínculos y alianzas locales preexistentes. • Afinidad político-ideológica con la propuesta. • Peso (importancia) territorial de la organización. • Afinidad con la temática por existencia de trabajo previo. • Estructura organizacional con capacidad de implementación de la propuesta. • Autoridad y legitimidad en la comunidad de origen

Pensar en escala es pensar en red, de allí que sea necesario diseñar estrategias de comunicación eficaces para la gestión del proyecto y de impacto para la disseminación de los aprendizajes y la incidencia en las políticas públicas.

En algunos proyectos, las amplias distancias geográficas, la dificultad en realizar encuentros sistemáticos, la no disponibilidad de recursos tecnológicos, sumados a la falta de hábito en el uso de nuevas tecnologías allí donde se cuenta con ellas, son factores que inciden negativamente en los tiempos de ejecución programáticos.

Asegurar la transferencia de capital social brindando capacitación y asistencia técnica y estableciendo metas de desarrollo y fortalecimiento institucional favorece el crecimiento de la organización nodo.

Diseñar y planificar procesos formativos y de capacitación para cada nivel.

Generalmente los procesos de formación destinados a posibilitar la réplica de proyectos, suponen procesos de transferencia de saberes que promuevan el empoderamiento de los actores locales, en escenarios de gran diversidad desde el punto de vista cultural, social y político. Esta característica de diversidad cultural y/o social enriquece el trabajo y da posibilidad de múltiples perspectivas para construir un saber desde diferentes posiciones.

En el diseño de una capacitación a escala, es necesario realizar un diagnóstico previo de necesidades formativas identificando conceptos, procedimientos y actitudes que requieran los equipos técnicos y los actores locales. El intercambio de experiencias es una de las estrategias que permite construir conocimiento a partir de la práctica y brinda una mejor diseminación de los aprendizajes.

El problema de la diversidad de actores en estos procesos también requiere de la construcción de materiales didácticos que se adecuen a los diferentes contextos. Contar con contenidos contextualizados, con un núcleo formativo claro y con materiales de capacitación apropiados, constituyen elementos centrales a todo proceso formativo a escala.

La importancia de la calidad de los materiales y textos escritos.

El proyecto escrito es un material sumamente importante para los que deben decidir asociarse al mismo.

Por tratarse de proyectos de escala es muy necesario que aparezca con claridad la dimensión, magnitud y profundidad del problema que se desea enfrentar y la potencialidad de universalización que tiene la estrategia de réplica.

El proyecto escrito debe contemplar el núcleo básico y criterios para las adecuaciones que se realizarán en cada localidad en la que se desarrolle la escala.

Para la comunicación institucional de la experiencia, es importante contar con materiales de alta calidad que puedan ser fácilmente comprendidos por otros y en otros contextos.

Diagramar la administración y el presupuesto

Diseñar el presupuesto requiere de realizar un análisis diagnóstico de los recursos locales, considerando costos por beneficiario, contrapartes, costos compartidos, riesgos, plazos, etc.

Para contar con una perspectiva de desarrollo local sustentable, el criterio a emplear en la planificación presupuestaria es la movilización de recursos considerando la redistribución y la circulación de los recursos humanos, materiales y tecnológicos existentes en la comunidad.

Modelo de presupuesto en perspectiva de desarrollo sustentable

Múltiples actores solidarios aportan a la concreción del proyecto

N° de orden	Detalle o rubros de las inversiones a realizar	Costo Total	Aporte OSC	Aporte comunidad	Otras fuentes	Aporte solicitado a la entidad donante

Es importante recordar que un proyecto con vocación de escala debe ser un proyecto de bajos costos que no amplíen la estructura técnica de gestión y acompañamiento. La escala implica expansión y costos altos conspiran contra ella.

Definir variables de monitoreo y evaluación del escalamiento.

En proyectos a escala se evalúa una gestión técnico-política, es decir, asuntos que tienen que ver con procesos, resultados, cumplimientos de cronogramas, pero también de visión y perspectiva política ligada a procesos de incidencia.

La evaluación tiene que estar integrada al diseño y la gestión del proyecto por los costos que ésta representa, el tiempo que demanda, la capacitación específica, etc; y tiene que estar incluida en el cronograma desde el principio ya que debe aportar información a los equipos de trabajo, acerca de qué cosas se evaluarán del proyecto y/o de la estrategia de escalamiento.

Resulta indispensable que los instrumentos de diagnóstico y evaluación consideren un lenguaje apropiado al contexto (utilización de términos simples y que aporten sentido en la comunidad), así como la previsión de tiempos de administración y cantidad y calidad de la información. En este sentido, los instrumentos deberían resultar útiles para entender el proceso y la toma de decisiones y no sólo para evaluar resultados.

**a
n
e
x
o**

ANEXO

Síntesis de los proyectos base de las reflexiones

RED CONECTA – FUNDACIÓN ESPLAI.



La brecha digital, es decir, la división entre los que tienen acceso y forman parte de la Sociedad de la Información y los que no pueden formar parte de ella, es un nuevo factor de exclusión social. Más que un problema tecnológico es un problema social que requiere medidas sociales, especialmente cuando la brecha digital afecta principalmente a colectivos y personas que ya sufren otros factores de exclusión: baja formación, desempleo, situación de inmigrante, bajos ingresos, cargas familiares, etc. Red Conecta es una iniciativa de la Fundación Esplai que pretende facilitar el acceso de determinados colectivos a las tecnologías

de la información y la comunicación, como medida para prevenir y combatir la exclusión social.

GARAGE DIGITAL - FUNDACIÓN ABRINQ

El Programa Garage Digital, que nació en el 2001 de una alianza entre Fundación Abrinq y HP Brasil, promueve la inclusión digital para contribuir con la educación de los jóvenes y el desarrollo de sus comunidades. Este Programa ha tenido un recorrido histórico que le permite

contar con una perspectiva de disseminación de su metodología e incidencia en las Políticas Públicas Brasileñas.

La formación integral se obtiene a través del uso de las nuevas tecnologías con programas orientados al desarrollo de habilidades y capacidades específicas. Las metodologías de inclusión digital respetan las diversidades regionales y socio económicas y promueven actividades de participación y compromiso comunitarios a partir de la elaboración de productos (web sites) que tomen las demandas de la realidad local



Foto: Christian Unger Alves de Araújo

ESCUELA DE ANIMACIÓN JUVENIL. CORPORACIÓN REGIÓN

La Escuela de Animación Juvenil es una propuesta de formación integral en el ámbito de la animación sociocultural juvenil y la gestión de políticas públicas de juventud, dirigida a personas, organizaciones e instituciones interesadas en cualificar sus prácticas y formas de interacción con los y las jóvenes, procurando construir y renovar discursos y prácticas sobre la condición juvenil. Se apoya en la construcción de alianzas estratégicas y redes solidarias que favorecen la inclusión social y el empoderamiento como ciudadanos y ciudadanas en la diversidad cultural. Cuenta con una propuesta formativa diferenciada para Promotores y Dinamizadores.



“PROMOCIÓN DE NUEVAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE” FUNDACIÓN SES -FORO JUVENIL - FUNDACIÓN OTRAS VOCES -AVOME- KAYRÓS- ORGANIZACIÓN DESDE LA EDUCACIÓN POPULAR - FOC

Ante la existencia de procesos de exclusión y vulnerabilidad educativa (repetencia y abandono escolar) que impactan en la Argentina y en Uruguay, el programa tiene como propósito fundamental mejorar la situación educativa de adolescentes y jóvenes con menores oportunidades sociales y educativas, a partir del desarrollo de una propuesta de trabajo a escala en la Argentina y el Uruguay con incidencia en las políticas educativas en dichos países.

Comunidad de Aprendizaje es una propuesta de política educativa y una estrategia de cambio educativo que parte del nivel local, adopta una visión integral y sistémica e implica concertación y alianzas operativas y estratégicas tanto a nivel micro como macro

Este Programa desarrolló entre el 2004 y el 2007, una acción de réplica del núcleo metodológico (Diagnóstico Participativo Local y Estrategia Educativa Local) a partir de un trabajo asociado de Fundación SES con Foro Juvenil (Uruguay); Fundación Crear desde la Educación Popular - FOC (Buenos Aires); Avome -Kairós (Mendoza) y Fundación Otras Voces (Neuquén) de Argentina.



“FARMACIAS SOCIALES” - FUNDACIÓN CIRD



Sobre una base de altas tasas de morbi-mortalidad del sector materno-infantil e inequidad de acceso a servicios de salud y como una alternativa apropiada de solución a la falta de acceso de la población a los medicamentos, surgen las “Farmacias Sociales” desarrolladas como un sistema de Fondos Rotatorios, cuyo objetivo es lograr la disponibilidad y accesibilidad de los medicamentos básicos, especialmente para la población de menores recursos, en un marco de sostenibilidad.

Los principales objetivos son crear, implementar y estructurar “Dispensarios Comunitarios” (Farmacias Sociales) en Municipios y Compañías seleccionados, con perspectiva de desarrollo de un Sistema Departamental de “Dispensarios Comunitarios” y “Parques Sanitarios Departamentales” que aseguren el suministro de medicamentos, en departamentos seleccionados.

REDES DE INFANCIA-ADOLESCENCIA - FUNDACIÓN ACHNU

El propósito general es el de crear un sistema comunal de apoyo al desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes. Estos son considerados sujetos de derecho que participan en los espacios comunitarios donde desarrollan su ser social. Las familias y la comunidad se constituyen en las principales instancias promotoras y garantes del ejercicio de sus derechos.



La propuesta RIA se estructura en tres niveles: provincial, comunal, comunitario; y en torno a tres ejes, capacitación, asesoría directa a comunas, e intervención comunitaria. En todos los casos se busca apoyar la constitución y fortalecimiento de Redes Provinciales de Infancia –Adolescencia, como instancias de articulación y gestión inter-comunal.

INICIATIVA COSTERO MARINA. FUNDACIÓN AVINA

La preocupación por el tema costero en Centro América se inició en primer término por el deterioro ambiental y en segundo lugar debido al deterioro social. La región recibe más de 200 millones de visitantes al año en un área que tiene una población de 35 millones de personas distribuidas en siete países. Esto está produciendo un gran impacto en lo ambiental: en la sistemática degradación de los recursos naturales y a nivel social en el tema de la prostitución y la marginación social. También ha impactado negativamente en la propiedad de la tierra. Desde una perspectiva de escala el objetivo de esta iniciativa es poder tener incidencia en el manejo del tema en América Latina. La necesidad de pensar en escala surge también a partir de tomar conciencia que donde hoy vive el 50% de la población en el 2030 vivirá el 70%. La intención es construir colectivamente para avanzar en la construcción de una red regional articulada, como una unidad que piensa, que articula y que incide en las políticas de gobierno.

PROYECTO CONÉCTATE VENEZUELA- FUNDACIÓN OPPORTÚNITAS

Esta propuesta, está orientada a brindar a jóvenes venezolanos de la Gran Caracas y los estados Anzoátegui y Carabobo, oportunidades de capacitación y empleo en el sector de tecnologías de información y comunicación (TIC's). El propósito del mismo es generar para el 2008, oportunidades de formación e inserción socio productiva a 500 jóvenes bachilleres de ambos sexos, en edades comprendidas entre los 18 y 29 años, pertenecientes a estratos de bajos recursos y excluidos del sistema educativo formal.



Integrantes del grupo de aprendizaje sobre Proyectos Sociales con perspectiva de escala

Agustín Carrizosa - Fundación CIRD - Paraguay
Alejandra Cortés Madaunes - ACHNU - Chile
Roseni Reigota - Fundação ABRINQ - Brasil
Teresa Casalá- FUNDACION OTRAS VOCES- Argentina
María Noel Salgado- FORO JUVENIL-Uruguay
Fulvia Márquez - CORPORACION REGION - Colombia
Mónica Sepúlveda López- CORPORACION REGION- Colombia
Juan José Cañas- CORPORACION REGION- Colombia
Yliana Symancas- OPPORTUNITAS- Venezuela
Isidre Bermudez- FUNDACION ESPLAI- España
Alberto Croce- FUNDACION SES- Argentina
Marcelo Krichesky- FUNDACION SES- Argentina
José María Ñanco- FUNDACION SES- Argentina



Invitados

Ricardo Soto- AVINA- Costa Rica, Valeria Freylejer-AVINA- Argentina, Michael Cohen- The New School University-E.E.U.U., Beatriz Galán- Universidad de Buenos Aires- Argentina, Lucent Technologies

Conferencistas

Nerio Neirotti (IIPE) , Sergio De Piero (FLACSO) , Mónica Rosenfeld (FLACSO), Nestor Borri (NUEVA TIERRA), Laura Fumagalli (IIPE), Bernardo Blejmar (Consultora B.Blejmar y asoc.)





Fundación
Esplai



AVINA™



CORPORACION
REGION

THE NEW SCHOOL
A UNIVERSITY



Este texto pretende ser una guía orientadora para quienes piensan en la ampliación de proyectos. A través de ejemplos tomados de las prácticas de organizaciones sociales que llevan proyectos a escala, se intenta transmitir un saber orientador e introductorio para todos aquellos interesados en la temática. La metodología que aquí se presenta busca aportar criterios generales en aspectos tales como: determinación del núcleo básico de réplica, cobertura, conformación de alianzas estratégicas, elaboración de procesos formativos y de capacitación, presupuesto, así como elementos básicos para la evaluación de impacto de las estrategias de escalamiento.