



## Enfoque de CARE sobre el impacto a escala

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecen una ambición global compartida "para hacer realidad los derechos humanos de todos y todas y lograr la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas" (UN, 2015). Esta visión no puede cumplirse solo mediante la implementación de proyectos humanitarios y de desarrollo en las comunidades con fondos de donantes, sino que también requiere que una ONG internacional como CARE trabaje de una manera diferente y más influyente con diversos socios para efectuar cambios a nivel de sistemas. En nuestra [Estrategia del Programa 2020](#), CARE se refirió a esto como "multiplicar el impacto", y en nuestra nueva estrategia organizativa compartida para la próxima década, **Visión 2030**, ampliamos esta ambición, delineando [seis estrategias](#) de impacto a escala. *Dada la magnitud de los desafíos que estamos tratando de abordar, el trabajo de CARE debe influir cada vez más en el cambio más allá de las comunidades donde nosotros y nuestros socios trabajamos directamente.*

Este enfoque en el impacto a escala es compartido por muchas otras organizaciones - organizaciones no gubernamentales (ONG), donantes, agencias de la ONU, y el mundo académico - y esta nota de orientación se basa tanto en el aprendizaje de una gran cantidad de conocimientos externos, como la propia experiencia de CARE trabajando para y / a escala durante la última década (véase más adelante en el [anexo 2](#)). Una gran parte de la literatura se ha centrado en la ampliación y replicación de modelos basados en la evidencia (es decir, **escalar** como Figura 1, a la derecha). Pero, el enfoque de CARE para el impacto a escala se centra también en otros dos tipos de escalamiento: la **ampliación** (impactando leyes y políticas) y la **profundización** (impactando raíces culturales, creencias y normas sociales). Es a través de una combinación de los tres enfoques que CARE cree que es posible lograr una **escala sostenible**: cuando los gobiernos, el sector privado y/o la sociedad civil se convierten en los "hacedores" y los "pagadores" a escala, a través de un proceso gradual para cambiar el papel de CARE a "facilitación de sistemas".<sup>1</sup>



Figura 1: Tres enfoques de la escala, de Riddell y Moore (2015)

<sup>1</sup> Este concepto también se conoce como "orquestración de sistemas" para reflejar el papel activo de construir consenso en torno a una agenda común; ver Jeff Walker & English Sall (2021) para una visión general.

**¿Qué entendemos por impacto a escala?** Lograr un cambio sostenible y sistémico por vías que vayan más allá de la provisión de servicios y trabajo directo de los socios comunitarios de CARE, para poder lograr un impacto más equitativo en las vidas de todas las mujeres y las niñas, y la mayoría de las personas afectadas por el problema. Esto puede ajustarse a un nivel nacional (ayudando a la gran mayoría de los niños de minorías étnicas en Camboya a acceder a una [educación multilingüe de calidad](#)), regional (trabajo digno para todas las [trabajadoras de la confección](#) en Asia) o mundial (acceso al ahorro en grupos para la mayoría de las mujeres excluidas de los servicios financieros). Esto se aplica tanto a las crisis humanitarias como al desarrollo a largo plazo. El trabajo de CARE en casos de desastres crónicos y de inicio rápido no solo tiene por objeto llevar la asistencia de calidad, vital y centrada en el género al menos al 10% de los precios si pudiera poblar en emergencias graves, sino también influir en el *sistema* humanitario (por ejemplo, incluyendo las necesidades de las mujeres mediante el uso del [Análisis Rápido de Género](#)). Véase el [anexo 1](#) para una definición más detallada de los términos clave.

Lograr un impacto a escala requiere una **combinación de seis vías a escala**, dependiendo del tipo de cambio que se está influyendo, los grupos marginados específicos en los que queremos ver un impacto y el contexto en el que CARE y sus socios están trabajando. La anterior estrategia quinquenal de CARE de contribuir al logro de los ODS ([CARE, 2021](#)) ha demostrado que el **36% del impacto total de CARE** resultó de influir más allá de nuestros proyectos directos. Esto incluye la [promoción global](#), la influencia nacional sobre la nutrición en Perú o los [derechos de herencia en Egipto](#), o el fortalecimiento de los [sistemas de salud en Bihar](#), India. En todos estos casos, nuestro trabajo ha **combinado** múltiples vías, en lugar de una sola vía de escala. Véanse más ejemplos de combinaciones de vías a escala en el [anexo 3](#).



Figura 2: Enfoque del impacto a escala de CARE

---

Estas seis vías son complementarias para lograr una escala sostenible, no exclusivas y se refuerzan mutuamente:

1. **Escalar y adaptar modelos probados:** Transformar modelos probados en soluciones para la mayoría de las personas afectadas por el problema definido.
2. **Incidencia para influir en las políticas y programas:** Trabajar con alianzas y socios para influir cambios en las políticas, programas y presupuestos de los gobiernos y otros tomadores de decisiones.
3. **Promover el cambio de las normas sociales:** Abordar las normas sociales discriminatorias y perjudiciales en las esferas económica, social y política.
4. **Fortalecimiento de los sistemas de servicios y rendición de cuentas social:** Un enfoque transformador de género, centrado en los ciudadanos, y basado en los derechos para reforzar la sostenibilidad de los sistemas de servicios y garantizar que los servicios se presten de manera responsable, equitativa, inclusiva, y eficaz.
5. **Apoyo a los movimientos sociales:** Ayudar a los movimientos sociales y otras organizaciones representativas de grupos excluidos, en particular los que trabajan por la igualdad de género, a contribuir al cambio mediante su acción colectiva.
6. **Enfoques inclusivos basados en el mercado:** Movilizar el poder de los mercados para contribuir a un cambio a gran escala en formas económica y ambientalmente sostenibles, que defiendan los derechos laborales e incluyan a los pobres y marginados.

La clave de la capacidad de ampliación de CARE es un cambio de rol hacia la **facilitación de sistemas**. A nivel organizativo, CARE facilita y convoca de forma proactiva, tratando de transferir el poder a organizaciones dirigidas localmente, especialmente organizaciones dirigidas por mujeres, a medida que CARE adopta un enfoque tras bastidores. Como coordinador y facilitador, CARE tiene como objetivo *"fomentar asociaciones intersectoriales oportunas y eficaces y activar nuevos aliados para producir resultados que las instituciones existentes no pueden lograr."* (Walker & Sall, 2021). En lugar de decirle a la gente qué hacer, en el rol de facilitador, CARE establece prioridades para el cambio, crea consenso, identifica oportunidades de colaboración, comparte las mejores prácticas y mide el progreso, ayudando a unificar a otros en torno a una agenda común. (Para más información al respecto, véase [Walker & Sall - 2021](#) y estudio de caso de EYElliance - [2021](#))

La facilitación de sistemas es relevante no solo para escalar y adaptar modelos probados, sino también para un cambio de sistemas más amplio. El cambio de sistemas no es un proceso limpio y lineal que siga un marco de registro o un plan de proyecto clásico. En cambio, es un proceso interactivo de diagnóstico de áreas para mejorar, aprovechar las oportunidades, reaccionar a los obstáculos y construir alianzas para avanzar interactivamente hacia un estado futuro mejorado, pero aún imperfecto. El alcance, las relaciones, la experiencia técnica y la historia de la implementación del programa lo colocan en una posición única para coordinar, apoyar y fortalecer a los muchos actores y actividades involucrados en una estrategia de cambio de sistemas, en condiciones de ambigüedad.

Por lo tanto, el cambio de sistemas puede ser visto como nuestra estrategia, cuyo resultado final es el impacto a nivel de sistemas para las personas y las comunidades y, finalmente, el impacto catalítico<sup>2</sup> una vez que CARE ya no está directamente involucrado. El fortalecimiento de los sistemas de servicios y la responsabilidad social, el cambio de las normas sociales, la participación de los movimientos sociales, la ampliación y adaptación de modelos probados, la promoción y los enfoques inclusivos basados en el mercado son las tácticas que CARE utiliza en su función de facilitación de sistemas para lograr un impacto a nivel de sistemas. Las relaciones clave, capacidades y formas de trabajo requeridas de CARE para facilitar exitosamente el impacto a escala, como se detalla más adelante en este documento, incluyen:

---

<sup>2</sup> Impacto sostenible en la vida de las personas mediante la adopción independiente o la financiación de soluciones por parte de los gobiernos, el sector privado o la reproducción abierta

---

**Alineando partidarios y aliados:**

1. Análisis de la economía política
2. Asociación y creación de relaciones
3. Movilización de recursos
4. Marketing y comunicación

**Convertir modelos en soluciones**

1. Co-creación
2. Integración de género
3. Generación de pruebas
4. Optimizar o simplificar los modelos
5. Tecnología digital

# Seis vías de impacto a escala



**1. Escalar y adaptar modelos probados:** Transformar modelos probados en soluciones para la mayoría de las personas afectadas por el problema definido. Incluye:

- Identificación de los hacedores y pagadores más allá de CARE, por lo general el gobierno, el sector privado o la reproducción abierta por la sociedad civil.
- El papel de CARE se traslada a uno de facilitación de sistemas (ver definición arriba).
- Las soluciones pueden incluir más de un modelo y siempre incluirán al menos dos de las vías de escala a nivel de sistemas.

Ejemplos de CARE:

- [Escalado de VSLA](#) (por CARE y otros, [incluyendo autorreplicación](#)).
- Campo de agricultores y escuela de negocios
- Bihar escala de [5 modelos de salud innovadores](#)
- Análisis rápido de género ([RGA](#)).

Ejemplos de otras organizaciones:

- BRAC [Modelo de graduación ultra pobre](#)
- MSI Scaling Up Management (SUM) o [ExpandNet](#) de la OMS.
- Perspectivas de DIA sobre la ampliación de la innovación (2017) y principios de innovación (2019).

El aumento de la cobertura de modelos eficaces para abordar la desigualdad y la injusticia es claramente una forma importante de contribuir al cambio a escala. Esta es la razón por la que gran parte de la literatura y la documentación sobre la escala se centra en esta vía. Para lograr una escala sostenible, otras organizaciones deberían adoptar y adaptar cada vez más los modelos (por ejemplo, con los modelos VSLA o Tarjeta de puntuación de la comunidad de CARE - o como hace [CARE Cáucaso](#) para apoyar la ampliación de modelos o empresas sociales desarrolladas por otros), o copiado y reproducido espontáneamente por comunidades vecinas o visitantes. Estas otras organizaciones - generalmente el gobierno, el sector privado o la sociedad civil - finalmente se convierten en el hacedor y pagador a escala, mientras que CARE desempeña un papel de facilitación de sistemas, incluyendo la formación de instructores, servicios de asesoramiento, creación de redes, documentación de apoyo y procedimientos operativos estándar, garantía de calidad y supervisión, seguimiento, evaluación y aprendizaje de apoyo.

CARE ha adaptado las [seis etapas de innovación](#) de la Alianza Internacional para la Innovación en el Desarrollo (IDIA) (2017), utilizándola como la arquitectura interna que guía los modelos desde la idea inicial, el diseño y la prueba de concepto (etapas 1-3) demostrar la viabilidad a mayor escala y en diferentes contextos (etapa 4 - transición a escala), a una amplia replicación y adaptación con los socios a medida que el papel de CARE cambia a la facilitación de sistemas (etapa 5 - escalado). La escala sostenible (etapa 6) es para aquellas soluciones que logran una adopción generalizada y sostenida más allá de CARE y fuera de la financiación de subvenciones, a través del sector privado, la adopción gubernamental o la sociedad civil a través de ecosistemas de reproducción abierta.



Impacto de CARE en el proceso de seis etapas desarrollado por IDIA



Figura 3: Seis etapas de innovación de escalado (adaptado de IDIA, 2017)

Siguiendo los pasos de la Figura 3, CARE y sus socios, desde el nivel nacional hasta el regional y el nivel temático/global, están continuamente identificando o probando enfoques innovadores para abordar la desigualdad de género y la injusticia social. Una vez adaptadas para escalar, aquellas soluciones que muestran éxito a pequeña escala se les consigue apoyo y recursos para ser contextualizados y probados en múltiples ubicaciones. Un pequeño número de innovaciones que han generado evidencia de impacto relevante en distintos lugares, una hipótesis validada para el hacedor y pagador a escala, y el potencial para llegar a la mayoría de la población objetivo se priorizan a nivel nacional, regional o global, con estrategias de escalamiento desarrolladas para apoyar una solución de manera más rápida y sostenible (como por ejemplo se ha desarrollado para los [VSLA](#)).

Dado el compromiso de CARE con la igualdad de género, estos modelos deben, como mínimo, ser sensibles al género (con una puntuación de al menos 2 en el [marcador de género](#)), y contribuir al cambio no solo a nivel de agencia, sino también en las estructuras y relaciones<sup>3</sup>. La aspiración de CARE es que todas las soluciones se conviertan en transformadoras de género con el tiempo, como lo ha hecho VSLA con la estratificación de los [enfoques transformadores de género](#). Los planes de ampliación incluirán esfuerzos para incorporar enfoques de transformación de género y profundizar el impacto de género.

Los recursos para apoyar el desarrollo de ideas innovadoras y su réplica/adaptación dentro de la huella de CARE incluyen ScaleXDesign de CARE Designing for Scale Curriculum (2018). El impacto actual de [seis etapas de CARE en el proceso de escalamiento](#) y la orientación externa, como el marco de gestión de ampliación (2016) de MSI, se centran más en la escala sostenible y hacen preguntas críticas en el diseño, prueba y simplificación de modelos para la réplica y adaptación, como:

- **Ventaja comparativa:** ¿Cómo es preferible la innovación propuesta a soluciones alternativas en términos de viabilidad, rentabilidad o equidad?
- ¿Quién es el "**hacedor**" (implementa el modelo) y el "**pagador**" (genera los recursos para pagar el modelo) a escala?
- **Apropiación:** ¿Cómo se crea el modelo/innovación conjuntamente con aquellos que necesitarán apoyarlo a medida que se va escalando (particularmente el gobierno), para que tengan una verdadera propiedad del modelo y la evidencia que lo respalda?
- **Fidelidad óptima:** ¿Cuáles son los elementos centrales de un modelo que debe incluirse para mantener el impacto deseado? ¿Cómo podemos asegurar y rastrear niveles de fidelidad a ese núcleo, a medida que

<sup>3</sup> [Política de Género de CI 2018](#), Compromiso 2: "Articular cómo funciona la programación en los tres ámbitos del Marco de Igualdad de Género".

nos adaptamos en diferentes contextos?

- **Costo y complejidad:** ¿Cómo se puede simplificar la innovación a un nivel que todavía contribuye a los impactos esperados (particularmente con equidad), pero con niveles más bajos de complejidad o costos? ¿Cómo puede la tecnología ayudar con la estandarización, la automatización o la reducción de costos?
- **Adaptación:** ¿Cómo debe adaptarse la innovación a diferentes contextos? ¿Es apropiada solo para algunos contextos, en lugar de otros?
- **Réplica abierta:** ¿Cómo podemos permitir que otros adapten y repliquen enfoques probados, haciendo que la documentación del modelo esté ampliamente disponible, apoyando las redes de implementadores o facilitando que otras comunidades aprendan y adapten enfoques exitosos?

### Ejemplo de buenas prácticas: escala sostenible VSLA

Con el objetivo de ampliar la membresía del VLSA a 62 millones de participantes para 2030. La [estrategia de escalamiento de VSLA](#) de CARE incluye escalar la solución a través de programas de protección social del gobierno y cadenas de valor del sector privado, estratificar enfoques transformativos de género, adaptarlos a contextos humanos, apoyar la réplica abierta por comunidades, y el uso de la tecnología para simplificar y reducir los costos. Esta estrategia también incluye otras vías, como la promoción y el cambio de las normas sociales. Véanse más detalles en el [anexo 3](#).



**2. Incidencia para influir en las políticas y programas:** Influir en los cambios, en las políticas, programas y presupuestos de los gobiernos y otros detentores de poder, y en la forma en que se implementan:

- Promoción, por CARE y/o socios, normalmente como parte de alianzas y redes
- Influir a los influyentes (en lugar de a los tomadores de decisiones directos), como donantes, agencias de la ONU, académicos prominentes, etc.

Ejemplos de CARE:

- VSLAs en [políticas y programas nacionales](#)
- [Perú](#) influye en la nutrición
- Promoción del Convenio de la [OIT sobre violencia y acoso de 2019](#)

Ejemplos de otras organizaciones:

- Guía de Just Associates para la [promoción y la participación ciudadana](#)
- Guía de [influencia feminista](#) de Oxfam

Influir en las políticas, leyes y programas que determinan las instituciones y servicios que afectan la vida de las personas es un camino crítico para contribuir al impacto a nivel de sistemas a una escala mucho más amplia y profunda que la huella directa de una organización. En muchos contextos, las políticas o estrategias progresistas existen sobre el papel, pero no se ponen en práctica, por lo que la promoción y la influencia deben centrarse tanto en "**cerrar la brecha de implementación**" y en el cambio de las normas sociales como en influir en nuevas políticas o estrategias.

El manual de incidencia global de CARE (2014) define la incidencia como *el proceso deliberado de influir en aquellos que toman decisiones sobre el desarrollo, cambio e implementación de políticas para reducir la pobreza y lograr la justicia social*. Esto puede incluir al Gobierno, pero también actores del sector privado a gran escala, donantes/agencias de la ONU, o actores de la sociedad civil internacional o local y movimientos sociales.

### Un buen ejemplo: Educación Multilingüe en Camboya

Con una atención sostenida durante casi 20 años, a partir de un proyecto piloto en 2002 para escuelas comunitarias primarias bilingües para niños de minorías étnicas. CARE Camboya ha trabajado en estrecha colaboración con el gobierno de Camboya y los socios locales para construir [evidencia](#), y [apoyo político y técnico](#) para un [modelo educativo multilingüe efectivo](#) en el país. Esto ha incluido influir en el Plan de Acción Nacional de Educación Plurilingüe (MENAP, por sus siglas en inglés) y la promoción del presupuesto a nivel de distrito y la planificación para implementar el modelo en el país, así como trabajar en estrecha colaboración con actores influyentes como UNICEF. El programa de educación de Camboya incluye no solo este camino de abogacía, sino también el fortalecimiento de modelos y sistemas de servicios, destacando la importancia de incluir múltiples caminos a escala.



**3. Promover el cambio de las normas sociales:** Ayudar a abordar las normas sociales discriminatorias y perjudiciales en las esferas económica, social y política y reforzar los cambios positivos en las leyes y las políticas. Incluye:

- Diálogo comunitario y otras intervenciones de cambio normativo
- Amplias campañas en los medios de comunicación

Ejemplos de CARE:

- Análisis y acción social ([AEA](#))
- Herramienta y marco SNAP
- [Iniciativa Hombres Jóvenes](#) (Balcanes)

Ejemplos de otras organizaciones:

- [Sexto Sentido](#) (Nicaragua)
- [Ciudad de Soul](#) (Sudáfrica)
- [Difusión organizada](#)

Muchos de los problemas de género e injusticia social más difíciles de resolver que CARE y sus socios tratan de abordar en todo el mundo - violencia de género, matrimonio infantil, división desigual del trabajo en el hogar o niveles más bajos de empoderamiento económico y político de las mujeres - están arraigados en las normas sociales: las creencias de las personas sobre lo que otros hacen, y sobre lo que otros piensan que uno debe hacer. Estas normas se aplican en la esfera social (en torno a la violencia de género, la salud, la educación o la división del trabajo en el hogar), así como económica (acceso al mercado o qué opciones de medios de vida son apropiadas para las mujeres y los hombres) y las esferas políticas (la toma de decisiones y el liderazgo de las mujeres, la política de los grandes hombres, etc.). El cambio de las normas sociales es fundamental para garantizar que las políticas o leyes transformadoras de género se pongan en práctica, en lugar de quedarse en el papel. Cambiar las normas sociales discriminatorias es fundamental para abordar el cambio en las comunidades en las que trabajamos, y tiene un enorme potencial para generar cambios a niveles sociales más amplios.

Enfoques probados como la herramienta de Análisis y Acción Social ([SAA](#)) de CARE pueden conducir a un cambio sostenido en las normas más allá de la vida de un proyecto, como se ve por ejemplo en la [TESFA en Etiopía](#). También se ha demostrado que las estrategias de "difusión organizada" son formas eficaces en función de los costos de ampliar los efectos positivos de las intervenciones comunitarias a las redes de participantes en [Malí](#), [Nepal y Nigeria](#), mientras que en [Nicaragua y Sudáfrica](#) también se ha visto que los medios de comunicación contribuyen al cambio a gran escala

### Un buen ejemplo: Desafiando las normas alrededor de la masculinidad en Balk

La Iniciativa Young Mens ([YMI](#)) ha trabajado como socio en los Balcanes desde 2007. Adaptando y probando un currículum originalmente desarrollado por Promundo en América Latina, YMI ha ampliado la metodología a más escuelas, y para llegar a grupos destinatarios fuera de las escuelas, extender su cobertura geográfica, y promover la adopción del programa a nivel gubernamental y nacional. Un enfoque creciente de la estrategia del programa para [ampliar sus intervenciones de cambio de normas](#) ha sido a través de la campaña **Be A Man**, con el objetivo de cambiar las concepciones populares de lo que constituye 'virilidad'. Esto incluye un sitio web interactivo, teatro documental, flash mobs, y producción de canciones, documentales y drama. Al igual que con otros ejemplos de buenas prácticas, vemos la importancia de combinar múltiples vías de impacto a escala (modelos, promoción, normas y sistemas de servicio que se fortalecen).



**4. Fortalecimiento de los sistemas de servicios y responsabilidad social:** Transformación de la cultura patriarcal y excluyente de las instituciones, apoyándolas para aumentar su capacidad de prestar servicios inclusivos, eficaces y responsables, y cumplan sus obligaciones con los derechos de los pobres y marginados. CARE promueve un enfoque de género transformador, centrado en los ciudadanos y basado en los derechos para reforzar la sostenibilidad de los resultados de los sistemas de servicios y garantizar que los servicios se presten de manera responsable, equitativa, inclusiva y eficaz.

CARE utiliza un enfoque de "bloques de construcción" que incluye: 1) Personas y habilidades, 2) Información, negociación y responsabilidad, 3) Liderazgo institucional, gobernanza y coordinación, 4) Prestación de servicios, infraestructura y recursos, 5) Planificación y financiación y 6) Normas comunitarias y sociales.

Ejemplos de CARE:

- Cuadro de mando comunitario ([CSC](#))
- Programa de salud de [Bihar](#)
- Educación en [Puntlandia](#) (Somalia)
- Integración de la responsabilidad social en Egipto

Ejemplos de otras organizaciones:

- Visión de USAID para el fortalecimiento de los sistemas de salud
- [OMS ExpandNet](#)

### Un buen ejemplo: Ayudar a transformar el sector de la salud en el estado de Bihar, India

Desde 2011, el [Programa de Apoyo Técnico de Bihar](#) de CARE ha ayudado a los Departamentos de Salud y Bienestar Social del Gobierno de Bihar a mejorar la salud materna, neonatal e infantil en todo el estado y su población de 128 millones de personas. Además de probar y ampliar modelos innovadores, el programa ha incluido un fuerte enfoque en trabajar con el gobierno para garantizar la infraestructura, el equipo y el aumento de la dotación de personal en las instalaciones de salud, y sistemas de datos digitales más fuertes para realizar un seguimiento del progreso. Esta combinación de fortalecimiento del sistema de servicios, modelos de escalamiento e influencia (incluido un importante papel desempeñado por el donante, la Fundación Gates) ha contribuido a impactos significativos, incluyendo: casi tener las tasas de mortalidad materna, de 312 en 2005 a 165 en 2018; casi 20.000 muertes de recién nacidos menos (2011 a 2016), y aumentar la proporción de niños de un año con programas de inmunización completados de 12% a 84% (2005 a 2018).

El fortalecimiento de los sistemas de servicios implica la adopción de medidas y el apoyo a las intervenciones para fortalecer las funciones esenciales, la capacidad de los agentes, y sus interrelaciones para mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios y garantizar que se atiendan los derechos y las necesidades de todas las poblaciones. Los enfoques y modelos innovadores para la prestación de servicios vitales - ya sean de salud, educación, violencia de género, agua, agricultura o cambio climático - a menudo son interdependientes. Los responsables de la prestación de estos servicios necesitan disponer de capacidades esenciales para poder ampliar cualquier solución. En el sector de la salud, por ejemplo, sin una infraestructura adecuada, personal, presupuestos para mantenerlos, sistemas de supervisión de apoyo, sistemas de datos digitales para hacer un seguimiento del progreso, etc., no se puede esperar que los modelos innovadores alcancen una escala satisfactoria.

También necesitamos ayudar a garantizar que los servicios rindan cuentas y respondan a las necesidades y derechos de las personas, a través de mecanismos de responsabilidad social, como la Cuadro de mando comunitario ([CSC](#)) de CARE, que promueven el diálogo entre los proveedores de servicios y los ciudadanos, y acuerdos sobre planes de acción para abordar los problemas priorizados. Cuando estos pueden ser institucionalizados en programas, marcos o estrategias nacionales, o conectados con los esfuerzos de defensa nacional (que vinculan la voz con los dientes, como dice [Jonathan Fox](#)), hay un potencial particular de impacto a escala, más allá de las comunidades donde estos instrumentos de responsabilidad social se implementan directamente.



**5. Apoyo a los movimientos sociales:** Ayudar a los movimientos sociales y otras organizaciones representativas de grupos excluidos, en particular los que trabajan por la igualdad de género, a contribuir al cambio a través de su acción colectiva, como convocante, aliado, socio de recursos y amplificador.

Ejemplos de CARE:

- [Orientación del movimiento social](#)
- Estrategia de crecimiento del impacto de los trabajadores domésticos en América Latina
- Estrategia de crecimiento de impacto [de las mujeres en Asia](#)
- Movimiento social [Mata Masu Dubara](#) en Níger

Ejemplos de otras organizaciones:

- Construcción de movimientos feministas ([IASS](#))

Los movimientos que permiten a las personas organizarse y reclamar sus derechos son críticos para el cambio transformacional. En relación con la violencia de género, por ejemplo, [Weldon & Htun \(2013\)](#) demuestra que el activismo feminista es el factor más importante y consistente que impulsa el cambio de políticas. En su revisión de las políticas sobre violencia contra las mujeres en 70 países desde 1975 hasta 2005, CARE entiende un movimiento (definido por la defensora de los derechos de las mujeres y académica, Srilatha Batliwala) como **"un conjunto organizado de personas investidas de hacer un cambio en su situación mediante la búsqueda de una agenda política común a través de la acción colectiva"**.

El documento de posición y la nota de orientación de CARE sobre el apoyo a los movimientos sociales y la acción colectiva de las mujeres ([CIGN, 2019](#)) describen cuatro funciones principales que CARE puede desempeñar para apoyar a los movimientos sociales:

- *Coordinador:* Vincular a los actores del movimiento para el aprendizaje entre pares y la tutoría; proporcionar apoyo para asegurar que las voces del movimiento sean escuchadas y conectadas con los decisores y los eventos de influencia clave.
- *Aliada:* Alinear la propia agenda de CARE con la de los movimientos sociales para proporcionar más poder

- popular e influencia organizacional en los temas que se defienden.
- *Socio de recursos*: Aprovechar los recursos para los actores del movimiento y proporcionar los recursos que ellos identifican como necesarios, incluyendo renunciar a algunos de los propios recursos de CARE cuando sea necesario para fortalecer los movimientos.
  - *Amplificador*: Utilizar la presencia en línea de CARE y el acceso a los espacios de toma de decisiones para amplificar las narrativas de los actores del movimiento de base y aumentar el reconocimiento y la presencia de los movimientos a escala global.

### Un buen ejemplo: apoyo a los derechos de los trabajadores domésticos en América Latina

El programa de la región de América Latina sobre los derechos de las trabajadoras domésticas - Equal Value, Equal Rights - se desarrolló sobre la base del [diálogo con el movimiento de mujeres](#) de la región, y su apoyo al movimiento de trabajadoras domésticas a nivel nacional y regional. Esto incluye el apoyo técnico y financiero a los sindicatos de trabajadores domésticos y las organizaciones de apoyo, para ampliar su membresía, aumentar la promoción y el trabajo de influencia, y para el apoyo organizativo básico. CARE también ha ayudado a convocar una alianza regional para los derechos de los trabajadores domésticos, conectando a organizaciones globales y regionales con el movimiento de los trabajadores domésticos en la región. El programa también incluye múltiples vías para escalar, así como movimientos de apoyo, incluyendo la ampliación de las herramientas digitales (la aplicación Laudelina desarrollada por un socio local en Brasil), la promoción y el cambio de las normas sociales (llegando a casi 7 millones de personas a través de campañas de comunicación y promoviendo la sensibilización y el cambio de comportamiento entre los empleadores).



**6. Enfoques inclusivos basados en el mercado:** Movilizar el poder de los mercados para contribuir a un cambio a gran escala en formas económica y ambientalmente sostenibles, que defiendan los derechos laborales e incluyan a los pobres y marginados.

#### Ejemplos de CARE:

- Enfoques de los [sistemas de mercado inclusivos](#)
- Empresas sociales y proyectos sociales
- Modelo Uptakepreneur (Oriente Medio)
- [Incubación y aceleración de empresas sociales en el Cáucaso](#)

#### Ejemplos de otras organizaciones:

- Club de millones de vidas
- [Inversión de impacto](#)

Los enfoques basados en el mercado se definen como intervenciones inclusivas que abordan los desafíos humanitarios y de desarrollo y también proporcionan un retorno de la inversión para el sector privado (adaptado de USAID, 2018). La estrategia de CARE USA para enfoque de sistemas de mercado tiene como objetivo que CARE sea un líder global en enfoques de mercado sensibles al género y que contribuya al impacto para 100 millones de personas en los objetivos de impacto de CARE 2030. Estos pueden incluir un [enfoque de sistemas de mercado](#) para la agricultura y otras cadenas de valor (véase también este resumen de 10 años de experiencia con este tipo de enfoques en Etiopía), asistencia en efectivo y vales [sensibles al género](#) en crisis humanitarias, empresas sociales y soluciones de mercado social (modelo de Uptakepreneur), o empresas sociales.

### Un buen ejemplo: apoyar la expansión de la inclusión financiera

La Fundación CARE, MEDA y Cordes estableció [MicroVest](#) en 2003, como una firma privada de gestión de activos que invierte en mercados no bancarizados y mal servidos al proporcionar capital privado a instituciones financieras de bajos ingresos. Entre 2012 y [2019](#), las instituciones de microfinanciación en las que MicroVest había invertido aumentaron su número de prestatarios activos en 8,3 millones de personas (88% de las cuales son mujeres) en 32 países. Como MicroVest aporta el 10% de las necesidades de capital a las instituciones en las que invierte, esta estrategia puede razonablemente afirmar que ha contribuido a aumentar la inclusión financiera de 832.000 personas. [CARE vendió sus acciones en MicroVest](#) en 2021, y la institución demostró su capacidad de transición completa de su asociación con CARE y llegar a una nueva etapa en su viaje a escala para movilizar capital de inversión adicional y aumentar su impacto con los emprendedores sin bancarrota y subbancarizado. El impacto catalítico de la inversión de CARE en MicroVest continuará mucho después de la desinversión de CARE de sus participaciones.

El [modelo de Empresario de Salud Calificado](#) en Bangladesh es otro ejemplo exitoso de un enfoque inclusivo basado en el mercado, ampliando los servicios de salud de calidad en un distrito de 2,8 millones de personas y sirviendo como modelo para otras zonas rurales remotas del país.

---

# Relaciones y Capacidades de Escala

La capacidad de CARE para contribuir al impacto a escala, usando combinaciones relevantes y específicas de estos seis caminos, depende también de su capacidad para convertirse en un "facilitador de sistemas", apoyando a los actores locales para escalar soluciones probadas de manera sostenible. Esto requiere que CARE desarrolle un conjunto de relaciones, capacidades básicas y formas de trabajo que juntos contribuyan a lograr un impacto a escala. Los agrupamos a continuación en dos áreas: 1) Alinear partidarios y aliados; y 2) Convertir modelos en soluciones.

## Alineando partidarios y aliados:



### 1. Análisis de la economía política

El núcleo para determinar cómo alinear a los partidarios y aliados para cualquier esfuerzo de escala es tener una clara comprensión del panorama de los actores en un contexto dado, sus intereses, tanto compartidos como divergentes, las dinámicas de poder y las relaciones entre sí. Como se señaló en McLoughlin (2014), "Análisis de la economía política (PEA) tiene como objetivo situar las intervenciones de desarrollo dentro de una comprensión de los procesos políticos y económicos prevalecientes en la sociedad - específicamente, los incentivos, las relaciones, y distribución y contienda de poder entre diferentes grupos e individuos." El PEA puede tener lugar a nivel de país, sistema o sector, y puede ayudar a establecer expectativas realistas de viabilidad política. Una vez que CARE ha determinado con qué actores debe trabajar para escalar una intervención dada, el siguiente paso es construir una relación con estos actores, ayudando a construir redes y coaliciones y determinar la mejor estrategia para obtener apoyo y aceptación de los tomadores de decisiones clave. Es importante recordar que la política a menudo es dinámica y que los AAP pueden necesitar ser actualizados periódicamente a medida que las relaciones evolucionan y los actores se adaptan al cambio. CARE ofrece [orientación práctica](#) sobre cómo llevar a cabo el PEA, en particular cómo incluir el [género en el PEA](#).



### 2. Asociación y creación de relaciones

Quizás una de las estrategias intersectoriales más importantes para apoyar la labor en pro del impacto a escala es la creación de asociaciones, redes y alianzas. Como se señala en Riddell & Moore (2015), "Las redes y alianzas sólidas que permiten el acceso a los tomadores de decisiones, fondos, aliados y otros partidarios demostraron ser críticas para la escala exitosa de muchas de las innovaciones sociales de los participantes, independientemente del tipo de escala que persiguieran". Estas asociaciones incluyen aquellas con: movimientos sociales que apoyamos; socios que desarrollan sus propias herramientas innovadoras (como Laudelina o Promundo, mencionado anteriormente); socios locales de la sociedad civil que colaboran con CARE en el desarrollo de modelos, o que pueden escalar soluciones de forma sostenible en otros lugares; socios académicos y de investigación involucrados en la experimentación y la generación de pruebas, como el [What Works Consortium](#) para Indashyikirwa en Ruanda; socios y alianzas involucrados en la promoción e influencia; donantes y agencias de la ONU y otros actores influyentes, que pueden apoyar a CARE y a sus socios en el trabajo de influencia (como UNICEF en Camboya, o la Fundación Gates en Bihar) o apoyar estrategias de ampliación como socios estratégicos; y socios del sector privado, como donantes, colaboradores en soluciones, y particularmente en enfoques basados en el mercado.

Esto requerirá un trabajo significativo en CARE para ajustar los sistemas, la cultura y las capacidades

para la asociación, incluso en [apoyo de nuestro compromiso con los movimientos sociales](#), donde los sistemas para las relaciones de financiación con las organizaciones formales, estructurados en torno a las normas y reglamentos de los donantes, no son apropiadas ni necesarias. La asociación también significa que los socios se apropian mucho antes del proceso (idealmente en la etapa de diseño), mucho antes de que CARE elimine su compromiso operativo. Se debe tener cuidado para identificar y cultivar socios que eventualmente pueden convertirse en el hacedor y/ o pagador que escalará de manera sostenible la solución. Entre los ejemplos figuran los gobiernos y los asociados del sector privado que han ayudado a ampliar los acuerdos de servicios de asistencia social, mientras que CARE desempeña una función de asesoramiento técnico.

### Un buen ejemplo: Alianzas para la influencia en tiempos de COVID

Durante la crisis COVID-19 en 2020, los equipos de CARE de todo el mundo han estado aprovechando el poder de las asociaciones para influir en la respuesta COVID-19 mucho más allá de la organización y la programación directa de los socios:

- Colaboración con el SEEP para adaptar las directrices sobre la adaptación de los ASV elaboradas por CARE a directrices sobre grupos de ahorro y COVID-19 para el sector en general.
- Codirigir el Subgrupo de la Gran Negociación sobre Género y Efectivo de Cash Workshstream sobre la elaboración de [recomendaciones sobre respuestas de asistencia en efectivo y vales sensibles al género](#) a la pandemia.
- Colaboración con ONU Mujeres en [Asia y el Pacífico](#) y [América Latina](#) en el análisis regional rápido de género, y con el gobierno nacional en un análisis rápido de género en [Malawi](#), o la evaluación conjunta de las necesidades en [Bangladesh](#).
- Continuar nuestra asociación con el Gobierno de Bihar, para [apoyar una respuesta estatal](#) a la crisis, como parte del equipo de tareas interinstitucionales para la respuesta de la COVID-19 establecido por el Gobierno de Bihar. Esto ha incluido ayudar a desarrollar regulaciones (Reglamento 2020 de la Enfermedad Epidémica de Bihar COVID-19), adquirir suministros como máscaras, equipos de protección personal y ventiladores, y dirigir la coordinación de 14 de los 38 distritos en Bihar.



### 3. Movilización de recursos

El éxito en la contribución al impacto a escala depende en parte de la capacidad de movilizar recursos para apoyar nuestras estrategias de ampliación. Algunos donantes se están centrando cada vez más en la financiación "big bet", con expectativas claras sobre qué es lo que hace que un enfoque exitoso para escalar se describa en sus criterios (p. ej., la iniciativa [100&Change](#) de la Fundación Macarthur, el Larsen Lam [ICONIQ Impact Award](#) o las Subvenciones para el Cambio de [Sistemas Colaborativos](#)). En otros casos, donantes institucionales o fundaciones, como Programa de [Ayuda Australiana](#) para la Educación Multilingüe en Camboya, han proporcionado financiación a largo plazo, o la Fundación Gates para Bihar, o una combinación de los Gobiernos de Austria y Suiza y la Fundación Oak para YMI en los Balcanes. Es importante destacar que las estrategias de movilización de recursos también tendrán que considerar la financiación procedente de fuentes filantrópicas distintas de las tradicionales, y más allá de la mera financiación de CARE (p. ej., financiación para gobiernos, asociados u otras entidades con miras a su ampliación).

### Seis preguntas para revisar propuestas y estrategias de impacto a escala:

1. **Soluciones:** ¿Cuál es el modelo exacto que se está escalando en una solución sostenible, la evidencia de su impacto, su escala actual y propuesta, y el equilibrio de 'fidelidad óptima' de complejidad y costo para el máximo impacto? ¿Quién es el hacedor y pagador a escala? ¿Cómo puede el modelo convertirse en una solución basada en la demanda y en la evidencia que aborde un problema **para la mayoría de la población objetivo-afectada**?
2. **Incidencia:** ¿Qué necesidad o potencial hay para influir en las políticas, programas y presupuestos del gobierno u otros titulares de poder (p. ej., el sector privado), para hacer frente a las limitaciones políticas negativas, cerrar la brecha de implementación, o incorporar enfoques probados en programas o estrategias nacionales? ¿Qué mecanismos de cambio se han identificado a través del análisis de la economía política?
3. **Normas sociales:** ¿Qué estrategias de diálogo o comunicación pueden ayudar a abordar las normas sociales negativas en las poblaciones de impacto más afectadas por el problema?
4. **Fortalecimiento de los sistemas de servicios y responsabilidad social:** ¿Qué enfoques se necesitan para fortalecer la capacidad, los recursos o los sistemas de los gobiernos u otros proveedores de servicios a fin de aplicar la solución con una mayor rendición de cuentas y capacidad de respuesta?
5. **Movimientos sociales:** ¿Qué movimientos sociales u otras organizaciones representativas podemos apoyar y fortalecer, para promover un cambio más amplio o servir como canales para que los participantes del proyecto reclamen sus derechos?
6. **Enfoques basados en el mercado:** ¿Cómo podemos influir en los mercados y sistemas de mercado para que sean más inclusivos con las poblaciones de impacto con las que trabajamos y los cambios que buscan?

#### 4. Marketing y comunicación



La comunicación externa, en blogs, publicaciones académicas, conferencias y seminarios web, también es una parte importante de la creación de visibilidad y la construcción de apoyo para las soluciones que CARE y los socios están tratando de escalar. CARE debe adaptar su propio marketing y comunicaciones para hablar con una sola voz a audiencias externas y proyectar una imagen coherente y consistente de la solución que se está escalando. Para que los modelos puedan adaptarse o replicarse fácilmente en diferentes contextos, también necesitan un nombre y una "marca" que puedan funcionar en múltiples ubicaciones. El modelo VSLA puede haber comenzado como Mata Masu Dubara (MMD), que significa "Mujeres en Movimiento" en el idioma local, hausa, en Nigeria, pero el núcleo de su replicación global ha estado teniendo un nombre que podría aplicarse en todas partes: Asociaciones de Ahorro y Préstamos Rurales. Esto ha sido - mayormente 4 - utilizado tanto a lo largo de CARE, como también por la mayoría de las otras ONG que adoptan el modelo. Tener muchos enfoques similares, aunque ligeramente diferentes, para la programación de empoderamiento de las adolescentes en CARE ([Abdiboru](#), [AMAL](#), [IMAGINE](#), [TESFA](#), [Tipping Point](#)) es una barrera a superar al momento de aplicar el enfoque de inversión a escala. Encontrar una manera de comunicar acerca de enfoques transformadores de género similares puede ser menos confuso para la mayoría de las audiencias.

## Convertir Modelos en Soluciones:

CARE define un "modelo" como una intervención claramente establecida, con una teoría de cambio orientada a la demanda y basada en la evidencia para abordar un problema prioritario específico, principalmente para las mujeres y las niñas. La intervención debe tener una clara ventaja comparativa sobre intervenciones alternativas, y poder ser adoptado y replicado en otros contextos. Los modelos pueden ser desarrollados por CARE y sus socios, o desarrollados por otros y adoptados/adaptados por CARE y sus socios. Los modelos deben cumplir las siguientes características:

- Abordar las principales causas subyacentes de la pobreza y las barreras al cambio.
- Relacionarse con la Teoría del Cambio dentro de la estrategia global, regional o nacional del programa a largo plazo de CARE.
- Tener una propiedad que sea más amplia que CARE, en asociación con las partes interesadas y las comunidades locales.
- Consultar un conjunto verificable de pruebas que puedan articular el escalamiento (amplitud y profundidad) y el coste/resultados de los cambios entre el grupo de impacto específico.
- Ser sostenible, incluso técnica y financieramente viable, y ambientalmente responsable.
- Alinearse con el enfoque de [igualdad de género y la voz de las mujeres](#) de CARE.

**Un modelo se convierte en una solución y puede abordar de manera creíble y sostenible un problema para la mayoría de la población objetivo afectada, [a medida que avanza a través del proceso de seis etapas](#).** Las soluciones pueden incluir más de un modelo y son escalas que utilizan al menos dos vías (sistema de servicios, fortalecimiento y responsabilidad social, promoción de cambios de políticas, enfoques inclusivos basados en el mercado, movimientos sociales y cambio de normas sociales).



### 5. Co-creación

La participación temprana de las partes interesadas, de las que se espera que contribuyan más tarde a la escala sostenible de una solución, es fundamental para garantizar el nivel de apropiación que se necesita más tarde, a medida que los socios se convierten en los responsables y los pagadores a escala. Esta fue una de las [lecciones más importantes del difunto Dr. Jahangir Hossain](#) a través de múltiples ejemplos de impacto a escala en los programas de salud y nutrición de CARE Bangladesh. El proyecto Indashyikirwa en Ruanda incluyó un comité directivo, presidido por el Secretario Permanente del Ministerio de Igualdad de Género y Promoción de la Familia (MIGEPF), y con representantes de donantes, CARE y socios locales. El proyecto también colaboró estrechamente con un coordinador del MIGEPF, que se convirtió en un importante defensor interno de la adopción por el Ministerio del modelo Indashyikirwa. La necesidad de co-creación se aplica igualmente a los modelos desarrollados por CARE y sus socios, o aquellos desarrollados por otros que adoptamos y adaptamos. Cuando se han desarrollado colectivamente con otras personas pueden ser ampliados, o cuando la adaptación de CARE al modelo de otra organización implica la colaboración con otras personas que pueden ampliarlos más tarde, hay muchas más posibilidades de lograr un impacto sostenible a escala, más allá de la replicación limitada.



## 6. Integración de género

La igualdad entre los géneros es un objetivo importante, y también es esencial erradicar la pobreza y promover la justicia social. La discriminación contra la mujer tiene consecuencias negativas para la seguridad y el desarrollo mundial, el desempeño económico, la seguridad alimentaria, la salud, el cambio climático y el medio ambiente, la gobernanza, los conflictos y la estabilidad ([Hudson, Bowen & Nielsen, 2020](#)). Dada la Política de Igualdad de Género de CARE y su enfoque en el centro de todo nuestro trabajo, la igualdad de género se irradia a través de todas nuestras áreas de impacto. Es la aspiración de CARE de que las soluciones se conviertan en transformadoras de género con el tiempo, y contribuyan al cambio no solo en la agencia, sino también en las [estructuras y relaciones](#). No todas las soluciones serán inmediatamente transformadoras en materia de género y abarcarán todo un espectro, siendo la norma mínima la que tiene en cuenta las cuestiones de género. Los equipos establecidos para apoyar las soluciones de ampliación deben incluir conocimientos especializados en materia de género, para apoyar la integración de género en la aplicación y en sus sistemas MEAL.



## 7. Generación de pruebas

Convencer a otros del valor de un modelo o innovación en particular requiere generar pruebas suficientemente rigurosas y creíbles de su impacto, rentabilidad y camino hacia un escalamiento sostenible. Es probable que esto implique un estudio externo (de terceros), basado en una metodología creíble, de los impactos positivos de CARE y la programación de los socios. Diferentes audiencias y diferentes etapas requieren diferentes niveles de rigor. Es posible que se necesiten ensayos de control aleatorios o diseños cuasi experimentales para influir en los donantes de la "gran apuesta". La iniciativa 100&Change de Macarthur, por ejemplo, califica [los conceptos en una escala](#) de 0 a 5 en la fuerza de su evidencia (de "0. Falta evidencia de que la solución o cualquiera de sus componentes hayan dado resultados prácticos y concretos; no hay evidencia de que la solución pueda adaptarse a otros contextos"; a "5. Se ofrecieron pruebas rigurosas de que la solución había dado resultados prácticos y concretos; se defendió enérgicamente su adaptación a otros contextos"). Los tomadores de decisiones del gobierno nacional o local pueden ser convencidos por evidencia basada en grupos de control, o por testimonios personales de representantes creíbles de poblaciones de impacto que han experimentado un cambio positivo (más allá de meras anécdotas).

En Ruanda, por ejemplo, una evaluación aleatoria de un ensayo de control del proyecto Indashyikirwa fue fundamental para persuadir al Gobierno y al Banco Mundial de que adaptaran y replicaran el modelo de plan de estudios para parejas. En Camboya, CARE y sus socios llevaron a cabo un estudio longitudinal para [investigar la eficacia de la educación multilingüe](#) poniendo a prueba el rendimiento académico de los niños de minorías étnicas que aprenden en su lengua materna en una escuela de educación multilingüe, frente a los que aprenden en las escuelas estatales, donde el único idioma de instrucción es el jemer.

### Un buen ejemplo: Investigación, evidencia y liderazgo de pensamiento para promover la recuperación personal

El proyecto de investigación [Promoting Self Building](#) del equipo de refugios de CARE UK ha estado abogando por un enfoque de refugio después de un desastre que apoye la autorrecuperación. La "autorrecuperación" es lo que hacen la mayoría de las familias después de un desastre: se recuperan utilizando sus propios recursos con poco apoyo de organismos externos (la rareza del sector de la vivienda alcanza más del 10% o el 30% de las necesidades). CARE codirige el Grupo de Trabajo Global de Fomento de la Construcción Segura y ha influido para asegurar que "Apoyo a la Recuperación Personal" sea ahora uno de los diez enfoques estratégicos integrados en el [Grupo Mundial de Vivienda 2018-2020](#). Una estrategia importante para este trabajo ha sido compartir ampliamente la evidencia, el aprendizaje y la recomendación de CARE, en artículos, [documentos de trabajo](#), [capítulos de libros](#), informes y [blogs](#).



### 8. Optimizar o simplificar los modelos

Hacer que los modelos sean escalables requiere decidir sobre los elementos básicos que absolutamente deben incluirse para lograr el impacto deseado, reconocer las compensaciones donde existan y decidir qué priorizar. Además, cuando sea posible, es importante reducir la complejidad y el costo de ejecución para que otros puedan adaptarse o replicarse en nuevos contextos. Esto significa reducir las soluciones a la "fidelidad óptima", al tiempo que se garantiza un impacto continuo y se desarrollan directrices de adaptación para diferentes contextos. Un componente crítico del enfoque ScaleXDesign para el diseño a escala ha sido el desarrollo de la documentación del [modelo básico](#). Esto describe los elementos centrales de un modelo innovador que CARE está tratando de escalar, destacando características críticas y preguntas clave que los profesionales que buscan replicar o escalar este modelo deben considerar. Las secciones incluyen: el problema que se está abordando; una breve descripción de la propuesta de valor del modelo; consideraciones para adaptar el modelo a diferentes contextos (incluidos aquellos en los que no funcionaría); pasos para adaptar el modelo; monitoreo y evaluación; herramientas específicas; experiencia disponible; y presupuestos. La experimentación, la iteración, el [análisis de costos](#) y la [gestión adaptativa](#) pueden ayudar a determinar cómo simplificar un modelo o hacerlo más rentable, manteniendo al mismo tiempo la eficacia.



### 9. Tecnología digital

Las herramientas y plataformas digitales pueden permitir escalar soluciones exitosas. Las plataformas de redes sociales son cada vez más importantes para interactuar con las personas a escala y llegar a ellas (véase el ejemplo de buenas prácticas de la Iniciativa para hombres jóvenes). La digitalización de un modelo puede desempeñar un papel importante en la simplificación y estandarización de los enfoques, ya que CARE está probando ahora VSLA con Chomoka, o tarjetas de puntuación comunitaria con la aplicación CSC, o con aplicaciones para apoyar la recopilación y transcripción de datos para el [análisis rápido de género](#). CARE se ha comprometido a habilitar funciones digitales en la etapa 3 (Prueba de concepto) y garantizar que todas las soluciones de la etapa 5 tengan infraestructura de datos para impulsar ciclos de aprendizaje globales a locales.

## Anexo 1: Glosario de términos

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Prueba</b>                         | Prueba de una evaluación o estudio externo (de terceros), basado en una metodología creíble, de los impactos positivos de la programación de CARE. Diferentes audiencias requerirán diferentes niveles de rigor.   |
| <b>Cambio transformador de género</b> | Ir más allá del simple cambio a nivel de los organismos para lograr resultados de igualdad de género (como se señala en el Compromiso 2 de la <a href="#">Política de Género de la IC de 2018</a> : "Articular cómo funciona la programación en los tres ámbitos del Marco de Igualdad de Género"), pero también cambios en las estructuras y las relaciones (según la pregunta 4 del <a href="#">Indicador de Género</a> : "Están los sistemas de seguimiento recopilando, analizando y abordando...los cambios en los roles y las relaciones de género..."). |
| <b>Impacto a escala</b>               | Lograr un cambio sostenible y sistémico a través de vías externas más allá de CARE y el trabajo directo de los socios con las comunidades, para lograr un impacto equitativo en la vida de las mujeres y niñas, para la mayoría de las personas afectadas por el problema.   |
| <b>Impactos/resultados</b>            | Cambio positivo, medido por uno o más <a href="#">indicadores de cambio de CARE</a> , mayormente alineados con los ODS. Algunos indicadores miden el cambio a nivel de resultados (4. obtener asistencia humanitaria de calidad, o 16. acceder a servicios financieros informales o formales), pero la mayoría están a nivel de impacto (ver <a href="#">aquí</a> para más definiciones).  |
| <b>Innovación</b>                     | Una innovación en CARE es una solución, diseñada y desarrollada con las comunidades y otras partes interesadas, para perturbar y transformar los sistemas de opresión que perpetúan la exclusión, la pobreza y la vulnerabilidad. Las innovaciones de CARE pretenden contribuir a un mayor impacto que las soluciones existentes (cuando existan), demostrando un claro valor añadido al ser más factibles, escalables, inclusivas, eficaces o sostenibles que otros enfoques.   |
| <b>Enfoques basados en el mercado</b> | Intervenciones inclusivas que abordan los desafíos humanitarios y de desarrollo y también proporcionan un retorno de la inversión para el sector privado (adaptado de USAID, 2018).  |
| <b>Modelos</b>                        | Una intervención claramente definida, basada en evidencia, basada en una teoría del cambio para abordar un problema prioritario específico, principalmente para las mujeres y las niñas, con una clara ventaja comparativa sobre las alternativas, y que puede adaptarse y replicarse en otros contextos.  |
| <b>Fidelidad óptima</b>               | Refinar o simplificar soluciones para equilibrar la complejidad y el costo para lograr el máximo impacto.  |
| <b>Escalar profundamente</b>          | Cambiar las relaciones, los valores culturales, las creencias y las normas sociales que ayudan a sostener y escalar el cambio en una sociedad más amplia.  |
| <b>Efecto de ampliación</b>           | Esfuerzos deliberados para contribuir a un cambio sistémico y duradero en las vidas de las mujeres y las niñas, a gran escala, más allá del trabajo directo de CARE con las comunidades.   |
| <b>Escalar (un modelo)</b>            | Ampliar la cobertura o intensidad del impacto de un modelo, mediante la expansión o replicación y adaptación a nuevas áreas y/o sectores de la población. La escala puede ser una combinación de vertical (institucionalización o cambio de política) y/o horizontal (expansión y replicación, por CARE u otros).  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Amplificar</b>  | Políticas, normas y leyes nuevas o mejoradas que institucionalizan el cambio y abren la posibilidad de impacto a nivel social una vez que se aplican en la práctica.   |
| <b>Fortalecimiento de los sistemas de servicios</b>      | Transformar la cultura patriarcal y excluyente de las instituciones, apoyándolas para aumentar su capacidad de prestar servicios inclusivos, eficaces y responsables, y cumplir sus obligaciones con los derechos de los pobres y marginados. CARE promueve un enfoque de género transformador, centrado en los ciudadanos y basado en los derechos para reforzar la sostenibilidad de los resultados de los sistemas de servicios y garantizar que los servicios se presten de manera responsable, equitativa, inclusiva y eficaz.                    |
| <b>Solución</b>  | Una solución puede abordar de manera creíble y sostenible un problema para la mayoría de la población objetivo-afectada. Las soluciones pueden incluir más de un modelo y siempre incluirán al menos dos de las vías de escala a nivel de sistemas que se enumeran a continuación.   |
| <b>Escala sostenible</b>                                 | Cuando otros actores, particularmente el gobierno, el sector privado y/o la sociedad civil, se convierten en el "hacedor" y el "pagador" de una solución probada para impactar a la mayoría de la población objetivo, mientras que el papel de CARE cambia al de "facilitación de sistemas."   |
| <b>Vías a nivel de sistemas (para impactar a escala)</b> | Las diferentes rutas a través de las cuales el impacto a escala puede suceder con especial atención al impacto sostenible a nivel de sistemas (reproducción de modelos, fortalecimiento de los sistemas de servicios y rendición de cuentas social, promoción del cambio de políticas, enfoques inclusivos basados en el mercado, movimientos sociales y cambios en las normas sociales). Una sola innovación o grupo de innovaciones puede llegar a impactar a escala a lo largo de una o muchas de estas vías al mismo tiempo o de forma escalonada. |
| <b>Facilitación de Sistemas</b>                          | Cuando CARE facilita y se reúne de forma proactiva, busca transferir el poder a organizaciones dirigidas localmente, especialmente organizaciones dirigidas por mujeres, ya que CARE toma más de un enfoque entre bastidores. En lugar de decirle a la gente qué hacer, en un rol de coordinador o facilitador, CARE establece prioridades para el cambio, crea consenso, identifica oportunidades de colaboración, comparte mejores prácticas y mide el progreso, ayudando a unificar a otros en torno a una agenda común.                            |

---

## Anexo 2: Lecturas adicionales

Bradach, Jeff and Abe Grindle, **From Scaling Impact to Impact at Scale**. Stanford Social Innovation Review (2017) - [enlace](#)

CARE, **Applying Theory to Practice: CARE's Journey Piloting Social Norms - Measures for Gender Programming** (2017) - [enlace](#)

Carter, B. with Apgar, M. & Khan Mohmand, S, **Guidance note and briefs on scaling up social norm change**. K4D Emerging Issues Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies (2019) - [enlace](#)

Chang, Ann Mei, **Lean Impact: How to Innovate for Radically Greater Social Good** (2018) - [enlace](#)

Cislaghi et al., **Changing Social Norms: the Importance of "Organized Diffusion" for Scaling Up Community Health Promotion and Women Empowerment Interventions** (Prevention Science, 2019) - [enlace](#)

Co-Impact, **Handbook** (2019) - [enlace](#)

Gargani, John & Robert McLean, **Scaling Science** (Stanford Social Innovation Review, 2017) - [enlace](#)

Gugelev, Alice & Andrew Stern, **What's Your Endgame?** (Stanford Social Innovation Review, 2015) - [enlace](#)

Hartmann, Arntraud & Johannes F. Linn, **Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice** (Brookings, 2008) - [enlace](#)

International Development Innovation Alliance (IDIA), **Development Innovation Principles in Practice: Insights and Examples to Bridge Theory and Action** (2019) - [enlace](#)

International Development Innovation Alliance (IDIA), **Insights on Scaling Innovation** (2017) - [enlace](#)

Learning Collaborative to Advance Normative Change, **Considerations for scaling up norms-shifting interventions for adolescent and youth sexual and reproductive health** (2019) - [enlace](#)

McLoughlin, C. **Political economy analysis: Topic guide (2nd ed.)** Birmingham, UK: GSDRC, University of Birmingham, (2014) - [enlace](#)

McLean, Robert & John Gargani, **Scaling Impact: Innovation for the Public Good** (IDRC, 2019) - [enlace](#)

MSI, **Scaling Up – From Vision to Large-Scale Change: Tools and Techniques for Practitioners** (2012) - [enlace](#)

Riddle & Moore, **Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Process to Support it** (London: J.W McConnell Family Foundation, 2015) - [enlace](#)

Slobig, Zach, **Unpacking EYELLiance's Role as a Systems Orchestrator** (Skoll Foundation, 2021) - [enlace](#)

Spring Impact, **Social Replication Toolkit** (2018) - [enlace](#)

Walker, Jeff and English Sall, **Orchestrating Systems-Level Change in the Battle against COVID-19**. Stanford Social Innovation Review (2021) - [enlace](#)

---

Weldon, S. Laurel & Mala Htun, ***Feminist mobilisation and progressive policy change: why governments take action to combat violence against women*** (2013) - [enlace](#)

Wigboldus, Seerp & Cees Leeuwis, ***Towards responsible scaling up and out in agricultural development: An exploration of concepts and principles*** (Centre for Development Innovation, Wageningen, 2013) - [enlace](#)

Woltering et al., ***Scaling – from “reaching many” to sustainable systems change at scale: A critical shift in mindset*** (Agricultural Systems, Volume 176 - 2019) - [enlace](#)

World Health Organization ExpandNet, ***Beginning with the end in mind: Planning pilot projects and other programmatic research for successful scaling up*** (2011) - [enlace](#)

World Health Organization ExpandNet, ***Practical guidance for scaling up health service innovations*** (2009) - [enlace](#)

## Anexo 3: Ejemplos de vías utilizadas para el impacto a escala

### 1. Iniciativa Young Men de los Balcanes



La Young Men's Initiative ([YMI](#)) en los Balcanes trabaja con ONG's locales asociadas en Bosnia y Herzegovina, Croacia, Kosovo, Letonia, Moldavia, Montenegro y Serbia, para cambiar las concepciones populares de lo que constituye la hombría. Las principales vías de impacto a escala han sido:

- **Modelos de escalamiento:** Adaptar los modelos del Programa H y del Programa M de Promundo para su implementación en las escuelas. El modelo - que comprende talleres educativos, Campañas de Be a Man, y Be a Man Clubs - se puso a prueba a pequeña escala (cinco escuelas cada una en cinco ciudades), y luego se expandió a nuevas escuelas, áreas y países, en tres fases. En la medida de lo posible, se han entregado al Gobierno.
- **Abogacía e influencia** El YMI trabajó para que los programas escolares fueran acreditados por los Ministerios de Educación o institucionalizados como programas obligatorios dentro del sistema de educación gubernamental.
- **Cambio de normas sociales:** En lo que las intervenciones directas en las escuelas y en los clubes cambian las normas a nivel local, las campañas Be a Man han tratado de amplificar esto para influir en las actitudes en la sociedad en general, a través de un sitio web interactivo, teatro documental, flash mobs y producción de canciones, documentales y drama.

El programa también ha incluido otras vías, aunque con menor intensidad:

- **Fortalecimiento de los sistemas de servicios y responsabilidad social:** Ayudar a fortalecer las capacidades de las ONG locales asociadas, así como de los Ministerios de Educación que implementan el programa en toda la región.
- **Fortalecimiento del movimiento:** Con el objetivo de permitir que los clubes Be a Man se conviertan en un movimiento auto-organizado.

- 
- **Mercados inclusivos:** Involucrar al sector empresarial, movilizar recursos de los fondos de responsabilidad social corporativa e invitar a empresas y corporaciones a adoptar escuelas y financiar la Young Men's Initiative en ellas.

Se pueden encontrar más detalles en el estudio de caso en el Anexo 3 [de Learning Collaborative to Advance Normative Change, 2019](#), y en los [recursos](#) en el sitio web del Programa.

## 2. Programa de salud de Bihar (y expansión en Asia)



[El Programa de Apoyo Técnico de Bihar](#) de CARE ha ayudado al Gobierno a mejorar la salud materna, neonatal e infantil en todo el estado (128 millones de habitantes). Inicialmente diseñado para escalar enfoques probados, se comprendió rápidamente que también se necesitaría un componente muy fuerte de fortalecimiento de sistemas, para hacer frente a los problemas de instalaciones de salud inexistentes o deterioradas, personal escaso o ausente, equipos y sistemas de supervisión y datos inadecuados. Las principales vías de impacto a escala han sido:

- **Modelos de escalamiento:** Un modelo innovador - [el Software de Aplicación Común para la Salud](#), herramienta de apoyo a los Trabajadores de la Salud de la Comunidad (TSC) - se está ampliando a nivel nacional, sobre la base de pruebas positivas de una evaluación rigurosa de la fase piloto. Esto permitirá mejorar la planificación y las herramientas de trabajo para aproximadamente 1.4 millones de trabajadoras sanitarias comunitarias en toda la India. El programa también ha probado y ampliado otras cinco innovaciones dentro de Bihar: [Enfoque de aprendizaje incremental](#) para trabajadores de salud de primera línea; [Objetivos e incentivos basados en equipos](#); [Mejora de la calidad de las instalaciones](#); [Tutoría de enfermeras móviles](#); y [Rastreo débil de recién nacidos](#)). Algunos de estos modelos se están adaptando o replicando en otros países de Asia, a través de la plataforma del proyecto Learning Exchange for Adaptation and Diffusion ([LEAD](#)).
- **Fortalecimiento de los sistemas de servicios y responsabilidad social:** El programa ha prestado especial atención a la colaboración con el Gobierno para mejorar la infraestructura, el equipo y el personal de los centros de salud, así como para reforzar los sistemas de datos para seguir de cerca los progresos.
- **Abogacía e influencia:** La estrecha colaboración con el Gobierno y con actores influyentes (como la Fundación Gates - donante del programa - y el Banco Mundial) han sido estrategias esenciales para influir en la adopción de modelos probados a nivel estatal o nacional.

---

Se pueden encontrar más detalles en un estudio de caso de Stanford Social Innovation Review [\(2019\)](#), y en el [sitio web](#) del programa.

### 3. Programa de Educación Multilingüe de Camboya



El programa de educación multilingüe de CARE en Camboya ha colaborado con asociados locales, el Gobierno de Camboya y el UNICEF para poner a prueba, ampliar e institucionalizar un modelo de educación en lengua materna para niños de minorías étnicas en Camboya. Esto permite ahora que un porcentaje considerable de niños de minorías étnicas tenga acceso a una educación de calidad en su lengua materna, y no únicamente en el idioma nacional del jemer. Las principales vías de impacto a escala han sido:

- **Modelos de escalamiento:** Poner a prueba y generar [pruebas](#) de un [modelo de educación multilingüe](#) para diferentes grupos étnicos, y traspasar la responsabilidad de su aplicación a las autoridades educativas gubernamentales provinciales o de distrito.
- **Abogacía e influencia:** Working closely with Government and other influential actors (e.g. UNICEF) to generate [political and technical support](#) for the model and its institutionalization. This has included influencing national guidelines, sector plans, and a Multilingual Education National Action Plan (MENAP).
- **Fortalecimiento de los sistemas de servicios y responsabilidad social:** Colaborar estrechamente con el Gobierno y otros agentes influyentes (p. ej., el UNICEF) para generar apoyo político y técnico para el modelo y su institucionalización. Esto ha incluido influir en las directrices nacionales, los planes sectoriales y un Plan de Acción Nacional de Educación Multilingüe (MENAP).

Se pueden encontrar más detalles en los sitios web de [CARE Camboya](#) y [CARE Australia](#), incluido un [informe de evaluación](#) estratégica realizado en 2019 para el donante, Australia Aid.

## 4. Estrategia global de ampliación de VSLA



Con el objetivo de ampliar la membresía de VSLA a 62 millones de participantes para 2030, la estrategia de ampliación de VSLA de CARE funciona a través de una serie de vías de impacto a escala:

- **Modelos de escalamiento:** Con el objetivo de expandir los VSLA dentro y fuera de los programas de CARE a través de la integración de VSLA como una base de toda nuestra programación de desarrollo global, adaptando VSLA para contextos humanitarios para promover la adopción entre agencias, asesorar a los gobiernos y al sector privado a medida que escalan los VSLA de manera sostenible, y ofrecer apoyo a la replicación viral de los VSLA en las comunidades. CARE también está promoviendo una Iniciativa de Transformación Digital para reducir los costos y extender el alcance al tiempo que garantiza la fidelidad y la calidad.
- **Abogacía e influencia:** Involucrar a los gobiernos como socios de escala e incorporar VSLA en políticas, regulaciones y programas. CARE también tiene como objetivo seguir construyendo coaliciones (como plataformas de promotores de grupos de ahorro, a nivel mundial, regional o nacional), para influir en los titulares de poder.

La estrategia también incluye otras vías, aunque con menor intensidad hasta la fecha:

- **Fortalecimiento de los sistemas de servicios y responsabilidad social:** Ayudar a fortalecer las capacidades de las ONG asociadas locales y los gobiernos para implementar el enfoque, incluyendo el establecimiento de un Centro de Excelencia para explorar la integración y profundizar la evidencia sobre el VSLA como una plataforma de empoderamiento.
- **Fortalecimiento del movimiento:** Particularmente en el programa [Mujeres en Movimiento de África Occidental](#), hay un fuerte enfoque en la construcción de la plataforma VSLA como una ruta hacia la acción colectiva y la construcción de movimientos.
- **Mercados inclusivos:** Involucrar a las corporaciones como socios de escala, incorporando VSLA en las cadenas de suministro y redes de distribución.

Se pueden encontrar más detalles en la [estrategia de ampliación](#), y en los sitios web de CARE sobre [inclusión financiera](#) y [VSLA](#).