

Incentivos

- o **Ideas y modelos:** Tiene que haber una idea o modelo que funcione a pequeña escala. Éstos pueden surgir de la investigación o de la práctica.
- o **Visión y liderazgo:** Se necesita una visión para reconocer que el fomento de una idea es necesario, deseable y posible. Los líderes visionarios o los defensores a menudo son los que empujan el proceso de fomento.
- o **Catalizadores externos:** Las crisis políticas y económicas o la presión de actores externos (donantes, UE, ONG, etc.) pueden impulsar el proceso de fomento.
- o **Incentivos y rendición de cuentas:** Los incentivos son primordiales para inspirar el comportamiento de las personas e instituciones a hacer fomento. Ellos incluyen las recompensas, las competencias y la presión a través del proceso político, del examen entre pares y de otras evaluaciones. El monitoreo y la evaluación de los objetivos, las metas y los indicadores de desempeño son ingredientes esenciales para establecer incentivos y llevar a cabo la rendición de cuentas.

Espacios

- o **Espacio fiscal/financiero:** Se necesita movilizar recursos fiscales y financieros y/o los costos tienen que ser adaptados para que se ajusten al espacio fiscal/financiero disponible.
- o **Espacio de recursos naturales/medio ambiente:** El impacto de la intervención en los recursos naturales y en el medio ambiente tiene que ser tomado en cuenta, hay que mitigar los posibles efectos dañinos y promover los impactos beneficiosos.
- o **Espacio de políticas:** El marco de políticas (y jurídico) tiene que permitir o estar adaptado para apoyar el fomento.
- o **Espacio de capacidad institucional /organizacional/del personal:** Hay que crear una capacidad institucional y organizacional para impulsar el proceso de fomento.
- o **Espacio político:** Los involucrados importantes, tanto los que apoyan como los que se oponen a la intervención, tienen que ser incluidos tanto por medio de la difusión como de salvaguardas adecuadas que garanticen el apoyo político para una intervención de fomento.
- o **Espacio cultural:** Hay que identificar los posibles obstáculos culturales o mecanismos de apoyo y hay que adaptar como sea necesario la intervención para permitir el fomento en un entorno cultural diverso.
- o **Espacio de alianzas:** Hay que movilizar a los socios para que se unan al esfuerzo de fomento.
- o **Espacio de aprendizaje:** Hay que obtener los conocimientos acerca de qué funciona y qué no funciona en el fomento, mediante el monitoreo y la evaluación, el intercambio de conocimientos y la capacitación.



Foto: Prakash Hatvalne/PNUD India

Referencias:

- GIZ (2010). Scaling up in Development Cooperation: Practical Guidelines, disponible en www.tinyurl.com/c6263pd.
- Hartmann, A., y J. Linn (2008a). Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice. Wolfensohn Center Working Paper No. 5. Brookings.
- Hartmann, A., y J. Linn (2008b). Scaling Up Through Aid: The Real Challenge. Global Views, No. 7, Brookings.
- División del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)/Instituto Brookings (2011). Framing questions for scaling-up, Roma: FIDA.
- Linn, J., A. Hartmann, H. Kharas, R. Kohl, y B. Massler (2010). Scaling Up the Fight Against Rural Poverty: An Institutional Review of IFAD's Approach. Washington, DC: Brookings Global Economy and Development, Documento de trabajo 43. Octubre (para la División del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola).
- PNUD (2010a). Evaluation of UNDP Contribution to Strengthening Local Governance, Nueva York.
- PNUD (2010b). Evaluation of UNDP Contribution to Strengthening National Capacities, Nueva York.
- PNUD (2011a). Scaling-up Local Innovations Case Study, Nueva York, disponible en www.tinyurl.com/8woh8xc.
- PNUD (2011b). Supporting Transformational Change: Case Studies of Sustained and Successful Development Cooperation, Nueva York, disponible en www.tinyurl.com/9ptyz5e.

30 Septiembre 2012

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One United Nations Plaza • Nueva York, NY 10017 EE.UU.

Si desea más información, sírvase visitar el sitio tinyurl.com/pr-partlocdev y entrar al espacio de Teamworks sobre Gobernabilidad Local y Desarrollo Local en el sitio undp.unteamworks.org/node/16872.

Foto de portada: Albert Gonzalez Farran/ONU Sudán.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Preguntas para crear programas de fomento



Fomento de las innovaciones en materia de desarrollo para un cambio transformador



El fomento de las innovaciones en materia de desarrollo para lograr un cambio transformacional se lleva a cabo con el fin de mejorar la eficacia del desarrollo. Varias evaluaciones han sugerido que el PNUD y otros socios del desarrollo apoyen el fomento de iniciativas piloto exitosas con el fin de alcanzar resultados eficientes, efectivos y sostenibles en materia de desarrollo. **¿Cómo pueden los programas de país del PNUD promover sistemáticamente el fomento?** Esta nota para el debate facilita algunas preguntas clave a las oficinas del PNUD en los países con el fin de reflexionar y de apoyar el establecimiento de una visión y estrategia de fomento en la creación de programas. Es aconsejable volver a examinar las principales preguntas durante las fases de implementación y de conclusión de modo de ayudar igualmente a dirigir el entorno cambiante. La serie de preguntas se aplican a los programas en cualquier área de prácticas del PNUD. De hecho, un esfuerzo conjunto de varias prácticas es lo mejor para lograr el fomento.

Pregunta 1: ¿Qué significa fomento?

Cada interesado puede tener un concepto diferente y querer centrarse en aspectos diferentes al referirse al fomento. Sin embargo, si se quiere alcanzar una colaboración efectiva en un programa conjunto, es necesario tener un entendimiento común de los conceptos y temas relacionados con el fomento. Es sumamente importante garantizar la autoría nacional del concepto y la visión del fomento desde el mismo comienzo de la creación del programa.

Para el PNUD, el fomento es el proceso que garantiza la cobertura, el impacto y la sostenibilidad de una innovación en lo relativo al desarrollo. Ese proceso implica no sólo una expansión de proyectos exitosos a una escala mayor, sino también el fortalecimiento de las capacidades nacionales y la mejora de las políticas mundiales, nacionales y locales.

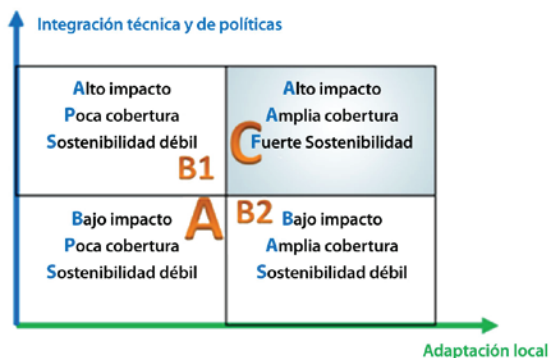
Pregunta 2: ¿Cuál es la visión y la escala deseada?

Es importante definir desde un comienzo la visión del fomento: ¿qué cambios se desean en materia de desarrollo y a qué escala? Los resultados del fomento implican las siguientes dimensiones: *social* (inclusión social), *física* (amplia cobertura), *funcional* (efecto multiplicador); *política* (compromisos políticos y presupuestarios), y *conceptual* (cambio de la mentalidad y de las relaciones de poder).

Pregunta 3: ¿Dónde nos encontramos actualmente respecto a la cobertura, al impacto y a la sostenibilidad?

El diagrama de resultados/situaciones en relación al fomento¹ muestra la importancia de la adaptación local y de la integración técnica y de políticas. Sólo cuando una solución del desarrollo adquiere un alto nivel de integración técnica y de políticas y abundantes adaptaciones locales, tiene mayores probabilidades de tener un alto impacto, una cobertura amplia y una firme sostenibilidad. Esto se indica en el cuarto superior derecho del

Situaciones de fomento



¹ PNUD, 2011. Scaling-up Local Innovations Case Study: China Agriculture Extension Special Task Force (AESTF), PNUD, Nueva York.

diagrama como la situación fomentada ideal (Situación C). Los otros tres cuartos tienen situaciones donde sólo una o ninguna de las tres dimensiones del fomento han sido logradas.

De acuerdo a la ubicación del resultado de las soluciones actuales en este diagrama, podrán definirse resultados intermedios y ejes estratégicos del programa en cuestión.

Pregunta 4: ¿Qué intervenciones en el programa son necesarias para el fomento?

Dependiendo de la visión y del análisis de la situación, puede identificarse una intervención adecuada en el programa para apoyar el paso de la situación actual a un escenario de resultados superior. Concretamente, las intervenciones de fomento pueden incluir y centrarse, por ejemplo, en:

From A to B1:

- Fortalecer la alianza y el apoyo entre múltiples prácticas para ofrecer un enfoque intersectorial, una integración técnica y llevar a cabo un diálogo en materia de políticas.

From B1 to C:

- Atender la debilidad de los procesos empresariales y de las capacidades institucionales requeridas para ir más allá de los proyectos piloto y para lograr una adaptación y una implementación del programa más amplias.

From A to B2:

- Apoyar la transferencia de conocimientos, la creación de capacidades, la difusión y el activismo a nivel local, sin basarse sólo en un modelo de arriba abajo que permea hacia las comunidades.

From B2 to C:

- Crear los conocimientos y el impulso político para orientar las políticas y las reformas legislativas y cultivar entornos propicios.

Pregunta 5: ¿Cómo identificar y cultivar los incentivos y los espacios para el fomento?

El marco de Hartmann y Linn (2008)² ofrece una importante lista de verificación para que sea tomada en cuenta por los que crean programas sobre cómo identificar y cultivar los incentivos más importantes y abrir espacios propicios al fomento. El marco se compone de cuatro incentivos y de ocho espacios, como se explica en el cuadro a continuación. Los incentivos son las fuerzas que hacen avanzar el fomento. Los espacios son las oportunidades que pueden crearse o los obstáculos potenciales que tienen que ser eliminados para abrir un espacio que permita que las intervenciones prosperen.

² A. Hartmann y J. Linn, 2008a. Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice. Wolfensohn Center Working Paper No. 5. Brookings.
A. Hartmann y J. Linn, 2008b. Scaling Up Through Aid: The Real Challenge. Global Views, No. 7, Brookings.



Foto: Leonardo Sexción/PNUD Filipinas

Pregunta 6: ¿Cómo puede el monitoreo y la evaluación orientar el proceso de fomento?

El fomento es un proceso de aprendizaje. El monitoreo y la evaluación son fundamentales para el fomento tanto en el período de innovación/fase piloto como en el proceso de fomento.

Las pruebas que se han conseguido y analizado a través del monitoreo y la evaluación a nivel de resultados nos ayudarán a definir claramente la visión de fomento. El monitoreo y la evaluación darán una información e indicadores oportunos para guiar, y reorientar cuando sea necesario, los caminos del fomento. El monitoreo y la evaluación también pueden mostrar los riesgos potenciales durante el proceso de fomento, los posibles compromisos que surjan de un fomento exagerado, etc. Entonces se podrá planificar a tiempo las acciones para mitigar los riesgos y gestionar los compromisos.

Dado que el monitoreo y la evaluación informan la visión, las estrategias y la gestión de los riesgos del fomento, se debe adoptar un sistema. Éste debe ir más allá de los simples resultados inmediatos del proyecto e incluir los seguimientos de los resultados y los efectos indirectos de la innovación, así como el monitoreo de los desarrollos político-económicos que permiten el fomento.

El monitoreo y la evaluación del fomento también tienen que integrar un proceso de colaboración e involucrar a los interesados. Esto no sólo alentará la autoría sino que también transformará la autoría en una defensoría del fomento.