Co-Impact

Convocatoria abierta de donaciones para el cambio sistémico

TERCERA RONDA

29 de enero – 31 de marzo de 2020

El cronograma para la Tercera Ronda de Co-Impact ha sido actualizado en respuesta a la pandemia de COVID-19. Por favor, consulte nuestra página web **www.co-impact.org/how-to-apply** para ver la información actualizada.

Cortesía de Paula Bronstein/The Verbatim Agency/Getty Images

Tercera ronda de Co-Impact: Proceso de propuesta

Co-Impact apoya una pequeña cantidad de iniciativas transformadoras para el cambio sistémico, cada una de las cuales está preparada para lograr mejoras significativas y duraderas para **millones de mujeres y hombres en el hemisferio sur**. Brindamos subsidios flexibles, generalmente de **USD 10-25 millones durante 5 años**, para iniciativas de cambio sistémico en las áreas de **salud, educación y oportunidades económicas**, que abordan la equidad y la inclusión de género de manera significativa. También invertimos en fortalecer a los socios del programa para que puedan lograr coherencia estratégica y desarrollar las capacidades críticas necesarias para avanzar de manera efectiva en el cambio sistémico. Identificamos oportunidades de donaciones a través de un proceso de selección que incluye una convocatoria abierta de conceptos y referencias de expertos dentro de nuestras redes.

Después de dos rondas de concesión de donaciones, nuestro equipo ha reflexionado sobre los factores cruciales para lograr un cambio sistémico a gran escala. Como resultado, hemos perfeccionado los criterios de selección en nuestra tercera ronda de donaciones en tres aspectos importantes:

Primero, nuestra experiencia muestra que las organizaciones arraigadas en el hemisferio sur a menudo aportan una comprensión profunda de los contextos y la gobernanza local, inteligencia política, relaciones de confianza y un compromiso a largo plazo que son fundamentales para un cambio exitoso de los sistemas. En la Tercera Ronda, **solicitamos que las iniciativas cuenten con el anclaje de organizaciones que estén dirigidas y arraigadas en el hemisferio sur**.

En segundo lugar, uno de los principales impulsores del subdesarrollo es la discriminación y la exclusión de las mujeres. En la Tercera Ronda, pedimos a los posibles socios que **articulen claramente el modo en que la iniciativa aborda la discriminación y la exclusión de género** en todos los niveles, incluso en el análisis del problema, el enfoque programático y sistemático y la participación y liderazgo de las mujeres en toda la iniciativa y la organización. Debido a que consideramos que nuestra cartera y las perspectivas de éxito del programa se ven reforzadas por una fuerte representación de las mujeres, nos **aseguraremos de que al menos el 50 % de las iniciativas que seleccionemos estén dirigidas por mujeres**. Para más información, consulte el Anexo 3.

En tercer lugar, debido a que somos una organización filantrópica centrada en los resultados, para la Tercera Ronda pediremos que las presentaciones articulen claramente los resultados específicos que pretenden lograr a nivel de las personas (en comparación con la ampliación o el cambio de políticas únicamente). Para la Tercera Ronda, pediremos a los socios que **sean más explícitos sobre (a) el sistema específico al que apuntan, (b) de qué modo su intervención mejorará ese sistema y (c) las medidas a nivel de sistema que utilizarán para hacer el seguimiento de las mejoras del sistema**.

En resumen, en la Tercera Ronda, buscamos respaldar iniciativas que:

- se centren en mejorar la vida de **un millón de personas** o más;
- tengan un enfoque claramente articulado para **cambiar los sistemas a gran escala**;
- estén dirigidas **por los países/regiones del hemisferio sur donde buscan hacer una diferencia y estén profundamente arraigadas en estos mismos lugares**;
- aborden la **equidad e inclusión de género**, y estén fundamentalmente **dirigidas por mujeres** (por lo menos en el 50 % de las iniciativas que apoyamos);
- tengan un **sólido historial** de resultados; y
- utilicen métodos basados en datos reales para lograr resultados específicos en **salud, educación** y/u **oportunidades económicas**.

Sabemos que el cambio sistémico es difícil de lograr, así que también buscamos respaldar iniciativas con competencia técnica, fortaleza organizativa y compromiso efectivo con la economía política y la gobernanza (consulte el Anexo 2). Puede encontrar más detalles sobre nuestros criterios para la concesión de donaciones en la Sección B a continuación.

Co-Impact busca proporcionar un apoyo catalizador, pero no exclusivo, a las iniciativas de cambio sistémico. Creemos que los esfuerzos para cambiar sistemas complejos tienen una mayor posibilidad de éxito cuando cuentan con el apoyo de una coalición cohesionada, así que nuestro apoyo generalmente se limita del 25 al 35 % del costo filantrópico total de una iniciativa, y nunca más del 50 %.

Nos complace **solicitar propuestas** de organizaciones y asociaciones calificadas (consulte la Sección B a continuación) para nuestra tercera ronda de donaciones entre **el 29 de enero y el 31 de marzo de 2020**. Las propuestas deben responder las preguntas orientadoras en la Sección C a continuación. Le invitamos a leer nuestro Manual antes de presentar su solicitud, específicamente las secciones *2.1 "Lo que financiamos y no financiamos"* y *1.4 "Nuestro enfoque (en evolución) para el cambio sistémico"* (también reproducido a continuación como Anexo 1 y 2), además de "Cómo buscamos avanzar la equidad de género y el liderazgo de las mujeres" (Anexo 3).

A. DESCRIPCIÓN GENERAL Y PROCESO

Esperamos utilizar el siguiente cronograma y proceso:

Selección y consideración inicial (enero – diciembre de 2020; la decisión sobre la concesión de diseño está prevista para enero de 2021): 1) Selección y consideración inicial de todas las notas conceptuales presentadas; 2) solicitudes adicionales de información y convocatorias aproximadamente en junio y julio de 2020 con aproximadamente 20-30 iniciativas, y 3) compromiso detallado con hasta 10 iniciativas, que probablemente incluyan visitas al sitio aproximadamente de septiembre a octubre de 2020.

Convenciones de diseño (febrero de 2021 – septiembre de 2021): esperamos entregarles a las 5 a 8 organizaciones y asociaciones más prometedoras convenciones de "diseño" de hasta USD 500.000 cada una para avanzar y probar su iniciativa de cambio sistémico y desarrollar una sólida estrategia y propuesta. El resultado de este proceso pretende ser valioso en sí mismo, ya que permite que las organizaciones promuevan sus ideas y su trabajo, fortalezcan sus alianzas y apoyen sus esfuerzos más amplios para recaudar fondos (no solo provenientes de Co-Impact). El período de donación de diseño típico es de 6 a 8 meses.

Donaciones para el cambio sistémico (decisión estimada para diciembre de 2021): Co-Impact espera otorgar de 3 a 5 donaciones para el cambio sistémico, que generalmente oscilan entre los USD 10-25 millones cada una en el transcurso de 5 años, a un subconjunto de las organizaciones/asociaciones que recibieron la convención de diseño. También brindamos apoyo para el aprendizaje, la adaptación y el fortalecimiento organizacional. Cada donación está destinada a proporcionar un apoyo importante, pero generalmente solo representa del 25 al 35 % (y no más del 50 %) de las necesidades de financiamiento total de una iniciativa de cambio sistémico.

B. CALIFICACIONES

Asegúrese de cumplir con los siguientes criterios antes de redactar una nota conceptual. Lamentamos no poder considerar a las organizaciones o asociaciones que no cumplan con estos criterios.

01. Resultados: Permitir un cambio duradero en los **sistemas** de salud, educación y económicos que mejoren significativamente las vidas de un millón o más de mujeres y hombres desfavorecidos, desglosados por sexo (en uno o más países de ingresos bajos o medios en el hemisferio sur) dentro de 5 años, relacionado con uno o más de los siguientes resultados a nivel de las personas[1]:

- ***Resultados de oportunidad económica* mejorados significativamente**, *medidos en forma de aumentos en una o más de las siguientes áreas:*
  - Oportunidades/empleos de calidad (seguros, estables y con una remuneración justa) que generan ingresos
  - Personas que ingresan y permanecen en oportunidades/trabajos de calidad que generan ingresos
  - Ingresos netos obtenidos a partir de actividades que generan ingresos y/o bienes del hogar
  - Valor de los bienes del hogar que aumentan de manera demostrable la resiliencia y/o el potencial del hogar para generar ingresos
- ***Resultados de salud* significativamente mejorados**, *debido a un mejor acceso y/o calidad de la atención médica, medida en forma de tasas reducidas de uno o más de los siguientes puntos:*
  - Mortalidad
  - Morbilidad
  - DALY (disability-adjusted life years [años de vida ajustados por discapacidad])
  - Tasas reducidas de retraso del crecimiento y emaciación de niños pequeños

[1] Estos resultados buscan proporcionar una idea clara del cambio a nivel de las personas que buscamos apoyar; en su presentación detallada, incluya el marco que mejor funcione para usted.

- ***Resultados educativos* mejorados significativamente**, *medidos en forma de aumentos en una o más de las siguientes áreas:*
  - Tasas mejoradas de niños que están "preparados para la escuela" al comenzar la escuela primaria
  - Alfabetización y aritmética básica en los primeros grados y/o alfabetización de adultos
  - Finalización de la educación secundaria, especialmente en el caso de las niñas
  - Adquisición de habilidades medibles y esenciales de "aprendizaje en profundidad" (por ejemplo, capacidad de analizar, razonar, pensar críticamente, resolver problemas)

02. **Escala de impacto:** la iniciativa propuesta tiene un gran potencial para **el cambio a gran escala** y está preparada para:

a. Mejorar **un millón de vidas** o más en 5 años, en al menos uno de nuestros resultados objetivo; y

b. Permitir la "**adopción a gran escala**" de un modelo probado (se distingue de la "ampliación"; consulte el Anexo 2)

En circunstancias excepcionales, consideraremos iniciativas que podrían mejorar cerca de un millón de vidas en 5 años, pero no en su totalidad, cuando puedan demostrar un trayecto creíble y convincente hacia un cambio sistémico a gran escala. No se considerarán las iniciativas que tengan probabilidades de impactar considerablemente menos de un millón de vidas en 5 años.

03. **Arraigadas en el hemisferio sur:** El socio de anclaje/organización líder está dirigido y arraigado en el hemisferio sur, y cumple al menos 2 de los 3 siguientes criterios:

- **La oficina central internacional** y la mayoría de la presencia total del personal se encuentran en un país del hemisferio sur (con una fuerte preferencia por que estén en el país o los países a los que se dirige la iniciativa).
- La **organización de anclaje o el líder de la iniciativa y al menos un 50 % de los altos directivos** son de un país del hemisferio sur (con una fuerte preferencia por que los líderes sean ciudadanos del país o países a los que se dirige la iniciativa).
- La organización de anclaje/iniciativa tiene **profundas raíces en la región** —lo cual podría demostrarse, por ejemplo, con más de 10 años de trabajo en el fortalecimiento de los sistemas del país o la región objetivo— y puede demostrar importantes asociaciones de trabajo a largo plazo con actores locales y el compromiso de invertir en talentos locales para puestos de liderazgo.

04. **Género:** la iniciativa propuesta tiene un enfoque proactivo y estratégico para abordar la discriminación contra las mujeres y las niñas para que hagan oír su voz y ejerzan su participación, establezcan agendas y tomen decisiones. Este compromiso debe integrarse en su trabajo programático, la propia organización y el análisis del problema, así como en el diseño para el cambio sistémico. Para ver más detalles, consulte el Anexo 3 a continuación. Específicamente, consideramos el género en nuestro proceso de selección de la siguiente manera:

a. Todas las iniciativas seleccionadas demuestran un **enfoque proactivo para abordar la equidad de género y la inclusión** en el análisis del problema, el diseño y el modelo de cambio sistémico, la definición de los resultados que buscan alcanzar y las métricas del éxito, y en la promoción del liderazgo de las mujeres en todos los niveles de la iniciativa y de sus propias organizaciones.

b. Al menos un 50 % de las iniciativas que seleccionamos están fundamentalmente **dirigidas por mujeres**. Definimos "liderazgo fundamental de las mujeres" cuando la principal dirigente y una parte importante del personal directivo superior de la organización de anclaje o de la iniciativa son mujeres. Además, la composición de género de la Junta de la organización de anclaje también es un factor que influye en nuestra selección.

05. **Países:** la iniciativa propuesta se centra en uno o más países de ingresos bajos y medios en el hemisferio sur. No apoyamos el trabajo en países de ingresos altos. Las iniciativas deben explicar cómo los países en los que pretenden trabajar por lo menos tienen condiciones cívicas y de gobierno mínimas, que son necesarias para emprender y sostener un esfuerzo significativo para el cambio sistémico. No tenemos una lista preseleccionada de países que cumplen los debidos requisitos, pero esperamos que brinde una explicación convincente de por qué su trabajo tendrá éxito si propone trabajar en países donde las condiciones cívicas y de gobierno están obviamente cuestionadas.

06. **Evidencia:** la evaluación independiente realizada por terceros demuestra que el enfoque/modelo/idea central de la iniciativa funciona y logra los resultados centrados en las personas. Si bien esta evaluación debe ser pertinente, rigurosa y de gran calidad, no exigimos el uso de ninguna metodología en particular.

En circunstancias excepcionales, consideraremos iniciativas que quizás no tengan evaluaciones rigurosas por parte de terceros cuando puedan proporcionar evidencia alternativa creíble y presentar un caso convincente sobre la veracidad del enfoque.

07. **Escala:** La iniciativa de cambio sistémico propuesta o una muy similar ya está en marcha (no es una empresa emergente o un programa piloto inicial), y en el último año ha beneficiado al menos a 10.000 personas de manera significativa.

08. **Organización(es):**

- La iniciativa tiene una capacidad significativa y un historial de trabajo a gran escala; el presupuesto anual en el último informe financiero auditado de la organización líder es de al menos USD 1 millón o una suma equivalente.
- Se promueven las asociaciones entre múltiples organizaciones, pero no son obligatorias; las asociaciones deben designar una organización líder que debe cumplir con los criterios establecidos en el punto 3 mencionado anteriormente.
- La organización/asociación no implica una campaña política que promueve a un candidato o un partido específico. Si bien las intervenciones políticas pueden ser parte de una iniciativa, las organizaciones de cabildeo que buscan principalmente cambiar la legislación no son elegibles.
- Las organizaciones con fines de lucro son elegibles siempre que el objetivo principal del esfuerzo sea lograr un impacto social duradero para millones de personas en los ámbitos descritos anteriormente.

C. PAUTAS PARA LAS NOTA DE CONCEPTO

Revise y responda a las pautas a continuación en esta plantilla de MS Word. Sea conciso y específico en sus respuestas. Envíe su solicitud a más tardar el 31 de marzo de 2020. Solo podemos considerar las propuestas en inglés, pero no exigimos que los hablantes de inglés no nativos lo hablen con fluidez. Gracias por su comprensión.

01. **Resumen (250 palabras como máximo)**

- Resuma su iniciativa principal y explique por qué cree que debería ser apoyada. Sea claro y conciso. El resumen será leído por todos los revisores y es el aspecto más importante de su presentación.

02. **Descripción general del problema (400 palabras como máximo)**

- Proporcione una descripción general de la naturaleza del problema, el impacto del problema en la vida de las personas, sus dimensiones de género y quién resulta más afectado.
- ¿Cuáles son los factores que permiten que persista el problema (por ejemplo, un factor cultural, político o técnico)?
- ¿Qué sistemas se ven afectados, contribuyen o perpetúan el problema?
- Resuma los esfuerzos anteriores y actuales para abordar el problema y por qué no han sido adecuados.

03. **Iniciativa de cambio sistémico (400 palabras como máximo)**

- ¿Cuál es el sistema específico que buscará cambiar o mejorar?
- ¿De qué manera su intervención mejorará ese sistema? ¿Qué "punto(s) de apoyo" o "palanca(s)" ha identificado sobre el cual su esfuerzo puede maximizar el impacto?
- ¿Qué le hace sentir confianza de que su enfoque es el correcto? ¿Por qué cree que este enfoque tendrá éxito cuando los esfuerzos anteriores pueden haber fallado?

04. **Resultados (300 palabras como máximo)**

- ¿Qué resultados a nivel de las personas pretende lograr a través de su iniciativa? Seleccione hasta 3 resultados especificados anteriormente y desarrolle/aclare según corresponda. ¿Quién se beneficiará y qué mejoras específicas logrará en la vida de las personas en 5 años?
- ¿Cuáles son las medidas a nivel de los sistemas que empleará para hacer el seguimiento del cambio sistémico? ¿Cómo sabrá que el sistema ha mejorado? ¿Cómo sería tener éxito?
- ¿Cómo se sostendrán estos cambios después de 5 años? ¿Qué le da confianza de que las mejoras en la vida de las personas persistirán con el tiempo?

05. Enfoque (600 palabras como máximo)

- ¿Qué asociaciones/relaciones/compromiso con otras personas serán fundamentales para lograr esos resultados y por qué? ¿Qué asociaciones ya están en marcha y cuáles deberán desarrollarse?
- ¿De qué manera piensa sobre la economía política y la gobernanza en su trabajo, y cómo abordará esto? A su juicio, ¿los países donde planea trabajar demuestran las condiciones cívicas y de gobierno necesarias para emprender, y sostener, un esfuerzo significativo para el cambio sistémico?
- ¿Cómo abordará el género de manera significativa en su trabajo, en el diseño de intervención, la medición de resultados y el liderazgo en todos los niveles? ¿La inclusión de otros grupos desfavorecidos también es una parte importante de su trabajo? ¿Si es así, de qué manera?
- ¿Cuál es su enfoque para el aprendizaje en esta iniciativa? ¿Cómo planea realizar el seguimiento del progreso? ¿Cómo planea aprender de su trabajo y adaptarlo?

06. Trayectoria (300 palabras como máximo)

- ¿Qué resultados han logrado sus esfuerzos hasta la fecha en relación con esta iniciativa? Describa los esfuerzos previos o la experiencia pertinente de su equipo que demuestre su capacidad para lograr resultados.
- ¿Cuál es el historial de su equipo en el área geográfica donde propone trabajar?
- Proporcione un resumen muy breve de la evidencia de terceros sobre la efectividad de su idea/enfoque central en un contexto comparable. También envíe una copia de la evidencia de terceros con un Resumen ejecutivo que incluya los resultados, en inglés.

07. Presupuesto (200 palabras como máximo)

- ¿Cuál es su estimación aproximada del costo a 5 años de la iniciativa, en dólares? ¿Qué parte de eso se espera cubrir con recursos existentes y cuántos recursos nuevos se necesitarán? A un alto nivel, explique brevemente los principales factores de costo de su iniciativa y cómo se gastarían los fondos de la donación de Co-Impact.
- ¿Hay financiadores comprometidos o de alto potencial para esta iniciativa? ¿Cuánto de los gastos existentes (por ejemplo, recursos del gobierno) utilizará?

08. Equipo (400 palabras como máximo)

- ¿Cómo está posicionado su equipo para obtener resultados? ¿Por qué cree que tiene las capacidades, la experiencia y el compromiso adecuados para la ejecución? ¿Qué tan representativa es la composición de su equipo con respecto a las personas que usted pretende beneficiar con la iniciativa?
- Si su equipo consta de dos o más organizaciones, ¿por qué es importante colaborar? ¿Qué pueden lograr juntas sus organizaciones que no podrían lograr solas? ¿Por qué cree que será una colaboración eficaz? ¿Los socios han trabajado juntos de manera exitosa en el pasado?
- ¿Este plan propuesto extenderá su organización y le presentará un desafío para crecer en los próximos 5 años? ¿Qué nuevas capacidades o habilidades podría verse obligado a desarrollar? ¿Qué resultados a nivel de la organización buscará fortalecer y registrar?
- Incluya biografías breves (100 palabras como máximo) del líder de la iniciativa y de 2 o 3 empleados clave.

D. PRÓXIMOS PASOS

Le agradecemos de antemano por tomarse el tiempo y el esfuerzo para preparar esta presentación. Esperamos que la información proporcionada aquí le haya sido útil.

Acusaremos recibo de su nota conceptual y esperamos comunicarnos con usted sobre nuestra revisión inicial antes del **30 de junio de 2020**. Posteriormente, esperamos seguir los pasos descritos en la Sección A antes mencionada.

Preguntas y conversaciones: tenga en cuenta que, lamentablemente, con un equipo pequeño, generalmente no podemos mantener conversaciones individuales o brindar comentarios individuales. Planeamos realizar al menos tres seminarios web públicos al principio del período de convocatoria abierta para explicar el proceso y responder preguntas; consulte aquí para ver más detalles. Haga clic aquí para registrarse a fin de recibir un correo electrónico sobre las actualizaciones que podamos producir con respecto al proceso de convocatoria abierta. También realizaremos actualizaciones periódicas en nuestro sitio web según sea necesario. Gracias por su comprensión.

Tenga en cuenta que podemos consultar a organizaciones asociadas, expertos y a otras terceras partes sobre la información que proporciona en su presentación. La decisión final se tomará bajo la exclusiva determinación de Co-Impact considerando lo que mejor se adapte a la cartera de Co-Impact. Gracias por su comprensión.

Anexo 1: Lo que financiamos y no financiamos

La filantropía apoya muchos objetivos diferentes y valiosos, dentro de una variedad de problemas y tipos de ayuda. Algunos financiadores apoyan la generación de ideas y las pruebas, otros se centran en la prestación de servicios o el apoyo de iniciativas. Algunos financiadores inyectan un gran capital para complementar los presupuestos del gobierno destinados pagar la infraestructura crítica (por ejemplo, escuelas o clínicas) o insumos clave (por ejemplo, libros de texto o medicamentos).

Nuestro enfoque llena un vacío muy particular en el panorama filantrópico y no será adecuado para la mayoría de las organizaciones. No financiamos el trabajo fuera de los países de ingresos bajos y medios en el hemisferio sur, o en cuestiones que no sean nuestros tres temas principales: salud, educación y oportunidades económicas. No enfocamos nuestros fondos en el "comienzo de la historia" ni apoyamos empresas emergentes críticas, programas piloto o incubadoras de innovación. Tampoco apoyamos iniciativas que solo hayan funcionado a una escala más pequeña (ver más detalles a continuación), o que no tengan pruebas rigurosas de terceros para validar que se han implementado con éxito a gran escala. Del mismo modo, no financiamos el "final de la historia", cuando una buena idea ya está implementada a gran escala y se ha convertido en "la nueva normalidad".

Entonces, ¿dónde entramos nosotros? Realizamos un conjunto específico de donaciones de gran volumen a esfuerzos bien establecidos para cambiar los sistemas y tener un impacto a gran escala con ideas rigurosamente probadas y comprobadas en países de ingresos bajos y medios en el hemisferio sur.

Solo financiamos los esfuerzos que contribuyen a lograr resultados relacionados con la salud, la educación y las oportunidades económicas. Las iniciativas que apoyamos suelen recibir fondos de otros financiadores durante muchos años, y tienen una base sólida de evidencia y una coalición de apoyo que las posiciona para cambiar los sistemas. Nuestro apoyo ayuda a unir programas piloto exitosos y una "adopción a escala" sostenible desde el propio sistema.

También reconocemos que el cambio sistémico lleva más tiempo que los cinco años que dura nuestro período de donación. Pero al ayudar a que crezcan las iniciativas exitosas, buscamos apoyar a los socios del programa para que se preparen, aceleren y amplíen los compromisos de entidades más grandes, como los organismos bilaterales, multilaterales y los gobiernos nacionales.

LO QUE FINANCIAMOS	LO QUE NO FINANCIAMOS
✓ Iniciativas de cambio sistémico a "nivel meso"	× Empresas emergentes, programas pilotos e incubadoras de innovación
✓ Salud, educación y oportunidad económica	× "Final de la historia"
✓ Países de ingresos bajos y medios en el hemisferio sur	× Iniciativas sin evidencia rigurosa de éxito a gran escala
✓ Sólida base de evidencia	
✓ Coalición de apoyo	

Co-Impact ofrece dos etapas de apoyo: Etapa 1: una convención de "diseño" y asistencia técnica limitada para ayudar a las organizaciones a avanzar en su trabajo y sus ideas, y desarrollar/perfeccionar una estrategia rigurosa de cinco años para el cambio sistémico. Queremos que este apoyo sea útil para las iniciativas de cambio, independientemente de la decisión final de Co-Impact con respecto a las donaciones para el cambio sistémico. Etapa 2: basándonos en la fase de diseño, otorgamos donaciones para el cambio sistémico durante cinco años a un subconjunto de organizaciones, como se describe a continuación.

CONVENCIÓN DE DISEÑO →	DONACIÓN PARA EL CAMBIO SISTÉMICO
• Destinada a ayudar de 5 a 8 organizaciones para avanzar en sus ideas y su trabajo sobre el cambio sistémico, fortalecer sus alianzas y probar la iniciativa de cambio sistémico • Ayuda a las organizaciones a desarrollar una estrategia convincente a 5 años • Incluye soporte técnico ligero y para la escritura cuando sea necesario • Posiciona a las org. para recaudar fondos (no solo provenientes de Co-Impact) • Por lo general, hasta USD 500.000 durante 6 a 8 meses	• Se considera un subconjunto de 3 a 5 iniciativas de diseño para las donaciones de cambio sistémico • Busca ayudar a las organizaciones a avanzar en una iniciativa de cambio sistémico que beneficie a millones de personas • Incluye apoyo para el aprendizaje, la adaptación y el fortalecimiento organizacional • Por lo general, es de USD 10-25 millones en el transcurso de 5 años. • Generalmente, está destinada a cubrir aproximadamente el 25 al 35 % del costo de la iniciativa • Consulte nuestro sitio web para ver las descripciones de nuestra primera ronda de donaciones

Consulte las páginas 20 a 27 de nuestro Manual para obtener más información.

Anexo 2: Nuestro enfoque (en evolución) para el cambio sistémico

Reconocemos que hay muchas vías para cambiar sistemas. Nuestro enfoque particular refleja varias características clave. Lo más importante es que buscamos una idea transformadora que tenga el potencial de impactar a millones de personas. Para avanzar en este nivel de impacto, buscamos evidencia de un elemento clave o "punto de apoyo" que pueda ayudar a que la idea crezca a gran escala y cambie las normas subyacentes. En la mayoría de los casos, esto también implica apoyar a los socios para que trabajen con el gobierno y otras partes para fortalecer la gobernanza local y nacional, de modo que las ideas, la experiencia, la evidencia, las políticas, los recursos humanos y financieros y las relaciones de rendición de cuentas estén optimizadas para producir y mantener los resultados.

También reconocemos que se necesita un tipo especial de organización para facilitar este tipo de cambio. Buscamos organizaciones con cualidades de liderazgo excepcionales, así como las asociaciones adecuadas necesarias para tener éxito. Además, debido a que creemos que el cambio sistémico es algo complejo, buscamos organizaciones que puedan adaptarse y aprender mientras tratan de alcanzar sus objetivos. Y, debido a que nos enfocamos en el cambio sostenible de los sistemas, por lo general solo trabajamos en contextos que cumplen como mínimo con las condiciones políticas y de gobernanza básicas, y esperamos que nuestros socios del programa proporcionen un análisis y un enfoque reflexivo sobre la economía política para gestionar el riesgo (consulte las páginas 28 y 29 de nuestro Manual).

Cada elemento de nuestro enfoque se describe con más detalle a continuación. No esperamos que todo lo que respaldemos refleje este pensamiento. Estamos dispuestos a ser persuadidos por otros enfoques para el cambio sistémico. Lo que sí esperamos es que los solicitantes presenten un caso cuidadosamente argumentado y basado en datos reales. Compartimos esto aquí con el afán de compartir nuestro pensamiento, y con el fin de ser transparentes acerca del "lente" que utilizaremos para evaluar su enfoque.

01. El cambio sistémico comienza con una idea transformadora

Creemos que las buenas ideas merecen difundirse y ampliarse. Sin embargo, no todas las buenas ideas son adecuadas para los esfuerzos exitosos de cambio sistémico. Para comenzar, buscamos ideas que tengan el potencial de mejorar la vida de millones de personas. Y creemos que para alcanzar este nivel de escala, la idea central debe:

- Responder a un problema claramente identificado, e incluir sus limitaciones políticas e institucionales.
- Estar redactada en términos simples que las personas puedan entender y que puedan explicárselo a usted.
- Contar con evidencia de terceros, independiente y rigurosa, sobre la efectividad en contextos similares del mundo real (incluso si reconocemos que una buena idea no puede simplemente copiarse y pegarse).

02. No tratamos de cambiar todos los aspectos del sistema, sino que nos enfocamos en un elemento clave o "punto de apoyo". Trabajamos en la adopción a gran escala en lugar de ampliar lo existente.

Cuando se busca un cambio a gran escala, es tentador diagnosticar y abordar de manera integral todo lo que está mal en un sistema. Pero el desafío de este enfoque es que puede volverse abrumador, complicado, prohibitivamente costoso y simplemente demasiado amplio para abordarlo todo a la vez. Sabemos que tener cincuenta prioridades es lo mismo que no tener ninguna, y creemos que se puede lograr más si nos enfocamos en lo que más importa. Por lo tanto, nuestro enfoque para el cambio sistémico se centra en un aspecto del sistema que sea crucial para su propósito central y tenga el potencial de influir catalíticamente en otras partes del sistema. Al igual que el ejercicio puede ayudar a una persona a lidiar con la diabetes, hipertensión, obesidad, enfermedad coronaria, poca energía, músculos débiles y una mala salud mental, nosotros buscamos apoyos esenciales similares en los sistemas de desarrollo global. Nuestros socios identifican un cambio clave en el sistema que sea significativo en sí mismo y que puede servir como punto de apoyo para inspirar una transformación más amplia dentro de ese mismo sistema y/o de otros similares. En definitiva, esta transformación debería mejorar la vida de millones de personas.

A fin de beneficiar a millones de personas, se debe adoptar claramente a gran escala una iniciativa de cambio sistémico. Sin embargo, distinguimos entre "adopción a gran escala" y "ampliación". Nuestros socios buscan la "adopción a gran escala" al trabajar en los elementos clave de los sistemas para que el propio sistema amplíe la idea transformadora a través de su propio impulso autosostenible. Nuestro enfoque es distinto de otros enfoques que ponen a prueba una iniciativa y luego trabajan para replicar o "ampliar" el programa piloto exitoso, sin que necesariamente se logren cambios estructurales y duraderos en el sistema subyacente.

03. El cambio sistémico depende de organizaciones estratégicas con un gran liderazgo

Los socios de nuestro programa proporcionan el liderazgo estratégico que requieren las iniciativas ambiciosas para cambiar sistemas. Ellos tienden a:

- Ver a través del ruido y la inercia para centrarse en lo que más importa para lograr resultados.
- Ser impulsados por un propósito y pragmáticos, saben cómo trabajar con lo que tienen.
- Tener un historial sólido, integridad y grandes valores éticos.
- Tener la capacidad de trabajar a un alto nivel de escala y sofisticación.
- Tener raíces profundas y relaciones sólidas con personas en los contextos locales. Conocer a las personas a las que está destinada la iniciativa. Ejemplificar tanto la credibilidad como la legitimidad.
- Ser humildes y curiosos; reconocen la complejidad e incertidumbre de su esfuerzo y continuamente prueban y redefinen sus hipótesis, mientras avanzan, sin paralizarse por la indecisión.
- Promover la equidad en todo lo que hacen. Las mujeres y los grupos históricamente excluidos se ven reflejados en sus análisis y están representados en puestos de liderazgo y altos cargos.

04. El cambio sistémico requiere una coalición efectiva de actores clave.

Ninguna organización, por muy fuerte que sea, puede lograr el tipo de objetivo ambicioso de cambio sistémico que pretendemos alcanzar. Desde nuestro punto de vista, una idea requiere la colaboración entre una variedad de organizaciones, personas e instituciones para que se arraigue y cobre fuerza.

Esta "coalición ganadora" no necesita incluir a todos; demasiados actores pueden reducir el ritmo del cambio y alterar la fidelidad de la idea central. Además, no todas las partes interesadas clave deben involucrarse de la misma manera, ni siquiera formalmente. Una coalición eficaz refleja un sólido análisis de la economía política de la diversidad de actores, incluidas las mujeres y los grupos excluidos, que se necesitan para promover la idea y sostener la reforma en medio de la dinámica de poder del mundo real de los sistemas que deseamos cambiar.

Lo que es más importante, para alcanzar y mantener el impacto para millones de personas, en la mayoría de los casos nuestros socios trabajan con los gobiernos, que necesitan diseñar y mantener políticas inteligentes, en general proporcionan la mayor parte del financiamiento y el personal y garantizan una implementación efectiva. A menudo, nuestros socios se centran en los reformadores del gobierno que ven la oportunidad de cambio dentro del sistema, pero no tienen el poder, los recursos o la experiencia para avanzar por su cuenta. Estos promotores internos del gobierno, que pueden ser de nivel superior o intermedio, son fundamentales para el éxito. Ayudan a establecer una agenda política y proporcionan un "entorno de autorización" para que otros miembros del personal impulsen una idea, así como un servicio civil más permanente que será responsable de la implementación a gran escala. Estos funcionarios públicos son particularmente importantes para la sostenibilidad del cambio sistémico, ya que los líderes políticos cambian con el tiempo.

La fortaleza de una coalición ganadora es esencial. Los diferentes actores de la sociedad pueden desempeñar diferentes roles en la promoción de diferentes aspectos del cambio que buscamos. Por ejemplo, los grupos de la sociedad civil pueden ayudar a ejemplificar ideas, presionar para la ampliación y garantizar la rendición de cuentas; los gobiernos pueden ampliar y sostener el cambio; los financiadores pueden aportar recursos muy necesarios; el sector privado puede incorporar soluciones basadas en el mercado; los tecnólogos pueden ayudar a acelerar el cambio; los grupos religiosos pueden brindar poder normativo a una idea; y los medios de comunicación y las personalidades notables pueden ayudar a llamar la atención sobre una idea y su promesa.

Construir una coalición así no es tarea fácil. Esperamos que los socios del programa cuenten con los elementos más importantes. Pero también apoyamos a los socios de nuestro programa mientras trabajan para reclutar y atraer a las instituciones y organizaciones más adecuadas para promover el cambio en cada contexto político. También reconocemos que a medida que cambian las condiciones políticas y sociales, una coalición también debe adaptarse para ser eficaz.

05. Las iniciativas de cambio sistémico complejos requieren aprendizaje y adaptación.

El aprendizaje y la adaptación son fundamentales para el éxito cuando se abordan problemas complejos de cambio sistémico. No importa cuán inteligente y cuán bien preparado esté uno: seguir estrictamente un plan no funciona ya que el cambio social siempre es complejo y rara vez se produce de acuerdo con el plan.

Más bien, respaldamos a las organizaciones que están dispuestas a probar, refinar, volver a probar y adaptar sus teorías de cambio a lo largo del tiempo. En nuestra experiencia, este tipo de aprendizaje depende de la humildad, la curiosidad y una "mente de principiante" entre los socios que tengan el coraje de preguntar: "¿Cómo sabremos si nuestra teoría del cambio no funciona?"

Este profundo compromiso con el aprendizaje debe comenzar con el ejecutivo de una organización, pero no debe terminar ahí ni quedar aislado en un "departamento de aprendizaje". Por el contrario, las herramientas y prácticas que generan retroalimentación, se basan en los datos y se adaptan, deben impregnar la organización (consulte la sección a continuación para obtener más información).

06. Nuestro enfoque requiere condiciones y acciones políticas e institucionales mínimamente propicias para fomentar un entorno más propicio.

Las personas con mayor necesidad de atención médica, educación y oportunidades económicas a menudo viven en países con sistemas políticos e institucionales difíciles y con serios desafíos de gobernanza. Para tener éxito, los socios de nuestro programa deben evaluar continuamente las limitaciones, oportunidades y riesgos planteados por estas realidades institucionales, y diseñar vías de acción que sean políticamente inteligentes y flexibles. Estas vías de acción pueden requerir pasos para mejorar el entorno propicio a través del cambio institucional, y contribuciones para fortalecer la gobernanza local.

Tras haber dicho esto, el enfoque de Co-Impact no puede funcionar bien en todos los contextos. Nuestro énfasis en el compromiso entre el gobierno y los líderes de la sociedad civil, el compromiso de aprender utilizando datos y evidencias, y el énfasis en la innovación y la mejora continua requiere la presencia de condiciones cívicas y de gobernanza mínimas que hagan posibles dichos atributos. Estos pueden incluir una consideración básica del estado de derecho, procesos sólidos de gobernanza, derechos humanos y el espacio para que la sociedad participe y trabaje en mejoras. Estamos dispuestos a asumir riesgos significativos cuando el potencial de impacto sea alto y estemos convencidos de las medidas para mitigar el riesgo. Pero es poco probable que trabajemos en lugares donde haya un alto desprecio por el estado de derecho o donde los conflictos violentos sean generalizados.

Estas condiciones mínimas deberían ser más sólidas dentro del contexto institucional específico al que apunta la iniciativa de cambio sistémico. Por ejemplo, buscamos la demanda de cambio dentro de las propias instituciones, generalmente de parte de funcionarios gubernamentales con una mentalidad reformista que trabajan en asociación con otros. Del mismo modo, si bien no podemos esperar que los lugares difíciles donde trabajamos estén libres de corrupción, nuestros socios gubernamentales y de la sociedad civil que impulsan el esfuerzo de cambio sistémico deben tener los niveles más altos de integridad y tomar medidas para mejorar la transparencia institucional, la rendición de cuentas y la capacidad.

En todos los contextos en los que trabajamos, examinamos las formas en que las mujeres y los grupos excluidos pueden participar en una iniciativa de cambio sistémico, y el modo en que una iniciativa puede afectar la dinámica de género y la inclusión. Un cambio sistémico significativo no es posible cuando las mujeres no pueden ejercer su voluntad; por lo tanto, en general no invertimos en socios o contextos políticos e institucionales donde este no sea el caso.

07. El cambio sistémico requiere trabajar en ideas y normas cambiantes

El cambio exitoso de un sistema en un lugar puede conducir a mejoras a gran escala en ese lugar, pero no solo a través de la replicación mecánica de una intervención exitosa. El cambio verdadero y duradero a gran escala generalmente surge de una idea que cambia las percepciones de lo que es posible, cambia las normas y los modelos mentales, actualiza las reglas, aumenta las aspiraciones y genera nuevas innovaciones. Estos cambios más amplios rara vez ocurren automáticamente o por sí solos; requieren inversiones en curadores, validadores y proveedores de ideas en el ecosistema. Estos pueden incluir personas que pueden escribir y contar historias de fracasos y éxitos, investigadores creíbles que pueden dar fe de la validez de la historia, defensores y profesionales legales que pueden redactar y promover los cambios necesarios en las normas, una red de formadores de opinión que continuamente promueven una nueva norma y un conjunto de practicantes generosos que están dispuestos a aportar su tiempo y experiencia para ayudar a otros a pedir prestado, analizar y adaptarse. Para Co-Impact y nuestros socios, esto probablemente requerirá que desarrollemos una comprensión más profunda del modo en que las ideas toman forma y vuelan. Con el tiempo, es posible que necesitemos fortalecer el ecosistema de actores que trabajan para lograr resultados.

Anexo 3: Cómo buscamos avanzar la equidad de género y el liderazgo de las mujeres

Creemos que el cambio efectivo de los sistemas requiere un enfoque resuelto sobre la equidad y la inclusión de género, y necesita abordar explícitamente la discriminación contra las niñas y las mujeres y las barreras que enfrentan para expresar su voz, establecer agendas y tomar decisiones. Esto incluye el análisis de problemas, el diseño del programa, la definición de los resultados, la medición y el liderazgo de las mujeres. También requiere de apoyo para fortalecer las capacidades organizacionales destinadas a diseñar y promover de manera efectiva programas orientados a asuntos de género. En consecuencia, esperamos y ayudamos a que los socios de nuestro programa puedan abordar la cuestión de género de la siguiente manera:

01. **Análisis del problema:** debido a que la discriminación y la exclusión de las mujeres es un motor importante y sistémico del subdesarrollo, buscamos comprender las manifestaciones específicas de género del problema, así como las dimensiones de género de por qué el problema existe y persiste. Esto incluye quién puede definir agendas, determinar prioridades, establecer normas y hacer cumplir las acciones. Cuando los sistemas de género se cruzan con otras formas de discriminación (como la discriminación por raza, origen étnico y clase), ayudaremos a nuestros socios a abordar el modo en que estos elementos sociales se combinan para reducir las oportunidades.

02. **Diseño del programa:** en consecuencia, para tener éxito, esperamos que cualquier respuesta al problema aborde y corrija las causas profundas de la discriminación por género, de manera relevante y significativa. Los aspectos de género deben abordarse explícitamente en el diseño de la iniciativa de cambio sistémico, y se deben incluir las cuestiones de voz, poder, agencia, representación y responsabilidad.

03. **Definición de resultados:** Co-Impact busca promover simultáneamente tres tipos de resultados: a nivel de las personas, a nivel de los sistemas y a nivel de la organización. Para cada uno de estos puntos, apoyamos a los socios para articular y desglosar los resultados por sexo, así como para reflejar el análisis de género en la elección de los resultados.

04. **Medición:** debido a que lo que se mide es lo que cuenta, trabajamos con los socios para construir, recopilar y analizar las mediciones del progreso en relación con los resultados y la dinámica de género, así como del liderazgo de las mujeres. Ayudamos a los socios a interpretar y usar estos datos para adaptar y mejorar el diseño, la práctica y la toma de decisiones del programa. Nuestro compromiso también incluye esfuerzos incipientes para integrar la retroalimentación de la circunscripción de manera sistemática, continua y significativa, de modo que tanto las mujeres como los hombres que se van a beneficiar con la iniciativa sean escuchados y puedan ejercer influencia.

05. **Liderazgo:** las normas y estructuras patriarcales son limitaciones serias para la efectividad y la equidad del desarrollo global. Por lo tanto, prestamos mucha atención a la participación y el liderazgo de las mujeres en todos los niveles, en iniciativas, organizaciones y asociaciones, y particularmente en relación con los equipos de alta dirección y las juntas de gobierno. También hacemos énfasis en la representación de las mujeres en cuanto a la elección de los expertos que consultamos, las reuniones públicas que convocamos y el modo en que comunicamos nuestro trabajo.

06. **Fortalecimiento organizacional:** cada una de nuestras donaciones para el cambio sistémico incluye una suma importante (generalmente USD 500.000) para ayudar a nuestros socios a fortalecer las capacidades críticas y lograr una coherencia estratégica. En la mayoría de los casos, los aspectos de género destacados anteriormente, especialmente el diseño y el liderazgo del programa, serán elementos centrales del fortalecimiento de la organización durante los cinco años de la donación.

07. **Proceso de selección:** en nuestro proceso de convocatorias abiertas se menciona fuertemente la cuestión de género, incluyendo los criterios que usamos para la evaluación. Nuestro proceso de revisión y selección asigna una importancia considerable a cómo se aborda el género y a la representación de las mujeres en la toma de decisiones. En nuestra próxima (tercera) ronda de otorgamiento de donaciones, nos aseguraremos de que al menos un 50 % de las iniciativas que seleccionamos estén dirigidas por mujeres (es decir, cuando la directora ejecutiva *y* una parte importante de los altos directivos de la organización asociada son mujeres). También se considerará la composición por sexo de la junta directiva de la organización.