

*II Encuentro Internacional
de proyectos sociales con perspectiva de
escala*

Buenos Aires 2006



*El aprendizaje sobre la práctica y su
transferencia*

INDICE:

Prólogo

Alberto Croce (SES)

Introducción

▪ Sostenibilidad en proyectos a escala

- *Sustentabilidad: eficacia y capital social. B. Blejmar*
- *Propuestas y desafíos desde nuestras prácticas. Alejandra C. Madaunes (Achnu)*

▪ Formación y Capacitación en procesos de escalamiento

- *Formación y Capacitación en procesos de escala. L. Fumagalli*
- *Ideas claves, experiencias y aprendizajes. Yliana Symancas. (Oportunitas)*

▪ Presupuesto y Gestión de Recursos.

- *Escala y la gestión de Recursos. Alberto Croce. (SES)*
- *Escala y sustentabilidad. Nuevas miradas sobre el tema. Agustín Carrizosa. (CIRD)*

Meta-reflexiones

- *Escala y representación. N. Borri.*

Conclusiones

PRÓLOGO

¿Cómo abordar los problemas que afectan a nuestros pueblos de manera realmente eficaz? En un mundo globalizado la reducción de la pobreza, los problemas de vivienda, salud, educación, la falta de acceso a las nuevas tecnologías; son problemas de escala.

Intentamos compartir algunos de nuestros aprendizajes y perspectivas relativas a esta temática, con la expectativa de contribuir a la reflexión colectiva acerca de cuestiones que involucran cada vez más a las organizaciones sociales.

La reflexión sobre el desarrollo de proyectos con perspectiva de escala ha acompañado las prácticas que hemos desarrollado en los últimos años, de manera significativa. En un tiempo en que esta temática se vuelve importante, esta apuesta de construir como región y en conjunto con Ibero América, se torna un desafío importante.



A pesar de lo recorrido, estamos aún en los pasos iniciales de estos procesos. Por eso, es tan importante continuar desarrollando nuevas etapas de aprendizaje, como sistematizar el conocimiento de las prácticas concretas para una necesaria retroalimentación de las experiencias.

Estamos convencidos que tomando todos estos aspectos de la teoría y la práctica que presentamos, con la seriedad que cada caso requiere, estaremos en mejores condiciones de dar respuesta a las urgencias que, con perspectiva de escala, deben ser encaradas por nuestros pueblos en sus distintas realidades.

Alberto Croce

El Encuentro 2006.

El II Encuentro Internacional de proyectos sociales con perspectiva de escala realizado por Fundación SES en Buenos Aires, en Octubre de 2006 y en el marco del programa Promoción de Nuevas Comunidades de Aprendizaje (Lucent/IYF), contó con la



participación de miembros de la red iberoamericana de IYF e invitados especiales que hicieron su aporte a los campos temáticos que allí se trabajaron. En esta oportunidad, se desarrollaron dos intensas jornadas de debates y reflexiones acerca de la sustentabilidad en proyectos a escala, procesos de formación y capacitación en el escalamiento de proyectos sociales y presupuesto y gestión de recursos. Durante el tercer día tuvo lugar un taller cuyo propósito fue el de elaborar algunos criterios generales que permitiesen comenzar a construir una metodología específica para el escalamiento de proyectos.

Este documento, producto de las principales discusiones surgidas en el Encuentro, abre la discusión acerca de marcos conceptuales y modelos que orientan el desarrollo y la implementación de proyectos sociales con perspectiva de escala. Asimismo brinda algunos criterios técnicos y políticos que dan posibilidad y factibilidad al diseño, la gestión y el desarrollo de los mencionados proyectos.

Desde Fundación SES agradecemos a todos aquellos que participaron de este evento:

- Asociación Chilena para las Naciones Unidas ACHNU – Chile
- Centro de Información y Recursos para el Desarrollo CIRD – Paraguay
- Fundación ABRINQ para los Derechos del niño y el adolescente – Brasil
- Foro Juvenil – Uruguay
- Corporación Región – Colombia
- Fundación para la Infancia y la Juventud – Opportúnitas – Venezuela
- Fundación Esplai – España
- Fundación Otras Voces – Argentina
- Universidad Nacional de Buenos Aires (FADU)-Argentina
- Universidad Nacional de Tres de Febrero- Argentina

- The New School University – EE.UU.
- Avina- Argentina
- Lucent Technologies

SUSTENTABILIDAD

La continuidad de los proyectos sociales en el tiempo más allá del financiamiento externo (sostenibilidad), pone en discusión la problemática de la sustentabilidad técnica, económica, y política para que un proyecto social con *"Perspectiva de Escala"* tenga una continuidad y se arraigue en el accionar de los actores, en programas de organizaciones y en las políticas públicas locales y nacionales. El eje de este campo temático considera los diferentes componentes y acciones que se desarrollan en algunas experiencias para que dicha sostenibilidad sea factible, garantice la continuidad de dichos proyectos y que superen la iniciativa que puso en marcha esta propuesta.

Eficacia y capital social

*Si no es ahora, ¿cuándo? Si no aquí ¿dónde?
Si no somos nosotros, ¿quiénes?
(Libre interpretación talmúdica). B. B.*

Bernardo Blejmar inició su exposición realizando una primera aproximación conceptual acerca del tema.

Si distinguir implica conocer y atribuir propiedades distintivas a las cosas, en relación con la sustentabilidad de proyectos a escala, se impone realizar dos distinciones centrales que sirvan no solo para definir el término sino además para orientar la práctica.



La primera es la distinción entre crecimiento y desarrollo que dió nacimiento al concepto de sustentabilidad. Crecer no es lo mismo que desarrollarse. Sustentable es lo que se mantiene con valor agregado a través del tiempo. 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. Toda organización que tenga criterios de sustentabilidad debe trabajar estratégicamente en temas de frente y en los de fondo. Los cambios que no reflejan un trabajo de fondo se agotan. Se deberían construir relaciones que generen cambios de frente y que trabajen sobre el cambio de fondo para

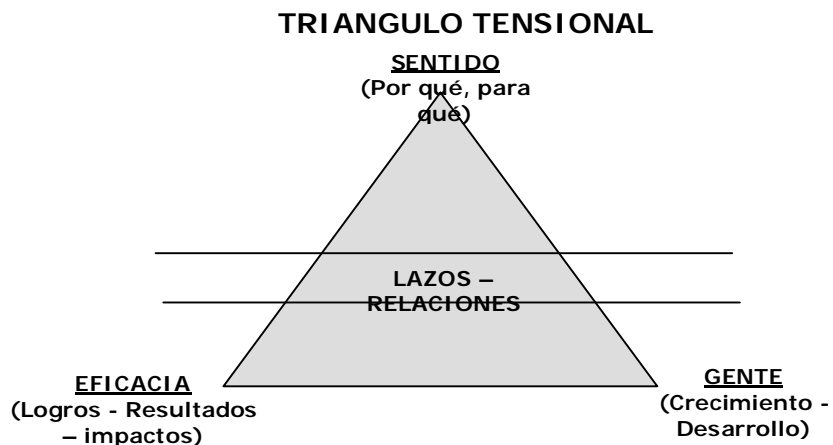
lograr eficacia en la sustentabilidad de experiencias que hoy actúen en lo micro y que se espera mas adelante tengan un grado de apertura mayor.

Blejmar destacó que la sustentabilidad requiere de articular dos racionalidades: la técnica y la política. La racionalidad técnica es lo que brinda resultados, eficacia, pero a veces ésta, no es suficiente para lograr que la gente se apropie de los proyectos, por lo tanto es necesario que exista una racionalidad política que permita la construcción de capital social. En este sentido es posible formular la siguiente ecuación:

$$\text{Eficacia} + \text{capital social} = \text{sustentabilidad}$$

La eficacia es incidir en el nivel de los sujetos transformando su manera de ver las cosas. Entender al sujeto y trabajar sobre el sujeto, abre una dimensión distinta de operación y de eficacia en términos de sustentabilidad.

Enfoque de programas sustentables



El capital social lo constituyen las relaciones de confianza y la capacidad de asociatividad. No hay sustentabilidad económica si no esta apoyada en sustentabilidad de relaciones. Las relaciones de confianza son un proceso de construcción y se construyen en base a dos grandes competencias: escucha

comprometida y capacidad de un hablar efectivo. Escuchar permite construir relaciones de fondo distintas.

En términos de gestionar proyectos con perspectiva de escala, la racionalidad política, la escucha comprometida y un hablar efectivo, son competencias transversales que es necesario trabajar en cada organización.

Propuestas y desafíos desde nuestras prácticas.

Alejandra Cortes Maudanes (ACHNU) abrió la reflexión a partir de una comparación entre tres proyectos sociales a escala. El análisis de la sostenibilidad de estas 3 experiencias: CIRD, Farmacias Sociales (CIRD); Programa de Desarrollo Alternativo (CEDRO); Proyecto Redes de Infancia - Adolescencia: (RIA - ACHNU) permitió encontrar algunas características comunes entre ellos:

- ✚ Núcleo básico flexible.
Se adecua a contexto. Participativo
- ✚ Capacitación y acompañamiento.
- ✚ Trabajo en red y articulación con otros actores.
- ✚ Adecuada gestión de recursos y movilización de los mismos.
- ✚ Traducción del proyecto en política pública.



En los casos analizados, las condiciones de sostenibilidad se hallaron asociadas a 3 componentes básicos: el técnico, el político y el económico-financiero.

El Componente técnico:

- ✓ Flexibilidad y adecuación metodológica de los proyectos (sin alterar propósitos fundamentales y núcleos valóricos)
- ✓ Capacitaciones orientadas a dejar capacidad instalada en las organizaciones territoriales.
- ✓ Transferencia de la función administradora a las organizaciones Nodo.
- ✓ Monitoreo de los aspectos técnicos y administrativos por parte de organismos públicos.

Componente político:



- ✓ Los proyectos deberían responder a las necesidades reales y sentidas de la comunidad y ser atractivos políticamente.
- ✓ Cooperación y participación de la gobernación y la municipalidad en la consecución de las metas.
- ✓ Empoderamiento de la comunidad y de las autoridades locales. Apropiación social del núcleo valórico del proyecto.
- ✓ Establecimiento de redes y alianzas.
- ✓ Perspectiva de incidencia en políticas públicas.

Componente económico-financiero:

- ✓ Gestión de recursos y financiamiento con participación de los actores involucrados.
- ✓ Desarrollo de la capacidad de compra, administración y recuperación de costos de las organizaciones comunitarias.
- ✓ Comisión solidaria de recaudación de fondos destinados a subsidiar a quienes no pueden cubrir costos.

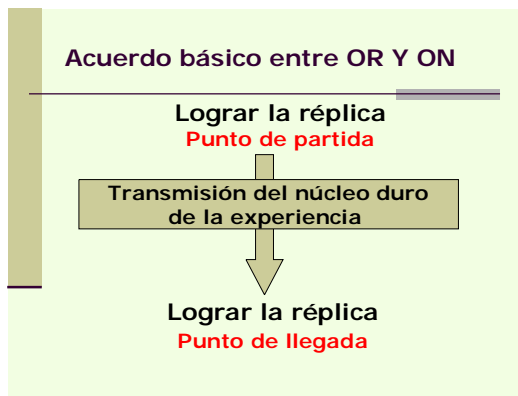
Formación y capacitación en procesos de escala

Un proyecto que se desarrolla con *"Perspectiva de Escala"* tiene la necesidad de incluir un componente formativo que permita transferir contenidos, metodologías orientadas a facilitar esquemas de réplica, e incidencia, que generen empoderamiento de los actores responsables (Organizaciones No Gubernamentales y diferentes actores locales) del proyecto, contemplando escenarios de diversidad cultural y social, y políticas públicas diferenciadas en función de los contextos sociales y de gobierno. Las características de este componente formativo es el eje de este campo temático: los niveles de centralidad y o descentralización de la capacitación; su estructura (presencial-semipresencial-a distancia), los contenidos (gestión de recursos, gerenciamiento, trabajo en equipo) y los valores (conciencia crítica, compromiso, etc.); la calidad de los materiales que intervienen como soporte (impresos, CD, Videos, Foros Virtuales, otros); el perfil de los docentes capacitadores y las estrategias de asistencia técnica; etc.

A lo largo de su exposición Laura Fumagalli sostuvo que 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. Los proyectos que se desarrollan con perspectiva de escala necesitan



incluir un componente formativo destinado a transferir contenidos y metodologías orientadas a facilitar los esquemas de réplica e incidencias, contemplando escenarios de diversidad cultural social y las políticas públicas. 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.



Luego de revalorizar la transmisión de conocimiento como práctica pedagógica, destacó que en proyectos a escala, la transmisión fundamental es la del “núcleo duro” de la experiencia, 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.

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 esta constituida por sujetos que reaccionan de diferente modo y que no son absolutamente maleables.



En el proceso de escala se destaca la importancia de diferenciar las necesidades de formación continua de la organización replicadora (OR), de las necesidades de formación y capacitación relacionadas con las organizaciones territoriales de la experiencia o proyecto (ON).

En la planificación de procesos de formación para la réplica, la transmisión de contenidos abarca tres tipos de saberes: conceptuales, procedimentales y actitudinales.

Además de los conocimientos y la ideas (*saber conceptual*), se transmite un *saber hacer* referido a las estrategias de acción, los procedimientos, las diferentes habilidades de trabajo vinculadas con el rol que cada sujeto desempeña en su contexto de actuación. Y se transmite también, un *querer* (o *no querer*) actuar vinculado al campo de las actitudes. De allí que, las competencias a alcanzar en estos procesos de formación, requieren el logro de capacidades que vinculen estos tres tipos de saberes.

Para finalizar, se analizaron los puntos que tenían en común los diversos esquemas teóricos del aprendizaje y se identificaron tres principios organizadores de las actividades de aprendizaje:



1. Acción-reflexión-acción.
2. Interacción social
3. Homología entre el contexto de formación y el contexto de actuación.

Seis claves para el diseño del componente formativo:

- ✚ Tener claro cuáles son los propósitos formativos
- ✚ Identificar las necesidades de aprendizaje de los destinatarios de la formación
- ✚ Plantear objetivos formativos claros y posibles
- ✚ Definir actividades pertinentes para variados dominios de contenidos

- ✚ Seleccionar y preparar capacitadores a cargo de transmisión
- ✚ Implementar un sistema de evaluación de proceso y de resultados

Ideas claves, experiencias y aprendizajes

Según Yliana Symancas (Oportunitas) la implementación de procesos de formación a escala requieren de tener en cuenta la concepción estratégica que orienta el proyecto y el fortalecimiento de redes. La concepción estratégica, refiere al proceso de construcción conceptual y metodológica sobre la perspectiva de escala.



Fortalecimiento de Redes: aquellos actores y estructuras organizativas que favorecerían el desarrollo de los programas en cada contexto y la consecuente construcción de alianzas estratégicas y la búsqueda de sostenibilidad de la red.

Desde estos dos niveles macro, la formación y capacitación en procesos de escala implica entonces necesariamente:

- **La construcción y transferencia de saberes y conocimientos**, que permitan a los actores sociales fortalecer habilidades y capacidades desde el punto de vista técnico y político.
- **Su legitimación y apropiación por parte de los actores involucrados**, tomando en cuenta y respetando las diversas realidades locales y promoviendo su participación e incorporación activa en la construcción de conocimiento.
- **La generación de mecanismos que propicien la capacidad transformadora de los programas** y que se evidencien en los cambios conductuales y culturales necesarios para su sostenibilidad, todo ello con miras a incidir en las políticas públicas.

El desarrollo de proyectos con perspectiva de escala lleva implícito procesos asociados de construcción de demanda, poder colectivo y formación de masa crítica, como elementos transformadores que sustentan el cambio.

Aprendizajes desde la Experiencia de Formación

A continuación se enumeran algunos de los principales ejes del proceso de formación resultante de la experiencia de escalamiento de Fundación Oportúnitas:

1.- Desarrollo de un modelo de formación basado en competencias a través de un proceso de formación flexible y abierto que apunta a generar contenidos, diseños curriculares y procesos pedagógicos acordados por los actores claves y susceptibles de ser replicados.

2.- Desarrollo de Metodologías de Aprendizaje que contemplan el nivel de los beneficiarios, del docente (formadores) y de la Entidad Capacitadora (instituciones de atención directa).

3.- Trabajo Articulado con Redes Locales de Atención que comprende:

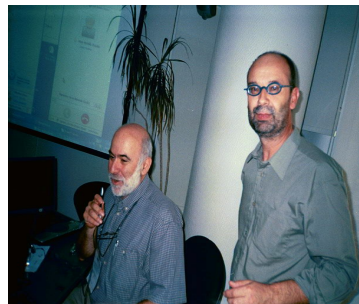
- Participación activa en redes formativas y productivas en las comunidades donde se ejecuta el proyecto.
- Vinculación a otras iniciativas y políticas públicas lideradas por organismos públicos o privados.
- Implementación de estrategias de difusión y transferencia metodológica en espacios institucionales con potencial de escala.

PRESUPUESTO Y GESTION DE RECURSOS EN PROYECTOS A ESCALA

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. La relación con las agencias de cooperación, el tipo de financiamiento y las condiciones económico políticas que determinan los procesos de escalamiento deberían ser considerados de un modo particular en los procesos de réplica.

ESCALA y RECURSOS

¿Hasta donde los proyectos que han cambiando cosas, tiene la lógica del dinero, la lógica de la agencia cooperación? ¿Cómo nos posicionamos



frente el tema del dinero?

Según Alberto Croce, cuando pensamos en presupuestación ponemos los ojos en conseguirlo, en administrarlo. Pero por debajo de la presupuestación en escala está la lógica de movilización de recursos de un sector a otro. Tenemos los recursos, pero nos falta movilizarlos.

El dinero es un medio que nos permite acceder a los recursos necesarios para llevar adelante los proyectos. Es el mecanismo más brillante que tenemos para conseguir la movilización de los recursos. Mecanismo transformado en perverso por el sistema financiero. Si todo está mediado por el dinero, entramos en un círculo en que solo lo tienen algunos y es para la especulación.

Si el proyecto funciona bien uno maneja una cantidad de dinero, pero moviliza una cantidad de dinero altamente superior.

¿Cómo mostrar que la inversión que se hizo significó una movilización mayor? ¿Cómo damos cuenta de que esta inversión fue una inversión inteligente? Generalmente, quienes dan dinero piden para la presupuestación, un nivel de detalle que son contrarios a esta lógica.

La pérdida de autoría de los proyectos es una dificultad para demostrar que se han podido movilizar recursos.



Los buenos proyectos tendrían que tener fondos para transferir en los distintos lugares donde hay construida una alianza e invertir en lugares donde los recursos se puedan mover para llevar a delante las ideas.

Los presupuestos hay que mirarlos con una lógica sana de inversión; o sea, que ese gasto que se va a producir sea eficiente en términos de beneficios y en términos de multiplicación en cuanto a la capacidad de movilización de recursos.

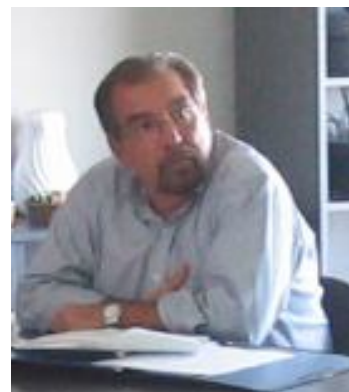
En el medio de toda esta movilización de recursos las organizaciones necesitan algún recurso para existir. ¿Cómo hacemos para tener recursos

entre toda la movilización de los recursos de manera que nos permita sobrevivir? Una alternativa es la de presupuestar más o menos entre un 20 y un 25 % de costo institucional, lo cual significa que toda la estructura organizacional pueda funcionar.

Características de los proyectos con Perspectiva de Escala	Modelos de Presupuestación
En su diseño suelen tener estructura modular	Se puede presupuestar "por módulos"
Su concepción debe ser "sencilla" para que pueda ser apropiada por quienes lo implementarán en sus procesos de réplica.}	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.	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.	Es importante que la inversión modular no sea excesivamente alta, para posibilitar que al multiplicar su replicación su ejecución sea razonablemente aplicable.
No requieren, para su implementación, de recursos excesivamente sofisticados, que sólo pueden hallarse en situaciones muy particulares.	

ESCALA Y SUSTENTABILIDAD.

Agustín Carrizosa (CIRD) desarrolla la idea de la sostenibilidad a partir de considerar



emergentes económico-financieros y político- culturales que inciden en los proyectos y las organizaciones.

A. Carrizosa afirma que no existe escala sin sostenibilidad ni sostenibilidad sin escalamiento. Desde esta perspectiva, escalar es lograr un impacto suficiente, continuo y sostenido en el tiempo.

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*, se produce un ahorro en los costos¹. El momento crítico es la transición, cuando se decide pasar a escala y surge la preocupación acerca de cómo sostener, o cómo financiar mejor ese proceso hasta que los costos se vayan transformando en una economía de escala. El gran desafío es de dónde sacan las organizaciones esa inyección de dinero que necesitan para llevar a cabo a esa transición.

En un contexto de tendencia a la disminución de recursos financieros destinado a proyectos sociales por parte de las agencias de cooperación y los organismos internacionales, las organizaciones sociales en América latina, encuentran un gran obstáculo para incidir con proyectos a escala.

Todo proyecto deja de ser estático en la medida en que se incorpora a la gestión técnica, una gestión política. La escala lo que hace, es agregar ese otro componente político y cultural que moviliza capital social.

Hoy el desafío para las organizaciones es generar una cultura de la sostenibilidad. Esto es, realizar un proceso de aprendizaje orientado hacia un cambio de mentalidad institucional; pensar de una forma distinta, no solo en cuanto a la



¹ Vincular un Programa de escala a las estrategias de intervención preexistentes en las organizaciones replicadoras, posibilita una optimización de recursos. La integración de acciones de diversos programas y el fortalecimiento de alianzas locales devienen una eficaz estrategia de sostenibilidad.

capacidad que tiene que tener una organización para escalar, sino en cuanto a la forma de entender los proyectos en sí mismos.

El desafío hoy es generar actividades específicas para la búsqueda de sostenibilidad de los proyectos.

- a) Si bien las organizaciones sociales poseen transparencia en el manejo de los recursos, existe cierta debilidad institucional para buscar la sostenibilidad y poca capacidad de operar en términos costo-beneficio. Se piensa más en la efectividad que en la eficiencia.
- b) Hay un lenguaje (económico, político, etc) que muchas organizaciones necesitan aprender para poder lograr una buena comunicación con organismos públicos y privados que permitan alcanzar sostenibilidad.
- c) Es habitual contar con monofinanciamientos para llevar adelante los proyectos pilotos, pero para lograr una mejor sostenibilidad a escala habría que pensar en financiamientos mixtos. Este tipo de financiamientos permite una mejor distribución del poder dentro del proceso y por lo tanto, se logra una mayor y más colectiva pertenencia.
- d) En varios proyectos concebidos con perspectiva de escala, la comunidad paga una parte del costo de lo que recibe. Esto genera un empoderamiento y un capital social basados en la confianza y la solidaridad entre las partes.

Cambios a introducir en las organizaciones para implementar proyectos a escala.

- Tener capacidades y competencias necesarias para escalar.
- Pensar también en términos de competitividad y eficiencia.
- Relaciones estratégicas con actores claves desde un rol articulador. Incorporación de aliados.
- Utilización de un nuevo lenguaje que permita adecuarse a diferentes contextos
- Orientación hacia resultados: vincular la inversión con los resultados.

- Introducir productos y servicios que logren hacer una diferencia.
- Proyectos que respondan a las necesidades reales y sentidas de la población.
- Logros rápidos.
- Diversificar fuentes de financiamiento y reducir los riesgos.
- Sostener las misiones institucionales.

Organizaciones en perspectiva de Escala



Uno de los debates surgidos durante el Encuentro se centró en cuáles serían las condiciones requeridas para que una organización social lleve adelante proyectos con perspectiva de escala:

- Contar con un equipo de profesionales familiarizados con sistemas de evaluación y reflexión de procesos como práctica institucional.
- Tener incorporada la perspectiva de escala para las fases de identificación y diseño de propuestas de programas.
- Poder delimitar estructural y funcionalmente las responsabilidades asociadas al proceso de escala, especialmente en la interfase que corresponde al establecimiento de los acuerdos con otros.
- Poseer experticia en el área temática, con metodologías probadas en el campo y trayectoria sobre reflexión conceptual del tema.
- Definir estrategias para la sostenibilidad de la iniciativa, tanto en sus aspectos financieros como conceptuales y metodológicos.
- Tener incorporada dentro de su visión estratégica su rol clave en los procesos de acompañamiento y de transferencia técnica, metodológica y financiera.
- Flexibilidad para incorporar nuevas formas y esquemas de trabajo, así como la reorientación acuerdos institucionales.
- Creación de un equipo de trabajo dedicado al proceso de gestión y de implantación del programa. Conformación de un equipo que realice

una reflexión estratégica y operativa que permita retroalimentar los resultados como parte del aprendizaje institucional

- Adquisición y desarrollo de destrezas específicas de gestión, implantación y evaluación de proyectos con perspectiva de escala.

El agente “escalador”

Desde las propias experiencias en el escalamiento de proyectos, se trató de identificar las competencias tanto técnicas como políticas, del personal que tiene responsabilidades en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones de escala.



- Estar especialmente capacitado para la toma de decisiones relativas al escalamiento de los programas
- Comprometido desde el punto de vista de la actoría social, con competencias, al menos en los siguientes aspectos:
 - a) Manejo de paradigmas de evaluación.
 - b) Conocimientos técnicos de gerenciamiento y evaluación que integren la perspectiva de escala.
 - c) Rasgos actitudinales que apunten a la capacidad de integrar y fusionar elementos de reflexión teórica y metodológica, tomando en cuenta las realidades locales.

Meta-reflexiones².

“Hablar sobre escala requiere de pensar la escala de las palabras en su densidad e intensidad de sentidos”.

² Síntesis de la disertación de Néstor Borri

En su disertación, Néstor Borri se detuvo a considerar que la “perspectiva de escala” orienta una forma de mirar, y en este sentido, hablar de escala es también hablar de poder.

La escala se relaciona con el poder en la medida en que cualquier proceso de escalamiento se desarrolla en un campo (histórico, político, cultural) donde se despliegan relaciones de fuerza antagónicas, y conflictos generadores de cambios.

La construcción de un discurso específico sobre la perspectiva de escala requiere tener en cuenta el valor y el significado político de las palabras que nombran los problemas surgidos en los procesos de réplica.

En sus comentarios, Borri advierte que la racionalidad técnica silencia la conflictividad de la historia por medio de un lenguaje que reemplaza la política por la gestión.

Desde una perspectiva política de la gestión de proyectos a escala, habría que poner en cuestión la idea de que el núcleo axiológico de un proyecto es algo a preservar: incluso éste es necesario ponerlo en discusión.

Por último, se deja en claro que, en términos de escala, los proyectos no crecen por ampliación sino por articulación, por relaciones de poder, por luchas de hegemonía y dice:

“Las experiencias no se amplían, solo se traicionan. Para compartirlas hay que abandonarlas. ¿Cuántos de nosotros estamos dispuestos a poner nuestros proyectos dentro de la arena política?”

A MODO DE CONCLUSIÓN

El II Encuentro Internacional sobre proyectos sociales con perspectiva de escala realizado en Buenos Aires, fue el cierre de un trabajo conjunto de las organizaciones miembros de la IYF quienes durante un año han construido

conocimientos y saberes producto de la implementación de proyectos a escala en América Latina y España.

La síntesis presentada en este documento intentó rescatar alguno de los aportes más significativos, las visiones comunes y las experiencias de campo cuyos enfoques y estrategias motivaron aprendizajes y discusiones que enriquecieron las diferentes perspectivas de abordar un mismo problema.

A partir de este evento y durante el 2007, el desafío será avanzar en la propuesta de construir de manera conjunta una metodología para la réplica de proyectos.

Desde la Fundación SES deseamos que a través de este proceso colectivo de conocimiento, otras organizaciones de la sociedad civil se vean beneficiadas en sus prácticas de escalamiento y la gestión de incidencia en las políticas públicas, alcanzando el impacto necesario que permita revertir los grandes problemas que afectan a nuestras sociedades inmersas en un mundo global.

José María Ñanco

