

# Sosteniendo el Impacto

*Prácticas de donantes para ayudarle a Organizaciones de Apoyo Empresarial a crecer*

## Informe Resumen

V1.1

INFORME HECHO POR

**SNOWMELT.**

CON EL APOYO DE



### ¿Cómo pueden los donantes ayudar y no obstaculizar a las organizaciones que ejecutan sus programas e iniciativas?

Esta es una gran pregunta, y una que muchas organizaciones en ambos lados de la relación donante-beneficiario están explorando.

Sin embargo, enfocarse en el crecimiento de las organizaciones que brindan el servicio desafía muchas prácticas arraigadas en el proceso de subvenciones. Este reporte, aquí resumido, responde a este tema mirando a una instancia específica de esta dinámica más amplia - cómo los donantes trabajan con las Organizaciones de Apoyo Empresarial (ESOs, por sus siglas en inglés). En los países de bajo y mediano ingreso, esta relación donante-ESO tiene significancia para el desarrollo de las PYMEs y el crecimiento económico.

### Perspectiva general del informe

El informe, creado para audiencias de donantes, muestra cómo las ESO pueden escalar y sostener el desarrollo de las PYMEs, ofreciendo marcos de trabajo y recomendaciones sobre cómo los donantes pueden ajustar su financiamiento programático para fomentar el crecimiento de las ESO.

El informe utiliza casos y narrativas de ESOs y de su crecimiento, destacando el papel de apoyo de los donantes. Utilizando la metáfora de un árbol, el informe comunica cómo se da el desarrollo de las ESO y los factores que les permite prosperar. Los hallazgos sugieren que invertir en las ESOs apoya el desarrollo de una ayuda robusta y duradera para las PYMEs y los ecosistemas en general.

El informe fue producido y elaborado por Snowmelt, y respaldado por Argidius, con más de 40 participantes que agregaron sus perspectivas a través de entrevistas y talleres, incluyendo a representantes de los principales donantes y de las principales ESOs a nivel global.

Descubre más explorando el informe completo en [argidius.com](https://argidius.com)

Por favor ten en cuenta que el informe completo está por el momento únicamente disponible en Inglés

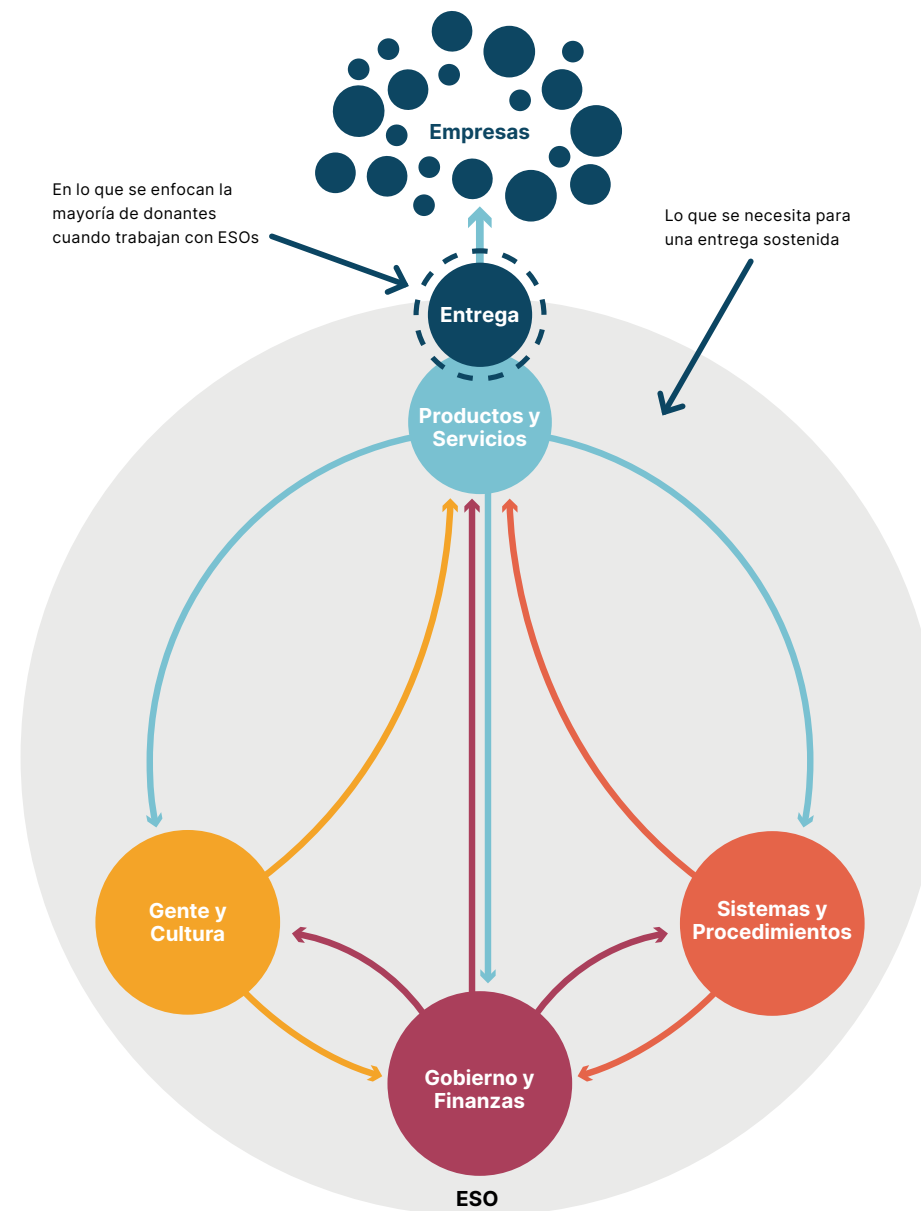
# ¿Por qué los donantes deberían apoyar el desarrollo de las ESOs?

## Las Organizaciones de Apoyo Empresarial son conductores de impacto a escala.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) juegan un papel fundamental en la estimulación del crecimiento económico, especialmente en mercados emergentes. Ellas traen innovación, oportunidades de empleo, y diversidad al panorama económico. Para progresar, estas empresas recurren a Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), brindados por un amplio rango de Organizaciones de Apoyo Empresarial (ESOs, por sus siglas en inglés), éstas incluyen desde incubadoras y aceleradoras, hasta agencias gubernamentales, redes, y proveedores de educación. Está comprobado que SDE de calidad aumentan el crecimiento de las PYMEs. Lee más sobre esto en [el informe SCALE de Argidius](#).

### El financiamiento a los SDE puede limitar el potencial de las ESOs cuando los impactos del Desarrollo Organizacional (DO) no son considerados.

Las intervenciones de los donantes con los proveedores de SDE como las ESO están dominadas por financiamiento a programas prescriptivos, con alcance limitado para quienes se dedican a prestar servicios para crecer a través del proceso. Ayudarle a las ESOs a desarrollarse es un medio para mejorar sus servicios y sostenibilidad. Esta es una oportunidad para escalar y sostener el impacto del financiamiento de los SDE.



# Hay oportunidades para hacer más con el financiamiento a programas

**Con ajustes al financiamiento de programas, las intervenciones pueden crear organizaciones prestadoras de servicio y ecosistemas más fuertes.**

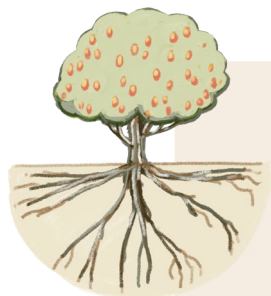
El financiamiento programático es valioso, pero su naturaleza prescriptiva puede ser contraproducente. Como lo ilustran los ejemplos de este informe, hay muchas otras formas de interactuar, y al cambiar sus prácticas, los donantes pueden ayudar a construir ESOs más robustas. Con ajustes, **el Financiamiento en Programas** puede apoyar **el Desarrollo Organizacional** y **el Fortalecimiento de Ecosistemas**. La metáfora del árbol es apta. No puedes tener una fruta de calidad sin un árbol y ecosistemas saludables.

Existen 3 modalidades distintas de compromisos entre donantes y ESOs, las cuales se describen a continuación:



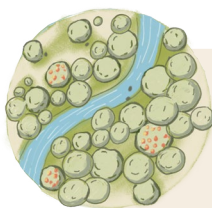
## (I) Financiamiento a Programas

Únicamente financiando programas, a menudo de maneras muy prescriptivas - esto es como enfocarse en la producción de la fruta (es decir: productos, resultados de las empresas, impacto) sin considerar la salud del árbol que la produce.



## (II) Desarrollo Organizacional

Apoyando directamente el desarrollo de las ESOs de maneras flexibles y dirigidas - esto se enfoca en la salud del árbol (es decir: la ESO), por arriba y por debajo del suelo, y puede ser integrado con financiamiento a programas.



## (III) Fortalecimiento del Ecosistema

Esto implica involucrarse en el desarrollo estratégico de las ESO informado a través de mapeos/diagnósticos del ecosistema, buscando incrementar la productividad, cobertura, diversidad, especialización y/o conectividad. Es un enfoque en el "bosque entero".



# ESOs líderes están escalando y sosteniendo el impacto

*Estas ESO han multiplicado su impacto en años recientes*

Algunas de las más grandes y efectivas ESOs del mundo han crecido gracias a los donantes que han trabajado con ellas para permitir su desarrollo. Este informe explora estas ESOs, usándolas como referencias que enfatizan diferentes aspectos del DO en su desarrollo. Estas instancias destacan el vínculo integral entre la eficacia de los SDE, el desarrollo de la ESO, y la vinculación con el donante.



## A **altern**

### El surgimiento de una institución Centroamericana

**Altern** es una plataforma de innovación social con sede central en Guatemala, operando a lo largo de Centroamérica y México. Su misión es catalizar negocios de impacto desde cualquier contexto, a través de servicios especializados y medición para el aprendizaje. Es su trayectoria de más de 10 años, han crecido el número de empresas apoyadas anualmente de 12 a 1,680.

## E **Open Capital**

### Creando servicios de consultoría de alta calidad en África

**Open Capital Advisors** es una consultora de gestión y una firma de asesoría financiera radicada en África. Ellos abren nuevas oportunidades para la región al enfocarse en el talento y en la preparación de las compañías para financiamiento externo. Han desbloqueado \$US 1.3 mil millones en capital de impacto para PYMEs.

## B **Fundap**

### Profundizando el apoyo en Guatemala

**Fundap** es una organización sin fines de lucro operando en el Sur-Occidente de Guatemala. Ellos han hecho crecer su impacto a través de su enfoque centrado en la comunidad y de subvenciones cruzadas. Han triplicado la creación de empleos por empresa apoyada en 6 años y desarrollado un modelo de subvenciones cruzadas que puede sostener el apoyo a las PYMEs en perpetuidad.

## F **TechnoServe** Business Solutions to Poverty™

### Escalando impacto comprobado alrededor del mundo

**TechnoServe** es una organización sin fines de lucro con sede en los EEUU que diseña y entrega programas de desarrollo empresarial globalmente. Han escalado su impacto al invertir en sistemas y en la mejora continua. TechnoServe apoya más de 14,000 emprendedores anualmente.

## C **IMPACT HUB**

### Escalando una empresa social con alcance global

**Impact Hub** es una organización en red que apoya ESOs alrededor del mundo. Su éxito y escalabilidad ha sido permitido por su adaptabilidad, resiliencia, y gobernanza descentralizada. Han crecido hasta alcanzar más de 65 países en 20 años.

## G **villgro** possible.

### Expandiendo la incubadora de empresas sociales líder de India

**Villgro** es una incubadora de empresas sociales de la India, ahora con operaciones globales. Su desarrollo ha sido impulsado por la inversión en especialización y por aprender a apoyar economías locales. El trabajo de Villgro ha creado más de 5,600 empleos y mejorado 20 millones de vidas.

## D **LightCastle Partners**

### Facilitando hacer negocios con Bangladesh

**LightCastle Partners** es una consultoría de gestión radicada en Bangladesh, que abarca Asia del Sur. Han hecho crecer su impacto a través de un enfoque basado en datos y tomando roles únicos en su ecosistema. Han movilizado más de \$150mn en inversiones en PYMEs.

### Los casos ilustran que algunos tipos de alianzas con donantes pueden acelerar en gran medida el crecimiento de las ESO

Estas organizaciones han sido apoyadas con Desarrollo Organizacional por parte de algunos donantes como **Fundación Target, ADA, Argidius, ACTEC, BID, DFAT, Small Foundation, Anglo American, SIDA, IIT Madras y Lemelson.**



# La vinculación Donante-ESO puede crear ciclos virtuosos y viciosos

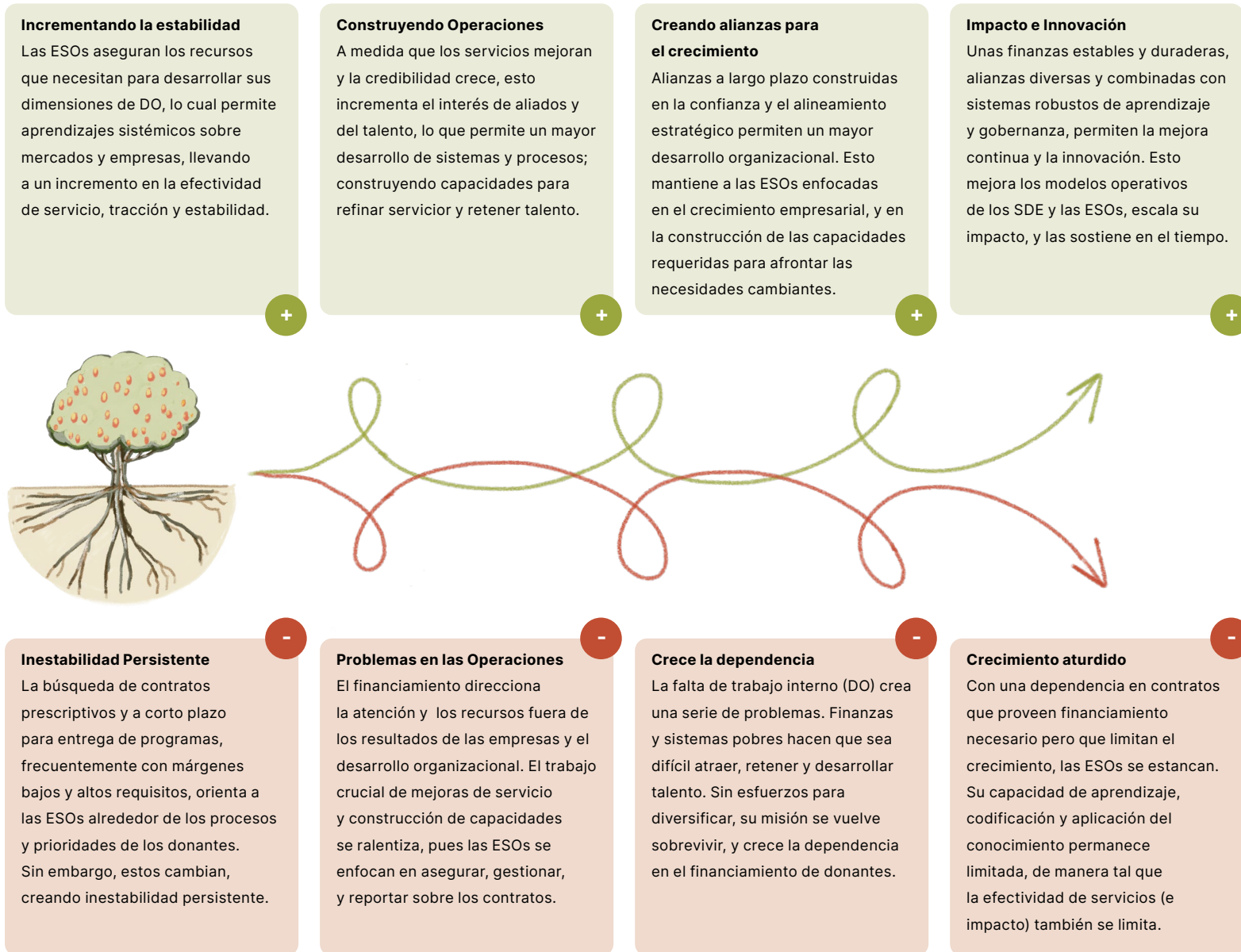
## Ciclos auto-reforzados pueden obstaculizar o ayudar al desarrollo de las ESOs

La vinculación con donantes puede ayudar al crecimiento de la ESO en numerosas maneras, pero también puede obstaculizarlo. La noción de los ciclos viciosos y virtuosos - los cuales surgieron durante las entrevistas tanto con los donantes como con las ESOs - es de ayuda para entender cómo estos procesos funcionan.

Un **ciclo virtuoso** es una secuencia de eventos y desarrollos, donde cada incidencia beneficiosa incrementa la probabilidad de que se de otra, iniciando un ciclo positivo de auto-refuerzo. Para las ESOs, estos son generadores clave de crecimiento.

En contraste, un **ciclo vicioso** es una secuencia de eventos y desarrollos negativos, donde cada uno reduce la probabilidad de que ocurran cambios positivos, mientras que se incrementan las probabilidades negativas. Esto genera un ciclo negativo y auto-reforzado, lo cual se convierte para las ESOs en un inhibidor de crecimiento clave.

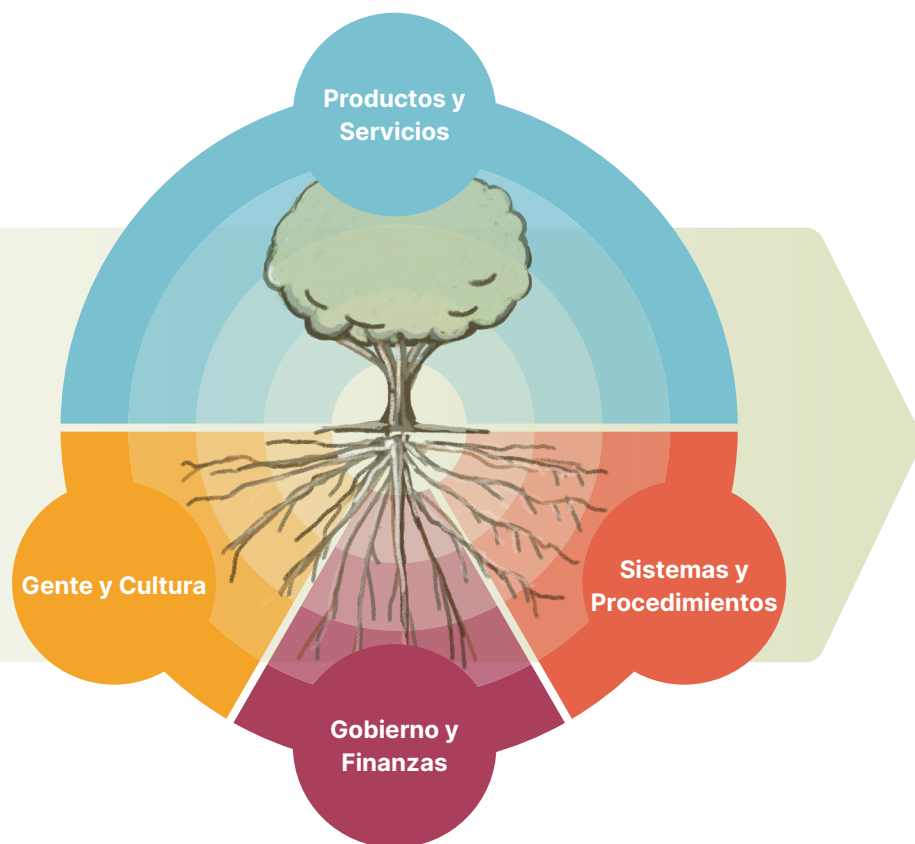
Este marco describe ejemplos de cómo los enfoques de trabajo entre donantes y ESOs pueden crear ciclos auto-reforzados tanto virtuosos como viciosos.



# La oportunidad de desarrollar ESOs

## El crecimiento efectivo en las ESOs está sostenido por cuatro dimensiones

Al aprovechar la interconectividad del desarrollo de las ESO - donde el apoyo en un área refuerza las demás - los donantes pueden mejorar los resultados del financiamiento en SDE e incrementar la sostenibilidad financiera de las ESO.



## El apoyo de donantes puede acelerar el crecimiento

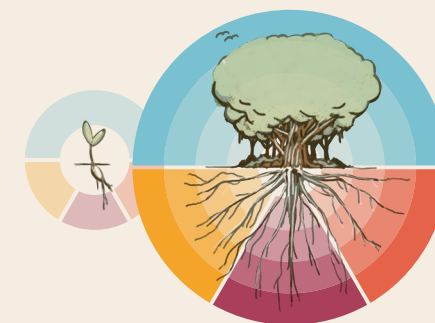
Pequeños cambios en las prácticas de donantes pueden ayudar a las ESOs a crecer en organizaciones más robustas y efectivas, y a amplificar su impacto. Con el apoyo adecuado de donantes, las ESOs pueden no solamente ofrecer servicios de mayor impacto y más duraderos, sino también reforzar los ecosistemas empresariales. Para los participantes involucrados en el desarrollo de este informe, un mensaje es claro:

***Para obtener una mayor rentabilidad de tu financiamiento en SDE, apoya a las ESOs en su crecimiento integral, no solo en ejecutar programas.***



### La metáfora del árbol

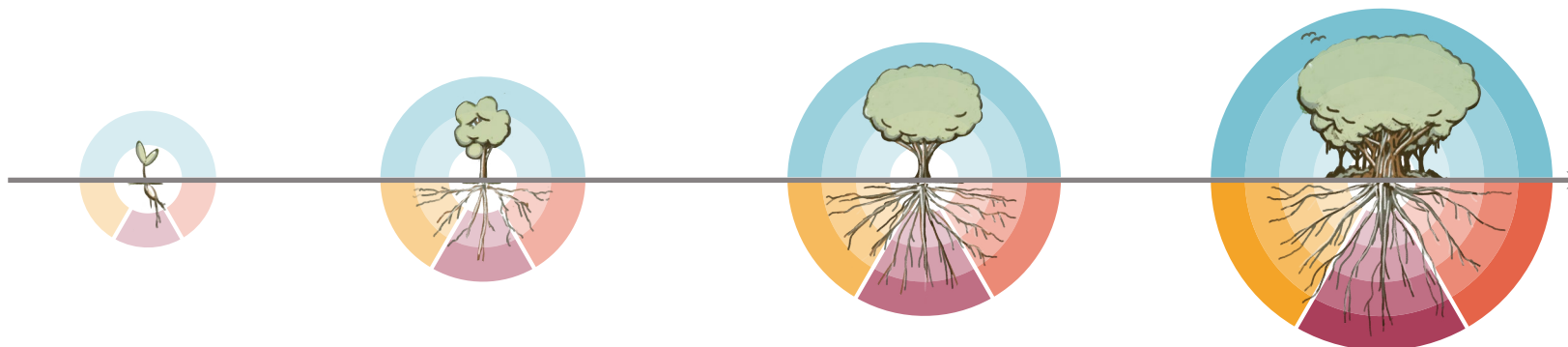
El crecimiento de un árbol ofrece una metáfora útil para pensar sobre el proceso del desarrollo de las ESOs - existen dimensiones importantes 'por encima de la tierra' que son visibles, así como 'por debajo de la tierra' que lo son menos. En cada etapa las diferentes dimensiones del DO son más y menos importantes. Una ESO necesita crecer de manera uniforme a lo largo de las dimensiones para que puedan tener un impacto sostenible.



# Reconoce los patrones en el desarrollo de las ESO

	<b>Iniciando</b> <i>Semillero</i>	<b>Emergiendo</b> <i>Árbol Joven</i>	<b>Solidificando</b> <i>Madurez</i>	<b>Floreciendo</b> <i>Madre</i>
<b>Productos y Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de programas</li> <li>Desarrollo de ofertas únicas y posicionamiento</li> <li>Validación de enfoque (cualitativo)</li> <li>Análisis de mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofertas claras y diferenciadas (vinculadas a una brecha)</li> <li>Métricas de Impacto Prometedoras (cuantitativo)</li> <li>Marca Emergente</li> <li>Primeras alianzas institucionales multi-anales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posición en el mercado y marca establecida</li> <li>Servicios confiables, efectivos, y replicables</li> <li>Desarrollo de ofertas</li> <li>Alianzas numerosas</li> <li>Evidencia de Impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregando impacto comprobado en múltiples mercados (sectores, servicios, geografías)</li> <li>Convocatoria, coordinación y colaboración con el ecosistema</li> <li>Apoyo a otras ESOs (fortalecimiento del ecosistema)</li> </ul>

Las ESOs se enfocan en diferentes desafíos de Desarrollo Organizacional a medida que crecen



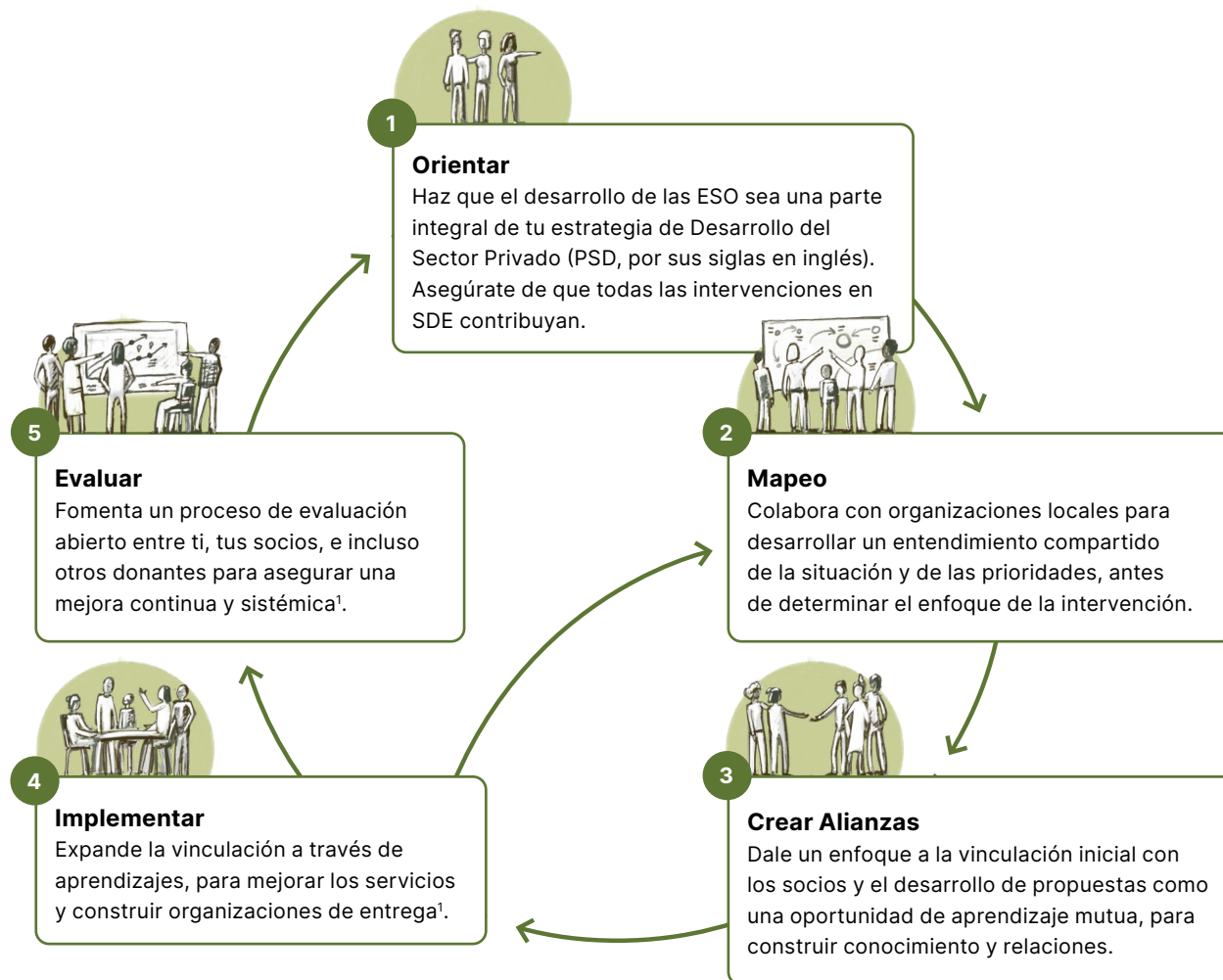
<b>Personas y Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción inicial de equipo (más allá de los fundadores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilización del equipo núcleo</li> <li>Delegación más allá del liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expandiendo y madurando el liderazgo y el equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con graduados</li> <li>Ofertas de carrera sofisticadas</li> </ul>
<b>Gobernanza y Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación</li> <li>Primeros clientes</li> <li>Primera recaudación de fondos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de estrategias, con ambiciones internas y externas</li> <li>Solidificando la gobernanza</li> <li>Estabilizando las fuentes de ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Gerencia le reporta a una junta no-ejecutiva</li> <li>Existe una red diversa de donantes</li> <li>La fuente de ingresos está diversificada y hay márgenes crecientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad estratégica madura, gestión de riesgos y cumplimiento</li> <li>Estabilidad financiera (+12 meses de reserva de caja)</li> </ul>
<b>Sistemas y Procedimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pila básica de softwares</li> <li>Procesos organizacionales iniciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas y procesos (finanzas, MEL (Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje), gestión de proyectos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas y procesos (conocimiento, redes)</li> <li>Mejora Continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo y Evaluación avanzados</li> <li>Prácticas de innovación sostenibles</li> </ul>

# Cambia tus prácticas para facilitar el desarrollo de las ESO

**Para obtener una mayor rentabilidad de tu financiamiento en SDE, apoya a las ESOs a crecer, no solo a entregar programas.**

Las recomendaciones detallan cómo los donantes pueden cambiar sus prácticas para facilitar el crecimiento de las ESOs. Éstas varían desde pequeños cambios como el despliegue de financiamiento en programas e impulsar el DO junto con la ejecución de SDE, hasta transformaciones grandes de prácticas de financiamiento. Estas recomendaciones complementan la caja de herramientas SCALE de Argidius, y deberían tomarse en cuenta en conjunto, pero el enfoque aquí es específicamente en la prácticas de donantes y desarrollo organizacional.

Las recomendaciones representan un cambio temático hacia un diálogo más abierto, apoyo receptivo, formulación de estrategias colaborativas y financiamiento flexible. Esto conlleva a una alianza mutuamente beneficiosa, y una mayor capacidad sostenible en las ESOs, incrementando el impacto de estas organizaciones y la eficacia de los recursos de los donantes.



**Participa en un diálogo abierto, apoyo receptivo, formulación de estrategias colaborativas y financiamiento flexible.**

<sup>1</sup> Estas recomendaciones también son expandidas en la [caja de herramientas SCALE de Argidius](#)





1

### Orientar

Haz que el desarrollo de las ESO sea una parte integral de tu estrategia de Desarrollo del Sector Privado (PSD, por sus siglas en inglés). Asegúrate de que todas las intervenciones en SDE contribuyan.

Explor nuevas ideas y diferentes conversaciones para crear los cimientos que lleven a mejores prácticas de vinculación:

- 1.1. Integrar el desarrollo de las ESOs
- 1.2. Repensar la sostenibilidad para las ESOs
- 1.3. Adoptar una perspectiva sistémica y a largo plazo en el desarrollo de las ESOs
- 1.4. Considera el rol de las ESOs en la consecución de objetivos a largo plazo
- 1.5. Revisa tus estrategias y políticas y establece tu ambición estratégica
- 1.6. Mejora la coordinación con otros donantes para generar valor agregado

Éstas prácticas las fomentan, apoyan e implementan donantes como **DFAT, La Comisión Europea, USAID.**

También hay muchos donantes que fomentan o incluso requieren co-financiamiento cuando apoyan SDE o ESOs. Esto facilita la exploración de nuevas alianzas y la diversificación de fuentes de financiamiento.



2

### Mapeo

Colabora con organizaciones locales para desarrollar un entendimiento compartido de la situación y de las prioridades, antes de determinar el enfoque de la intervención.

Reconoce a la formulación estratégica colaborativa y receptiva con aliados locales como la clave para la efectividad de las iniciativas:

- 2.1. Mejora la colaboración y coordinación en varios niveles
- 2.2. Aprende de, y con, aliados para desarrollar estrategias más localizadas
- 2.3. Invierte en entender tanto las necesidades organizaciones como sistémicas
- 2.4. Explora alianzas con ESOs que reflejen las limitaciones y los objetivos
- 2.5. Aborda las ESOs como constructoras de redes y fortalecedoras de ecosistemas
- 2.6. Explora alianzas ESO complementarias con otros donantes

Éstas prácticas las fomentan, apoyan e implementan donantes como **Argidius, la Comisión Europea, ITC, Ministerio Holandés de Asuntos Externos, Swisscontact, Small Foundation, Fondo Holandés Good Growth.**

Los donantes también se están aliando con ESOs tales como **VC4A** para gestionar sus programas en los países.



3

### Crear Alianzas

Dale un enfoque a la vinculación inicial con los socios y el desarrollo de propuestas como una oportunidad de aprendizaje mutua, para construir conocimiento y relaciones<sup>1</sup>.

Integra el DO en todos los tipos de vinculación y alianzas con ESOs:

- 3.1. Participa en un desarrollo de propuestas más colaborativo e iterativo
- 3.2. Crea impacto a través del proceso
- 3.3. Explora oportunidades para apoyar el crecimiento de ESOs en cada vinculación
- 3.4. Conduce evaluaciones organizacionales o autoevaluaciones de apoyo
- 3.5. Integra el DO en los contratos

<sup>1</sup> Estas recomendaciones también se expanden en [la caja de herramientas SCALE de Argidius](#)

Éstas prácticas las fomentan, apoyan e implementan donantes como **Argidius, BID, FCDO, la Alta Comisión Británica, Fundación IKEA, Swisscontact, Small Foundation, Fondo Holandés Good Growth, USAID.**



4

### Implementar

Expande la vinculación a través de aprendizajes, para mejorar los servicios y construir organizaciones de entrega<sup>2</sup>.

Cambia el enfoque de reportaje a uno de aprendizaje, maximizando las oportunidades tanto para las ESOs como para el crecimiento de la empresa:

- 4.1. Incluye el aprendizaje en el enfoque
- 4.2. Participa en el desarrollo de la ESOs
- 4.3. Ofrece apoyo más allá del financiamiento
- 4.4. Construye alianzas basadas en la confianza
- 4.5. Adapta enfoques de implementación y evaluación

<sup>2</sup> Más perspectivas sobre éstas recomendaciones pueden encontrarse en el informe de Laudes et al: [Funding Organisational Development: a smart investment to multiply impact: View from five foundations](#)

Éstas prácticas las fomentan, apoyan e implementan donantes como **Argidius y Swisscontact.**

5



## Evaluar

Fomenta un proceso de evaluación abierto entre ti, tus socios, e incluso otros donantes para asegurar una mejora continua y sistémica.

Reconsidera los procesos de evaluación para incrementar su valor<sup>1</sup>:

- 5.1. Involucra a tus socios y a otros donantes en las reflexiones sobre las evaluaciones
- 5.2. Asegúrate de que lo que fue aprendido pueda ser fácilmente aplicado
- 5.3. Busca oportunidades para contribuir la base empírica
- 5.4. Fortalece la conexión entre la evaluación y la estrategia
- 5.5. Evalúa tu propio desempeño

<sup>1</sup> Estas recomendaciones también se expanden en [la caja de herramientas SCALE de Argidius](#)

Éstas prácticas las fomentan, apoyan e implementan donantes como **Argidius**, **BID**, y **DFAT**.

# El viaje continúa

El reporte describe muchas oportunidades para que los donantes apoyen y se involucren de una mejor manera con las ESOs. Ofrece una guía práctica sobre cómo estas dimensiones de DO "por encima de la tierra" y "por debajo de la tierra" pueden impactar el crecimiento de una ESO.

Es un llamado a la acción para que los donantes adopten estos hallazgos y cambien sus prácticas de intervención. Incluso cambios pequeños y menores a los procesos con donantes pueden catalizar el crecimiento de la PYMEs y fortalecer el ecosistema.

El crecimiento de las ESOs puede no solo contribuir el desarrollo económico, sino también fomentar la innovación, inclusión y la resiliencia. **Este viaje no termina aquí** - el informe es una invitación para colaboraciones más profundas y sostenidas, apuntando a un futuro más brillante para las PYMEs en mercados emergentes.

## Preguntas para reflexionar

- ¿Las organizaciones quedan mejor o peor después de nuestras intervenciones?
- ¿Cómo apoyamos al desarrollo de las ESOs en nuestros mercados meta?
- ¿Cómo consideramos a las ESOs en nuestro trabajo?
- ¿Qué supuestos hacemos sobre ellas?
- ¿De qué maneras nuestras prácticas crean o limitan el crecimiento de las ESOs?
- ¿Cómo podríamos apoyar mejor el DO de ESOs prometedoras?

## Acciones a tomar ahora

1. Lee el informe para aprender más sobre este tema
2. Comparte el informe con otros, ya sea a lo interno o a lo externo de tu organización y haz una invitación a la discusión.
3. Reflexiona sobre cómo te involucras actualmente con las ESOs e identifica recomendaciones sobre las cuáles podrías tomar acción.
4. Contáctanos para mayor información.



Aprende más al explorar el informe completo en [argidius.com](#)

Por favor ten en cuenta que el informe completo está por el momento únicamente disponible en Inglés.

O ponte en  
contacto con:

**Tim Tompson**

Co-Fundador y Director  
Snowmelt  
[tim@snowmelt.io](mailto:tim@snowmelt.io)

**Harry Devonshire**

Gerente de Evaluación y Aprendizaje  
Fundación Argidius  
[h.devonshire@argidius.com](mailto:h.devonshire@argidius.com)