

Aprendizajes

sobre

Escala

Alberto Croce



FUNDACION
ses

Aprendizajes sobre Escala

Alberto Croce

Buenos Aires · Enero de 2004



Prólogo

La Fundación SES surgió como una respuesta al desafío de lograr revertir la situación de exclusión educativa de los adolescentes y jóvenes con menos oportunidades de Argentina. Los indicadores educativos y sociales, que demostraban que decenas de miles de adolescentes abandonaban la escuela y quedaban prácticamente al margen de toda otra oportunidad de inclusión, nos urgían a asumir compromisos que permitieran colaborar activamente en revertir esta gravísima calamidad.

Desde el inicio planteamos como "idea fuerza" de nuestras acciones el lema: "*El mejor lugar para un adolescente es la escuela*" y comenzamos a desarrollar distintos programas y a articular con diferentes actores para poder encarar la problemática.

Este desafío nos hizo comprender rápidamente que debíamos abordar conceptual y metodológicamente la "Perspectiva de Escala" si queríamos que nuestras acciones tuvieran correlato con nuestros diagnósticos. La magnitud de los problemas que nos ocupaban, nos proyectaban, de inmediato, a responder preguntas que están relacionadas con cuestiones referidas a "Escala".

De inmediato comenzamos a indagar experiencias, a proponernos búsquedas, a sistematizar prácticas...

La alianza con la **International Youth Foundation** dio a esta necesidad interna un marco mucho mayor por tratarse de una Fundación internacional que se propone a sí misma responder a las urgencias de la juventud del mundo entero desde una perspectiva de Escala.

El intercambio con otras organizaciones de todo el mundo y, en particular, con otras de América Latina, nos permitió avanzar significativamente en esta dirección.

Este documento que hoy está en tus manos, es fruto de muchos aportes provenientes tanto de experiencias valiosas realizadas en distintas partes del mundo, como de reflexiones e intercambios de organizaciones y especialistas con mucho recorrido en esta temática.

Para nosotros, el punto de partida de esta reflexión, consistió en cómo pensar la "Perspectiva de Escala" respecto de programas educativos. Pero, luego, también fue considerado desde otros programas que desarrollamos, tanto en el ámbito de "Trabajo" como en el de "Protagonismo Juvenil". Con todo, este documento ha buscado tener una mirada que permita una reflexión más general que aplicada, sobre estas perspectivas.

Hoy la temática de "Escala" está siendo considerada con mucha atención desde diferentes sectores que, por distintos motivos y situaciones, están involucrados en las temáticas sociales ligadas al desarrollo. Organismos Internacionales, Fundaciones Donantes, Empresas, Administraciones públicas, Redes de Organizaciones Sociales... son algunas de las instituciones que vienen ocupándose de la temática.

Además, la relación de la "Perspectiva de Escala" con otras cuestiones como la "Incidencia en Políticas Públicas" y los "Modelos de Evaluación del Impacto" se han transformado en una trilogía movilizadora capaz de cuestionar agudamente las prácticas y renovar las metodologías de implementación de programas de desarrollo local o temático.

Quiero agradecer a todos los que han participado con sus aportes en estas reflexiones. En particular a Mirta Lescano y a Marcelo Krichesky, compañeros de trabajo y amigos en la Fundación SES, que colaboraron conmigo en todo el trabajo de edición y relectura de estos materiales.

Este documento busca ser un aporte en esta reflexión. Al finalizar su lectura, descubrirás que muchas nuevas e importantes preguntas aparecen en el horizonte para proseguir la búsqueda. Habrá logrado entonces así su objetivo.

Enero del 2004

Prof. Alberto César Croce
Presidente de la Fundación SES

Introducción

A medida que avanzamos en nuestras prácticas de construcción y transformación social y educativa en un mundo global, se nos hace cada vez más exigente la necesidad de profundizar nuestros conocimientos respecto de lo que hemos denominado **Perspectiva de Escala**. Se trata de una mirada estratégica para pensar los desafíos a los que nos enfrentamos quienes estamos trabajando con problemáticas sociales, culturales, económicas y educativas cada vez más complejas, atravesada por multiplicidad de actores y variedad de escenarios.

Nuestras perspectivas epistemológicas hacen que afirmemos que todo proceso de aprendizaje es sumamente más rico y potencialmente más transformador cuanto más se apoya en experiencias y prácticas concretas. La continua reflexión sobre las mismas va desarrollando, sostenidamente, los aprendizajes que, en estas páginas, buscamos compartir. Son aprendizajes que, a su vez, van generando nuevos desafíos y más interrogantes que requieren otras búsquedas en las que nos vamos empeñando.

Como en todo proceso de aprendizaje, es importante ir reconociendo y sistematizando la producción colectiva del conocimiento que vamos realizando en el mismo. Este texto busca dar cuenta de una producción que se fue construyendo en el marco de una red de organizaciones de diferentes países que trabajan de manera asociada a la Internacional Youth Foundation, en búsqueda de mejorar la situación de adolescentes y jóvenes con menores oportunidades sociales y educativas.¹

¹ Este trabajo da cuenta de los aprendizajes realizados en el marco del programa "Llevando a Escala" que coordina la Fundación SES junto con la IYF (International Youth Foundation) y del que participan 10 organizaciones de América latina y España, todas ellas, *partners* de dicha Fundación Internacional. La última parte de este proceso se conformó por la participación y elaboración de documentos compartidos y discutidos en un foro virtual y una jornada de reflexión e intercambio realizada en Washington en Octubre de 2003.

Para ello, aborda la cuestión desde distintos aspectos que se van entrelazando y que no pueden considerarse aisladamente. Metodológicamente, partiremos de algunos aprendizajes

referidos a las cuestiones más estructurales, para ir trabajando luego aspectos más específicos que también son relevantes a la consideración de la **Perspectiva de Escala**.

Algunos títulos de este documento representan un primer acercamiento a las temáticas en ellos abordados. Por lo tanto, no pretenden agotar la reflexión sino simplemente iniciarla. Estamos ante un desafío importante, decididamente apasionante.

**Participantes de la Reunión de Washington
15 de octubre de 2003**

Eliana Vera (IYF-Estados Unidos)
Javier Vargas (Fundación Vamos - México)
Tere Lanzagorta (Fundación Vamos - México)
Nelson Colón (Fundación Comunitaria - Puerto Rico)
Gina Biasini (Fundación Oportunitas -Venezuela)
José Moscoso (Fundación Cedro - Perú)
Agustín Carrizosa (CIRD - Paraguay)
Itamar Gonçalves (Fundación Abrinq - Brasil)
Eli Harasawa (Fundación Abrinq -Brasil)
Guillermo López (IYF - Estados Unidos)
Ruben Fernández (C. Región - Colombia)
Alejandra Solla (Fundación SES - Argentina)
Silvio Schlosser (Fundación YPF- Argentina)
Alberto Croce (Fundación SES - Argentina)

Capítulo 1

El marco contextual y la Perspectiva de Escala

La primera aproximación a la **problemática de escala** realizada en este proceso de aprendizaje, nos llevó a focalizar nuestra mirada en la cuestión más “visible” de la escala: su magnitud. Esa perspectiva nos permitió reflexionar sobre modalidades y formatos que podían relacionarse con el “escalamiento” de proyectos sociales. Sin embargo, de manera progresiva pero sumamente intensa, fuimos tomando conciencia de la exigencia “política” que implican los procesos a escala. Paso a paso, la temática de escala fue confluyendo con la de incidencia en **políticas públicas**. Hoy estamos convencidos de la implicación mutua que tienen estas dos cuestiones.

La conciencia cada vez más creciente en organizaciones que tienen alcances nacionales o, incluso, regionales², de problemas que son enfrentados por grupos sociales muy extendidos y de magnitudes realmente significativas, nos sitúa directamente en la **Perspectiva de Escala**.

No es posible que las organizaciones de este tipo continúen desarrollando programas y proyectos de manera más o menos aislada, respondiendo a las distintas iniciativas de quienes hoy pueden financiarlos –sean fundaciones donantes, filántropos particulares u organismos multilaterales- y que las transformaciones que nuestros pueblos necesitan para afirmar un desarrollo verdadero que mejore su dignidad de vida y la sustentabilidad de sus procesos sociales, culturales, económicos y políticos, permanezcan en *stand by*.

La **Perspectiva de Escala** se convierte en una exigencia impostergable en la medida en que se relacione con las transformaciones que se requieren y esperan de los sujetos sociales significativos. Y eso es –justamente- lo que pretendemos ser.

Por ello, uno de los aprendizajes realizados nos permite afirmar que los procesos de escala que se desarrollen deben partir de diagnósticos que puedan medir dos dimensiones: Magnitud y Profundidad.

Llamamos **Magnitud**, a la extensión del problema o situaciones, su alcance sobre las poblaciones involucradas, su “tamaño”. Llamamos **Profundidad** a las consecuencias de dichos problemas sobre la vida de los involucrados y sobre sus comunidades. Al daño que genera o a las trabas que opone al crecimiento.³ Entendemos que los procesos a escala deben encararse cuando ambas variables se conjugan respecto de un problema.

Teniendo en cuenta estas dimensiones, se requiere poder observar con precisión aspectos demográficos basados en estudios e investigaciones generales y contundentes, estimaciones sobre la capacidad de las organizaciones e instituciones involucradas para participar en los procesos de transformación y de articulación de los distintos actores sociales relevantes.



Se requiere estudiar la capacidad de las organizaciones.

² Utilizamos el concepto “regional” para hacer referencia a un territorio integrado por distintas naciones cercanas. (Por ejemplo: MERCOSUR)

³ Ver capítulo 7 de esta publicación: La perspectiva de escala y la evaluación de impacto.

Otro aspecto significativo, que confluye con los anteriores es la variable "**Viabilidad**", que es la que nos lleva a considerar las oportunidades que se presentan alrededor del proyecto a llevar a escala. Nos damos cuenta que, si bien se trata de una variable política, es sumamente importante. No se trata sólo de cuestiones técnicas. Se puede estar en condiciones "técnicas" de llevar adelante un proceso de escala, pero el contexto político (en un sentido amplio y no restringido a las estructuras de gobierno) es adverso. Entonces, todo será o mucho más difícil o imposible.

Si el contexto es favorable, los esfuerzos pueden multiplicar su potencialidad de manera notable. Podríamos afirmar entonces, que de existir una oportunidad en este sentido, hay cierta responsabilidad ética de que la misma sea aprovechada.

Un elemento contextual que debe ser tenido en cuenta es que tiene que existir algún tipo de "demanda" por la escala. No se trata sólo de una cuestión voluntarista de parte de una organización que cuenta con recursos. Insistimos: estamos hablando de "otra cosa". La **Perspectiva de Escala** debe estar demandada y, en nuestra reflexión, se trata de una demanda con dos componentes: social y político. La sociedad debe reclamar que se atienda al problema y esta demanda debe ser fuertemente incidente en las estructuras e instituciones, más allá que pueda o no ser tomada por las autoridades del Estado en alguno de sus niveles (nacional, provincial, municipal...)

En referencia a esta cuestión contextual surge uno de los desafíos más grandes que implica la **Perspectiva de Escala**: la resolución de la tensión entre la mirada macro-global y la realidad local.

Hablamos aquí de una "tensión". Como tal, no pretendemos ni esperamos ni deseamos, que pueda ser resuelta totalmente. Pero sí notamos que es importante que la misma encuentre, en cada uno de los procesos, formatos adecuados que permitan las operaciones de mayor calidad.

Aquí hay cuestiones de tipo conceptual pero también muchas de tipo operativo que iremos trabajando de distinta manera en estas páginas.

Con respecto a las primeras, las de tipo "conceptual", nuestra **Perspectiva de Escala** se basa en la convicción de que la realidad local no nos brinda de manera aislada los elementos y recursos que nos permiten enfrentar los problemas de la manera más eficaz "posible". Dicha realidad tiene y debe ser enriquecida externamente potenciando las capacidades de resolución de problemas. Por otra parte, cuando hablamos de problemáticas de "magnitud", estamos asumiendo que las mismas no tienen origen sólo en cuestiones locales y no pueden enfrentarse sólo con recursos locales. Por tanto, el involucramiento en procesos de mayor nivel, posibilitará respuestas mejores en vista a la solución de los problemas y al logro de los objetivos propuestos.

Por otra parte, y desde nuestra misma perspectiva, la mirada y estrategia local se ve fortalecida cuanto mayor sea el involucramiento multiactoral en su propio nivel. Involucramiento que se basa también en la mirada sistémica e incluye a los actores de los sistemas públicos como actores potencialmente privilegiados del cambio.

El respeto a la diversidad de las identidades, de sus proyectos e, incluso, de sus propias perspectivas es un desafío que atraviesa la **Perspectiva de Escala** en su extensión y en su complejidad.



La sociedad debe reclamar para que atiendan su problema.

Capítulo 2

La Escala y la transformación social

La **Perspectiva de Escala** implica voluntad de transformación e impacto. Quien quiere llevar un programa "a escala" busca la extensión de su aplicación y, por ello, un impacto importante en la realidad social, educativa, económica, etc.

Sin embargo, poder llevar un programa "a escala" requiere, previamente, poder "pensar a escala". El pensamiento "a escala" es un tipo de pensamiento particular, que tiene que ver con la amplitud de horizontes, alcances y dimensiones. Pensar "a escala" supone superar una visión puramente endógena u organizacional. Hay que mirar más allá.

Estamos hablando de incidir en los sistemas de funcionamiento social. Esos sistemas abarcan a muchas personas en condiciones o situaciones semejantes. Incidir en estos sistemas implica producir cambios en los comportamientos de los individuos y de los colectivos. Cambios que, entendemos, procurarán mejorar la calidad de vida de aquellos.

La **Perspectiva de Escala** requiere, además, concebir acciones que posibiliten que los involucrados puedan participar activamente en la producción del saber colectivo que dicho tipo de acciones generarán. La producción del saber se multiplica y el conjunto de operaciones debe poder retroalimentarse a partir de estos saberes.



Mejorar la calidad de vida

En nuestro proceso de reflexión fuimos haciendo hincapié en que la incidencia fundamental debía darse en lo que denominamos "sistemas sociales". Elegimos este concepto porque nos permite integrar en él a las políticas públicas, que son, en definitiva, uno de los elementos constitutivos de dichos sistemas. Con todo, consideramos que, en muchos casos, la incidencia en los sistemas se logrará a partir de incidir en las políticas públicas, tanto en su nivel "normativo" o en el "institucional".⁴

Otro aspecto importante que tiene que ver con las transformaciones que nos proponemos alcanzar, son las posibilidades reales de dar cuenta de dichos cambios. *"No todo lo que se puede medir, cuenta; no todo lo que cuenta, se puede medir."* –decía Albert Einstein. ¿Cómo mostrar los cambios en las vidas de las personas y de las comunidades provocados por los procesos de escala que se hayan desplegado? Se trata de un desafío abierto que retomaremos en el capítulo 4 sobre monitoreo y evaluación. Sin embargo, nuestras reflexiones compartidas en este proceso nos van afianzando en la convicción de que hay una dimensión axiológica de los cambios que está por encima –muy por encima– de cualquier consideración tecnicista. En definitiva, son los valores fundamentales los que hacen la diferencia. Estamos hablando aquí de la relación profunda, pero no necesariamente manifiesta, que existe entre la **Perspectiva de Escala** y la dimensión ética. También son procesos de "Escala" muchos de los que han generado desastres de todo tipo a nuestra comunidad humana. Que un proyecto a escala se desarrolle eficientemente desde una perspectiva técnica no garantiza su calidad ética.

⁴ Croce, Alberto: "Actores Sociales y Políticas Públicas", artículo presentado en el Foro de Ashoka, Buenos Aires, octubre del 2003.

El tremendo impacto que puede tener un programa que se desarrolle a escala puede encandilar a los observadores desprevenidos y confundirse en la apreciación del valor ético del mismo. Las cuestiones fundamentales a veces quedan ocultas debajo de las apariencias benéficas de la eficacia de ciertas prácticas. El discernimiento agudo se vuelve urgente, necesario.

Capítulo 3

Reflexiones en torno de la "Perspectiva de Escala"

En nuestra reunión de Washington nos preguntábamos: ¿La escala siempre tiene que ser pensada en términos de programa? La pregunta remitía a una cuestión sobre la que ya habíamos dado algunos pasos en el encuentro de Medellín. Allí hablábamos de "Escala Formal" y "Escala Fundamental"⁵. Denominábamos así a la incidencia que una acción provocaba en los criterios de aplicación de distintos programas y estrategias de intervención social. Es muy claro que algunos principios sociales –por ejemplo, los derivados de la concepción de educación popular– han provocado modificaciones notables en las maneras de enseñar, de organizar las instituciones educativas, de definir las relaciones de los sujetos a lo largo de todo el continente e, incluso, en otras regiones del planeta.

Dicha noción de "Escala Fundamental" hace referencia, también, a las actitudes que generan respuestas exitosas a partir de la movilización de los recursos locales con que cuenta una comunidad para enfrentar una problemática definida.

No queremos extendernos aquí respecto de esta cuestión. Quisiéramos sí, avanzar en lo que respecta a las acciones programáticas.

Lo primero que tenemos que afirmar es que no todos los proyectos que han sido diseñados para ser exitosos en un nivel micro, pueden ser llevados a escala y alcanzar un éxito similar. Es más, estamos convencidos en que no lo lograrán en la mayoría de los casos. Los motivos son variados, pero, en resumen, tienen que ver con lo que hemos denominado "identidad de problemas" e "identidad de recursos". Cuando un proyecto se apoya en estas dos potentes bases de sustentación, posiblemente será muy exitoso y difícilmente replicable y, por tanto, posiblemente muy complejamente "escalable". La alta "calidad" de respuesta específica, conspira contra la escala. Las acciones escalables tienen que permitir, como veremos, una gran flexibilidad.

En este sentido, en nuestras reflexiones hemos avanzado hacia considerar que la **Perspectiva de Escala** de un proyecto implica que posea "potencialidad de escala" y "vocación" a la incidencia". Estamos diciendo que la mera duplicación o multiplicación no da cuenta de lo que nosotros denominamos **Perspectiva de Escala**. Esta última afirmación no es una definición técnica sino estratégico-política. Pero creemos que se trata, como ya hemos dicho, de un elemento esencial en nuestra concepción.

Continuando con esta mirada, entendemos que hay proyectos que se diseñan para ser llevados a escala. Sin duda, estos estarán en las mejores condiciones para su escalamiento. Pero, con todo, hay otros que, sin haberse concebido de esta manera, tienen lo que llamaríamos "**dinámicas internas propias de la Escala**". Se trata de aquellos proyectos en los que puede identificarse un "**núcleo básico**" que posee las características de aquellos⁶. En estos casos, aunque en su diseño no se hubiera pensado de antemano la posibilidad de escalarlos, podría tratarse de una tarea no demasiado compleja definir el "núcleo básico" y preparar la metodología e instrumentos que posibilitarán su posterior replicación.

⁵ Cuadernos de la IYF, "Llevar a Escala", Medellín, 2001

⁶ Ver capítulo 4 de esta publicación: Llevando a Escala proyectos sociales.

En este punto de nuestra reflexión, necesitamos volver a una cuestión que hemos tratado en otros momentos de este proceso pero que, a la luz de nuestras últimas reflexiones, podemos profundizar un poco más.

La escala de un programa exige hablar de distintos tipos de estrategias que permiten aumentar el impacto del mismo.

- a. *La primera era la ampliación del número de participantes o destinatarios.* En este caso, un mismo programa, por algún recurso (por ejemplo tecnológico) alcanza a mayor número de personas. (Ej. Aumento de potencia de una emisora radial.)
- b. *La segunda era la "réplica":* La multiplicación de una acción en distintas localidades, o grupos, llevada adelante por la misma institución o por otras.
- c. *La tercera era la de "incidencia en las políticas públicas":* Planes de los Estados que diseminan acciones en un territorio sensiblemente mayor y de alcance masivo y general.

Los programas pueden diseñarse teniendo en cuenta estas estrategias e, incluso, combinándolas premeditadamente. En este sentido, en nuestro proceso de reflexión hemos insistido que era necesario no perder de vista, como perspectiva final, lo que hemos denominado "incidencia en los sistemas sociales". Sin embargo, señalamos que puede existir una "**escala programada**" en ciertos proyectos sociales. La "escala programada" es la estrategia que un proyecto puede darse para alcanzar el tercer grado de incidencia. Procuremos avanzar en este concepto.

Observando procesos de escalamiento, hemos encontrado que, el primer nivel es el aumento de cobertura que busca tener un programa. Su medida de impacto se incrementa en términos cuantitativos. De tener 50 jóvenes participando en una acción, pasa a 500 jóvenes, por ejemplo. Sin duda, este crecimiento tiene elementos de "escala" y, si pretende ser realmente exitoso, deberá tener en cuenta más o menos concientemente, muchos de los elementos de los que damos cuenta en nuestras reflexiones. Si bien no se trata de la **Perspectiva de Escala** que aquí estamos impulsando, este tipo de desarrollos no debe ser minusvalorado. Cuando un programa brinda más oportunidades a más personas está haciendo algo importante para dichas personas, sus comunidades y, por extensión, para muchos más. Sin embargo, estos desarrollos muchas veces no pretenden impactar en los sistemas de manera significativa.

En los procesos que sí buscan este impacto pueden identificarse etapas "intermedias" o posibilitadoras. Hablamos aquí de la replicación que busca lo que hemos llamado "**incidencia social**". La incidencia social se logra cuando un proyecto alcanza una masa crítica suficiente para comenzar a incidir en las políticas públicas o en los sistemas sociales. La definición de la magnitud que debe alcanzar un programa para poder

La "**Perspectiva de Escala**" se hace posible cuando:

- Se piensa la escala desde el primer momento del diseño.
- Se define un objetivo claro, alcanzable y definido desde el principio.
- Se cuenta con un "Módulo base" metodológicamente muy sencillo.
- Dicha metodología básica puede ser potenciada con otros componentes locales que le agregan "valor" e identidad al proyecto en su concreción territorial.
- Están claros los actores primarios y secundarios de la metodología propuesta.
- Se garantizan los recursos básicos que permiten la movilización local de los recursos necesarios.

provocar esta incidencia es un tema que requiere aún mayor reflexión e investigación. Sin embargo, el concepto es válido y puede ser observado en varios procesos que, a partir de un volumen determinado de acciones, pudieron incidir en las decisiones políticas o en los cambios de actitudes generales. Este proceso planificado e intencional es lo que hemos denominado, algunos párrafos más arriba, la **"escala programada"**.

Como vimos, hay un elemento clave para las posibilidades de "escalabilidad" de un programa: se trata de la "oportunidad". Un proyecto puede crecer y aumentar en su alcance y cobertura, pero otra cosa muy distinta es que este proyecto –sistematizado y optimizado- llegue a transformarse en una propuesta asumida por una política pública, por ejemplo dentro del sistema educativo, y se extienda por todo un país. Para que esto suceda, más allá de la "calidad" debió darse una "oportunidad". Y la oportunidad tiene un condimento fuertemente político.

Por ello, identificamos tres elementos que deben ser tenidos en cuenta dinámicamente cuando se considera la posibilidad de escalabilidad de un proyecto:



Esta mirada nos lleva a superar la consideración meramente técnica de una metodología cuando tenemos que tomar decisiones respecto de la escalabilidad de un proyecto, a partir de lo que hemos denominado **Perspectiva de Escala**.

También es importante tener en cuenta que un proyecto, no por ser "grande", es un proyecto que tenga **"Perspectiva de Escala"**. Una red puede organizar un proyecto con muchos componentes "diferentes", incluso en varios países, pero formando parte de un mismo programa general. En este caso, salvo situaciones de excepción, no deberíamos estar hablando de "Perspectiva de Escala". Hay estrategias de gestión que conllevan estructurar distintas unidades programáticas en una unidad metodológica o programa "paraguas". Se generan programas "marco" que, con elementos que tienen algún nivel de relación, se incorporan como componentes de una misma propuesta. Este tipo de acciones puede ser muy interesante y "potente" desde las oportunidades de gestión y búsqueda de recursos, pero implican otro tipo de consideraciones técnicas que las que les damos desde la "perspectiva de escala".

Por último, en este apartado queremos considerar otra de las tensiones que producen los procesos de escalamiento: la relación entre los diseños centrales y la participación de los protagonistas locales. Como ya hemos dicho más arriba, no se trata de tensiones que se

“resuelvan” conceptualmente. En cada caso, deben encontrar el punto adecuado de integración.

La tensión de la que hablamos podría situarse en estos dos puntos extremos: “el conocimiento de la realidad local posiciona a los **actores locales** como los más idóneos para entender lo que debe hacerse frente a un problema local”, por una parte o, “el conocimiento de la problemática general y de metodologías adecuadas y probadas posiciona a los **actores centrales** como los más idóneos para conducir un proceso general con aplicación local”.



Tensión entre la idoneidad de los actores locales y centrales.

En nuestra reflexión nos ha parecido importante ahondar más esta cuestión conceptual y desafiarnos a poner en tela de juicio tres supuestos correlativos. Los mismos son:

- a. Quienes mejor conocen la realidad local son los actores locales.
- b. Quienes mejor conocen cómo enfrentar con éxito los problemas locales son quienes mejor conocen la realidad local.
- c. Quienes mejor saben llevar adelante las mejores estrategias a nivel local son quienes mejor identifican dichas estrategias.

En esta misma línea, también nos hemos cuestionado sobre la participación de los protagonistas en el diseño de los programas. (En particular, en el caso de las organizaciones que compartimos esta reflexión, la participación de los jóvenes.) También aquí nos enfrentamos a fuertes supuestos. En general, si bien todos reconocemos el valor de su participación activa y protagónica, también señalamos que no es una cuestión definitoria respecto de la calidad del diseño del programa a realizarse.

Como podemos ver, hablamos de “supuestos” muy poderosos. Los mismos desafían nuestras prácticas y nuestros marcos conceptuales. Creemos que es muy importante no ser **fundamentalistas** respecto de estas tensiones. La virtud más grande es la de la **flexibilidad**. Se debe tener una mente abierta para poder entender qué es lo más adecuado en cada circunstancia, haciendo valer aquí también, el criterio de la oportunidad, que hemos señalado ya más arriba.

Capítulo 4

Llevando a Escala proyectos sociales

Llevar a escala un proyecto implica, además de tener en claro principios y criterios que hacen a los fundamentos y propósitos políticos, atender a cuestiones metodológicas y tecnológicas definidas. El proceso de reflexión que hemos encarado nos ha llevado a plantearnos varias de ellas.

En general, utilizamos tres palabras similares para denominar procesos similares: "duplicación", "multiplicación", "replicación". Pretendemos darles a estas palabras un nivel de especificidad conceptual más definido. Llamamos "**duplicación**" a la acción de repetir una acción en otro contexto o situación diferente. En estos casos, incluimos esta duplicación en lo que denominamos "replicación formal". Llamamos "**multiplicación**" cuando esta duplicación se realiza en muchos otros lugares. Finalmente, hablamos de "**replicación**" cuando, además de repetir la acción desde su estructura metodológica, se mantiene la perspectiva política, su estructura de valor, su potencialidad transformadora, su vocación a la incidencia. Estamos en lo que hemos llamado "replicación fundamental".

Esta "sutil" distinción nos hace advertir diferencias entre lo que hemos llamado "duplicación" y lo que llamamos procesos con **Perspectiva de Escala**. Entendemos que en estos últimos quienes crearon la idea están presentes de alguna manera en los procesos de réplica. Esto no sucede en la mera "duplicación" de la experiencia. Al afirmar esto queremos decir que damos un lugar muy importante a la conservación del valor fundacional de una experiencia y entendemos que una de las maneras de garantizarlo es a través de la presencia de quienes dieron origen a la experiencia.

Por otra parte, como ya hemos dicho más arriba, algunas experiencias se gestan con elementos que son factibles de ser escalados, más allá de la conciencia de quienes los diseñan. Cuando esto ocurre intencionalmente hablamos de "Escala Programada".⁷

Identificamos una pregunta importante: *¿Cuándo creemos que un proyecto "exitoso" está en condiciones de ser llevado a escala?* Se trata de una cuestión relevante porque, por lo general, nos hacemos otra pregunta: *¿Qué proyecto quisiéramos que fuera llevado a escala?*



No todo proyecto exitoso puede ser llevado a escala.

Notemos que se trata de dos preguntas diferentes. Privilegiamos sin duda la primera por sobre la segunda cuando de llevar a Escala se trata. **Deben llevarse a escala proyectos que estén en condiciones de "escalar", no sólo buenos proyectos.**

⁷ Nos parecería muy importante realizar distinto tipo de investigaciones y sistematizaciones en programas que hayan sido llevados a escala. Nos falta contar con más elementos producto de procesos de análisis rigurosos sobre prácticas de escala. Es una tarea pendiente para los sectores académicos.

Entonces, cuando nos preguntamos por las condiciones de un proyecto para poder ser escalado, aparecen algunas cuestiones a tener en cuenta. (Muchos son interrogantes que deben ser profundizados. No estamos en condiciones de cerrar aquí las búsquedas, en su lugar, queremos promoverlas, animarlas.)

Una de estas es la referida a la necesidad o no de que los proyectos a llevar a escala tengan de antemano un alto nivel de sistematización. Pareciera que se trata de una condición necesaria para poder iniciar un proceso de escala.

Algo similar sucede con la evaluación y la medición de impacto. En principio, consideramos que sólo un proyecto que cuente con estos elementos en cierto nivel de desarrollo podrá estar en condiciones de ser escalado.

Respecto de esto último, vemos que "llevar a escala" es un "proceso" y no sólo "replicar" una experiencia. Como tal, los indicadores deben permitir medir los procesos y no sólo la repetición de los mismos.

También damos importancia a la sustentabilidad de los procesos de escala. Escalar un programa implica dotarlo de un nivel aceptable de sustentabilidad. El programa tiene que poder contar con los recursos que necesita durante el tiempo que se desee desarrollar. No debería lanzarse a escala un proyecto que no tuviera una adecuada combinación de recursos movilizados con esa finalidad.⁸

Otro de los aspectos que ha centrado nuestra atención tiene que ver con la presentación de los proyectos tendientes a llevar a escala una metodología o experiencia determinada.

En general, vemos que a la hora de presentar estos programas se hace referencia a demasiadas generalidades. Falta especificidad en el abordaje de los problemas. Aunque dista de ser lo central de la cuestión, se vuelve necesario que el contenido escrito del proyecto sea realmente un producto de calidad. Para ello es necesario que en el texto se haga referencia a los valores que lo sostienen, a las metodologías a diseminar y a las metodologías de diseminación. (Estas dos últimas son diferentes entre sí.)

El proyecto escrito es un material sumamente importante para que los que deben decidir asociarse al mismo puedan volcar su voluntad a favor. Pero para ello se requiere que sea claro y exprese convenientemente sus perspectivas. Por tratarse de proyectos de escala es muy necesario que aparezca con claridad la dimensión, magnitud y profundidad del problema que se desea enfrentar y de la potencialidad de universalización que tiene la estrategia escalable propuesta. Cuanto mayor es el nivel de la escala, mayor deberá ser la precisión de las propuestas.

No nos estamos refiriendo aquí a cuestiones puramente comunicacionales. Estamos yendo más lejos... Se trata de la concepción misma de estos procesos. Por ello afirmábamos, en nuestros momentos de reflexión, que uno de los elementos clave para justificar la necesidad de llevar a escala es identificar las consecuencias que tendría para la sociedad el no encarar los problemas que esta propuesta se propone enfrentar. La perspectiva de futuro, en términos de impacto, respecto a cómo serían las cosas si se llevan adelante estos programas y cómo serían si no se encarasen, debe ser elemento importante en la presentación de estos proyectos.

Si tenemos en cuenta el proyecto en sí mismo, hay algunas otras condiciones particulares que deben estar presentes. Una de ellas es que un proyecto con "vocación de escala" es un proyecto de "bajos costos". La escala implica expansión y los costos altos conspiran contra ella. De esto hablaremos cuando más adelante consideremos las cuestiones presupuestarias.

⁸ Nuestra referencia a los "recursos" no se limita a los fondos en dinero.

Otra característica importante es no tener una especificidad demasiada definida en cuanto a problemas, lugares o recursos necesarios. Cuando mayor es su "identidad de problema" o su "identidad de recursos" más limitada es su escalabilidad.⁹ Una de las virtudes de un buen proyecto a llevar a escala es su flexibilidad.

En nuestras investigaciones sobre escala estamos encontrando que, en los proyectos a escalar, existe lo que nosotros denominamos "**núcleo básico**". Se trata de los elementos metodológicos que le dan al proyecto identidad y que son los que tienen que estar presentes en cualquier práctica que se considere producto de un proceso de escala. Este núcleo básico debe ser lo más sencillo posible. Esto facilita la comprensión de los actores y de los reeditores del proceso. Por otra parte, la existencia de un "núcleo básico", como ya vimos, es uno de los recursos que nos permite una posible resolución de la tensión existente entre el centro del programa y sus distintas adaptaciones y resoluciones locales.

El "núcleo básico" debe explicitar cuestiones metodológicas, pero también identificar a los actores, materiales y recursos propios y específicos de dicho "núcleo".

Este "núcleo básico" puede no ser tan evidente en la primera observación de un programa. Fundamentalmente porque para poder identificarlo deben observarse varias expresiones de aplicación de estos programas y, es posible, que una experiencia exitosa y potencialmente escalable aún no se haya replicado. Es necesario diferenciar el "núcleo básico" de las concreciones exitosas de la replicación de una experiencia. Y esto no es sencillo porque, incluso, los agregados al núcleo básico pueden ser determinantes de logros mucho mayores a los que hubiera provocado el "núcleo básico" sin dichos agregados de valor. Sin embargo, se vuelve absolutamente indispensable identificarlo si queremos impulsar procesos con "perspectiva de escala".

La cuestión del liderazgo también tiene un lugar destacado en estos procesos. Por lo general, los procesos de escala se originan en procesos de fuertes liderazgos individuales o colectivos. Lo cierto es que estos liderazgos están presentes en sus orígenes. Además, como ya señaláramos más arriba, en procesos de escala, la presencia de quienes dieron origen a estas prácticas permite mantener "valor" en las mismas. Valor que siempre está amenazado en los procesos de escalamiento y que es uno de los cuidados mayores que deben tenerse.

Pero no se agota el problema en los liderazgos iniciales. No hay escala posible si no hay involucramiento importante de nuevos liderazgos. La sola aplicación de metodologías no garantiza nunca el éxito de las prácticas sociales. Nosotros hablamos de "replicación formal" y "replicación fundamental". Nos referimos a esta última cuando decimos que son necesarios



nuevos liderazgos involucrados en estos procesos de escalamiento. Liderazgos que deben identificarse pero también formarse y capacitarse para la réplica y la escala.

El tema de los liderazgos nos acerca a la necesidad de identificar también quiénes son los **actores primarios y secundarios** en los procesos de escala. (Estos elementos están directamente relacionados con la noción de "núcleos básicos" de los que hablamos más arriba.) Volvemos a una cuestión que es de capital

Es necesario identificar actores primarios y secundarios.

⁹ Cuadernos de la IYF , "Llevar a Escala", Medellín, 2001

importancia: precisar cuáles son los elementos esenciales y cuáles los que agregan valor a propuestas con **Perspectiva de Escala**. En este caso, los actores primarios son aquellos que forman parte de la factibilidad de implementación del "núcleo básico".

Hechas estas observaciones, nos parece importante volver aquí sobre la relación que puede tener la experiencia original exitosa con el proyecto que va a ser escalado, cuando la experiencia original no se realizó con la perspectiva de "escala programada" de la que ya hablamos más arriba. Reiteramos que es posible que se realice un proceso de replicación de una experiencia exitosa no imaginada para ser escalada. Pero estamos prácticamente seguros de que su replicación diferirá mucho de aquella experiencia original que se intenta escalar. Esto no implica que la replicación no sea positiva ni que se dejen de alcanzar las metas propuestas. Queremos decir otra cosa: Aquella experiencia original deberá ser "mirada" desde la **Perspectiva de Escala** para identificar el "núcleo básico" del que hablamos. Ese "núcleo básico" no incorporará aspectos importantes de agregados de valor local. Quedará despojado de elementos muy atractivos en la experiencia original (tanto metodológicos, como en sus actores y materiales...) Esto puede producir resistencias fuertes en los que hayan dado origen a estas experiencias. Es posible que encuentren muchas dificultades en poder reconocer los elementos del "núcleo básico" en medio de sus expectativas.

Estos procesos de escalamiento pueden dar origen a experiencias bastante diferentes de aquel proyecto inicial exitoso. Incluso pueden superar notablemente los logros de la experiencia inicial en las experiencias de replicación. Pero habrá que asumir que estas mutaciones significarán algunas pérdidas importantes respecto de la experiencia inicial.

Como síntesis de este capítulo, señalemos aquí cuáles son los aspectos que debieran tenerse en cuenta al analizar un proyecto con "potencialidad de escala".

El programa:

- Refleja un profundo conocimiento del contexto y de las problemáticas a enfrentar.
- Da una respuesta eficaz a problemas bien identificados
- El "núcleo básico" se encuentra perfectamente identificado
- Posee un adecuado diseño y un buen documento escrito que lo respalda.
- Tiene un buen nivel de sistematización de la experiencia
- Cuenta con un fuerte liderazgo y compromiso de un equipo de trabajo
- Se desarrolla con continuidad y logra índices de sostenibilidad
- Ha producido materiales de alta calidad para la comunicación de la práctica que pueden ser comprendidos por otros en otros contextos.
- Tiene herramientas adecuadas para el monitoreo y la medición de impacto.
- Tiene en cuenta una adecuada economía de los recursos.
- Es sostenido por una comunidad que "se apropia" de la experiencia
- Tiene incidencia social con viables posibilidades de impacto en las políticas públicas y en los sistemas sociales.
- Se encuentra en un momento "oportuno" para su réplica.

Capítulo 5

Manejo y mitigación de riesgos en los procesos de Escala

Llevar a escala un proyecto implica asumir riesgos y efectuar acciones de mitigación. Cuanto mayor es la extensión de la escala, mayor serán los riesgos. Llevar a escala un proyecto, es, en sí mismo, un riesgo: perder calidad en el proceso y desvirtuar los logros de la propuesta inicial.

Es importante desarrollar un primer proceso de identificación de riesgos, si se quiere escalar un proyecto. Se trata de un paso importante del planeamiento estratégico que no debe saltarse y es necesario describir con cierto nivel de detalle en el mismo.

Los riesgos a los que nos enfrentamos en un proceso de escala son varios y diversos. Algunos tienen que ver con el mismo programa, otros con el contexto y los contextos en los que se desarrollarán.

Uno de los principales riesgos que se enfrentan tiene que ver con la "perdida de control" del proceso. Si la escala que se desea alcanzar es de una magnitud muy amplia, se requiere perder en alguna medida el control del proceso. La multiplicidad de actores y escenarios hace que la dinámica de las cosas asuma cierta autonomía metodológica y política. A nuestro entender, esto es prácticamente inevitable y, además, conveniente.



Identificar riesgos, es importante.

Por otra parte, una vez identificados los riesgos, tiene que desarrollarse una estrategia de mitigación de los mismos. También es necesario explicitarla en el informe que dé cuenta del programa a desarrollar.

La mitigación de riesgos implica prever acciones correctivas pero también desarrollar acciones preventivas. *¿Qué podemos hacer para evitar estos riesgos? y ¿qué debemos prever en caso de que sucedan tales y cuáles cosas?* son las preguntas que deben hacerse para considerar estas cuestiones.

Capítulo 6

Los recursos en los proyectos con "Perspectiva de Escala"

Cuando consideramos proyectos con **Perspectiva de Escala** tenemos que atender la cuestión de los recursos requeridos.

Lo primero es plantearse una cuestión que hace al fondo del asunto. Nos podemos situar desde el lugar de la "carencia" (no tenemos los recursos necesarios para enfrentar el problema) o desde el lugar de la "resiliencia" (contamos con esos recursos). Más allá de que no debemos quedar atrapados en cuestiones dogmáticas, es importante tener alguna postura respecto de estos asuntos. Nosotros creemos que el lugar desde donde debemos mirar las cosas es el de la resiliencia. Pero no el de la resiliencia individual, sino el de la resiliencia comunitaria o la "resiliencia social". Así, entendemos que como sociedad contamos con los recursos necesarios para enfrentar y resolver los problemas que tenemos. (Puede ser que no contemos con dichos recursos en un nivel, por ejemplo, el local. Pero los podremos encontrar en el nivel provincial, nacional o, incluso internacional.)

Se trata, entonces, de ponerlos en movimiento de manera adecuada; de provocar procesos de re-distribución y de circulación de los mismos que provoquen otros resultados que los producidos por la mera acumulación.

Hablamos entonces de "**movilizar recursos**". Recursos de todo tipo: económicos, humanos, tecnológicos, culturales, políticos, sociales, espirituales... La estrategia que nos proponemos realizar debe partir de la convicción de la necesidad de movilizar adecuadamente recursos, partiendo de los existentes en las propias comunidades. Estos recursos son siempre diferentes, específicos y apropiados. Además, por lo general son escasos. Pero también, en general, son "no aprovechados" e, incluso, desaprovechados. La clave del éxito de estas acciones es optimizar y maximizar el uso de dichos recursos. Para ello es necesario poner en juego aquellos que se tienen y "disponerlos" para la multiplicación.

Un factor importante de movilización de recursos es el dinero. Bien utilizado, provoca una movilización extraordinaria de recursos. Pero debe ser considerado como un "movilizador de recursos" y no como un recurso en sí mismo.

Hemos dicho que, los altos niveles de exigencia de recursos dificultan los procesos de escalamiento y pueden hasta impedirlos. La economía de los recursos es fundamental respecto de la posibilidad de escalar.

Los "núcleos básicos" deben ser "económicos" en el uso de los recursos. Esto posibilita la replicación.

En nuestro proceso de reflexión nos hemos planteado seriamente esta cuestión. Nos parece que es inconveniente encarar procesos de escala con procedimientos de financiamiento tradicional. Deberíamos poder ir generando nuevos mecanismos de financiamiento para este tipo de proyectos. El forzar los diseños a los modelos tradicionales puede poner en riesgo el éxito de la **Perspectiva de Escala**.

Una de las características más importantes de estos nuevos procedimientos es la consideración de los "largos plazos" que estos procesos suelen requerir. Estos plazos presentan cierto tipo de dificultades y condicionantes que deben ser tenidos en cuenta al impulsar procesos de escala.

Capítulo 7

La "Perspectiva de Escala" y la evaluación de impacto

En nuestra reflexión hemos dado mucha importancia a esta cuestión. Sin embargo, nuestra primera convicción es que falta aún mucho desarrollo conceptual y práctico respecto de la misma.¹⁰

Con todo, desarrollamos algunas ideas que pueden significar un avance sobre la temática de escala.

Lo primero es que la escala hace referencia a cuestiones ligadas directamente a la "magnitud" (tamaño, extensión, alcance...) En este sentido, si toda operación social reviste algún tipo de impacto en lo político, cuando hablamos de **Perspectiva de Escala** estamos diciendo que los proyectos impactarán de alguna manera significativa en una región del país o en el país en su conjunto. Como tal, los indicadores de impacto deberán buscar medir procesos de magnitud cualitativamente diferente de cualquier otro tipo de proyecto.

Para medir impacto se requieren indicadores. Y entendemos que, cuanto más extenso sea el alcance de un programa, más acotados y específicos deberán ser para que dicho objetivo se concrete. Esto es así porque a mayor territorialidad o interjurisdiccionalidad, mayores son los entramados de poder que se ponen en juego, tanto en los espacios públicos como en los multiactorales de cada región o territorio. Por ello, al complejizarse este entramado, deben precisarse los indicadores con los que nos proponemos medir el impacto de nuestros programas.



Medir el impacto.

¿Cómo identificar dichos indicadores?

En principio, vemos que hay tres criterios para identificarlos mejor:

- Que den cuenta de la "**Magnitud**" que tiene la problemática que se quiere abordar y de la respuesta que se quiere dar dicha problemática. Esto tiene que ver con el tamaño, con la extensión, con el número de destinatarios y de

¹⁰ Síntesis del Seminario sobre Evaluación, Sistematización y Reedición de proyectos sociales, organizado por la Fundación Abrinq, Sao Paulo, 2002.

lugares a dónde se llega... (Nótense aquí las dos perspectivas de la "Magnitud", como dos caras de una misma moneda.)

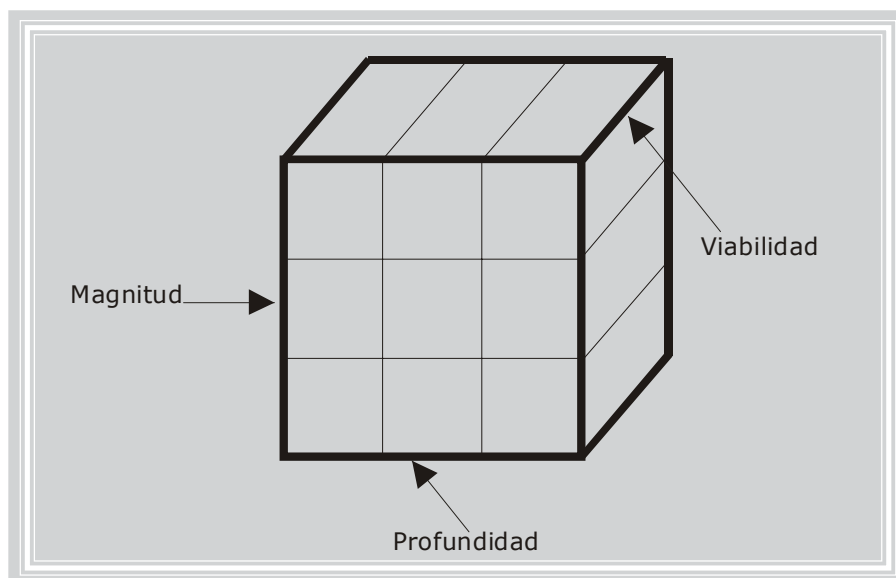
- Que den cuenta de la "**Profundidad**" de los problemas que se quieren enfrentar, entendiendo aquí la gravedad de no intentar cambiar o resolver estas cuestiones para el futuro del grupo, comunidad, sociedad... Problemas muy "extendidos" pueden no ser de gran "Profundidad".
- Que den cuenta de la "**Viabilidad**" de la propuesta. Aquí deben considerarse atentamente las cuestiones de oportunidad, que tienen que ver con la perspectiva política del contexto en donde se desarrolla la experiencia.

Como ya dijimos más arriba, uno de los mayores problemas de todo proceso de diseminación es el llamado "control de calidad". En este tipo de procesos, exige un complejo mecanismo de monitoreo.

Este monitoreo debe considerar las tres dimensiones que acabamos de señalar: Magnitud, Profundidad, Viabilidad. Esto conforma una matriz de monitoreo.

En esta matriz, la consideración de la Magnitud tiene que permitirnos expresar cuánto está afectando a la vida de las personas una determinada situación y cuánto es beneficiada por el desarrollo de una propuesta de escala.

La Profundidad, nos hablará de la "gravedad" de la cuestión y de la potencialidad de alcance en la transformación.



Los indicadores sociales, censales, etc. pueden ser una buena herramienta en el caso de los indicadores de Magnitud. Sin embargo, los de Profundidad deberán recurrir a otras herramientas de tipo cualitativo. Y se pondrán en juego, inevitablemente, perspectivas políticas y éticas de valoración. Se trata, en el caso de la Profundidad, de un "juicio de valor". Siempre será opinable y subjetivo. Habrá que apoyarse aquí en la coincidencia de visiones y de perspectivas más amplias que la consideración puntual de una situación. Si no, será muy difícil el análisis de esta dimensión.

Pero también hay que tomar precauciones para analizar la Magnitud. Las magnitudes son siempre relativas. Y al considerar la extensión de un problema o una estrategia, pueden obtenerse datos de medición... pero otra cosa es valorar estos datos para señalar relevancias. Esto también implica un juicio y pone en juego subjetividades. Por más que, a veces, las magnitudes sean realmente muy grandes.¹¹

Un factor que hemos identificado como relevante a la hora de necesitar tomar decisiones sobre prioridades en proyectos con **Perspectiva de Escala** es el factor oportunidad. Este factor es un factor "clave" para nuestra dimensión de Viabilidad.

Como vemos, las tres dimensiones tienen factores ético-políticos muy fuertes. El debate técnico puede esconder o disimular esta cuestión que estará, seguramente, por debajo del mismo de manera inevitable. Por ello, el involucramiento de los actores y su compromiso con estos proyectos será un factor importantísimo a la hora de analizar el impacto que estos programas tengan. La noción de protagonismo tendrá que tenerse muy en cuenta en estos momentos.

¹¹ La extensión del AIDS (SIDA) en algunos países de África es de una magnitud impresionante. Sin embargo, no es aún la enfermedad más extendida en varios de esos países...

Bibliografía

- Alliance. "Expanding community action on HIV/AIDS, NGO/CBO strategies for scaling-up, London 2000.
- Croce, Alberto. "Actores Sociales y Políticas Públicas". Artículo en Foro Virtual sobre Incidencia en Políticas Públicas. Buenos Aires, 2003.
- IYF y Red de Partners. "Llevar a Escala. Enfoques y Estrategias para Ampliar el Impacto de Programas de Participación y Empleo Juvenil", Medellín 2001.
- Racine, David. Replicating Programs in Social Markets. Replication and Program Strategies, Inc., 1989.
- Replication and Program Strategies, Inc. Replication; Self-assessment Tool. Philadelphia, 1995. www.replication.org
- Restrepo, Clara. Documento Síntesis: Revisión Bibliográfica sobre Escala, documento preparado para IYF.2001

Indice

Prólogo	Pág. 1
Introducción	Pág. 3
Capítulo 1	Pág. 5
El marco contextual y la "Perspectiva de Escala"	
Capítulo 2	Pág. 7
La Escala y La transformación social	
Capítulo 3	Pág. 9
Reflexiones en torno de la "Perspectiva de Escala"	
Capítulo 4	Pág. 13
Llevando a Escala proyectos sociales	
Capítulo 5	Pág. 17
Manejo y mitigación de riesgos en los procesos de Escala	
Capítulo 6	Pág. 18
Los recursos en los proyectos con "Perspectiva de Escala"	
Capítulo 7	Pág. 19
La "Perspectiva de Escala" y la evaluación de impacto	
Bibliografía	Pág. 22

La Fundación SES (Sustentabilidad · Educación · Solidaridad) está dedicada a la promoción y el desarrollo de distintas estrategias tendientes a la inclusión de los adolescentes y jóvenes con menos oportunidades.

Su misión institucional es trabajar por la inclusión, educativa, social, política y económica de los adolescentes y jóvenes con menos oportunidades.



Esta producción se hizo posible gracias al apoyo de Fundación AVINA.



FUNDACION SES

Para mayor información sobre los programas de la Fundación SES, recomendamos consultar nuestro sitio Web.

www.fundses.org.ar

FUNDACION
ses

Vuelta de Obligado 2667 C1428ADQ · Ciudad de Buenos Aires
Tel./fax: (54-11) 4896-1920/21 info@fundses.org.ar