

"Cómo ganar escala e impacto en las iniciativas"

Antigua, 28 de Febrero 2013

Marcelo Pizarro



V Foro Internacional
RedE América
ANTIGUA GUATEMALA 2013
Jóvenes que transforman comunidades



Motivación

- Promoción del desarrollo:

Top down vs Bottom up

- Intervenciones limitadas en escala, de corta vida y por lo tanto con escaso impacto permanente...

“...como guijarros lanzados en un gran estanque”

➤ *Necesidad de ESCALAR intervenciones exitosas*

Concepto de Escalamiento

- No existe una definición única
- Definiciones se enfocan en: presupuesto, cobertura, rango de actividades, impacto, otros.

“Logro extendido del impacto a un costo asequible”
(CORE group)

Escalamiento

Operación a pequeña escala

- Baja cobertura
- Temporal

Escalamiento

- Viabilidad:
- técnica
 - económica
 - política

Operación a gran escala

- Alta cobertura
- Permanente

Generalmente, un proceso de
escalamiento implica un proceso de
transferencia

¿Qué?
¿A quién?
¿Cómo?

La oferta o innovación

Definir el “núcleo” de la intervención a ser escalada:
filosófico y técnico.

Se deben transferir (o asegurar):
Capacidades / know how
Responsabilidades / soporte
Liderazgo / voluntad política

Actores institucionales involucrados

- Sector público (diversos niveles de Gobierno)
- Sector privado / Empresarial
- Sociedad Civil / ONG
- Organismos internacionales
- Medios de comunicación
- Academia

Vías de escalamiento*

- **Ampliación:** Aumento del número de miembros espontáneamente adheridos a la organización y sus programas.
- **Replicación:** Un programa exitoso (metodología y modo de organización) es repetido en otro lugar.
- **Promoción:** Una agencia externa dotada con recursos humanos y financieros, mediante una metodología basada en incentivos, promueve iniciativas locales en escalas cada vez mayores.

Vías de escalamiento*

- **Agregación horizontal:** Una cantidad de distintas organizaciones o programas combinan sus recursos o se fusionan.
- **Integración:** Un programa es integrado en estructuras y sistemas existentes, y en particular en estructuras de gobierno, después de haber demostrado su potencial

(*) Uvin y Miller (1996). Vías de escalamiento *cuantitativo*. Los autores distinguen además otros tres tipos de escalamiento: funcional, político y organizacional.

Una *ruta* puede combinar varias *vías*

Algunas lecciones aprendidas



Lecciones aprendidas

Oferta e innovación

- El “núcleo” (principio y metodología) que se lleva a mayor escala debe ser explícito y consensuado antes del inicio del escalamiento.
- Visión compartida del problema de empleabilidad de jóvenes vulnerables y de la posición ideológica (principio rector) desde la que se plantea su solución, es clave en la “compra” por parte del organismo público aliado.
- Razones de eficiencia y eficacia parecen menos importantes para la “venta” de la adicionalidad al socio público, pero pueden ser muy importantes para sumar financiadores.

Lecciones aprendidas

Oferta e innovación

- Se favorece el vínculo con el organismo público para el escalamiento si la AE ofrece: (1) prestigio y expertise; (2) redes de contactos, locales, internacionales; (3) acceso a fuentes de financiamiento no reguladas por sus normas de ejecución presupuestaria.
- Cuando el escalamiento se realiza a través de integrar una adicionalidad en un programa público, se debe verificar la consistencia entre el núcleo de lo que se escalará y el diseño de tal programa. Una buena relación de trabajo previa entre la AE y el organismo público ayuda, pero no garantiza esta consistencia.
- Al escalar, a menudo es necesario cambiar requisitos de entrada de los jóvenes, pudiendo afectar costos de reclutamiento, la deserción, la operación y los resultados de la intervención.

Lecciones aprendidas

Receptores y estrategias

- La transferencia política de la adicionalidad a un aliado que asegure su sostenibilidad debe hacerse explícita en el propósito del proyecto, más allá de metas cuantitativas de cobertura y resultados.
- Cuando el escalamiento se realiza a través de integrar una adicionalidad en un programa público, deben planificarse de forma diferenciada, pero consistentes entre sí, las actividades propias de implementación de las de transferencia.
- La transferencia es una acción técnica y un proceso político permanente si se quiere institucionalizar el nuevo servicio o programa. Inicia por involucrar al aliado desde el diseño mismo, para lograr su apropiación.

Lecciones aprendidas

Receptores y estrategias

- Sistemas de supervisión y monitoreo deben ser diseñados para promover la reflexión .
- Se debe monitorear el escalamiento de todos los elementos que configuran la adicionalidad, especialmente aquellos menos vinculados al “ADN” del aliado público y de la AE.
- Cuando el escalamiento se realiza a través de integrar una adicionalidad en un programa público, es importante que la AE pueda participar en las instancias de decisión donde se discutan cambios en el programa.

Lecciones aprendidas

Alianzas o arreglos

Favorece el escalamiento, si la AE agrega valor al aliado público, en un rol técnico y misional por la causa de la empleabilidad juvenil.

Liderazgo debe ser gradualmente asumido por el aliado que aporta la sostenibilidad, típicamente el aliado público.

Arreglos institucionales deben considerar que a mayor escala mecanismos de coordinación informales pierden efectividad. Deben anticipar cuellos de botella que surgen de aliados que operan bajo diferentes normativas.

No subestimar los costos de los controles administrativos que impone la participación del sector público.

Lecciones aprendidas

Alianzas o arreglos

Arreglos institucionales, requieren delimitar aspectos potencialmente conflictivos entre grantmakers, como propiedad intelectual y difusión del proyecto.

Cooperación internacional y empresas privadas pueden aportar valioso expertise en la gestión de las relaciones con organismos gubernamentales. Cuidando no convertirse en “muleta” de la AE.

La asimetría de poder se reduce para la AE por su asociación con la cooperación internacional y si hay independencia financiera de la AE respecto al aliado público

La independencia también minimiza los costos administrativos asociados a las transferencias de recursos financieros.

Instituciones académicas contribuyen reconocimiento público y know how.

Lecciones aprendidas

Sostenibilidad

- Se facilita si aliado público se identifica a nivel de su misión institucional y/o principios rectores, con el núcleo de la adicionalidad escalada.
- La adicionalidad debe ser transferida políticamente a aliados que cuenten con los recursos técnicos, políticos y financieros necesarios para darle continuidad.
- Planificación del escalamiento debe contemplar fuentes de financiamiento post transferencia.
- Anticipar riesgos de la participación activa de “personalidades políticas”
- Dar visibilidad para generar una demanda social

Experiencias recientes

Proyecto	Horizontes - Argentina	Com.Dominio Digital - Brasil	Entra21: Un proyecto laboral para jóvenes - Chile
Agencia ejecutora	Fundación SES	Instituto Alianza	Fundación Chile
Contraparte	Ministerio de Trabajo	Secretaría Estadual de Ceará	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence)
¿Qué se escala y cómo?	Metodología, mediante la integración a un programa nacional.	Modelo, mediante la replicación y luego integración a escuelas.	Metodología, mediante la integración a un programa nacional.
Estatus convenio IYF	Terminado.	Terminado. Escalamiento creciente	Terminado
Cumplimiento metas cuantitativas	Se han cumplido la mayoría de metas	Se cumplieron mayoría de metas.	Se han cumplido mayoría de metas
Transferencia y sostenibilidad	Transferencia exitosa al sector público. Se ha firmado un convenio con el Ministerio para profundizar el modelo.	Transferencia a la Secretaría Estadual de Educación de Ceará. Proyección internacional: Perú, Chile, México, Argentina	Algunas de las metodologías han sido adoptadas por SENCE.

Gracias!

