

Servicios de apoyo a emprendedores vulnerables en América Latina

Informe de investigación sobre las referencias
actuales y buenas prácticas de apoyo a
emprendedores y microempresarios vulnerables.

© ACTEC, 2025.
Todos los derechos reservados.

IMPULSADO POR:

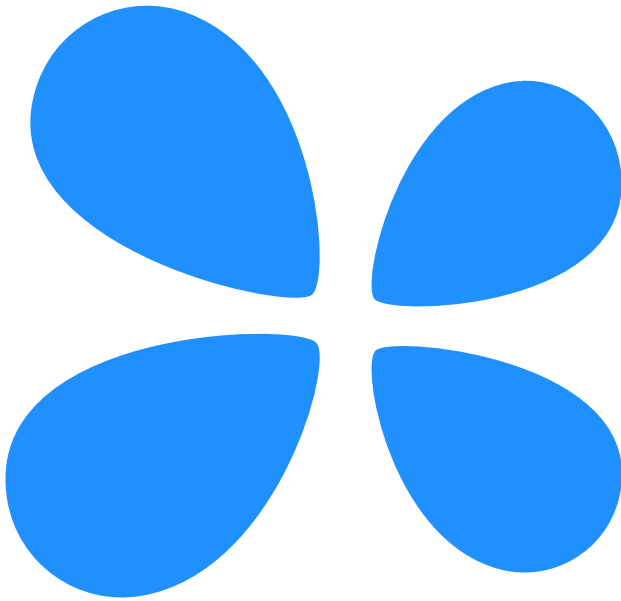


CON LA FINANCIACIÓN DE:



Índice

Resumen ejecutivo	03
Introducción	06
01. Marco de la investigación	08
1.1 Marco general y problemática	09
1.2 El paradigma tradicional de desarrollo con inclusión y sus limitaciones	10
1.3 Hacia un nuevo paradigma de lucha contra la pobreza basado en la inclusión de población vulnerable	13
1.4 Foco de la acción y la investigación	19
02. Construcción y fortalecimiento de Ecosistemas	20
2.1 Introducción al papel de los ecosistemas en el desarrollo con inclusión	21
2.2 Características comunes de los referentes más efectivos	22
2.3 El ADN organizacional: identidad y principios compartidos	24
2.4 El abordaje: la identidad en la práctica	25
2.5 Lo que hacen distinto los principales referentes	26
03. Referentes actuales más destacados	27
3.1 Introducción y criterios de selección	28
3.2 América Central y Sudamérica: ecosistemas en consolidación	29
3.3 América del Norte: innovación y capital de impacto	36
3.4 Europa: institucionalización y políticas públicas favorables	41
3.5 Asia: Innovación frugal y articulación público-privada	46



04. Ecosistemas: estructuras, prácticas y modelos de articulación	51
4.1 Elementos estructurales de un ecosistema cohesionado.	53
4.2 Mecanismos y prácticas de articulación.	54
4.3 Nodos de articulación (modelos catalizadores del ecosistema)	56
05. Realidad y perspectiva del ecosistema en América Latina	60
5.1 Actores clave del ecosistema regional	61
5.2 Servicios críticos de desarrollo empresarial	64
5.3 Tendencias favorables, brechas y líneas estratégicas	65
Conclusiones	67
Anexo	70

Resumen ejecutivo

El presente informe recoge los resultados de la investigación sobre las **referencias actuales de los servicios de apoyo a emprendedores y empresarios de entornos vulnerables en América Latina**, enmarcada en el ámbito del **desarrollo con inclusión** y orientada a generar conocimiento útil para el diseño y fortalecimiento de **ecosistemas empresariales inclusivos**.

La investigación parte del reconocimiento de que, pese a décadas de inversión pública y cooperación internacional orientadas al desarrollo a través del emprendimiento, **los resultados e impactos obtenidos han sido limitados**. Ello no se debe tanto a la escasez de recursos como a **restricciones de visión, enfoque y modelo**, que han conducido a respuestas asistencialistas, fragmentadas y de bajo impacto. Frente a esta situación, el estudio propone avanzar hacia un **nuevo paradigma de desarrollo con inclusión** centrado en el potencial de las personas y en la articulación inteligente de actores, servicios y recursos.

Propósito y metodología

El objetivo general ha sido **identificar y analizar los principales referentes institucionales y metodológicos** que están transformando los ecosistemas de apoyo empresarial en contextos de pobreza y vulnerabilidad, con el fin de extraer **lecciones aplicables al diseño de políticas, programas y modelos operativos** más efectivos. Para ello, se integraron cuatro dimensiones de trabajo:

1. **Dimensión conceptual y estratégica:** análisis del paradigma dominante en la lucha contra la pobreza a través de la actividad empresarial y definición de un nuevo paradigma de desarrollo con inclusión.
2. **Dimensión de identificación:** mapeo y selección de referentes relevantes en América Latina y en otras regiones del mundo.
3. **Dimensión analítica:** estudio comparativo de las características, abordajes y resultados de las entidades más efectivas.
4. **Dimensión de generación de conocimiento:** sistematización de modelos, prácticas y estructuras de articulación que fortalecen la cohesión y sostenibilidad de los ecosistemas.

La metodología combinó **análisis documental, benchmarking institucional y análisis comparativo**, privilegiando la identificación de patrones comunes y factores de éxito replicables.

Del paradigma asistencialista al paradigma de desarrollo con inclusión

El estudio identifica en el paradigma tradicional cinco “espejismos” que explican la escasa efectividad del apoyo empresarial en población pobre y vulnerable:

1. **Cobertura vs. impacto:** priorizar el alcance sobre los resultados produce intervenciones superficiales y poco sostenibles.
2. **Homogeneidad:** tratar a la población vulnerable como grupo uniforme impide diseñar servicios pertinentes.
3. **Universalidad:** asumir que una misma solución sirve para todos lleva a productos indiferenciados y de baja relevancia.
4. **Empresarialidad:** confundir ocupación o autoempleo con empresa limita el desarrollo real.
5. **Desarrollo asistencialista:** aplicar lógicas de asistencia a procesos que requieren enfoque empresarial y sostenido.

Como respuesta, se propone un **nuevo paradigma de desarrollo con inclusión** que redefine tanto el enfoque como las herramientas:

- **Centrado en el potencial**, no en las carencias.
- **Reconoce la heterogeneidad** de los perfiles y plantea rutas diferenciadas de desarrollo.
- **Sustituye la lógica universalista por una oferta** segmentada, amplia, integral e integrada de servicios de desarrollo empresarial (SDE) de calidad.
- **Combina servicios financieros y no financieros** dentro de un ecosistema articulado.
- **Prioriza la innovación social y la medición de resultados e impactos**, no solo la ejecución de actividades.

El nuevo paradigma se asienta en tres pilares estratégicos:

1. **Conocimiento e innovación** como activos centrales del desarrollo empresarial.
2. **Ecosistemas colaborativos y multiactor** que actúan como sistemas, no como sumatoria de instituciones.
3. **Resultados e impactos sostenibles** medidos en inclusión, empleo, productividad y transformación territorial.

Referentes internacionales y aprendizajes comunes

El benchmarking realizado permitió identificar **más de 40 organizaciones y redes de referencia** en América Latina, América del Norte, Europa y Asia. A partir del análisis comparado, se determinaron **siete características comunes** en los actores más efectivos:

1. **Propósito transformador y visión sistémica:** su objetivo no es la reducción de pobreza sino la transformación de estructuras de exclusión mediante el crecimiento empresarial.
2. **Diseño de soluciones integrales y progresivas:** combinan formación, mentoría, capital, redes y acceso a mercados en procesos evolutivos.
3. **Financiamiento inclusivo y combinado:** aplican esquemas de blended finance que reducen riesgos y amplían el alcance.
4. **Articulación intersectorial real:** operan en plataformas que integran Estado, organizaciones de la sociedad civil, empresa privada, academia e inversores.
5. **Orientación al escalamiento y sostenibilidad:** acompañan a las empresas más allá de la subsistencia, priorizando crecimiento, empleo y formalización.
6. **Cultura de acompañamiento y comunidad:** generan redes de confianza, mentoría y liderazgo compartido.
7. **Medición y aprendizaje continuo:** evalúan con rigor, publican resultados y adaptan sus estrategias a la evidencia.

Su **ADN organizacional** se sintetiza en la fórmula:

Propósito + Confianza + Colaboración + Evidencia
+ Paciencia = **Transformación sostenible**

Estos elementos diferencian a los ecosistemas que generan impacto sistémico de aquellos que solo acumulan intervenciones dispersas.

Ecosistemas y modelos de articulación efectivos

Los ecosistemas de desarrollo inclusivo más avanzados combinan **diversidad de actores** con **mecanismos de articulación estructurada**. La cohesión sistémica se logra mediante liderazgo articulador, gobernanza colaborativa, mecanismos financieros conectados y aprendizaje compartido.

Los **modelos más efectivos en América Latina** se agrupan en cuatro tipologías:

1. **Modelos híbridos público-privados con anclaje territorial** (ej. Innpulsa Colombia, CORFO Chile, ANDE Uruguay): coordinación Estado–empresa–academia, descentralización y gobernanza local.
2. **Redes colaborativas de innovación social** (Sistema B, NESsT, Impact Hub): promueven comunidades de práctica y aprendizaje abierto.
3. **Coaliciones por propósito** (Red América, ALIARSE, BID Lab – Mujer Emprende): articulan actores alrededor de causas específicas.
4. **Finanzas híbridas e instrumentos de inversión de impacto** (Latimpacto, Bamboo Capital, BID Lab): combinan capital público, privado y filantrópico para escalar empresas inclusivas.

En todos los casos, los factores determinantes son: **visión compartida, liderazgo legítimo, confianza interinstitucional, medición común de impacto y sostenibilidad financiera**.

Implicaciones estratégicas y agenda de acción

Los hallazgos evidencian que la eficacia del apoyo a empresarios vulnerables **depende menos de la magnitud de los recursos** y más de la **pertinencia del enfoque, abordaje y la calidad del ecosistema que los canaliza**.

Se derivan de ello varias orientaciones estratégicas:

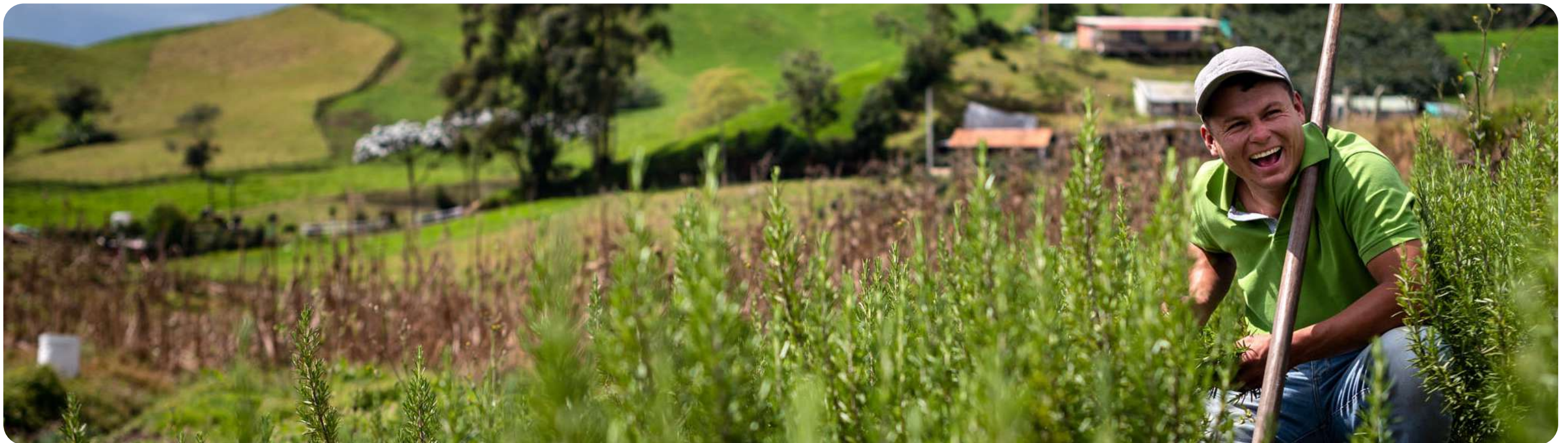
- **Construir un único ecosistema de apoyo empresarial integral, integrado e inclusivo**, superando la dualidad entre ecosistema “social” y ecosistema “tradicional”.
- **Promover la especialización, profesionalización y articulación** de los actores del ecosistema, con roles y servicios diferenciados y complementarios.
- **Incorporar mecanismos de medición y aprendizaje continuo**, con indicadores centrados en impacto y sostenibilidad.
- **Desarrollar instrumentos financieros más diversos, adaptados y combinados**, que acompañen los procesos de crecimiento empresarial sin generar sobreendeudamiento.
- **Fomentar la innovación social y tecnológica** como motor transversal del desarrollo inclusivo.
- **Impulsar políticas públicas y marcos regulatorios favorables** que reconozcan y fortalezcan el desarrollo inclusivo.

Conclusiones

El informe demuestra que **el desarrollo con inclusión requiere un cambio de paradigma**, pasando de la lógica asistencialista centrada en las limitaciones a una **lógica transformadora basada en el potencial y las capacidades**.

El desafío no es crear más programas o capacitar a más personas, sino en **diseñar y articular servicios de desarrollo empresarial innovadores y pertinentes que reconozcan y atiendan a los diferentes segmentos** que existen entre los empresarios vulnerables y **construir ecosistemas articulados, diversos y basados en evidencia, que ofrezcan a cada segmento rutas personalizadas de desarrollo y acceso real a mercados, financiamiento y redes**.

Este documento pretende servir como **referencia conceptual y práctica** para redes e instituciones públicas, privadas y de cooperación interesadas en fortalecer sus estrategias de apoyo empresarial inclusivo. Su valor reside en aportar **un marco de análisis, un repertorio de experiencias y una orientación metodológica** para avanzar hacia ecosistemas que combinen **impacto social, sostenibilidad económica e innovación sistémica**.



Introducción

El presente documento recoge los resultados de la investigación sobre las **referencias actuales de los servicios de apoyo a emprendedores y empresarios de entornos vulnerables en América Latina**, desarrollada con el propósito de **identificar actores, modelos y prácticas** relevantes que orienten el fortalecimiento de ecosistemas empresariales inclusivos en la región.

El estudio se inscribe en el campo del **desarrollo con inclusión**, que entiende la creación y consolidación de empresas propiedad de personas vulnerables como una **estrategia de ejercicio de derechos económicos y sociales**, y no solo como una herramienta de generación de ingresos. En este sentido, busca contribuir a un cambio de paradigma: pasar de los enfoques asistencialistas y homogéneos que han caracterizado buena parte de las políticas tradicionales, hacia un **modelo basado en el potencial, la heterogeneidad y la capacidad de transformación económica y social de los emprendedores**.

El objetivo general de la investigación es **analizar las referencias más relevantes — conceptuales, institucionales y metodológicas— en materia de apoyo empresarial inclusivo**, con especial énfasis en América Latina, e identificar **factores comunes de éxito, innovaciones y modelos de articulación** que permitan escalar el impacto de los servicios de desarrollo empresarial dirigidos a esta población.

Si bien no se trata de un estudio exhaustivo, el trabajo ofrece una **visión sistematizada y comparativa** que integra experiencias de América Latina, América del Norte, Europa y Asia, seleccionadas por su capacidad de **inspirar la construcción de ecosistemas inclusivos, efectivos y sostenibles**.

Respecto al enfoque metodológico, el análisis articula cuatro dimensiones complementarias:

- **Dimensión conceptual y estratégica**, que identifica el marco, el foco y la definición precisa del problema a atender; así como los principales enfoques y abordajes del mainstream actual y del deseable a futuro para el desarrollo inclusivo de población vulnerable a través de su actividad empresarial, así como el ecosistema y los servicios de apoyo a emprendedores y empresarios vulnerables que derivan de cada uno de ellos.
- **Dimensión de identificación y relevamiento** de entidades de distinta naturaleza que brindan servicios de apoyo a emprendedores y empresarios vulnerables, referencias actuales que desde distintos roles y tipos de instituciones comparten generalmente miradas, objetivos y desafíos relativos al apoyo a este tipo emprendedores y empresarios; si bien se prioriza a América Latina, se ha buscado identificar en otras regiones entidades innovadoras que marcan la diferencia.
- **Dimensión de análisis** a efectos de identificar cuáles son las características que tienen en común las entidades más relevantes y efectivas; cuál es su ADN, su abordaje, qué hacen distinto, tanto en su funcionamiento organizacional como en su inserción en el ecosistema y su articulación con otros actores del mismo.
- **Dimensión de generación de conocimiento** a partir de la identificación de mejores prácticas relativas al tipo de estructuras y modelos de articulación y cohesión sistémica efectivas e innovadoras a nivel de los distintos ecosistemas, que permiten escalar con mejores resultados e impactos para las empresas a las que atienden.

Este enfoque prioriza la **identificación de patrones comunes y aprendizajes transferibles** más que la exhaustividad del análisis.

Dadas las características exploratorias del estudio, los resultados deben entenderse como **una base de conocimiento abierta y evolutiva**, susceptible de ampliarse y profundizarse a través de nuevas investigaciones o adaptaciones contextuales. Su valor radica en **ofrecer una panorámica integrada del estado actual del ecosistema de apoyo empresarial inclusivo**, hasta ahora disperso y poco documentado de manera sistemática.

El documento está concebido como una **herramienta práctica y conceptual** para profesionales, instituciones públicas, organismos de cooperación y redes que buscan fortalecer su acción en el ámbito del desarrollo económico inclusivo.

Sin duda no es fácil darle una estructura a un trabajo de este tipo, por lo que se ha optado por presentar “piezas”, entre las que cada lector podrá seleccionar las que le interesen para completar su propio Lego.

El informe se organiza en cuatro capítulos principales:

- **Capítulo 1:** analiza el marco y paradigma actual de la lucha contra la pobreza mediante la creación y fortalecimiento de empresas, y plantea la necesidad de un nuevo paradigma de desarrollo con inclusión.
- **Capítulo 2:** identifica las características, el ADN y los abordajes compartidos por los principales referentes internacionales identificados.
- **Capítulo 3:** presenta una selección de entidades y ecosistemas destacados en distintas regiones del mundo.
- **Capítulo 4:** examina las estructuras, prácticas y modelos de articulación que favorecen la cohesión y efectividad de los ecosistemas de desarrollo inclusivo.
- **Capítulo 5:** presenta la realidad y perspectiva del ecosistema en América Latina a partir de sus actores clave, servicios críticos, tendencias favorables, brechas y líneas estratégicas.

El documento culmina con una **síntesis de hallazgos y propuestas** que orientan la construcción de un modelo integral de apoyo empresarial inclusivo en América Latina.

Si bien es importante la **identificación de los referentes actuales más destacados**, también lo es el entender cuáles son los **rasgos y características identitarias que los destacan** y qué hacen distinto para lograr modificar realmente la realidad de la población vulnerable a través de la actividad empresarial.

Si bien el foco geográfico de la investigación es América Latina, se han identificado también algunas organizaciones interesantes de Estados Unidos, Europa, Asia y de alcance mundial a efectos de incorporar otros aportes innovadores.

Igualmente, si bien el foco de esta investigación está en los emprendedores y empresarios vulnerables, no todas las referencias relevadas están destinadas o

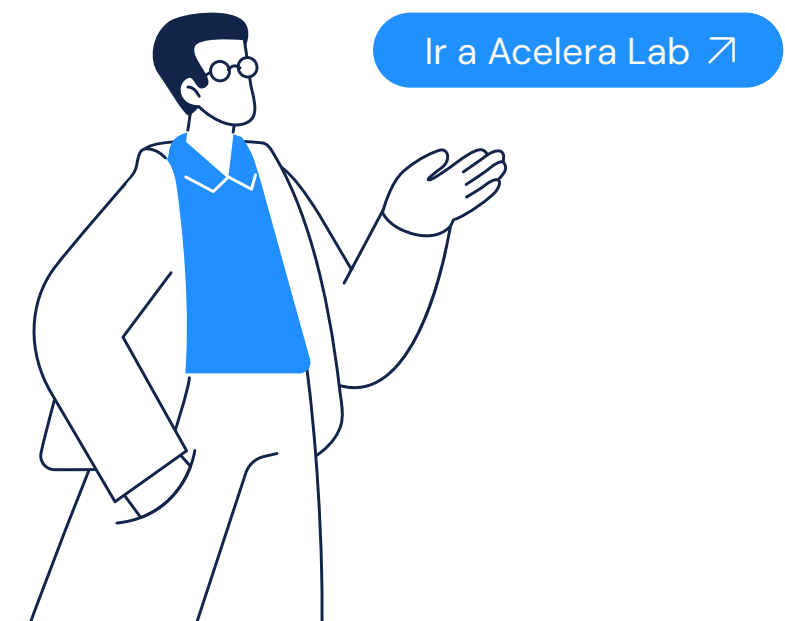
son exclusivas para ellos. Las que, a pesar de ello, se han relevado igualmente es por su carácter altamente innovador y por la posibilidad y conveniencia de aplicación y/o adaptación a población vulnerable.

Se presenta en cada caso información resumida de las referencias principales, expresada muchas veces en las propias palabras de la organización. La información que se presenta de cada referencia busca reflejar el tipo de organización de que se trata, su perfil, enfoque y tipos de apoyos que brinda. Esto permite que lectores interesados puedan profundizar luego en aquellos casos que les resulten de interés.

No se trata de un estudio completo y exhaustivo, lo que excedería el alcance de esta investigación.

También es relevante en el caso de los actores, la forma en que estos se articulan para generar ecosistemas efectivos que constituyen ámbitos de complementación y cooperación que multiplican su acción y su impacto.

Este estudio identifica distintos tipos de actores que, por su mirada, estrategia, modelos, metodologías, equipos, etc. son referencias actuales destacadas para el desarrollo inclusivo de población vulnerable a través de la actividad empresarial. Es importante articular este relevamiento con la investigación sobre “Caracterización del ecosistema de apoyo empresarial que alienta la creación y fortalecimiento de empresas como herramienta de desarrollo, centrado en el mercado de servicios no financieros dirigidos a colectivos vulnerables”, disponible en **Acelera Lab**.



Marco de la investigación

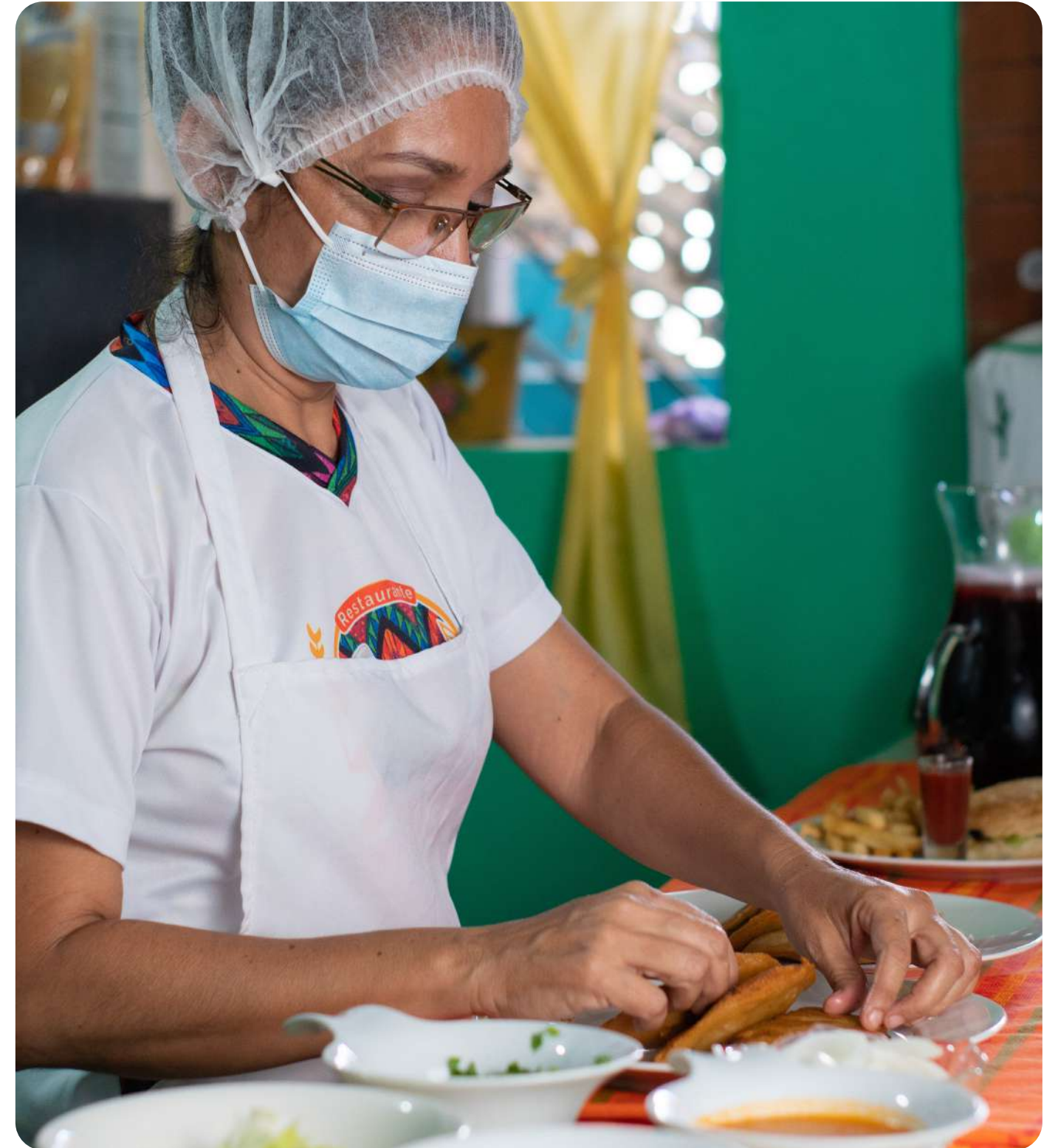
01

1.1 Marco general y problemática

El ámbito en que se enmarca esta investigación es el del **desarrollo de la población pobre y vulnerable a través del apoyo a la creación y fortalecimiento de sus empresas** como instrumento para facilitar el ejercicio de sus derechos económicos y sociales. El punto de partida de esta investigación es el reconocimiento de que, durante décadas, gobiernos, organismos multilaterales y actores de la cooperación al desarrollo han destinado recursos significativos para promover el **crecimiento económico y la reducción de la pobreza a través de la actividad empresarial**, como instrumento para facilitar el ejercicio de sus derechos económicos y sociales. Sin embargo, los resultados obtenidos han sido limitados y poco sostenibles. Si bien no existen mediciones que permitan determinar con relativa exactitud los resultados obtenidos, y menos aún compararlos con los recursos utilizados, parece evidente que no se perciben avances significativos en la materia.

Más que un problema de recursos, la evidencia sugiere un **desajuste en la visión y en el enfoque** con que se aborda la relación entre pobreza, vulnerabilidad y desarrollo empresarial. Las intervenciones tradicionales han tendido a reproducir una mirada **asistencialista**, centrada en las carencias, que trata a la población vulnerable como beneficiaria pasiva y homogeneizada.

Esta situación plantea la necesidad de revisar el marco conceptual que sustenta las políticas y programas existentes, identificar sus distorsiones y avanzar hacia un modelo que reconozca las **capacidades, potencialidades y diversidad** de los emprendedores y empresarios de entornos vulnerables.



1.2 El paradigma tradicional de desarrollo con inclusión y sus limitaciones

Resulta fundamental entonces, conocer los **aspectos principales** de lo que podría denominarse el **marco del *mainstream* actual en la estrategia y modelos de lucha contra la pobreza a través de la creación y desarrollo de empresas**. Este ha sido uno de los focos de esta investigación y de la misma surgen los principales elementos constitutivos de lo que podría denominarse el paradigma actual para el desarrollo de población pobre y vulnerable a través de la actividad empresarial.

El **paradigma actual** se basa en una **visión** mayoritaria que se sustenta en un cierto **enfoque y abordaje**, que un **ecosistema** –consistente con lo anterior– implementa mediante un conjunto de **servicios de apoyo a los emprendedores y empresarios de esta población**.

Este paradigma se caracteriza por una **visión** muchas veces paternalista, asistencialista, centrada y anclada en las limitantes y carencias de esta población, sin tener en cuenta el potencial que encierran estas personas. La **población objetivo** es vista generalmente como beneficiarios pobres, receptores y objeto de filantropía y asistencialismo. Esta visión considera a las personas pobres y vulnerables como un universo homogéneo e indiferenciado.

Se identifican algunos aspectos relevantes en el **enfoque y abordaje** del *mainstream* en este paradigma de desarrollo a través de la actividad empresarial a la hora de enfrentar esta problemática que no parecen corresponderse con la realidad, por lo que los denominaremos “espejismos”; por ejemplo:

El espejismo de la cobertura. Es común observar que el esfuerzo de las políticas, programas, proyectos y/o intervenciones de las instituciones públicas y privadas, nacionales, extranjeras y multilaterales de distinto tipo que trabajan en temas de desarrollo priorizan la cobertura para llegar así a más beneficiarios, en detrimento en muchos casos de los resultados e impactos. Ante recursos acotados, cobertura e impacto son fuerzas contrapuestas; los productos y servicios empresariales que permiten llegar a públicos muy amplios, son necesariamente más generales y básicos y, por lo tanto, generan menores resultados e impactos. El efecto de dividir una misma cantidad de recursos entre más personas, termina por destinar tan poco dinero a cada una que difícilmente se cambie la situación de ninguna de ellas.

El espejismo de la homogeneidad. Se enfoca y aborda a los pobres y vulnerables como una población homogénea, con características, problemas, necesidades y entornos comunes e idénticos; lo que implica considerarlos como commodities. Esta población es en realidad un universo heterogéneo en múltiples sentidos, en el que coexisten perfiles y segmentos diversos, con necesidades específicas. No mirarlo, entenderlo y abordarlo de esa manera es –además de poco realista– un obstáculo importante para la generación e implementación de propuestas efectivas en términos de desarrollo.

El espejismo de la universalidad. Deriva en parte del espejismo anterior; si la población es homogénea, las soluciones planteadas deberían y/o podrían ser universales. Esta “ilusión” de universalidad lleva a concebir también como commodities a los productos y servicios que se diseñan y brindan a esta población. Muchas veces el abordaje de los actores tanto públicos como privados que trabajan en desarrollo a través de la creación y fortalecimiento de empresas en estos contextos es que “todo debe y puede ser para todos”. Políticas, programas, proyectos y servicios pensados para todos, terminan no siendo relevantes ni pertinentes para nadie. Lo que sí y sin duda debería ser universal, es el conjunto de las políticas y de la oferta de apoyos para abordar esta problemática. Se necesitan programas, proyectos y servicios diferenciados que en su conjunto alcancen y atiendan de manera efectiva a los distintos perfiles y segmentos presentes en esta población. No existe otra forma de “no dejar a nadie atrás”.

El espejismo de la empresarialidad. En la práctica este paradigma considera empresario casi a cualquier persona que realice alguna actividad económica autónoma, aun cuando se trate de una ocupación o un autoempleo muy básico. Esto podría deberse al rol del microcrédito durante décadas en el mundo del desarrollo, ya que era usual considerar casi automáticamente a todo sujeto de microcrédito como un microempresario. También responde a una asociación, que solamente se da cuando se trata de población pobre, entre la actividad de producción de bienes o servicios y/o el ejercicio de un oficio y la existencia de una empresa y un empresario. Distinguir entre productores/artesanos y empresarios y entre estrategias de supervivencia y empresas resulta imprescindible para el diseño e implementación de propuestas pertinentes y relevantes en términos de desarrollo.

El espejismo del desarrollo. En línea con lo anterior, es importante señalar que trabajar con población en contexto de pobreza con una visión integral requiere, en muchos casos, de una combinación de intervenciones asistencialistas y de desarrollo. Ambos tipos de intervenciones son relevantes y necesarias, pero el enfoque, los objetivos, herramientas, características y ámbitos de aplicación de unas y otras son distintos. Esto último es especialmente relevante cuando se trata de generar desarrollo a través de la creación y fortalecimiento de empresas; no es posible hacerlo con un abordaje asistencialista, aun en entornos de pobreza. Se requiere de políticas, programas y proyectos de desarrollo empresarial, por lo que resulta fundamental comenzar por identificar, definir con claridad y actuar dónde efectivamente es posible el desarrollo a través de la actividad empresarial.

Cuadro resumen de los “espejismos” o supuestos erróneos que limitan la efectividad de las intervenciones:

	Descripción y consecuencias
Espejismo	Se privilegia llegar a más “beneficiarios” aunque los resultados sean superficiales. La amplitud sustituye a la profundidad.
Cubertura	Se considera a los pobres como grupo uniforme, ignorando la diversidad de perfiles y necesidades. Las soluciones estandarizadas resultan poco pertinentes.
Homogeneidad	Se asume que un mismo servicio sirve para todos, generando productos indiferenciados y escasa relevancia.
Universalidad	Se confunde cualquier actividad de autoempleo con empresa, lo que distorsiona las estrategias de apoyo y medición del impacto.
Desarrollo asistencia	Se aplican enfoques de asistencia social a procesos que requieren estrategias empresariales sostenibles.
Microcrédito como panacea	Se considera el acceso al crédito como solución principal, sin acompañamiento técnico ni fortalecimiento de capacidades empresariales.

El resultado es un **ecosistema fragmentado**, donde coexisten dos mundos que apenas se conectan: uno asistencial, orientado a la supervivencia de microemprendimientos, y otro de crecimiento y aceleración empresarial reservado a actores más consolidados. Esta desconexión impide que los empresarios vulnerables transiten hacia etapas superiores de desarrollo.

Podría afirmarse que generalmente en este paradigma el **ecosistema de apoyo empresarial**, integrado por instituciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro, nacionales, internacionales y multilaterales que apoyan la creación y fortalecimiento de empresas como herramienta de desarrollo se organiza en –por lo menos– dos mundos que se conocen poco y no interactúan entre sí. No se percibe una “ruta de desarrollo” que permita a los “egresados exitosos” del “primero de estos mundos”, más vinculados a entornos de pobreza y vulnerabilidad, ingresar al “segundo mundo” del crecimiento y la aceleración empresarial. Para ser más exactos, podría pensarse que se trata de dos ecosistemas diferentes, que funcionan –al menos– a dos velocidades y con lógicas, objetivos, prácticas y oferta de servicios también diferentes.

El ecosistema de apoyo empresarial a los pobres y vulnerables, al buscar amplia cobertura y ver a su población objetivo como un universo homogéneo, presenta generalmente una oferta de servicios reducida, tradicional, indiferenciada, general, básica y que –adicionalmente– se aspira sea universal. Con buenas intenciones y una lógica de “todo para todos” y de “no dejar a nadie atrás”, los resultados que se obtienen son “servicios pobres para pobres” y, consecuentemente, resultados e impactos nulos o poco relevantes y difícilmente sostenibles en el tiempo. Adicionalmente, las más de las veces se trata de servicios “de pobres con pobres”, lo que limita el enriquecimiento, crecimiento y aprendizaje que puede generarse en experiencias compartidas en las que se relacionan personas con diferentes perfiles, experiencias y visiones.

Si bien es importante y de justicia “no dejar a nadie atrás” y es una aspiración razonable llevar a cada persona al menos un escalón más arriba en su carrera emprendedora o empresarial, resulta imprescindible comprender que esto sólo puede darse al nivel del ecosistema en su conjunto. No es posible pensar que una institución, programa, proyecto o intervención pueda desplegar por sí solo una oferta pertinente para todos. Es el ecosistema como un todo el que debe desplegar una oferta integral e integrada que contemple a todos los segmentos y perfiles de la población –universo– a atender.

No existe el servicio bueno para todos, una implementación de ese tipo terminará siendo buena para nadie. Todos los segmentos y perfiles de la población destinataria de apoyo empresarial deben encontrar en este ecosistema algún servicio específico y pertinente para ellos. Para esto, debe mirarse la oferta del ecosistema en su conjunto y no cada servicio de apoyo empresarial individualmente.

Esta diversificación y especialización, que resulta evidente, natural, deseable y valorada en el mundo empresarial de los “no pobres”, es igualmente válida y debería existir también atendiendo a la heterogeneidad y a los distintos segmentos de la población pobre y vulnerable.

La inexistencia de un **mercado de servicios de desarrollo empresarial no financieros a empresas de población pobre** en el sentido más habitual y/o las grandes fallas de este mercado contribuyen también a la persistencia de distorsiones.

Desde el lado de la **demanda**, estos empresarios perciben síntomas que no necesariamente asocian con la problemática que los genera; ven lo que les falta, pero muchas veces carecen de la capacidad de análisis y/o la experiencia para identificar el porqué de esa carencia. Les falta dinero y recurren al crédito, por ejemplo, sin tener en cuenta que, si no revisan su modelo y gestión empresarial, identifican sus problemas y los corrigen, el endeudamiento solamente agudizará sus dificultades. A esto se suma que muchas veces desconocen y/o carecen de información respecto al conjunto de la oferta de apoyos y servicios existente a la que podrían acceder. Por lo tanto, desde el lado de la demanda, lo que existe realmente son necesidades y se requiere trabajar como ecosistema en un proceso que permita transformar esas necesidades en demandas.



Desde el lado de la **oferta** de servicios no financieros, buena parte de las organizaciones que trabajan con esta población tienen una mirada filantrópica, con un fuerte componente socio y sicosocial y –frecuentemente– con debilidades en su enfoque y abordaje económico-empresarial.

Esto es especialmente serio cuando se trata de generar desarrollo a partir de la promoción y apoyo a la creación y desarrollo de empresas. La visión y características de los prestadores conducen a una oferta que busca atender, las más de las veces, necesidades y/o debilidades vinculadas a aspectos productivos, acceso a medios de producción y asociatividad. No abunda una oferta que jerarquice la gestión empresarial, temas de estrategia y atienda el fortalecimiento indispensable de las características y habilidades empresariales y gerenciales.

Existe entonces un **sexto espejismo**, asociado al **rol del microcrédito para esta población**, al que se lo ve como la principal solución a casi todos los problemas de las microempresas. El acceso a recursos financieros, en ausencia de ciertas habilidades y capacidades empresariales, no necesariamente cambia la situación de una microempresa más allá del corto plazo; pudiendo incluso empeorar dicha situación si se suma el endeudamiento a un desempeño empresarial deficiente y deficitario. De ahí la necesidad de contar también con una diversidad de Servicios de Desarrollo Empresarial que permitan desarrollar fortalezas y capacidades para superar ese tipo de debilidades. Resulta imprescindible la existencia y articulación tanto de Servicios de Desarrollo Empresarial no financieros como Financieros.

Parece evidente entonces que las restricciones del marco actual derivan de una visión centrada en la lucha contra la pobreza y un abordaje que atiende un conjunto de espejismos que, generalmente, no se corresponden con la realidad.

1.3 Hacia un nuevo paradigma de lucha contra la pobreza basado en la inclusión de población vulnerable

El estudio propone un **nuevo paradigma** que sustituye la lógica asistencial por una **lógica de desarrollo inclusivo y transformador**, centrada en el potencial de las personas y en la articulación sistémica de los actores. Para definir este nuevo paradigma se comienza por la **identificación del verdadero problema** que se busca atender, para avanzar luego en la **visión** propuesta, el **enfoque y abordaje** que lo sustentan, el **ecosistema** configurado con este fin y las características de los **servicios de apoyo a los empresarios** pertinentes para su implementación. De dicha descripción y análisis surgirán de manera clara las principales diferencias entre ambos paradigmas.



1.3.1. ¿Cuál es el verdadero problema? Crecimiento, desarrollo e inclusión

La pobreza –con todo lo que ésta conlleva– ha sido considerada el principal problema de los países de América Latina y el Caribe en las últimas décadas y su reducción ha estado en el centro tanto de las políticas públicas nacionales como de la financiación al desarrollo por parte de organismos multilaterales, internacionales y la cooperación al desarrollo. En algunos de estos países la lucha contra la pobreza ha sido exitosa en términos de incrementar los ingresos de la población afectada por encima de las líneas de subsistencia y de pobreza.

Pero la lucha contra la pobreza en América Latina y el Caribe también ha dejado como aprendizaje que no es suficiente con sacar a la población de la pobreza en términos de ingreso para generar inclusión e igualdad de oportunidades, ya que lo que surge al superar la línea de pobreza es lo que se ha dado en denominar “población vulnerable”. Los problemas de la pobreza son múltiples, pero se pueden resumir en exclusión (social, económica, ciudadana, etc.) y **falta de acceso** (a bienes, servicios, redes, oportunidades, etc.). La **población vulnerable** representa a los “**nuevos excluidos**”, aquellos que –a pesar de no ser pobres en términos de ingreso– siguen sin acceder en condiciones de igualdad de oportunidades y que tienen un enorme riesgo de, ante cualquier cambio inesperado, volver a su situación de pobreza anterior. Según CEPAL y PNUD, esta población representaba en América Latina el 40% del total a fines de 2019, muchos de ellos pasaron a ser parte de la población pobre al agravarse la situación en el escenario COVID.

En el caso de Colombia, por ejemplo, según Inclusión Consultoría para el Desarrollo, en base a información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para 2021, el 39,3% de los colombianos son pobres, a los que añade el 31% de vulnerables.

Se requiere entonces generar **desarrollo con inclusión** y para ello no alcanza con focalizarse en la población pobre, es necesario incorporar también a la población vulnerable. Las herramientas o mecanismos de inclusión más potentes son la educación y el trabajo (el empleo). Las empresas tienen un rol relevante a jugar como generadoras de empleo y de autoempleo y también de empoderamiento y protagonismo. **Tanto la pobreza como la vulnerabilidad son fenómenos multidimensionales**, que no se reducen al ámbito económico y – menos aún– a niveles de ingreso. Es por ello que no es suficiente con el crecimiento de ingresos para acabar con la exclusión.

En este marco **se recomienda redefinir y focalizar correctamente el problema**. Se trata de desarrollo y no de lucha contra la pobreza a través del asistencialismo y de **generar desarrollo con inclusión para la población pobre y vulnerable a través de la actividad empresarial, con una lógica y un enfoque nuevos en múltiples niveles y dimensiones simultáneamente**.

Es necesario en estos países que **las empresas**, especialmente aquellas cuyos propietarios hacen parte de la población vulnerable, sean pensadas y abordadas como una **herramienta de desarrollo con inclusión**, haciendo parte de **procesos de inclusión social** más amplios. No se trata de la visión tradicional de combate a la pobreza, sino de generar inclusión social sostenible **a través del desarrollo económico**. Entendiendo este desarrollo en un sentido amplio, que abarca el fortalecimiento de capacidades de gestión, de articulación, personales y de conocimiento; en múltiples dimensiones vinculadas al trabajo y la producción, pero también a las relaciones y vínculos y a la ciudadanía activa. Se trata de un proceso de desarrollo con inclusión basado en el potencial de las personas –aun tratándose de población pobre y vulnerable– y en el acceso a oportunidades.

Pensar y abordar a las empresas de esta manera requiere, en primer lugar, reconocer que sólo es posible trabajar con un enfoque de desarrollo dónde y con quiénes es posible el desarrollo. Este es un ámbito distinto y es necesario diferenciarlo claramente de aquel que requiere un enfoque asistencialista. No se busca negar la necesidad de políticas y programas de tipo asistencialista, sino que es imprescindible reconocer que los ámbitos, características y necesidades a las que responden unos y otros son distintos y que –por lo tanto– los enfoques, estrategias y modelos requeridos deben responder a estas especificidades.

Mirar y “ver” entre los **empresarios pobres y vulnerables protagonistas y agentes de cambio y a sus empresas como herramientas de desarrollo con inclusión potentes y espacios de construcción personal y social**, implica una **disrupción** muy importante. Requiere de **una visión, una estrategia, un enfoque y abordaje y –por lo tanto– un modelo de promoción y desarrollo empresarial nuevo y distinto al actual**.

Se hace necesario un cambio de paradigma a efectos de sustituir al del *mainstream* descrito en la foto grande del marco en el que se mueve esta investigación.

1.3.2. Un cambio de paradigma

No es posible, por más recursos que se asignen, sacar empresarios y empresas de la pobreza y la vulnerabilidad con una mirada y un modelo asistencialista focalizado en sus limitaciones, y esto es precisamente lo que abunda. “No basta con buenas intenciones”, dirían Karlan y Appel en el libro que lleva ese nombre.

El interés, la intención y la apuesta en términos de recursos para el desarrollo durante un periodo tan prolongado, no dejan dudas respecto a la relevancia que los distintos actores involucrados asignan a esta problemática. Muchas veces las mayores restricciones de esta población no son propias, sino que su techo de vidrio se debe al enfoque de los distintos actores que trabajan y destinan recursos para su atención. Esto deriva fundamentalmente de la focalización en una mirada pobre, limitada y limitante, en vez de centrarse en la generación de oportunidades que hagan explotar el potencial que tienen muchas de estas personas.

Diversos estudios permiten afirmar que entre el 5% y el 10% de las personas tiene vocación empresarial, sin distinción de niveles económicos, educativos y/o sociales. Por lo tanto, existe también este segmento en la población pobre y vulnerable.

Se propone entonces un **nuevo paradigma**, que se contrapone en múltiples aspectos con el tradicional y se basa en una **visión de los empresarios y sus empresas centrada en su potencial y fortalezas, como protagonistas de su desarrollo y agentes de cambio que hacen parte de un universo heterogéneo compuesto de múltiples perfiles y segmentos**.

Está en la base de este paradigma el **reconocer que no existe el microempresario**, que no es el empresario el que tiene tamaño, sino su empresa y que el ser una microempresa refleja un estadio de un proceso de evolución que es dinámico.



El cambio de paradigma que se propone requiere innovar en términos de **enfoque y abordaje**. Para atender de manera realista los obstáculos al desarrollo actuales se plantea **una disrupción para cada espejismo** del paradigma tradicional planteado en el capítulo anterior, a saber:

- **Ante el espejismo de la gran cobertura se prioriza el impacto sobre el alcance**, en el entendido de que para generar desarrollo con inclusión es necesario no sólo lograr resultados e impactos relevantes, sino también sostenerlos en el tiempo. Para que esto sea posible se requieren procesos de cambio a nivel personal y empresarial que necesitan horizontes de tiempo pertinentes. Tanto la diversidad, profundidad y especialización de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) que se requieren, como el tiempo que implican estos procesos hacen que, a igualdad de recursos, la cobertura directa en términos de empresarios y empresas alcanzadas sea menor en este paradigma. No obstante, esto no necesariamente implica menores resultados e impactos “globales”, ya que el efecto multiplicador de las empresas que se desarrollan en términos de generación de valor, empleo decente y dinamización de sectores y territorios puede llegar a ser aún más significativo.
- **Ante el espejismo de la homogeneidad** que lleva a tratar a estas personas como *commodities*, **el nuevo paradigma considera imprescindible reconocer la heterogeneidad de esta población e identificar los distintos perfiles y segmentos para ofrecer las respuestas más pertinentes en cada caso**. Los procesos de cambio y los resultados e impactos asociados a los mismos sólo se darán si la oferta es relevante y pertinente para cada perfil, en términos de qué necesitan, pero también de cómo lo necesitan. El reconocimiento y abordaje de la heterogeneidad implica no sólo un conjunto de SDE, sino que involucra también Rutas de Desarrollo específicas y personalizadas.
- **Ante el espejismo de la universalidad el nuevo paradigma propone que**, al tratarse de personas y empresas con características, fortalezas, necesidades y problemáticas distintas, **las soluciones que se plantean en cada caso se adapten a la realidad de cada perfil particular**. Esto implica que los SDE que se diseñan para esta población, así como también la forma en que se brindan no sean *commodities*. Si el objetivo buscado es generar desarrollo con inclusión a partir de procesos de cambio que produzcan resultados e impactos sostenibles, se requiere pasar de una oferta de SDE genérica y básica a una diversificada, especializada y de alta calidad. Esto es especialmente importante cuando se trata, por ejemplo, de mujeres y población indígena, donde por diferentes razones se presentan indicadores de mayor vulnerabilidad que es necesario contemplar para generar inclusión y acceso. Resulta imprescindible trabajar en el diseño, construcción y fortalecimiento de un ecosistema que en su conjunto ofrezca soluciones a todos, pero a través del foco y la especialización de sus distintos actores y servicios en los diferentes perfiles existentes.

- **Ante el espejismo de la empresarialidad este paradigma plantea** establecer criterios que permitan no sólo **definir con claridad cuándo se está ante un empresario**, sin importar la situación actual de su emprendimiento o empresa, sino **también determinar su perfil**. Para generar desarrollo con inclusión en población pobre y/o vulnerable a través de la actividad empresarial, es prioritario saber si efectivamente existe en cada caso un empresario y, al menos, un germen de empresa. Esto no implica desconocer la enorme relevancia que para muchas personas tienen actividades que son estrategias de supervivencia, solamente que deben ser atendidas en un ámbito diferente a éste. Los resultados, impactos y procesos de cambio que se busca generar requieren de una correcta focalización.

- **Ante el espejismo del desarrollo este paradigma propone trazar una línea divisoria clara entre intervenciones asistencialistas y de desarrollo y focalizarse fuerte y exclusivamente en estas últimas.** El trabajar con población en contexto de pobreza y vulnerabilidad no debe llevar a confusiones respecto al parteaguas anterior. Generar resultados, impactos y procesos de cambio que generen desarrollo con inclusión a través de la actividad empresarial requiere –no solo– de un enfoque, abordaje, objetivos y herramientas, sino también de equipos con habilidades duras y blandas diferentes a los requeridos por un abordaje asistencialista. No se deberían cometer errores al momento de identificar y definir dónde y cuándo efectivamente es posible el desarrollo a través de la actividad empresarial.

El **ecosistema de apoyo empresarial** a pobres y vulnerables que lleve adelante y escale este nuevo paradigma debería ser más rico, diverso, innovador y complejo que el actual. Integrado por actores de distinta naturaleza (pública y privada; nacional, internacional y multinacional; con y sin fin de lucro; academia, etc.) y en distintos roles (diseñadores, implementadores, financiadores, inversores, generadores de conocimiento, comunicadores, evaluadores, etc.) que compartan el interés, la mirada y el trabajo en un marco como el descripto.

Se requiere pasar de filántropos y generalistas a actores más profesionales y especializados. Al reconocer la heterogeneidad de esta población y la necesidad de segmentación y de respuestas pertinentes para cada perfil, el rol del ecosistema de apoyo cobra una importancia fundamental. Son los actores que se alían, complementan, alinean y articulan en un ecosistema para generar desarrollo con inclusión a través de la actividad empresarial en esta población los que, como conjunto, brindarán una oferta de apoyos integral e integrada pertinente. El ecosistema en su conjunto tiene que dar soluciones para todos, pero no a todos la misma solución. Ningún actor del ecosistema por sí solo puede ofrecer “el café para todos”.

Este ecosistema tiene también, en la primera etapa, la tarea de informar, formar y fortalecer a estos empresarios para que sean capaces de definir, perfeccionar y comunicar sus propias demandas.

El ecosistema debería construir una estrategia compartida y definir objetivos de corto, mediano y largo plazo que permitan a los distintos actores alinearse, complementarse, articularse y potenciarse como sistema y no atomizar sus recursos y capacidades actuando como una sumatoria de entidades. Esa mirada y metodología de trabajo permitiría pasar de funcionar en compartimentos estancos a construir rutas de desarrollo

más efectivas para los empresarios a lo largo y ancho del ecosistema. Es relevante también priorizar, focalizarse y medir los resultados e impactos en los distintos niveles: macro (el ecosistema en su conjunto), meso (cada actor del ecosistema) y micro (cada empresa-empresario).

Resulta relevante que exista un único ecosistema de apoyo empresarial, superando la lógica de los dos mundos a dos velocidades, de manera que desaparezca el techo de cristal de los empresarios pobres y vulnerables y que los más dinámicos de este grupo puedan recorrer con sus empresas rutas de desarrollo más amplias y ambiciosas.

Juega un papel clave la oferta de **Servicios de Desarrollo Empresarial para la creación y fortalecimiento de empresas en entorno de pobreza y vulnerabilidad** que ofrezca este ecosistema, ya que esas son las herramientas de las que dispondrán los empresarios para superar sus restricciones y limitaciones actuales.

En la medida en que la visión, el abordaje y la estrategia de las políticas, programas, proyectos y/o intervenciones de este tipo se hacen más desafiantes y ambiciosos, aumentan las complejidades. Pero, concomitantemente, también se incrementan exponencialmente los resultados e impactos, tanto en la población objetivo como en las diferentes dimensiones en las que se logra incidir.

La evidencia demuestra que no es posible encarar esos desafíos ni obtener resultados e impactos relevantes con el **modelo tradicional**. No se trata de hacer más de lo mismo ni de hacer mejor lo que se viene haciendo, porque se está ante **un modelo que no funciona**. Se requiere de un cambio disruptivo y radical desde la visión y el marco conceptual hasta la operación, incluyendo a todos los eslabones intermedios.

1.3.3. Conceptos asociados al modelo que surge del nuevo paradigma

El modelo propuesto se apoya en tres conceptos fuerza que están presentes de manera transversal en todos los niveles y etapas del nuevo modelo en que este paradigma se plasma:

- **Conocimiento:** activo intangible esencial. Ser “intensivo en conocimiento” permite a las empresas vulnerables generar diferenciación y valor sin requerir grandes inversiones.
- **Innovación social:** proceso que introduce cambios significativos en la forma de abordar problemas sociales y económicos. Incluye diseño centrado en las personas y búsqueda de soluciones deseables, viables y factibles.
- **Ecosistema de desarrollo inclusivo:** conjunto de actores interconectados que ofrecen servicios complementarios y rutas de crecimiento integradas, articulando financiamiento, acompañamiento y mercado.

Asimismo, el nuevo paradigma impulsa la creación de una cultura de medición y aprendizaje continuo, orientada a demostrar impacto y escalar soluciones efectivas.

Respecto al conocimiento y la innovación, tienen un rol fundamental y estratégico.

El rol y la relevancia que actualmente se le asigna al **conocimiento** en y para las organizaciones, lleva a decir que estamos en la “sociedad del conocimiento”. Savage afirma que “cuatro elementos han generado la riqueza de las organizaciones, con distinta fuerza según la época histórica: tierra, trabajo, capital y conocimiento”. En la misma línea Stewart considera que “conocimiento, información y experiencia, conforman el capital intelectual de una organización”. Esto es válido no sólo para cualquier tipo de organización (pública, privada, con o sin fines de lucro, nacional, internacional, multilateral) y por lo tanto para las empresas de cualquier tipo y/o tamaño, sino también para la política pública, la cooperación, los programas, los proyectos y/o modelos de intervención destinadas al desarrollo con inclusión a través de la creación y fortalecimiento de empresas y empresarios. El conocimiento es un **activo intangible** de gran valor, ser intensivo en conocimiento es relevante en cualquiera de los casos mencionados y esto aplica con más razón para las empresas propiedad de empresarios vulnerables. Para estos empresarios, generar, gestionar y disponer de este activo intangible más que una opción, es una necesidad impostergable, que les permite generar diferenciación y crear valor sin incurrir en grandes inversiones financieras.

La urgencia de un nuevo paradigma, de nuevos modelos y de ser más intensivos en conocimiento lleva a que **innovar** tampoco sea una opción, sino **una necesidad**. También “*la innovación debe ser innovadora*” al trabajar en desarrollo con inclusión de población pobre y/o vulnerable, tanto en términos del qué, como del cómo. Habitualmente se asocia la innovación y los servicios vinculados a la misma a las grandes corporaciones, empresas de punta, tecnológicas, etc.; pero también, y con más razón, esto aplica a las empresas propiedad de empresarios pobres y/o vulnerables.

El concepto de **Innovación Social** es el adecuado para atender de manera pertinente y relevante el desarrollo con inclusión de la población pobre y/o vulnerable a través del desarrollo competitivo y sostenido de sus empresas. La innovación no solamente es social por sus objetivos y resultados esperados, sino que también lo es por el carácter participativo del proceso implementado y por el involucramiento, empoderamiento, capacidades y habilidades generados por los actores en ese recorrido.

Esto debería complementarse con el concepto de **diseño centrado en las personas** creado por Tim Brown, que incorpora una mirada a través de “tres lupas” que contemplan: factibilidad (técnica y organizacional), viabilidad (financiera) y deseabilidad (qué desean y/o necesitan realmente el perfil de personas con las que se trabaja). Las soluciones innovadoras surgen y se construyen en la intersección de esas tres lupas, comenzando y priorizando la deseabilidad; allí es donde se definen de manera precisa los distintos perfiles presentes en la población con la que se va a trabajar. Sólo a partir de la correcta identificación de las características, problemática, necesidades, fortalezas y aspiraciones de cada segmento específico es posible diseñar propuestas innovadoras, relevantes y pertinentes que contribuyan a cambiar la vida de estas personas.



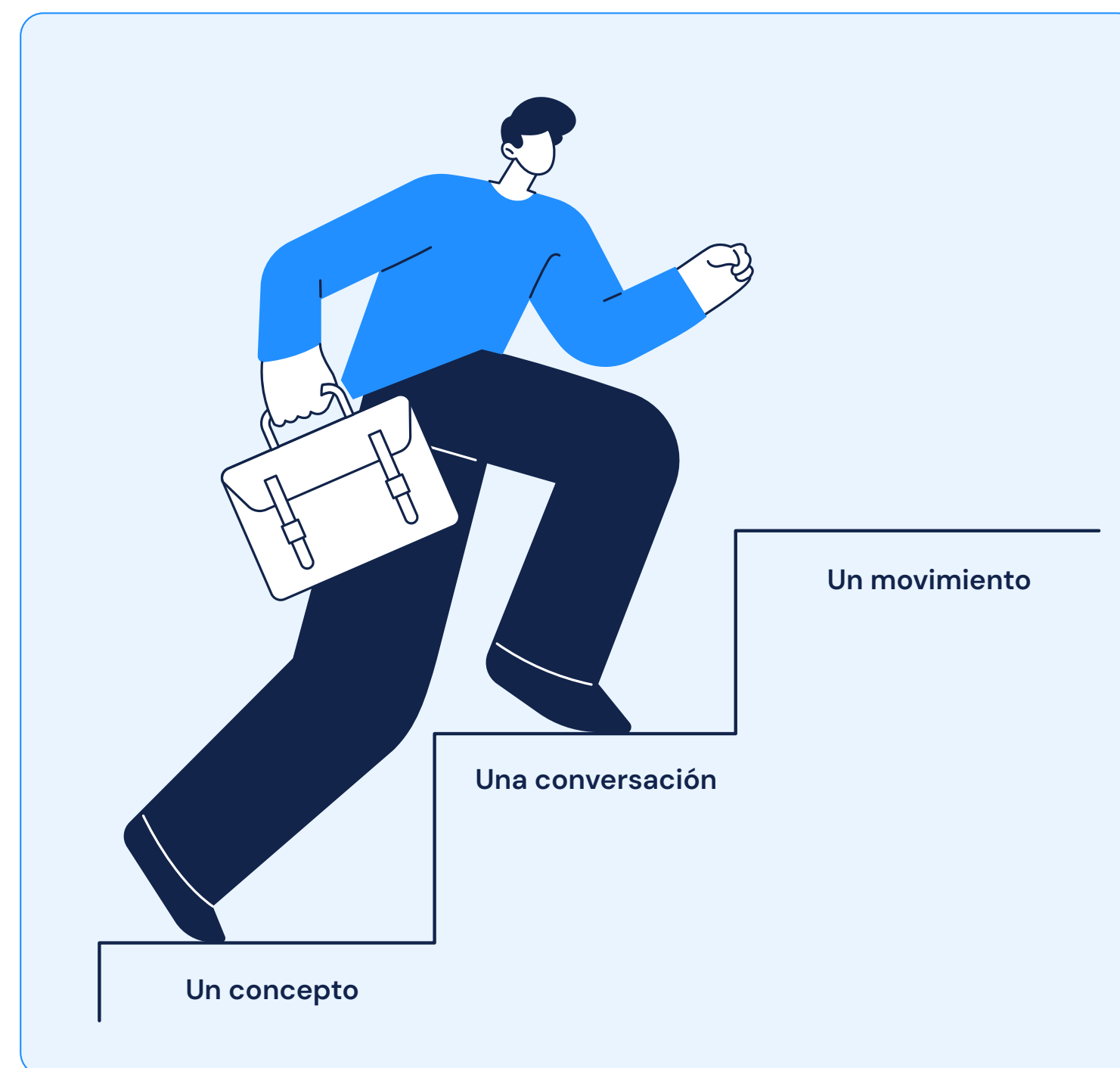
Finalmente, es importante conocer si las iniciativas enmarcadas en este nuevo paradigma efectivamente generan mejores resultados e impactos que los producidos en el mainstream actual. En este último, las más de las veces el esfuerzo de las políticas, programas, proyectos y/o intervenciones de las instituciones públicas y privadas, nacionales, extranjeras y multilaterales de distinto tipo que trabajan en temas de desarrollo se focalizan en ampliar cobertura, para llegar así a más beneficiarios. Esto se ve reflejado en una ejecución y un seguimiento con un énfasis más centrado en contar participantes y actividades y en la ejecución presupuestal, que en medir los resultados e impactos obtenidos.

El foco del nuevo paradigma deberá estar en el **logro, determinación de la magnitud y sostenibilidad de los resultados e impactos buscados**. Esto es imprescindible para demostrar la pertinencia del paradigma y la relevancia de las innovaciones propuestas para generar desarrollo con inclusión en población pobre y/o vulnerable a través del desarrollo de empresas. No se trata de una tarea sencilla, es necesario crear una **cultura de medición, y generación de evidencia**, generalmente poco desarrollada cuando se trabaja en temas de desarrollo con este tipo de población.

Cuando se trata de desarrollo con inclusión a través de la actividad empresarial, es especialmente necesario buscar y obtener **resultados e impactos positivos y relevantes, pero también sostenibles en el tiempo**. Es bueno, además, que exista una doble intencionalidad en los resultados e impactos buscados: que sean multidimensionales (no limitándose a la dimensión económica) y que tengan efecto multiplicador para generar impacto sistémico y a partir del empresario, extenderse en círculos concéntricos a la familia, la empresa e incluso la comunidad.

El conjunto de los aspectos reseñados en este capítulo, hacen a este paradigma pertinente y articulable con el nuevo y creciente concepto de **inversión social y de impacto**. Conectarlo con el movimiento de **inversores sociales y de impacto** que lo impulsan es parte de la tarea que hay por delante.

Evolución deseable del nuevo paradigma:

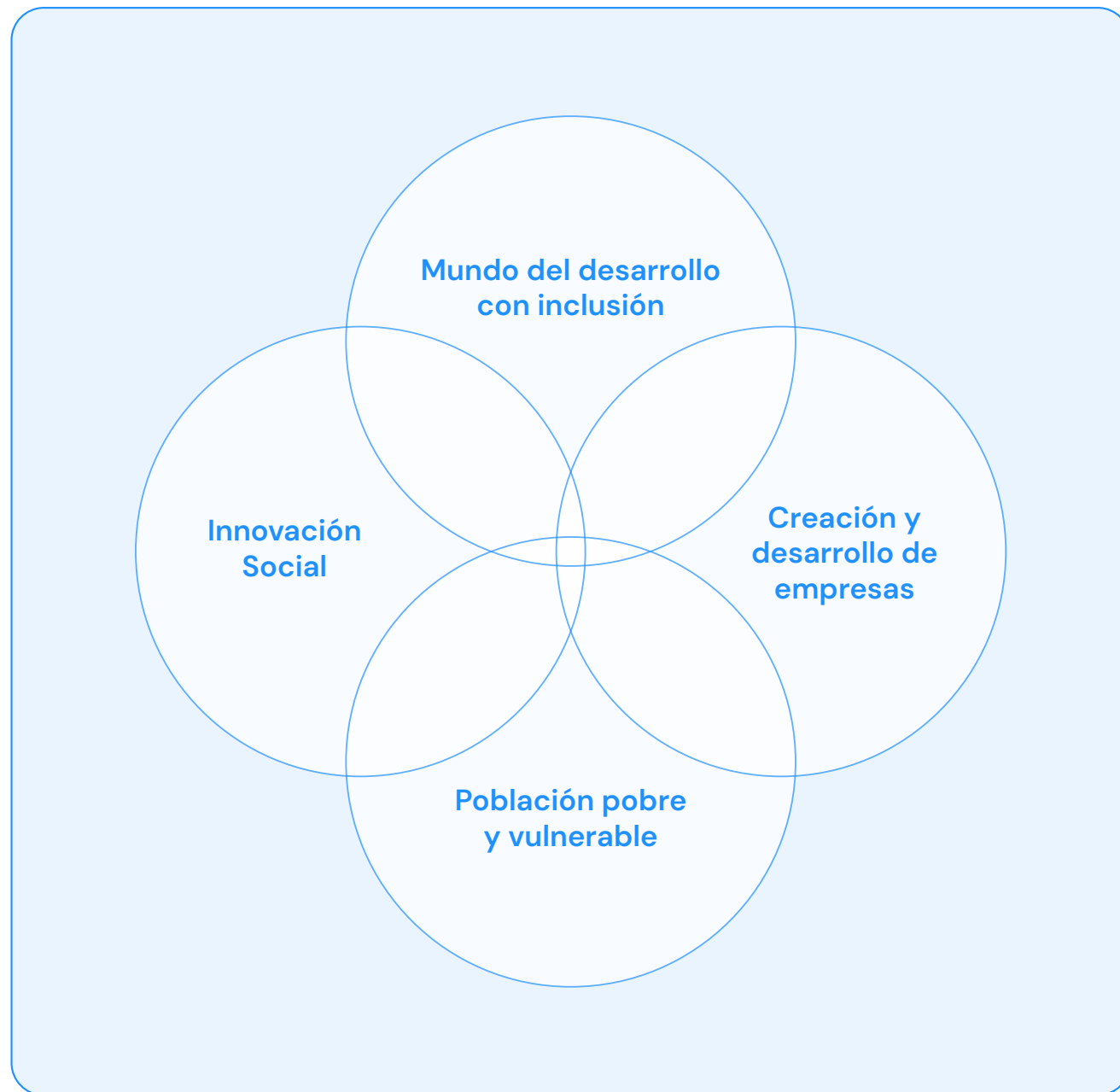


El nuevo paradigma es también una invitación a pensar a los pobres y vulnerables, a las instituciones que trabajan para su desarrollo y a las formas de hacerlo, de otra manera. Es una invitación a generar y ser parte no sólo de un ecosistema, sino también de un movimiento transformador de la realidad y de la proyección de la vida de la población pobre y vulnerable a través del escalamiento de sus empresas.

1.4 Foco de la acción y la investigación

Resulta relevante definir tanto el **marco** donde se inserta y desarrolla esta acción, como también el **foco** preciso de la misma.

En el marco del mundo del desarrollo, el foco está definido por la intersección del desarrollo con inclusión, la creación y desarrollo de empresas y la población pobre y vulnerable. Este foco determina el **qué**, el **cómo** y el **para quiénes** de las intervenciones propuestas respectivamente, tal como se muestra en el siguiente Cuadro.



Cuadro. Foco de la acción y la investigación

La definición del foco termina de definirse con la superposición de un cuarto elemento: la innovación social, que es el prisma a través del que se mira y aborda este trabajo. El término “trabajo” se utiliza en este caso en un doble sentido; haciendo referencia tanto a la tarea de transformar la realidad de la población pobre y vulnerable generando desarrollo con inclusión mediante el escalamiento de sus empresas (acción), como a este trabajo de investigación específico.



Síntesis del capítulo

El Capítulo 1 establece el marco conceptual del estudio:

- Expone las limitaciones estructurales del paradigma asistencialista actual.
- Propone un nuevo enfoque basado en el potencial humano, la diferenciación y la articulación sistémica.
- Introduce los conceptos clave y el foco que orientan los análisis posteriores.

Construcción y fortalecimiento de Ecosistemas

02

2.1 Introducción al papel de los ecosistemas en el desarrollo con inclusión

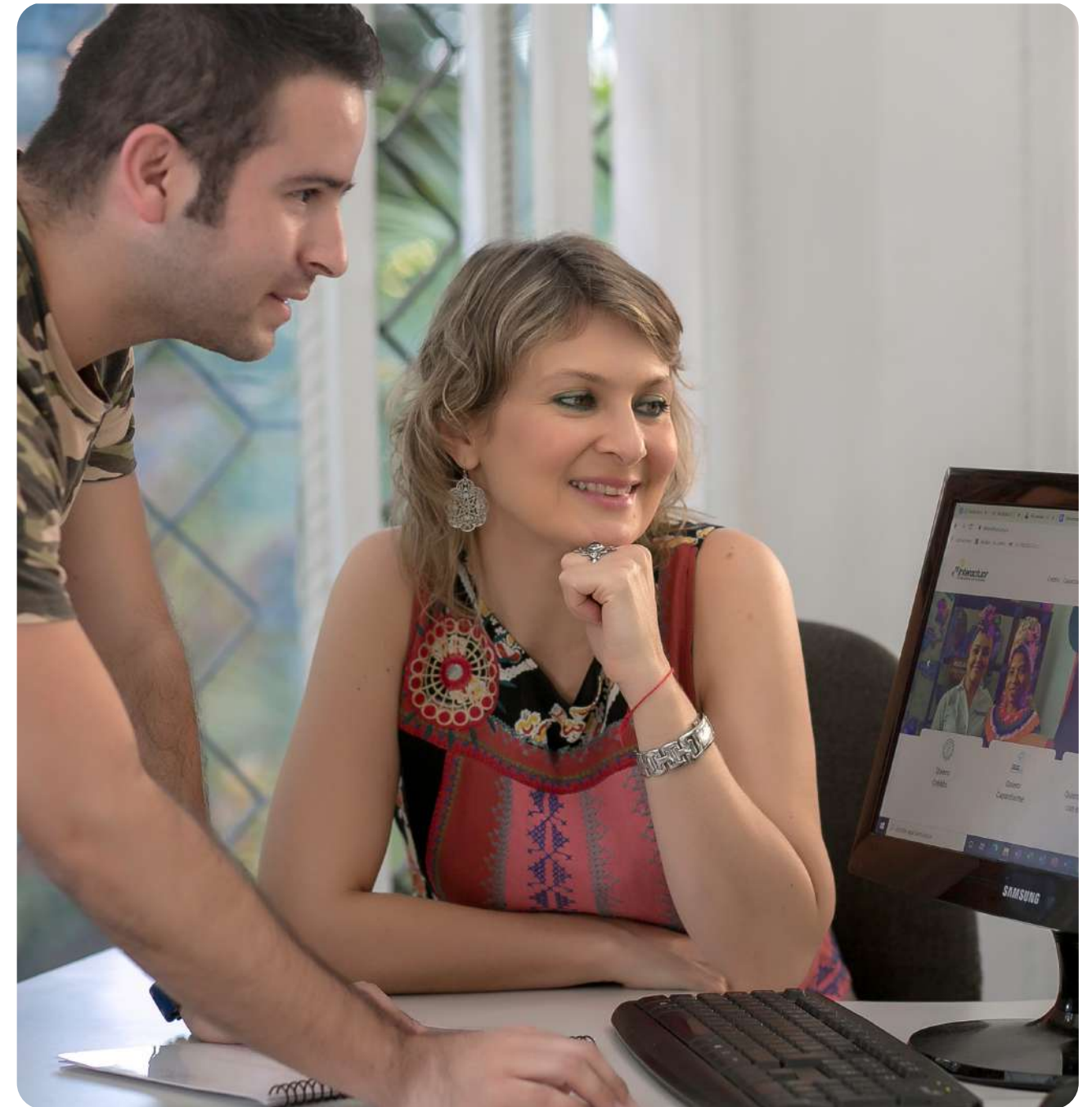
El desarrollo con inclusión basado en el fortalecimiento de empresas de población vulnerable **no puede lograrse desde acciones aisladas o instituciones o proyectos individuales**. Su naturaleza compleja exige ecosistemas colaborativos, donde múltiples actores, de diferente naturaleza, se articulen bajo una visión compartida de cambio. Se requiere de un trabajo conjunto y articulado de actores diversos que, integrando distintos tipos de recursos (saberes, experiencias, miradas, financiamiento, capacidad de incidencia, etc.) trabajen para construir y fortalecer ecosistemas efectivos y potentes. Cada entidad o red de entidades, en función de su población objetivo, abordaje, estrategia, modelo y experticia, debería identificar su “**ecosistema de referencia**”.

Se requiere un ecosistema con una cierta mirada y abordaje, habilitador de oportunidades para población muchas veces excluida, que ofrezca y provea calidad, diversidad, pertinencia, profesionalismo, efectividad en los servicios que brinda, que se focalice en resultados e impactos, que aprenda, genere y comparta conocimiento y estructure verdaderas rutas de desarrollo.

La posibilidad de transformar significativamente la realidad de la población vulnerable a través del escalamiento de sus empresas está condicionada –en gran medida– por la fortaleza, pertinencia y relevancia del ecosistema disponible en el país o región para atender ese perfil de empresarios y empresas. Esto requiere no sólo de un conjunto de actores diversos y profesionalmente sólidos, sino también de una red de articulaciones densas y de valor, que conviertan una sumatoria de organizaciones en un sistema robusto eficaz, efectivo y eficiente.

Resulta relevante identificar a aquellas organizaciones que lo hacen mejor y que pueden ser consideradas como referencias actualmente. Identificar sus características y habilidades duras y blandas, permite tanto trabajar en generarlas, fortalecerlas y/o multiplicarlas en otras entidades y ecosistemas menos ricos y dinámicos, como buscarlos como aliados a la hora de construir y fortalecer un ecosistema.

Un ecosistema efectivo no se define solo por la cantidad de instituciones que lo integran, sino por la **densidad y calidad de sus vínculos**, la complementariedad de roles y la existencia de un propósito común. Su fortaleza radica en la capacidad de generar **rutas de desarrollo empresarial articuladas, diversas y sostenibles** para todos los perfiles de emprendedores.



2.2 Características comunes de los referentes más efectivos

A efectos de fortalecer y/o generar un ecosistema que esté a la altura del desafío, resulta importante identificar cuáles son las características que tienen en común y diferencian del resto a los principales y más efectivos actores de este Ecosistema. Esto constituye un elemento estratégico clave que diferencia un ecosistema inclusivo

transformador de un conjunto disperso de organizaciones con buenas intenciones. El análisis de organizaciones y redes líderes en Centroamérica y América del sur, Norteamérica, Europa y Asia permite identificar siete rasgos comunes que explican su efectividad y su impacto sistémico:

1. Propósito transformador y enfoque sistémico

- Su propósito no es reducir pobreza o brindar asistencia, sino transformar estructuras de exclusión a través del crecimiento empresarial.
- Ven a la persona vulnerable como actor económico y agente de cambio, no como beneficiario.
- Trabajan con una lógica de escalamiento del impacto, no de sumatoria de proyectos aislados y buscan modificar reglas de juego.

Ejemplos: Skoll Foundation, Ashoka, Yunus Social Business.

2. Diseño de soluciones integrales y progresivas

- No ofrecen solo financiamiento, ni solo capacitación: integran formación, mentoría, capital, redes y acceso a mercado en un mismo proceso de desarrollo.
- Entienden que los emprendedores de población vulnerable requieren una ruta de desarrollo por etapas, adaptada a su punto de partida y contexto.
- Combinan servicios que atienden hard skills (tecnología, finanzas) y soft skills (liderazgo, propósito, mentalidad emprendedora).

Ejemplos: Village Capital, Ship2B, Goldman Sachs 10,000 Small Businesses, Impact Hub.

3. Financiamiento paciente, inclusivo y combinado

- Ofrecen instrumentos financieros flexibles: microcréditos, capital semilla, préstamos blandos, finanzas híbridas, inversión de impacto.
- Integran fondos públicos, privados y filantrópicos (modelos híbridos) para reducir riesgo y ampliar alcance.
- Evalúan impacto social junto con retorno financiero.

Ejemplos: Big Society Capital, Calvert Impact, Triodos Bank, Ford Foundation, Bpifrance.

4. Articulación intersectorial real

- Funcionan en plataformas que conectan actores: gobierno, academia, inversores, empresas y sociedad civil.
- Evitan duplicación de esfuerzos y promueven co-creación entre sectores.
- Favorecen el trabajo en red: ecosistemas locales conectados a redes globales.

Ejemplos: EVPA (Europa), MBDA (EE.UU.), ANDE (América Latina), Euclid Network.

5. Orientación al escalamiento y sostenibilidad

- Diseñan programas y políticas que acompañan a las empresas más allá de la subsistencia, ayudándolas a consolidarse, innovar y crecer.
- Miden éxito en función de empleo creado, incremento en ventas, inserción en cadenas de valor y transformación territorial, no solo número de beneficiarios.
- Promueven la formalización gradual y la conexión con mercados mayores.

Ejemplos: SBA 8(a), Skoll Entrepreneurs, Ship2B Growth Programs.

6. Cultura de acompañamiento y comunidad

- Crean redes de apoyo entre pares, mentores, alumni, y líderes locales.
- Fomentan sentido de propósito compartido y confianza como base del desarrollo empresarial.
- Se enfocan tanto en la empresa como en la persona emprendedora y su entorno social.

Ejemplos: Echoing Green Fellows, Ashoka Fellows, Grameen America networks.

7. Medición, evidencia y aprendizaje continuo

- Incorporan sistemas rigurosos de medición de impacto (SROI, Theory of Change, ESGs, etc.).
- Aprenden de la práctica: escalan lo que funciona y descartan lo que no genera resultados medibles.
- Publican datos, evalúan y comparten aprendizajes para fortalecer el Ecosistema.

Ejemplos: EVPA Impact Measurement Framework, Skoll Foundation Evaluation Labs, MIT Solve Insights.

Cuadro resumen de rasgos comunes de entidades referentes

Rasgo	Descripción sintética
1. Propósito transformador y enfoque sistémico	No buscan reducir pobreza, sino transformar estructuras de exclusión. Ven a los emprendedores vulnerables como agentes de cambio y articulan su acción a escala ecosistémica.
2. Soluciones integrales y progresivas	Integran formación, mentoría/acompañamiento, capital, redes y acceso a mercados en una ruta continua de desarrollo, combinando habilidades técnicas (“hard”) y blandas (“soft”).
3. Financiamiento inclusivo y combinado	Aplican esquemas de blended finance, combinando recursos públicos, privados y filantrópicos con instrumentos flexibles y adaptados.
4. Articulación intersectorial real	Conectan a gobierno, academia, empresas, inversores y sociedad civil en plataformas de cooperación y co-creación.
5. Orientación al escalamiento y sostenibilidad	Acompañan a las empresas más allá de la subsistencia, midiendo éxito en empleo digno, productividad y conexión a mercados.
6. Cultura de acompañamiento y comunidad	Promueven relaciones de confianza, mentoría y aprendizaje entre pares, fortaleciendo capital social y sentido de pertenencia.

Estos elementos se entrelazan en un modelo común que concibe el ecosistema como una comunidad de práctica orientada a la transformación estructural.

Los mejores actores comparten una visión de desarrollo inclusivo centrada en el escalamiento transformador, no buscan solo que los emprendedores sobrevivan, sino que crezcan, lideren y transformen su entorno.

2.3 El ADN organizacional: identidad y principios compartidos

Más allá de su naturaleza jurídica o geográfica, las organizaciones más efectivas comparten un ADN institucional distintivo que se expresa en su cultura, liderazgo y propósito, que no se relaciona tanto con qué hacen, sino por qué y para qué lo hacen.

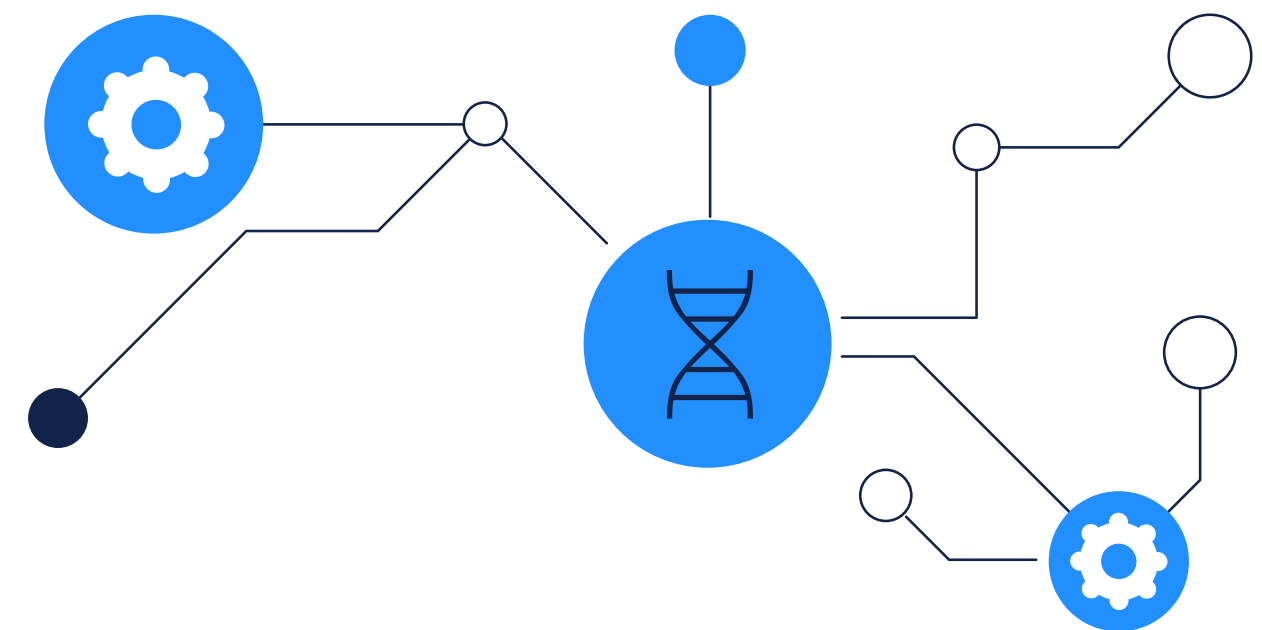
Las principales características propias del ADN común de las organizaciones que impulsan desarrollo con inclusión e impacto sistémico a partir del escalamiento de empresas de población vulnerable son las siguientes:

- **Propósito superior explícito:** tienen un propósito social o transformador central, su razón de ser es ampliar oportunidades y cambiar sistemas, no solo ejecutar proyectos, la rentabilidad y la eficiencia no se entienden como fines sino como medios para el propósito.
- **Visión sistémica del cambio:** no abordan la pobreza o la exclusión como un problema aislado, sino como una dinámica estructural, trabajan sobre las causas (acceso, redes, capacidades, reglas del mercado) y no solo sobre los síntomas, creen que el desarrollo real ocurre cuando las personas y las instituciones se transforman mutuamente.
- **Confianza radical en el potencial humano:** parten de la convicción de que toda persona puede ser protagonista de su desarrollo si se le habilitan condiciones adecuadas, en lugar de “asistir”, liberan capacidades de liderazgo, agencia, creatividad, propósito y sus metodologías se centran en “acompañar”, no “salvar”.
- **Cultura de colaboración y co-creación:** funcionan en red y no en jerarquía, ven el trabajo intersectorial como una condición natural (público + privado + comunidad) y promueven la co-creación con los beneficiarios. que son parte de la solución.
- **Innovación con propósito:** la innovación no es tecnológica por sí misma, sino orientada a resolver desigualdades y escalar soluciones justas; ensayan, aprenden, iteran, escalan y su modelo combina emprendimiento social, tecnología y empatía.
- **Aprendizaje y evidencia como cultura:** evalúan impacto, aprenden de la práctica y ajustan con agilidad; valoran la medición como herramienta de mejora, no como control externo y tienen una actitud científica hacia la gestión del cambio social.
- **Paciencia estratégica:** entienden que el cambio sistémico es lento, no lineal y requiere persistencia; combinan resultados de corto plazo (empleo, ingresos, formación) con transformación estructural (mercados, políticas, cultura) e invierten en confianza y capital social, tanto como en capital financiero.

- **Liderazgo ético y con propósito:** sus líderes tienden a ser personas con visión moral y vocación de servicio, más que gerentes tradicionales; practican la coherencia, la cultura organizacional es consistente con lo que promueven hacia afuera y tienen alta integridad y reputación, lo que les da legitimidad para articular actores.
- **Modelo regenerativo y sostenible:** no se enfocan solo en “incluir”, sino en regenerar ecosistemas (económicos, sociales, ambientales); conciben a la empresa como actor de bienestar colectivo, no solo económico; incorporan prácticas circulares, solidarias y comunitarias.
- **Capacidad de articulación narrativa:** comunican bien e inspiran, movilizan y legitiman el propósito; cambian imaginarios (de “vulnerabilidad” a “potencial”), generando nuevos relatos de desarrollo y la narrativa es una herramienta estratégica que une sectores diversos bajo una visión común.

El ADN común de estas organizaciones puede sintetizarse en:

Propósito + Confianza + Colaboración + Evidencia + Paciencia =
Transformación sostenible



2.4 El abordaje: la identidad en la práctica

Si el ADN define la identidad de estas organizaciones, el abordaje revela cómo opera esa identidad en la práctica: cómo entienden el desarrollo, cómo diseñan programas y cómo se relacionan con las comunidades.

Aunque sus naturaleza y actividades sean distintas (unas son fondos, otras aceleradoras, otras políticas públicas, academias o think tanks, organizaciones de la sociedad civil, etc.), los actores que lo hacen mejor impulsando el desarrollo inclusivo a través de empresas de población vulnerable comparten una mirada y abordaje con características comunes, entre las que se pueden mencionar:

- **Ponen a la persona en el centro, no al proyecto:** parten del emprendedor o comunidad como sujeto de cambio, no del programa como fin en sí, diseñan los apoyos desde la realidad que vive la población vulnerable, ven el desarrollo como un proceso de autonomía progresiva y no como asistencialismo, diseñan el acompañamiento a partir del potencial individual, no de la carencia.
- **Abordan desde un enfoque de ecosistema, no de institución:** no buscan “resolver todo” desde una sola entidad, sino articular redes de valor; entienden que la transformación requiere interdependencia entre distintos actores y operan como plataformas de articulación, más que como ejecutores individuales.
- **Trabajan con lógica de ciclo continuo (no lineal):** el desarrollo empresarial inclusivo no es una secuencia rígida (“capacitación–financiamiento–mercado”), sino un proceso iterativo (aprender, probar, corregir, escalar) e incorporan retroalimentación constante y rediseño basado en evidencia.
- **Conectan lo local con lo sistémico:** intervienen en el territorio, pero con mirada de impacto estructural, promueven empresas que mejoran las condiciones de sus comunidades y al mismo tiempo influyen en políticas, mercados o cadenas de valor y no se quedan en la intervención puntual, sino que escalan aprendizajes al nivel de sistema.
- **Integran lo económico, lo social y lo ambiental:** no separan la rentabilidad del impacto y promueven modelos híbridos que generan valor múltiple y su métrica de éxito combina escala económica, transformación social y sostenibilidad ambiental pudiendo evaluar retorno financiero y regeneración de capital social en la misma ecuación.
- **Usan acompañamiento personalizado y basado en confianza:** más que capacitaciones masivas, priorizan procesos de mentoría y acompañamiento contextualizado y entienden que el capital relacional (redes, confianza, comunidad) es tan crítico como el capital financiero.

- **Diseñan soluciones adaptadas, no replicadas:** aunque operan con metodologías globales, adaptan su implementación a cada contexto cultural y socioeconómico y evitan copiar modelos: traducen principios, no recetas.
- **Miden impacto para aprender y no solo para rendir cuentas:** usan indicadores no para justificar, sino para mejorar, miden progreso en autonomía, capacidad, integración a mercados, redes creadas y no solo outputs e integran el aprendizaje colectivo en el rediseño de sus programas, desarrollando en algunos casos marcos de medición participativa y de aprendizaje compartido.

El abordaje compartido por estas organizaciones combina:

Humanismo (persona en el centro) + Ecosistema
(colaboración) + Adaptabilidad (aprendizaje constante)
+ Propósito sistémico (impacto estructural)

2.5 Lo que hacen distinto los principales referentes

Al preguntarse qué hacen distinto los que logran escalar empresas de población vulnerable en lugar de quedarse en modelos de subsistencia o microemprendimientos que no crecen, se ingresa al núcleo operativo de estas intervenciones.

Tras analizar algunos casos de ecosistemas y actores más sobresalientes de Centroamérica y América del Sur, Norteamérica, Europa y Asia, es posible concluir que los que obtienen mejores resultados no hacen “más de lo mismo”, sino que cambian la lógica de intervención.

Los factores diferenciales incluyen::

- Ven el potencial antes que la carencia: no diseñan sus programas desde lo que falta (escasos recursos, pobreza, baja educación), sino desde el capital existente: saberes, redes, cultura, resiliencia y transforman la mirada asistencialista en estrategia de empoderamiento empresarial, seleccionando emprendedores y empresarios por su visión transformadora y no por su nivel de vulnerabilidad.
- Segmentan y diseñan trayectorias de escalamiento: no tratan a los emprendedores vulnerables como commodities colocándolos en la misma categoría, sino que diferencian características personales y niveles empresariales y diseñan rutas de desarrollo con servicios de desarrollo específicos por etapa.
- Articulan ecosistemas en lugar de operar aisladamente: saben que ninguna institución puede escalar sola, construyen alianzas entre gobiernos, inversores, academia, corporaciones y comunidades y funcionan como plataformas de colaboración y no como entidades ejecutoras únicas.
- Usan instrumentos financieros adaptados y combinados: rechazan la lógica de “crédito único” o subsidio, combinan finanzas híbridas, inversión de impacto, fondos rotatorios y capital paciente y permiten que el capital acompañe el crecimiento, sin ahogar al emprendedor con deuda.
- Enfocan el acompañamiento en los componentes de mayor valor diferencial: foco en estrategia de crecimiento, propuesta de valor, posicionamiento, diferenciación gerenciamiento, mercado y articulación a cadenas de valor y no solo ni principalmente en producción.
- Conectan con mercados reales desde el inicio: introducen a los emprendedores vulnerables en circuitos comerciales reales, no simulados y los vinculan con compras inclusivas, cadenas de proveedores corporativos, exportación y e-commerce.

- Invierten en innovación y tecnología apropiada: incorporan tecnología (digitalización, trazabilidad, e-commerce, fintech) no como moda sino como palanca de productividad y acceso, fomentan la innovación frugal o inclusiva, adaptada al contexto.
- Acompañan a largo plazo (no por proyectos): no cortan el vínculo al final del programa: crean redes de alumni, mentorías continuas, comunidades empresariales y entienden que escalar requiere tiempo, confianza y continuidad.
- Evalúan impacto en transformación, no solo en supervivencia: miden éxito por indicadores de crecimiento, empleo digno, formalización, inserción en mercados, efecto multiplicador, no solo “cantidad de beneficiarios”, ajustan sus estrategias según evidencia de impacto real y usan métricas de cambio sistémico, no de output.
- Cultivan propósito, liderazgo y visión: no se enfocan solo en competencias técnicas, sino en liderazgo con propósito, mentalidad emprendedora y narrativa de transformación, forman líderes que inspiran y movilizan a otros, actúan como agentes de cambio generando efecto red.

Los que logran escalar empresas de población vulnerable no hacen más capacitación ni más microcrédito, hacen algo más profundo: cambian la lógica del desarrollo de “inclusión por asistencia” a inclusión por transformación económica, liderazgo y conexión de ecosistemas.

Estos factores convierten los ecosistemas inclusivos en motores de transformación estructural, no meros ejecutores de proyectos.



Síntesis del capítulo

El análisis de este capítulo permite destacar que los ecosistemas más efectivos comparten tres condiciones esenciales:

1. Identidad y propósito común: orientados a transformar realidades de exclusión mediante crecimiento empresarial inclusivo.
2. Cohesión y articulación sistémica: diversidad de actores con roles diferenciados que operan como un sistema único.
3. Aprendizaje continuo e innovación constante: basan su sostenibilidad en la generación de evidencia, la mejora permanente y la flexibilidad institucional.

Referentes actuales
más destacados

OS

3.1 Introducción y criterios de selección

Este capítulo se destina a la presentación de las **entidades más destacadas** como referentes actuales en distintas geografías, señalando en cada caso su rol dentro del **ecosistema de desarrollo con inclusión**, su **aporte diferencial** y su **valor estratégico** para escalar empresas de población vulnerable y generar impacto sistémico.

El análisis ha tenido como objetivo **identificar organizaciones y ecosistemas que encarnan los principios del nuevo paradigma de desarrollo con inclusión**, en los cuales la creación y el fortalecimiento de empresas de población vulnerable se traducen en impacto social, económico y ambiental sostenible. El análisis se organiza por regiones, destacando el aporte diferencial de cada contexto.

Si bien el foco de esta investigación está en Centroamérica y América del Sur, para contar con un benchmarking más completo y pertinente, se consideró relevante ampliar la

identificación de referentes significativos –aunque con menor intensidad– a un conjunto mayor de territorios, incluyendo: Norteamérica, Europa y Asia.

El criterio usado para la asignación de las entidades identificadas por zona geográfica se vincula a los territorios donde éstas trabajan implementando sus programas y apoyos. Varios de los actores que se presentan a continuación son internacionales y/o actúan en distintos países y/o regiones; ya sea desde su casa matriz, estructuras regionales u oficinas locales. Lo importante es que, en cada caso, han sido identificadas como actores clave del ecosistema de apoyo al desarrollo con inclusión de población vulnerable a través de sus empresas.

A continuación, se los presentan referentes seleccionados en cada caso.



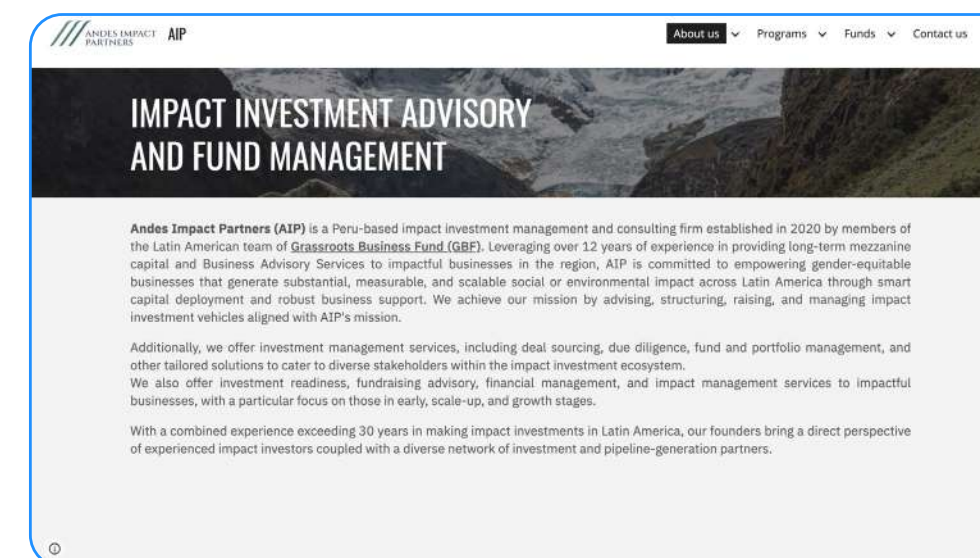
3.2 América Central y Sudamérica: ecosistemas en consolidación

América Latina concentra un ecosistema en expansión que combina **inversión de impacto, aceleración inclusiva y redes colaborativas**. Entre los referentes más destacados se encuentran:

1. Andes Impact Partners (AIP) – Perú / Región Andina

<https://www.andesimpact.com/>

Andes Impact Partners es una firma de inversión de impacto que combina financiamiento, asesoría estratégica y acompañamiento técnico. Su especialidad es movilizar “capital inteligente” para empresas con potencial de impacto social y ambiental. AIP trabaja en la preparación de empresas para recibir inversión (investment readiness), en el diseño de estrategias sostenibles y en la evaluación de impacto. Su mayor fortaleza radica en que entiende las particularidades del emprendimiento inclusivo y adapta sus instrumentos financieros a contextos vulnerables. Representa un actor esencial del ecosistema porque conecta capital con propósito, ayudando a transformar emprendimientos de subsistencia en empresas escalables.



[Ir al sitio web ↗](https://www.andesimpact.com/)

2. Latimpacto – América Latina y el Caribe

<https://latimpacto.org/>

Latimpacto funciona como una red articuladora de capitales –financieros, humanos e intelectuales– dedicados al impacto social y ambiental. Promueve inversiones catalíticas, fomenta la cooperación entre distintos tipos de actores (fundaciones, fondos de inversión, corporaciones, gobiernos) y genera espacios de aprendizaje colectivo. Su rol dentro del ecosistema es el de **conector y articulador**, facilitando sinergias entre quienes tienen recursos, conocimiento y capacidad de ejecución. Además, aporta una visión regional que permite escalar buenas prácticas y acelerar el crecimiento de ecosistemas locales de impacto inclusivo.



[Ir al sitio web ↗](https://latimpacto.org/)

3. Accion International – Presencia regional en América Latina

<https://www.accion.org/>

Accion International es una organización pionera en inclusión financiera. Desde hace décadas desarrolla herramientas y modelos para ampliar el acceso al crédito, a servicios financieros y a la educación económica de poblaciones vulnerables. En los últimos años, ha evolucionado hacia la digitalización y la colaboración con fintechs inclusivas, ayudando a que micro y pequeñas empresas puedan formalizarse, crecer y acceder a mercados. En un ecosistema de desarrollo inclusivo, Accion aporta la **infraestructura financiera y tecnológica** que permite a los emprendedores vulnerables escalar de manera sostenible.

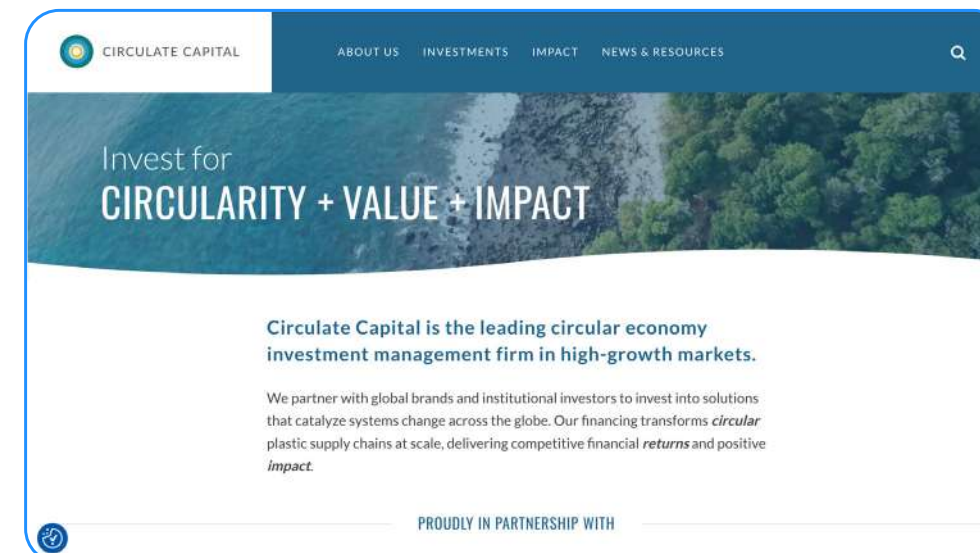


[Ir al sitio web ↗](https://www.accion.org/)

4. Circulate Capital – América Latina y el Caribe

<https://www.circulatecapital.com/>

Circulate Capital opera uno de los fondos ambientales más grandes de la región, enfocado en la economía circular, la gestión de residuos y la innovación ambiental. Financia empresas que desarrollan soluciones sostenibles, al tiempo que generan empleo digno en comunidades vulnerables. Su enfoque combina impacto ambiental y desarrollo económico inclusivo, dos dimensiones esenciales para un modelo de “espiral ascendente”. En un ecosistema inclusivo, Circulate Capital aporta la **visión de sostenibilidad ecológica como motor de crecimiento y empleabilidad**.

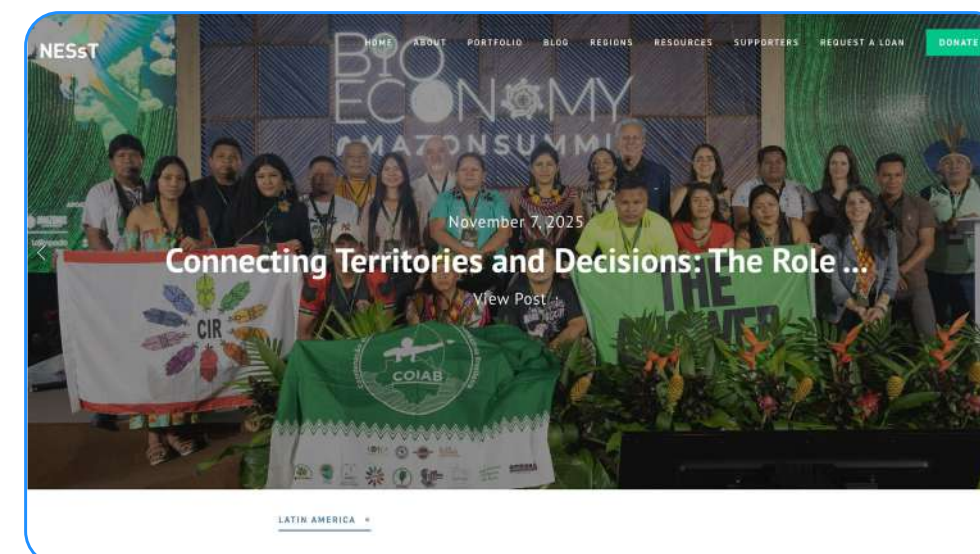


[Ir al sitio web ↗](https://www.circulatecapital.com/)

5. NESsT – América Latina

<https://www.nesst.org/nesst/category/Latin+America>

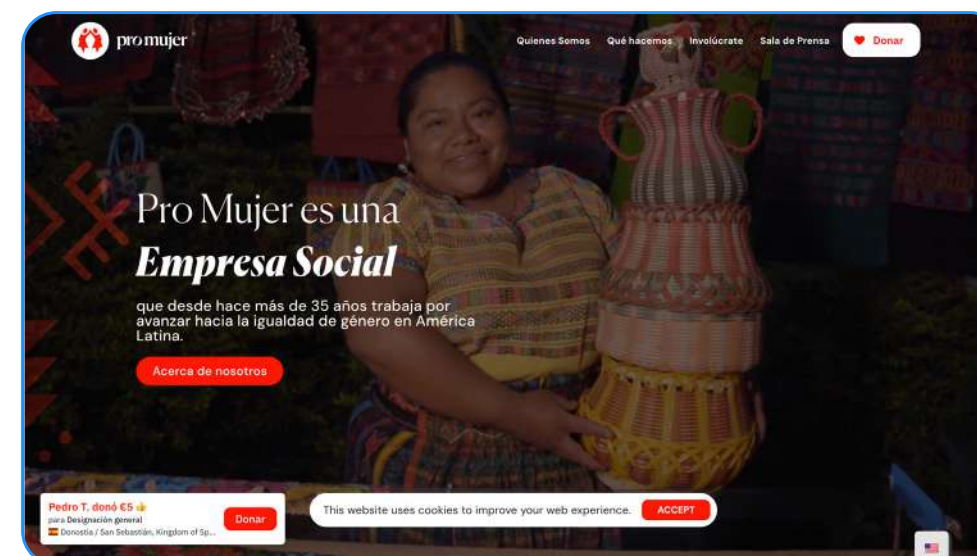
NESsT es una organización que acelera y fortalece empresas sociales que promueven la inclusión laboral de poblaciones vulnerables. Su trabajo combina capacitación empresarial, acceso a capital paciente y acompañamiento a largo plazo. NESsT ha sido reconocida por su capacidad de construir modelos de negocio sólidos en sectores con baja formalización, generando empleo de calidad y promoviendo la igualdad de oportunidades. Dentro del ecosistema, NESsT representa a las **aceleradoras inclusivas**, aquellas que priorizan el propósito social y acompañan los procesos de transformación empresarial desde adentro.



[Ir al sitio web ↗](https://www.nesst.org/nesst/category/Latin+America)

6. Pro Mujer – América Latina (Bolivia, México, Argentina, Nicaragua, entre otros) <https://promujer.org/es/>

Pro Mujer es una organización con más de tres décadas de experiencia en empoderar mujeres de bajos ingresos. Su modelo integra microfinanzas, salud, educación, formación en liderazgo y digitalización. Lo que la diferencia es su **visión integral del desarrollo**, que aborda no solo la empresa sino a la persona y su contexto. Dentro de un ecosistema de desarrollo con inclusión, Pro Mujer es una entidad clave porque trabaja desde la base social, fortaleciendo capacidades, confianza y autonomía económica, elementos imprescindibles para escalar de manera sostenible.



[Ir al sitio web ↗](https://promujer.org/es/)

7. Hivos – América Latina y el Caribe <https://america-latina.hivos.org/>

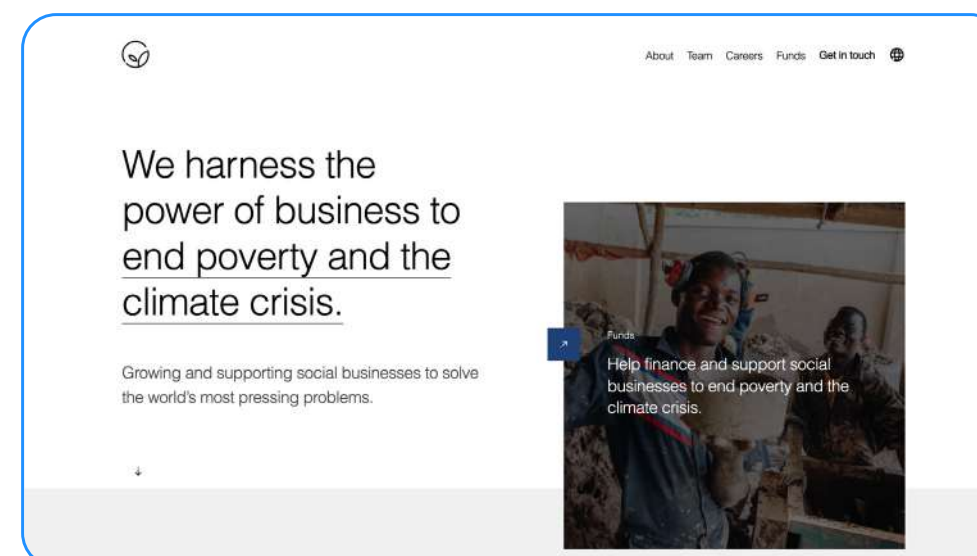
Hivos es una organización internacional que promueve la innovación social, la justicia de género, la sostenibilidad y la inclusión digital. Trabaja junto a gobiernos, organizaciones sociales y empresas para construir ecosistemas donde la innovación y la equidad sean motores del desarrollo. Su rol es aportar la **dimensión de derechos, diversidad y pensamiento sistémico**, ayudando a que los modelos de negocio inclusivos se inserten en transformaciones más amplias, sostenibles y culturales. Es un socio clave para garantizar que el crecimiento económico no reproduzca desigualdades, sino que las revierta.



[Ir al sitio web ↗](https://america-latina.hivos.org/)

8. Yunus Social Business – Brasil / Región LATAM <https://www.yunussb.com/>

Yunus Social Business (YSB), fundada por Muhammad Yunus, opera en varios países de América Latina, con una oficina destacada en Brasil. Se dedica a invertir y acompañar **empresas sociales** que buscan resolver problemas de pobreza mediante modelos de negocio sostenibles. Su propuesta combina inversión paciente, mentoría ejecutiva y medición rigurosa de impacto. En el ecosistema inclusivo, YSB aporta la **visión filosófica y práctica del emprendimiento social**: alinear rentabilidad con propósito y promover líderes que sean agentes de cambio sistémico.



[Ir al sitio web ↗](https://www.yunussb.com/)

9. Sistema B Internacional – Presencia en toda América Latina

<https://www.sistemab.org/>

Sistema B impulsa el movimiento de las **Empresas B**, aquellas que miden y gestionan su impacto social y ambiental junto al económico. En la región, ha logrado transformar la cultura empresarial e influir en políticas públicas. Su rol dentro del ecosistema es fundamental: crea un marco común de valores, estándares y comunidad, donde los emprendedores vulnerables pueden integrarse a cadenas más amplias de valor responsable. Representa la **infraestructura ética** y normativa del ecosistema inclusivo.

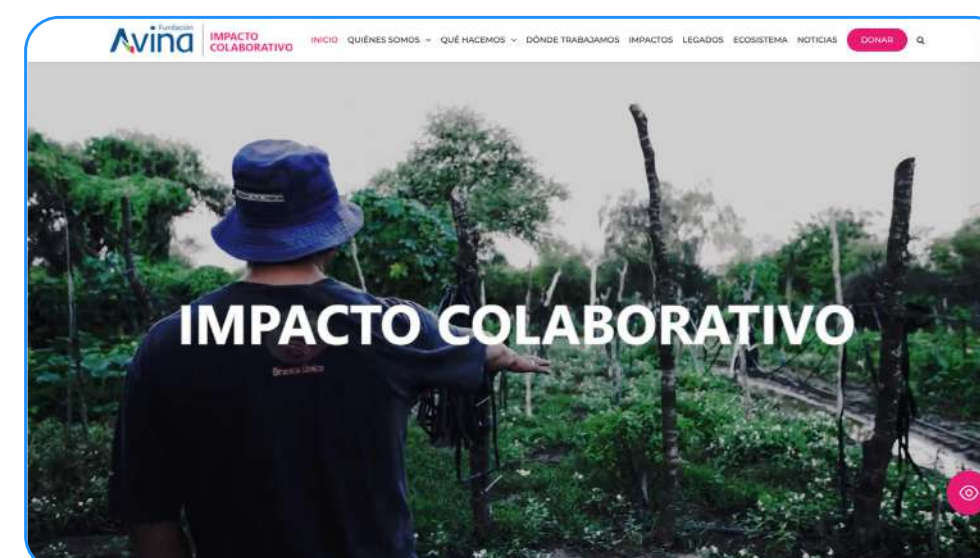


[Ir al sitio web ↗](https://www.sistemab.org/)

10. Fundación Avina – Regional (sede en Panamá y operaciones en toda Latinoamérica)

<https://www.avina.net/>

Avina es una de las fundaciones más influyentes en materia de desarrollo sostenible e innovación social en América Latina. Facilita alianzas entre sociedad civil, sector privado y gobiernos para impulsar transformaciones estructurales. Ha apoyado redes de economía circular, liderazgo social y transición justa. Su mayor aporte al ecosistema es su capacidad de **construir agendas compartidas** y generar confianza intersectorial, algo esencial para que un ecosistema inclusivo tenga cohesión y visión común.



[Ir al sitio web ↗](https://www.avina.net/)

11. BID Lab – América Latina y el Caribe

<https://bidlab.org/es>

El laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo, BID Lab, impulsa proyectos experimentales que combinan innovación tecnológica con inclusión social. Financia startups, fondos de impacto y programas de aceleración que benefician a poblaciones vulnerables. Su valor diferencial es la **capacidad de apalancar recursos públicos y privados** para escalar soluciones, y su rol de “laboratorio” permite probar modelos y luego transferirlos a mayor escala. Es una pieza clave en el financiamiento de alto impacto y la innovación institucional.



[Ir al sitio web ↗](https://bidlab.org/es)

12. CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe

<https://www.caf.com/es/>

CAF (antes Corporación Andina de Fomento) es una institución pública regional que se ha convertido en un motor de financiamiento para el desarrollo sostenible. En los últimos años, ha incorporado programas de **innovación social, emprendimiento inclusivo y economía del conocimiento**. Dentro del ecosistema, CAF puede actuar como **ancla institucional**, aportando legitimidad, políticas públicas favorables y recursos de gran escala para fortalecer la infraestructura de apoyo a las empresas vulnerables.



[Ir al sitio web ↗](https://www.caf.com/es/)

13. Ashoka – América Latina

<https://www.ashoka.org/es-es>

Ashoka es la red global de emprendedores sociales más grande del mundo y tiene una presencia muy activa en América Latina. Identifica y apoya líderes que están transformando sistemas mediante innovación social. Su foco no está solo en empresas, sino en cambios estructurales en políticas, cultura y modelos económicos. Dentro del ecosistema inclusivo, Ashoka aporta la **dimensión de liderazgo transformador y pensamiento sistémico**, inspirando modelos replicables y redes de colaboración transnacional.

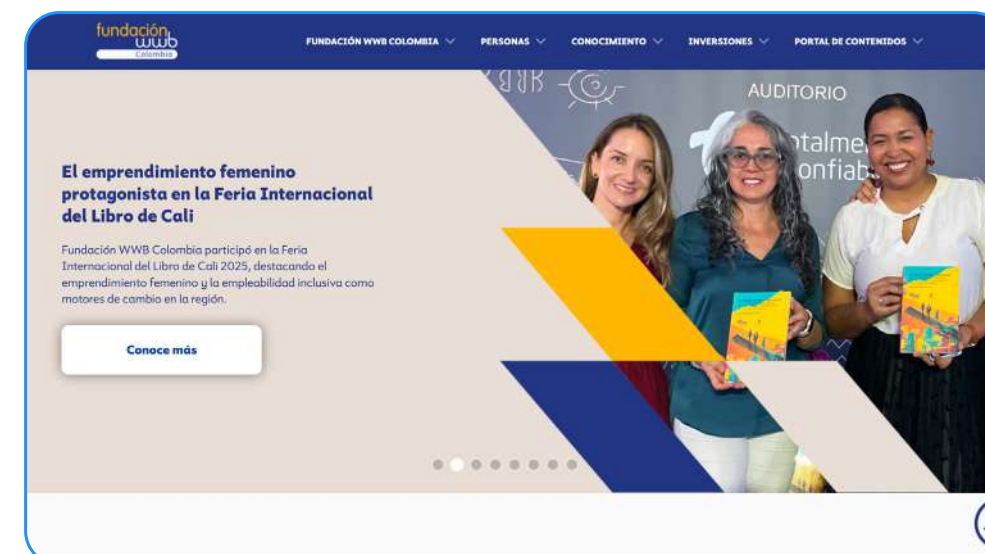


[Ir al sitio web ↗](https://www.ashoka.org/es-es)

14. Fundación WWB Colombia – Colombia

<https://www.fundacionwwbcolombia.org/>

La Fundación WWB Colombia trabaja en inclusión financiera y desarrollo empresarial con enfoque de género. Apoya a mujeres emprendedoras de bajos ingresos a través de crédito, capacitación, investigación y generación de conocimiento sobre economía del cuidado. Su diferencial es su **enfoque de género interseccional** y su capacidad de conectar finanzas, academia y acción comunitaria. Es un modelo sólido de articulación entre investigación aplicada y desarrollo económico inclusivo.



[Ir al sitio web ↗](https://www.fundacionwwbcolombia.org/)

15. ANDE – Aspen Network of Development Entrepreneurs – América Latina

<https://andeglobal.org/home-esp/>

ANDE es una red global (con capítulos activos en Brasil, México y Colombia) que agrupa aceleradoras, inversionistas y organizaciones de apoyo a pequeñas y medianas empresas de impacto. Facilita conocimiento, conexiones y financiamiento entre actores del ecosistema. Su aporte es **generar inteligencia colectiva y coordinación**, asegurando que los esfuerzos de apoyo empresarial se orienten a resultados de inclusión y sostenibilidad, y no se dispersen.

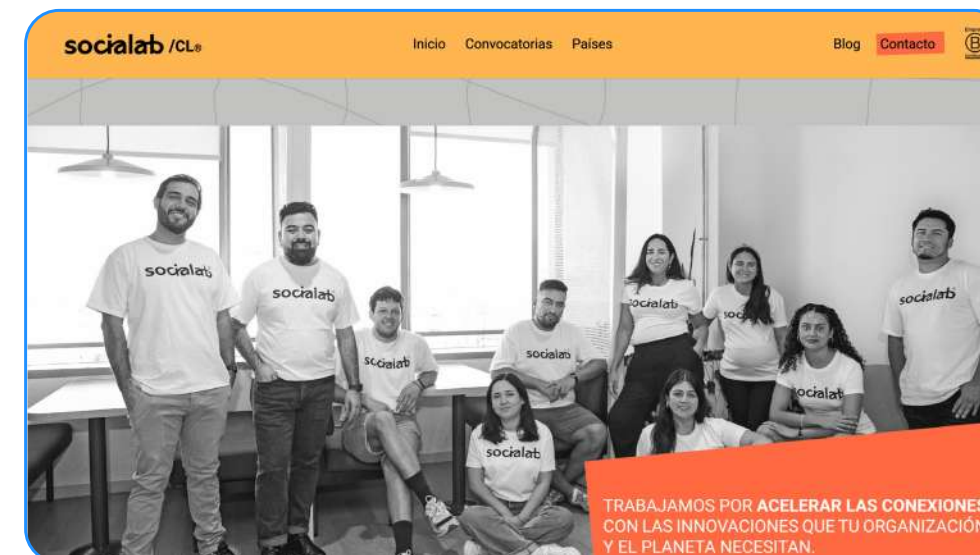


[Ir al sitio web ↗](https://andeglobal.org/home-esp/)

16. Socialab – Chile / Región Latinoamericana

<https://chile.socialab.com/>

Socialab nació en Chile como una plataforma de innovación social y hoy opera en varios países de la región. Su modelo consiste en identificar desafíos sociales y convocar emprendedores a resolverlos con soluciones de negocio. Ofrece mentorías, capital semilla y visibilidad. Su aporte clave es la **movilización de talento y creatividad** local para resolver problemas estructurales, fomentando que los emprendedores vulnerables sean también innovadores.

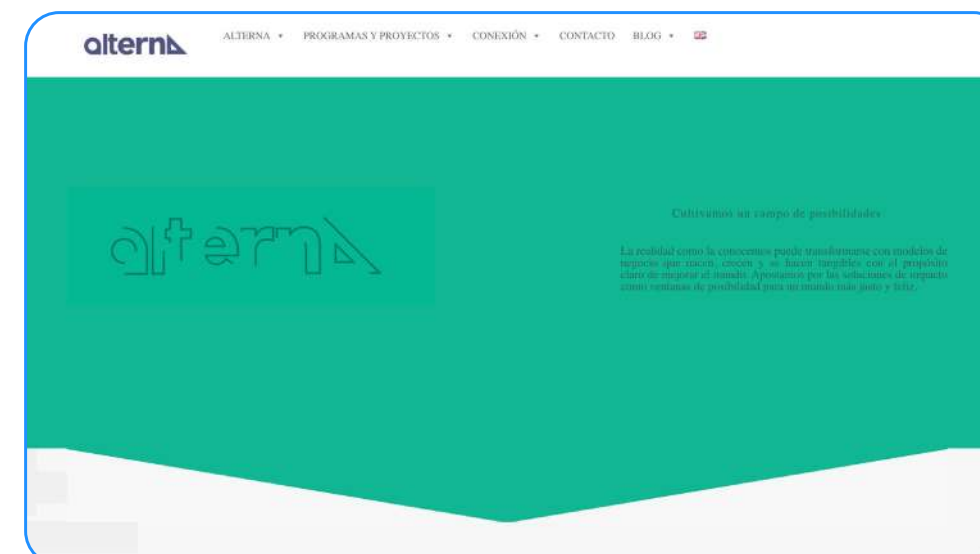


[Ir al sitio web ↗](https://chile.socialab.com/)

17. Alterna – Guatemala / Centroamérica

<https://alterna.pro/>

Alterna es una de las aceleradoras más influyentes de Centroamérica, enfocada en empresas de impacto social y ambiental. Combina acompañamiento intensivo con acceso a inversión y redes regionales. Su especialidad es trabajar con emprendedores en contextos vulnerables y ayudarlos a fortalecer su modelo de negocio para atraer capital. Representa el modelo de aceleradora inclusiva regional, con experiencia directa en escalar empresas desde la base.



[Ir al sitio web ↗](https://alterna.pro/)

18. Impact Hub Latinoamérica – Red regional

<https://impacthub.net/region/latin-america-caribbean/>

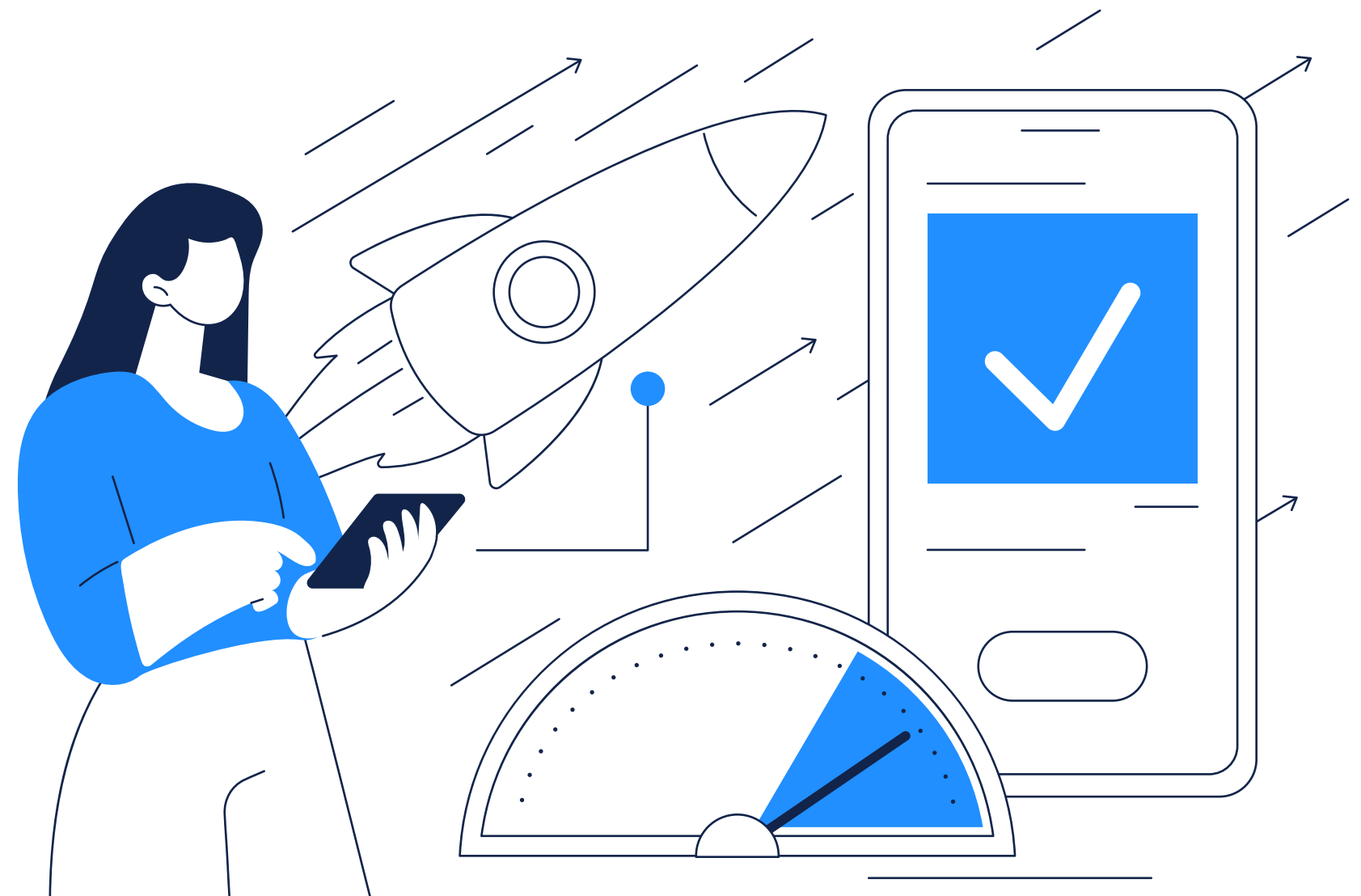
Impact Hub es una red global con sedes en más de diez países latinoamericanos. Ofrece espacios colaborativos, programas de incubación, aceleración y conexión internacional para emprendedores de impacto. Su mayor contribución al ecosistema es su capacidad de conectar comunidades locales de innovación con redes globales de conocimiento y recursos, facilitando la expansión y el intercambio entre emprendedores de distintos países.



[Ir al sitio web ↗](#)

Estas 18 entidades representan, en conjunto, un mapa del ecosistema latinoamericano más maduro y articulado en torno al desarrollo con inclusión. Cubren todas las funciones necesarias para apoyar a las empresas de entornos vulnerables a escalar y generar desarrollo con inclusión: aceleración con acompañamiento profundo, financiamiento paciente y adaptado, innovación social y ambiental, redes de articulación, liderazgo transformador y base institucional sólida. Cada una es referente en su tipología de actor y puede servir como modelo o aliado para construir un ecosistema latinoamericano capaz de escalar empresas vulnerables hacia impacto sistémico y sostenible.

Aprendizaje regional: los ecosistemas latinoamericanos están evolucionando de programas asistenciales hacia plataformas de colaboración que integran inversión, conocimiento y articulación territorial. Las experiencias más exitosas son híbridas (público-privadas) y trabajan con enfoque de impacto y medición rigurosa.



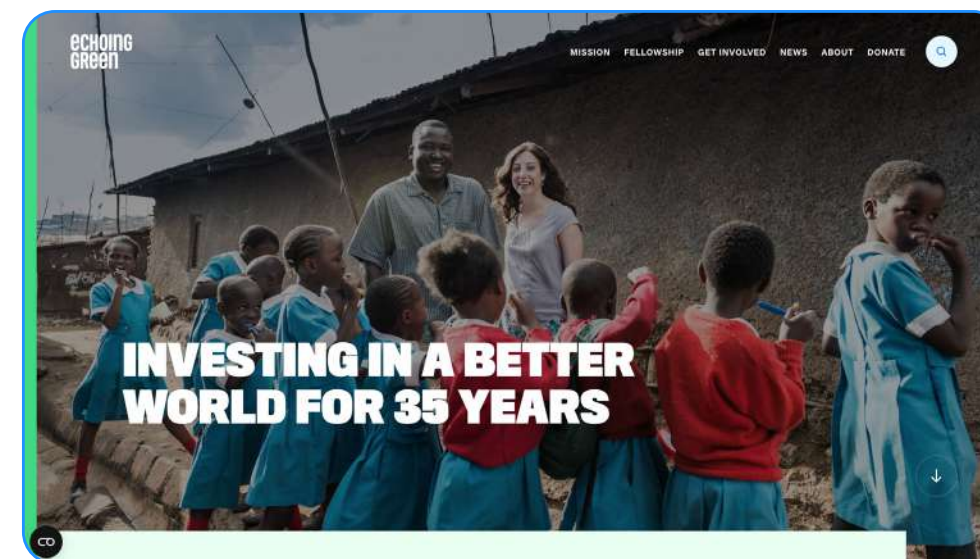
3.3 América del Norte: innovación y capital de impacto

En Estados Unidos, Canadá y México se observa un ecosistema maduro caracterizado por la combinación de innovación social, inversión de riesgo y políticas de diversidad e inclusión. Destacan:

1. Echoing Green – Estados Unidos

<https://echoinggreen.org/>

Echoing Green es una de las organizaciones más influyentes del mundo en el fomento del emprendimiento social. Con sede en Nueva York, identifica, financia y acompaña a líderes que desarrollan soluciones innovadoras a problemas de pobreza, desigualdad y exclusión. A través de su programa de becas (“Fellowship Program”), brinda capital semilla, mentoría, formación y redes de conexión global. Su diferencial está en su apuesta por el liderazgo transformador, acompañando a emprendedores en las primeras etapas para convertir ideas con propósito en empresas sostenibles y escalables.

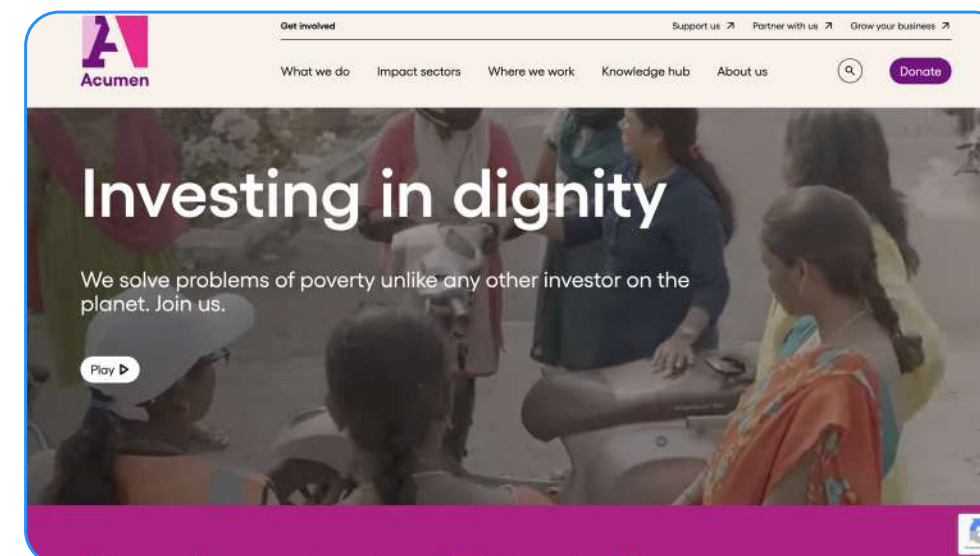


[Ir al sitio web ↗](https://echoinggreen.org/)

2. Acumen – Estados Unidos

<https://acumen.org/>

Acumen es una referencia global en inversión de impacto con propósito social. Su modelo se basa en el concepto de “paciencia moral”: invierte capital paciente en empresas que atienden las necesidades básicas de poblaciones vulnerables —energía, salud, educación, vivienda—. Además, a través de la Acumen Academy, capacita a emprendedores y líderes sociales en gestión con propósito, ética del impacto y sostenibilidad. Acumen es una piedra angular de un ecosistema inclusivo porque demuestra que las soluciones a la pobreza requieren modelos empresariales viables, escalables y profundamente humanos.

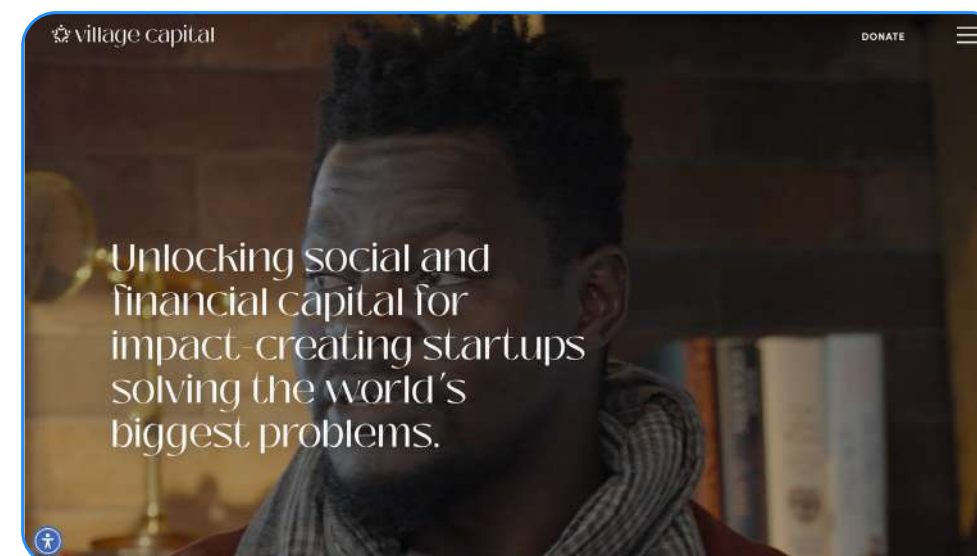


[Ir al sitio web ↗](https://acumen.org/)

3. Village Capital – Estados Unidos

<https://vilcap.com/>

Village Capital se ha especializado en apoyar startups y empresas sociales en etapa temprana, mediante modelos de aceleración innovadores, especialmente el “peer-selected investment”, donde los propios emprendedores eligen qué proyectos reciben inversión. Trabaja con foco en inclusión financiera, agricultura sostenible, salud y educación. Su valor diferencial es su metodología participativa y comunitaria, que democratiza el acceso al capital y fortalece las redes de apoyo entre emprendedores. Dentro de un ecosistema de desarrollo inclusivo, Village Capital representa la innovación en mecanismos de selección, acompañamiento y financiamiento justo.



[Ir al sitio web ↗](https://vilcap.com/)

4. Impact Hub Network – Estados Unidos, Canadá y México

<https://impacthub.net/es/>

La red internacional Impact Hub tiene nodos activos en múltiples ciudades de América del Norte —incluyendo San Francisco, Nueva York, Ottawa y Ciudad de México—. Combina espacios colaborativos, programas de incubación y comunidades de práctica para empresas sociales y emprendedores con propósito. Su aporte al ecosistema es la construcción de comunidad y cultura de impacto, ofreciendo un entorno que promueve colaboración, aprendizaje compartido e innovación social local. Impact Hub es, además, un punto de convergencia entre el emprendimiento social y el sector corporativo responsable.

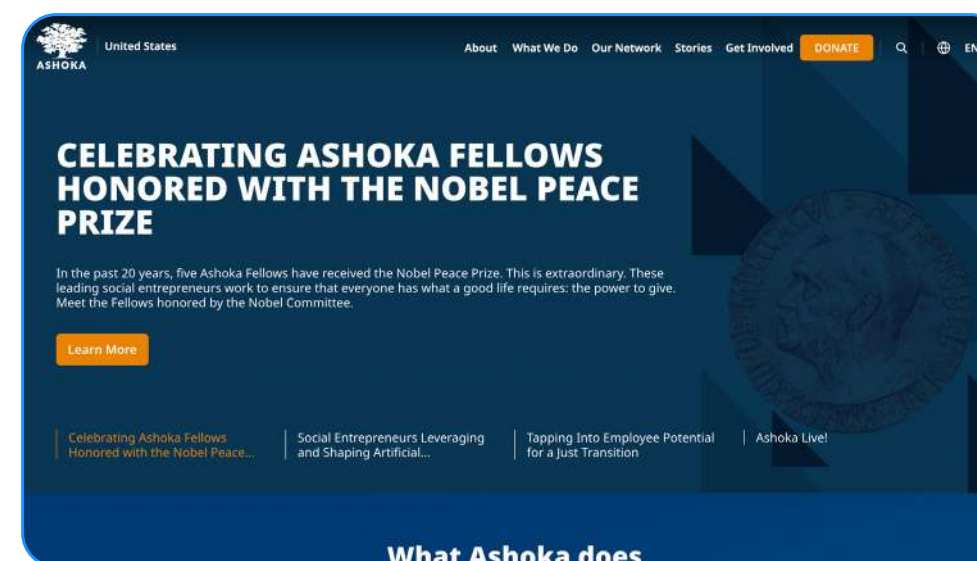


[Ir al sitio web ↗](https://impacthub.net/es/)

5. Ashoka – Estados Unidos y México

<https://www.ashoka.org/en-us> – <https://www.ashoka.org/es-mx>

Ashoka es probablemente la red más importante de emprendedores sociales del mundo. Con fuerte presencia en EE. UU. y México, identifica y apoya a líderes transformadores —los llamados Ashoka Fellows— que desarrollan soluciones con potencial de cambio sistémico. Más que una incubadora o un fondo, Ashoka es un movimiento global de innovación social, que impulsa la colaboración entre sectores público, privado y social para transformar sistemas enteros (educación, empleo, salud, medio ambiente). En el ecosistema de desarrollo con inclusión, Ashoka aporta la visión sistémica y de liderazgo colectivo.



Ashoka US

[Ir al sitio web ↗](https://www.ashoka.org/en-us)

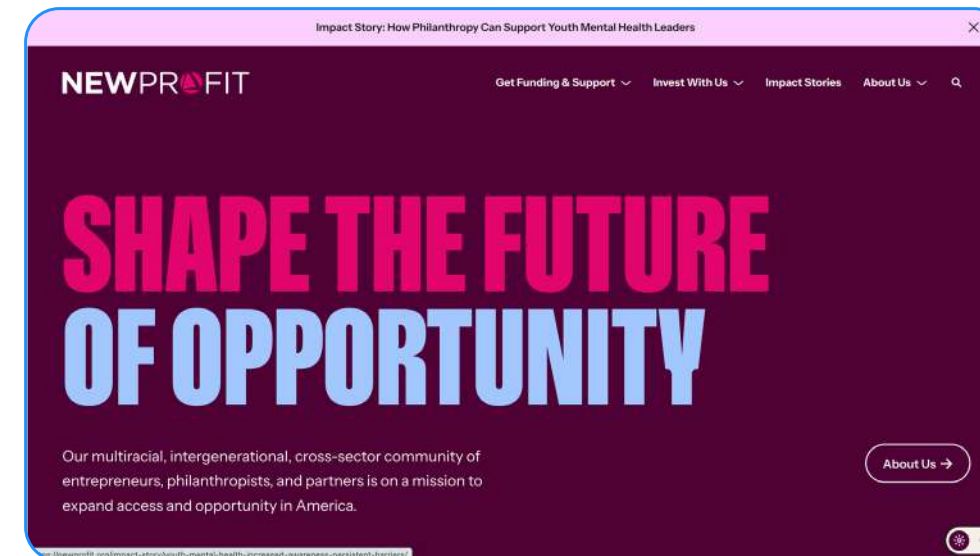
Ashoka MX

[Ir al sitio web ↗](https://www.ashoka.org/es-mx)

6. New Profit – Estados Unidos

<https://newprofit.org/>

New Profit es una organización de filantropía de riesgo que financia y acompaña a emprendedores sociales con potencial de escalar impacto a nivel nacional. Combina inversión con asesoramiento estratégico, redes de mentoría y trabajo en políticas públicas. Ha sido pionera en conectar el mundo del emprendimiento social con el de la reforma estructural, especialmente en temas de educación, inclusión laboral y equidad racial. Representa el tipo de actor que un ecosistema inclusivo necesita para cerrar la brecha entre innovación social y políticas públicas.

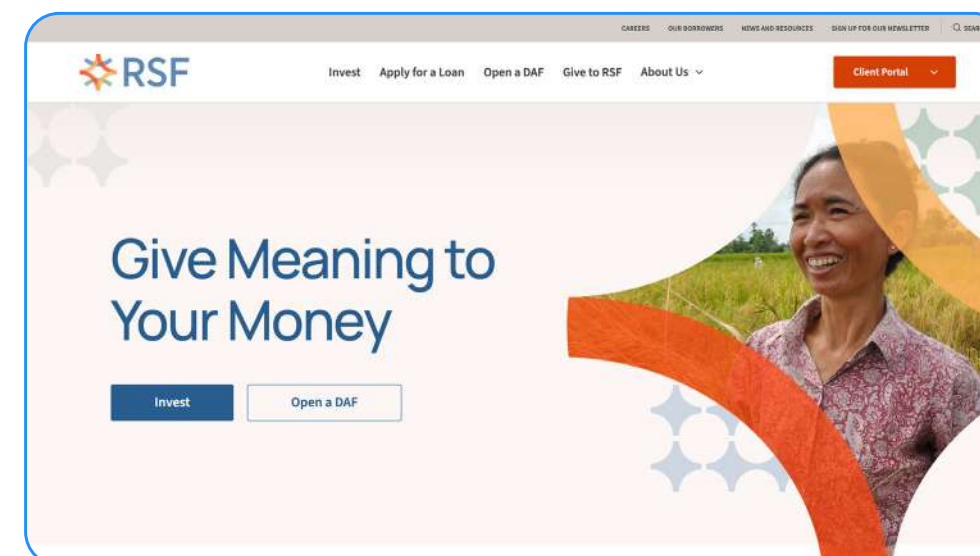


[Ir al sitio web ↗](https://newprofit.org/)

7. RSF Social Finance – Estados Unidos

<https://rsfsocialfinance.org/>

RSF Social Finance es una institución financiera sin fines de lucro que ofrece préstamos, inversiones y donaciones a empresas y organizaciones con impacto social. Su enfoque se basa en la transparencia, las relaciones humanas y la colaboración entre inversores, prestatarios y donantes. Financia proyectos en agricultura sostenible, educación, arte comunitario y equidad económica. Dentro del ecosistema inclusivo, RSF representa el modelo de banca ética y consciente, que canaliza capital con sentido de propósito hacia empresas sociales emergentes.

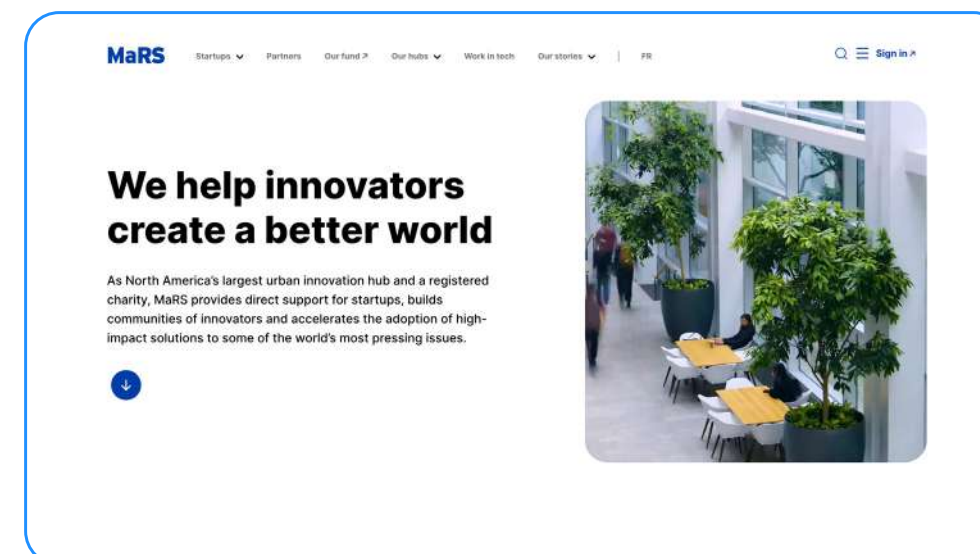


[Ir al sitio web ↗](https://rsfsocialfinance.org/)

8. MaRS Discovery District – Canadá

<https://www.marsdd.com/>

MaRS, con sede en Toronto, es una de las plataformas de innovación y emprendimiento más grandes del mundo. Aunque comenzó como un centro tecnológico, ha evolucionado hacia la innovación social y de impacto. A través de su Impact Venture Capital Fund, apoya startups que combinan innovación tecnológica con impacto social y ambiental. Su fuerza radica en la intersección entre ciencia, tecnología e inclusión, demostrando que la innovación de frontera puede integrarse con propósito social y desarrollo equitativo. Es un ejemplo de cómo un ecosistema robusto puede conectar innovación de alto nivel con inclusión real.

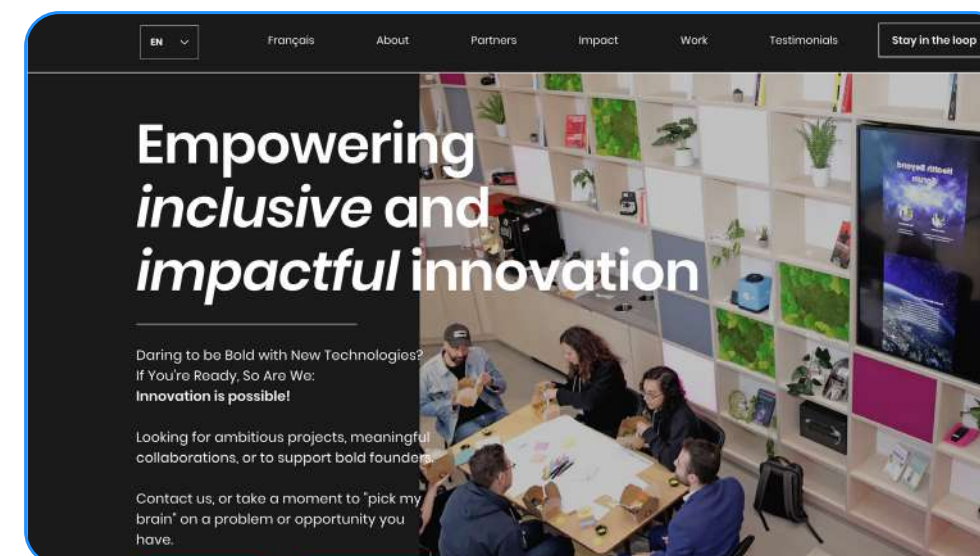


[Ir al sitio web ↗](https://www.marsdd.com/)

9. Montreal NewTech y Future Cities Canada – Canadá

<https://www.innovationimpossible.com/>

Ambas organizaciones promueven innovación urbana, sostenibilidad y desarrollo inclusivo en Canadá. Montreal NewTech conecta startups, empresas, gobiernos y universidades para resolver desafíos sociales mediante tecnología. Future Cities Canada, por su parte, impulsa proyectos de innovación cívica y economía solidaria. Su contribución a un ecosistema de desarrollo con inclusión radica en la articulación territorial y multisectorial, demostrando cómo la innovación local puede ser motor de inclusión y cohesión social.



[Ir al sitio web ↗](https://www.innovationimpossible.com/)

10. Promotora Social México (PSM) – México

<https://www.psm.org.mx/>

Promotora Social México es uno de los actores más destacados de América Latina en inversión de impacto. Financia y acompaña empresas sociales en áreas de salud, educación y desarrollo económico inclusivo. Además, impulsa el Premio Emprendedor Social del Año, junto con organizaciones globales como Schwab Foundation y el Foro Económico Mundial. PSM es clave para un ecosistema inclusivo en México porque integra inversión, formación, articulación y visibilidad de impacto, funcionando como un puente entre capital de riesgo y transformación social.

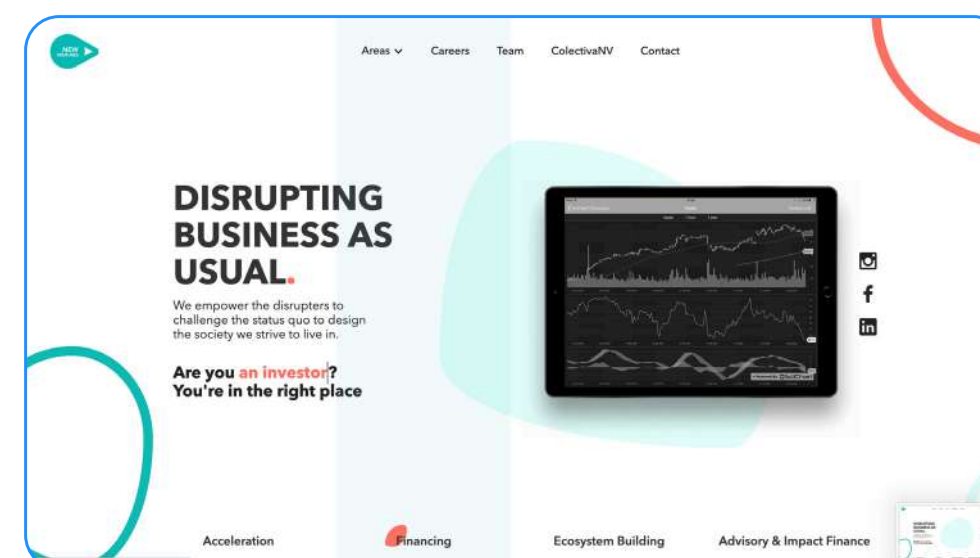


[Ir al sitio web ↗](https://www.psm.org.mx/)

11. New Ventures México – México

<https://www.nvgroup.org/>

New Ventures México impulsa empresas con propósito a través de financiamiento, capacitación y conexión con inversionistas de impacto. Ha creado iniciativas como Viwala, un fondo de préstamos flexibles para emprendedoras, y FLII (Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto), que conecta a los principales actores del ecosistema en la región. Es una de las entidades que más ha contribuido a consolidar el ecosistema de inversión de impacto en América Latina, combinando escalamiento empresarial con transformación cultural.



[Ir al sitio web ↗](https://www.nvgroup.org/)

12. Disruptivo TV y Socialab México – México

https://disruptivo.tv/

Ambas son plataformas de innovación social y comunicación con fuerte incidencia en la cultura emprendedora con propósito. Disruptivo TV visibiliza casos y aprendizajes del ecosistema, mientras Socialab México acompaña a emprendedores en etapa temprana que buscan resolver problemas sociales mediante modelos sostenibles. Representan el componente cultural y de inspiración colectiva, fundamental para fortalecer la narrativa de propósito y transformación que sostiene a todo ecosistema inclusivo.



[Ir al sitio web ↗](#)

Aprendizaje regional: América del Norte aporta modelos de **finanzas híbridas, aceleración colaborativa y profesionalización del liderazgo social**, integrando la lógica empresarial con impacto medible.



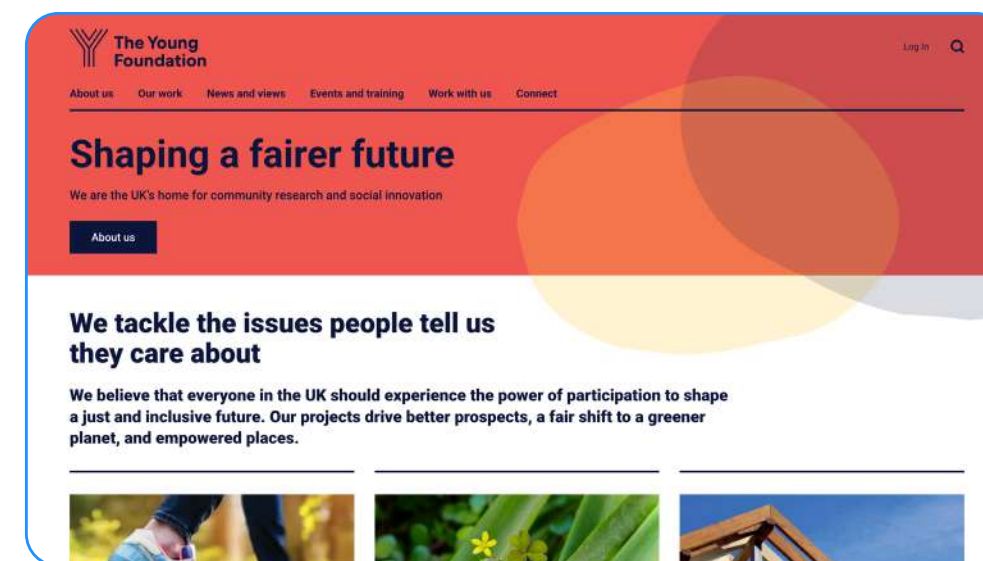
3.4 Europa: institucionalización y políticas públicas favorables

Europa presenta el ecosistema más consolidado, con infraestructura política, financiera y cultural orientada a la economía social y de impacto. Entre los referentes más influyentes:

1. The Young Foundation – Reino Unido

<https://www.youngfoundation.org/>

La Young Foundation, con sede en Londres, es una de las organizaciones pioneras en el campo de la innovación social. Fue creada por Michael Young, considerado uno de los padres del concepto moderno de emprendimiento social. Su misión es reducir desigualdades mediante la generación de conocimiento, la incubación de soluciones y la creación de comunidades resilientes. Integra investigación, práctica y participación ciudadana. En un ecosistema de desarrollo inclusivo, The Young Foundation representa el centro de inteligencia social, donde la evidencia, la innovación y la acción comunitaria se combinan para impulsar transformaciones estructurales.

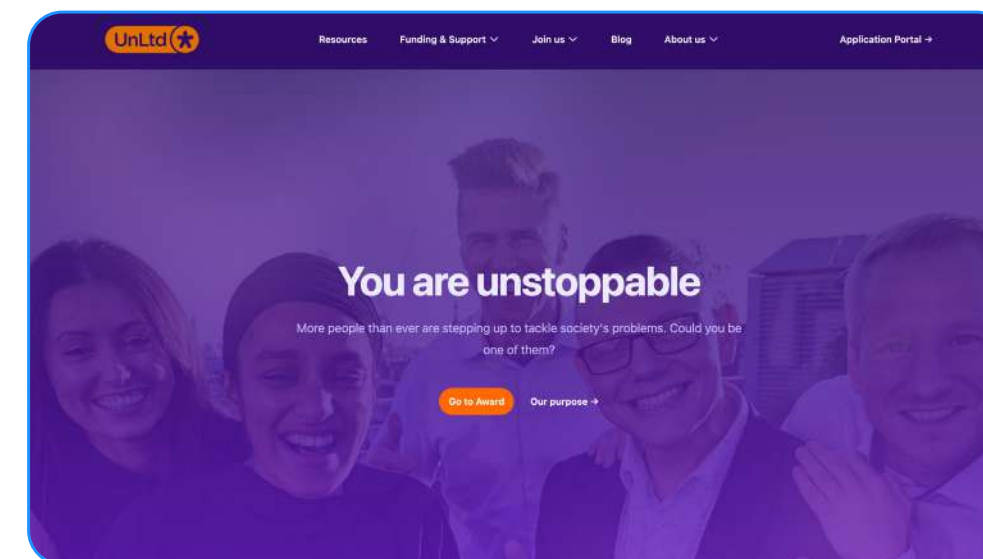


[Ir al sitio web ↗](https://www.youngfoundation.org/)

2. UnLtd – Reino Unido

<https://unltd.org.uk/>

UnLtd es la mayor fundación británica dedicada exclusivamente a apoyar emprendedores sociales en todas sus etapas. Brinda capital semilla, mentoría, redes y acompañamiento especializado. Lo que la distingue es su enfoque en inclusión y equidad, apoyando especialmente a emprendedores provenientes de grupos subrepresentados o contextos vulnerables. Su modelo de apoyo es holístico: combina desarrollo de capacidades personales, apoyo empresarial y conexión con redes de inversión. Es una entidad esencial en un ecosistema inclusivo porque demuestra que el talento transformador está distribuido, pero las oportunidades no —y trabaja para equilibrar esa ecuación.

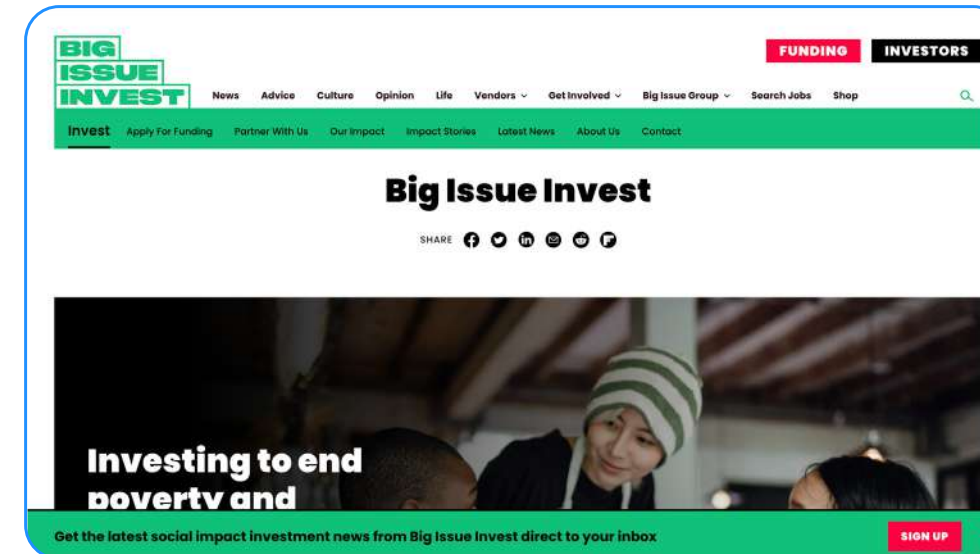


[Ir al sitio web ↗](https://unltd.org.uk/)

3. Big Issue Invest / Better Society Capital – Reino Unido

<https://www.bigissue.com/invest/> – <https://bettersocietycapital.com/>

Big Issue Invest es el brazo de inversión social del reconocido movimiento The Big Issue, que nació como una revista para ofrecer oportunidades de ingreso a personas sin hogar. Hoy financia empresas sociales y organizaciones que trabajan en inclusión económica, vivienda social, empleo digno y resiliencia comunitaria en el Reino Unido.



Big Issue Invest

[Ir al sitio web ↗](https://www.bigissue.com/invest/)

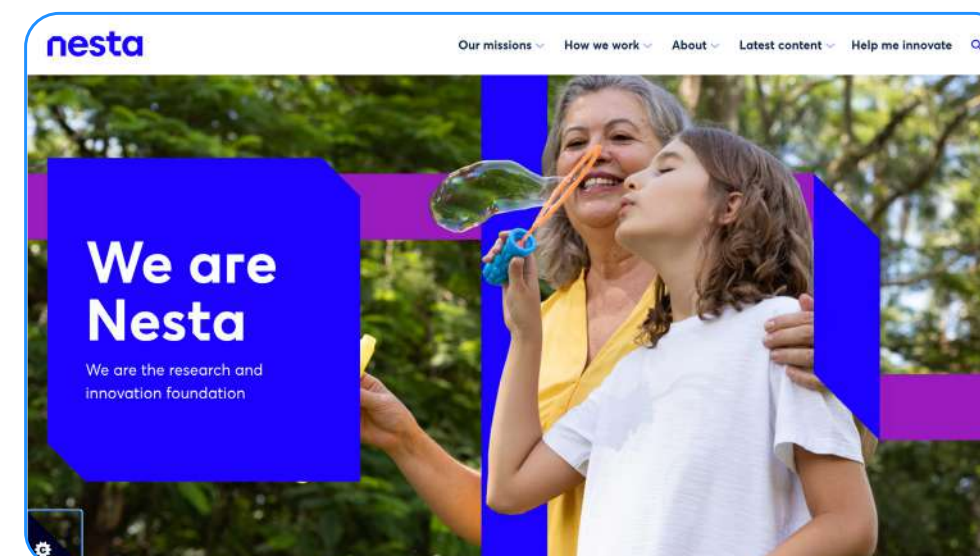
Better Society Capital

[Ir al sitio web ↗](https://bettersocietycapital.com/)

4. Nesta – Reino Unido

<https://www.nesta.org.uk/>

Nesta (National Endowment for Science, Technology and the Arts) es un laboratorio nacional de innovación social y pública. Actúa como think tank, inversor y experimentador de políticas públicas innovadoras. Su trabajo combina datos, diseño y tecnología para resolver desafíos sociales en educación, empleo y salud. En el contexto de un ecosistema de desarrollo inclusivo, Nesta representa el nodo de innovación institucional y política, que conecta la evidencia científica con la práctica emprendedora y el diseño de políticas transformadoras.

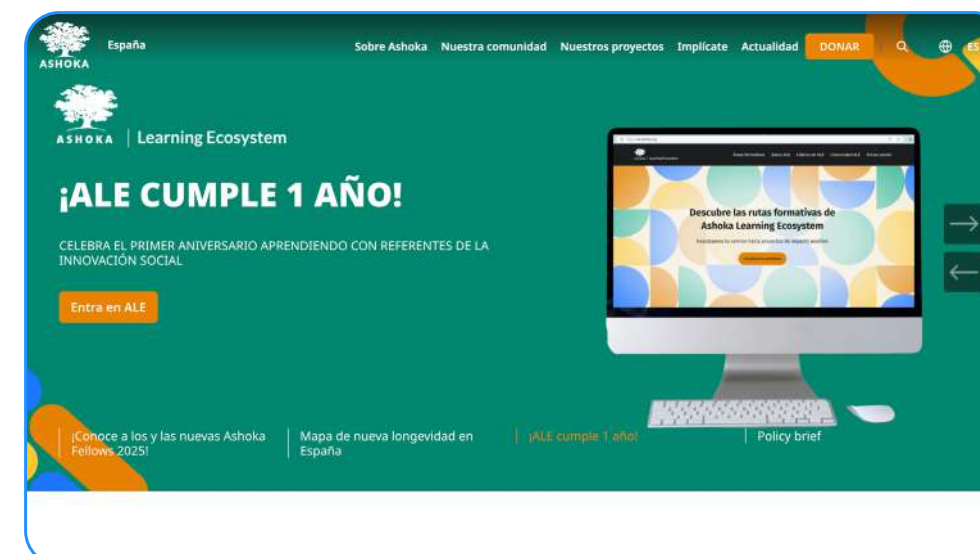


[Ir al sitio web ↗](https://www.nesta.org.uk/)

5. Ashoka Europe – Presencia en casi todos los países europeos

<https://www.ashoka.org/es-es>

La red Ashoka tiene una presencia muy fuerte en Europa, con hubs en Alemania, España, Francia, Países Bajos y países nórdicos. Selecciona y apoya a los Ashoka Fellows, líderes sociales con soluciones sistémicas en temas de inclusión, empleo y sostenibilidad. En Europa ha impulsado movimientos de cambio estructural en educación, inclusión laboral de migrantes y transición verde justa. Ashoka Europa representa el componente de liderazgo y cambio sistémico, articulando múltiples sectores para escalar soluciones que nacen desde la sociedad civil.

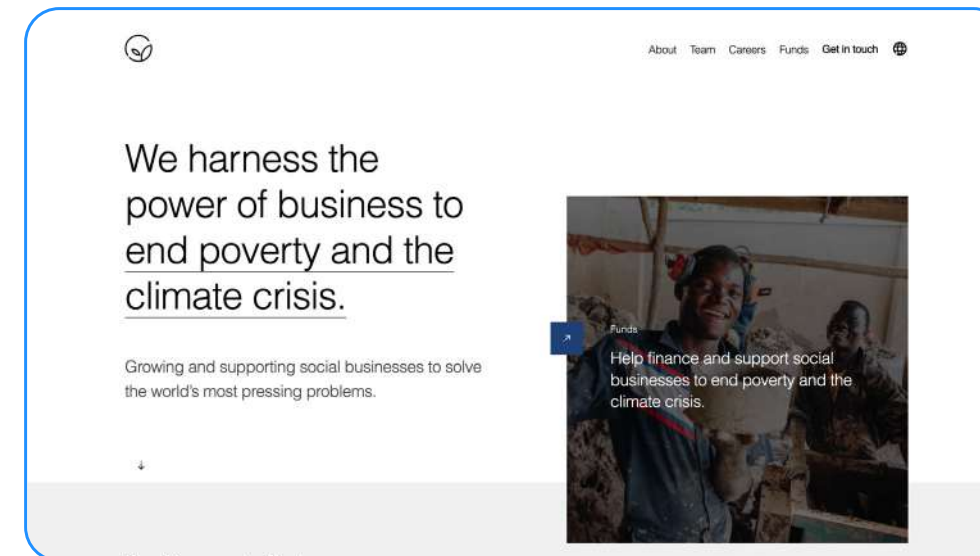


[Ir al sitio web ↗](https://www.ashoka.org/es-es)

6. Yunus Social Business Europe – Alemania, Francia, Europa del Este

<https://www.yunussb.com/>

Inspirada en la visión de Muhammad Yunus, esta red promueve empresas sociales sostenibles mediante inversión paciente y acompañamiento estratégico. Tiene sedes en Alemania y Francia, y programas activos en Europa del Este y los Balcanes. Su enfoque es demostrar que los negocios pueden ser motores de inclusión, dignidad y resiliencia. En el ecosistema, Yunus Social Business representa el vínculo entre la empresa social y la inversión ética, aportando modelos replicables para escalar impacto en poblaciones vulnerables.



[Ir al sitio web ↗](https://www.yunussb.com/)

7. Impact Europe (antes EVPA – European Venture Philanthropy Association) – Bélgica / Unión Europea

<https://www.impacteurope.net/>

Impact Europe, anteriormente conocida como EVPA, es la principal red europea de filantropía de riesgo (venture philanthropy) e inversión de impacto. Reúne a más de 500 miembros entre fundaciones, fondos de impacto, instituciones financieras, corporaciones y family offices comprometidos con movilizar capital hacia la transformación social y ambiental. Su misión es desarrollar estándares, generar evidencia, fortalecer capacidades y articular alianzas para acelerar el impacto sostenible en Europa y en países asociados. Es un actor estratégico en la arquitectura del ecosistema europeo porque funciona como plataforma puente entre el capital tradicional, la inversión pública y el emprendimiento social, impulsando modelos financieros híbridos que combinan sostenibilidad económica, innovación social e inclusión.

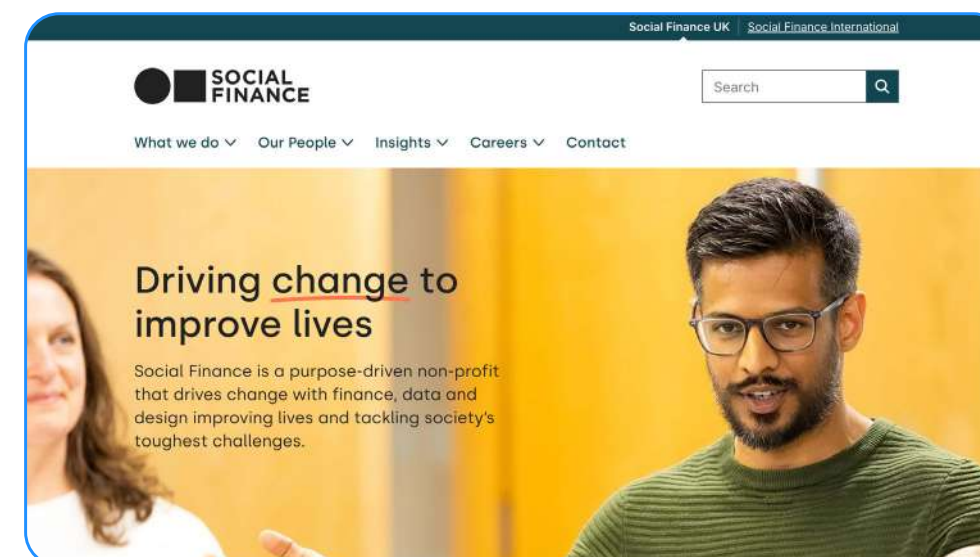


[Ir al sitio web ↗](https://www.impacteurope.net/)

8. Social Finance UK – Reino Unido

<https://www.socialfinance.org.uk/>

Social Finance es la organización que inventó el concepto de los Social Impact Bonds (Bonos de Impacto Social), un mecanismo financiero que vincula resultados sociales medibles con retornos de inversión. Trabaja en más de 20 países diseñando instrumentos para financiar soluciones en empleo, justicia, salud y educación. En un ecosistema inclusivo, Social Finance representa la innovación en financiamiento orientado a resultados, clave para escalar proyectos empresariales que benefician a poblaciones vulnerables y medir su impacto real.

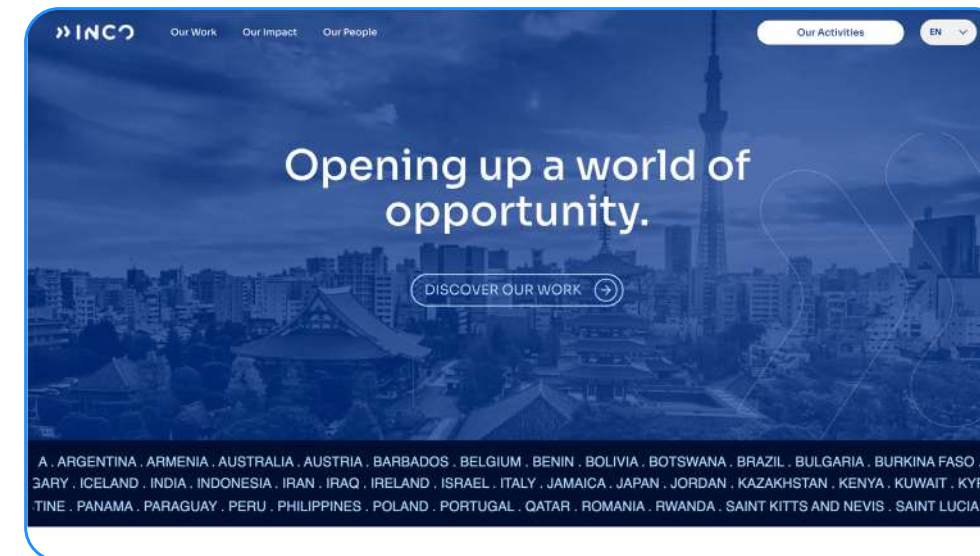


[Ir al sitio web ↗](https://www.socialfinance.org.uk/)

9. INCO Group – Francia

<https://www.inco-group.co/>

INCO Group es un grupo global con origen en Francia que impulsa la economía verde e inclusiva. Combina fondos de inversión, aceleradoras, formación profesional y consultoría estratégica para gobiernos y corporaciones. Opera programas de emprendimiento inclusivo en Europa, África y América Latina. Su fortaleza está en su visión transversal: integra empleo, inclusión digital, transición ecológica y desarrollo territorial. En el ecosistema, INCO es el actor articulador de inclusión económica y ambiental, uniendo empresas, estados y comunidades en torno a la innovación sostenible.



[Ir al sitio web ↗](https://www.inco-group.co/)

10. Ship2B Foundation – España

<https://www.ship2b.org/>

La Fundación Ship2B es una de las principales aceleradoras de impacto en Europa del Sur. Trabaja con startups y empresas sociales que generan soluciones en salud, inclusión laboral y sostenibilidad ambiental. Además, moviliza capital a través del fondo B-Fund, especializado en inversión de impacto. Su modelo combina aceleración, inversión y red de mentores de alto nivel. Es un actor fundamental porque traduce propósito en escalamiento real, conectando capital, acompañamiento y comunidad en torno a empresas con impacto.

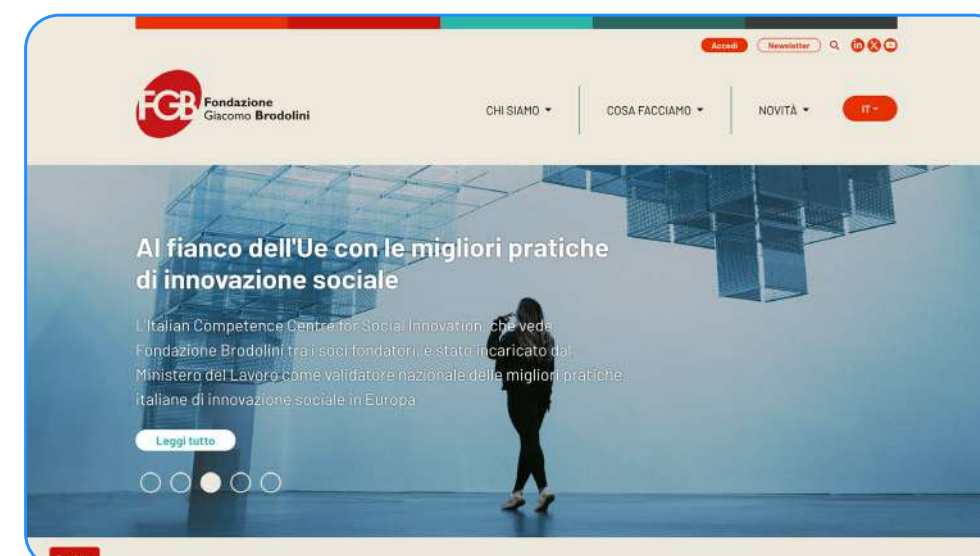


[Ir al sitio web ↗](https://www.ship2b.org/)

11. Fondazione Giacomo Brodolini (FGB) – Italia

<https://www.fondazionebrodolini.it/home>

La FGB es una organización italiana dedicada a la innovación social y el desarrollo inclusivo, con proyectos en Europa y América Latina. Desarrolla programas de empleo inclusivo, formación para jóvenes y mujeres, y apoyo a ecosistemas regionales de innovación. Su enfoque combina políticas públicas, inclusión laboral y desarrollo territorial. Representa el puente entre la esfera pública y la innovación social, vital para que un ecosistema inclusivo tenga sostenibilidad institucional.

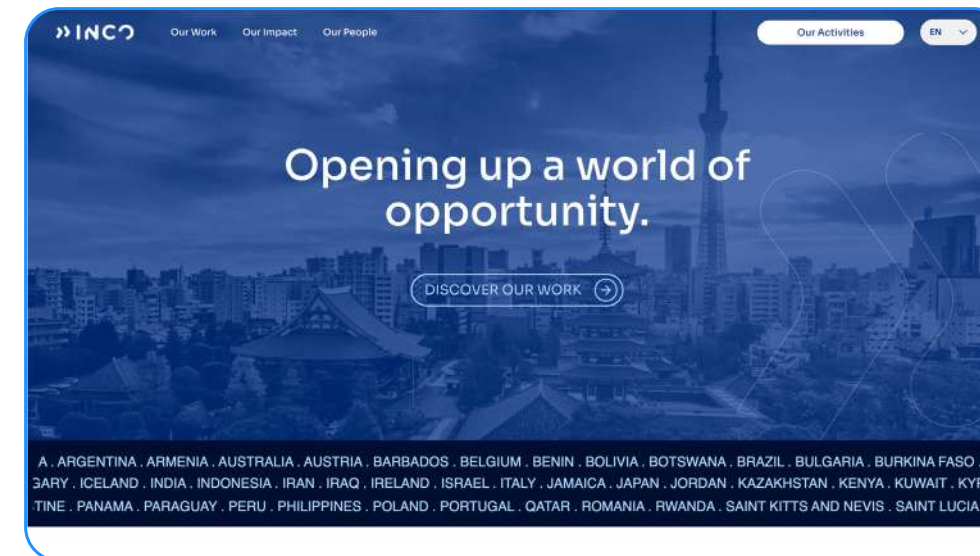


[Ir al sitio web ↗](https://www.fondazionebrodolini.it/home)

12. Impact Hub Europe – Red Europea

<https://impacthub.net/region/europe/>

La red Impact Hub Europe, con presencia en más de 60 ciudades (Londres, Viena, Ámsterdam, Madrid, Lisboa, Milán, Berlín, entre otras), es la plataforma más amplia de apoyo al emprendimiento social en el continente. Ofrece espacios de trabajo colaborativo, incubación, mentoría y conexión con redes globales de impacto. Su aporte esencial es la creación de comunidad y cultura de colaboración, elementos que sostienen cualquier ecosistema que busque combinar inclusión, innovación y propósito.

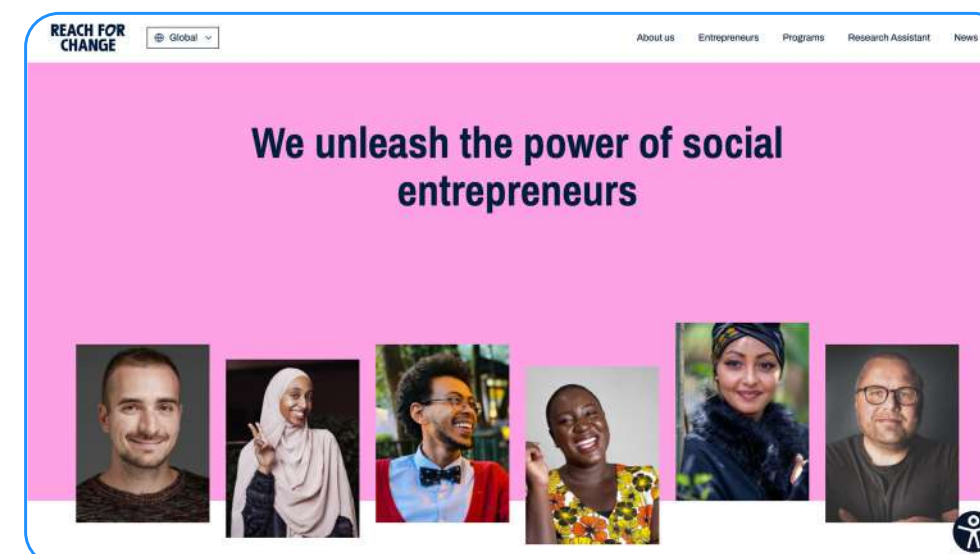


[Ir al sitio web ↗](https://impacthub.net/region/europe/)

13. Reach for Change – Suecia y Europa del Norte

<https://reachforchange.org/>

Reach for Change es una organización sueca que impulsa el emprendimiento social enfocado en la infancia y la juventud. Proporciona mentoría, financiamiento y desarrollo de capacidades a emprendedores con impacto social. Su fortaleza está en su modelo de acompañamiento de largo plazo y medición de impacto sistemática, que permite profesionalizar iniciativas sociales y ayudarlas a escalar. Es un ejemplo del tipo de organización que asegura sostenibilidad humana y económica a los proyectos de inclusión.



[Ir al sitio web ↗](https://reachforchange.org/)

Estas entidades en conjunto, muestran cómo Europa ha logrado construir ecosistemas integrados, donde el desarrollo empresarial de poblaciones vulnerables se combina con innovación, política pública y cultura de propósito. Europa presenta algunos elementos muy favorable en este sentido: marco político supranacional que reconoce y financia la economía social e inclusiva, banca ética y fondos especializados que canalizan inversión de impacto con instrumentos variados, ecosistemas nacionales robustos (Francia, España, Reino Unido, Alemania, Italia) con políticas públicas específicas, gran densidad de hubs y redes (Impact Hub, Ashoka,

Euclid, EVPA) que permiten escalar regionalmente y un sector privado pionero en la creación de valor compartido en el que la inclusión hace parte de sus modelos de negocio.

Aprendizaje regional: Europa demuestra que la institucionalización del ecosistema —políticas nacionales, marcos fiscales y redes intersectoriales— es clave para escalar la economía inclusiva y asegurar su sostenibilidad.

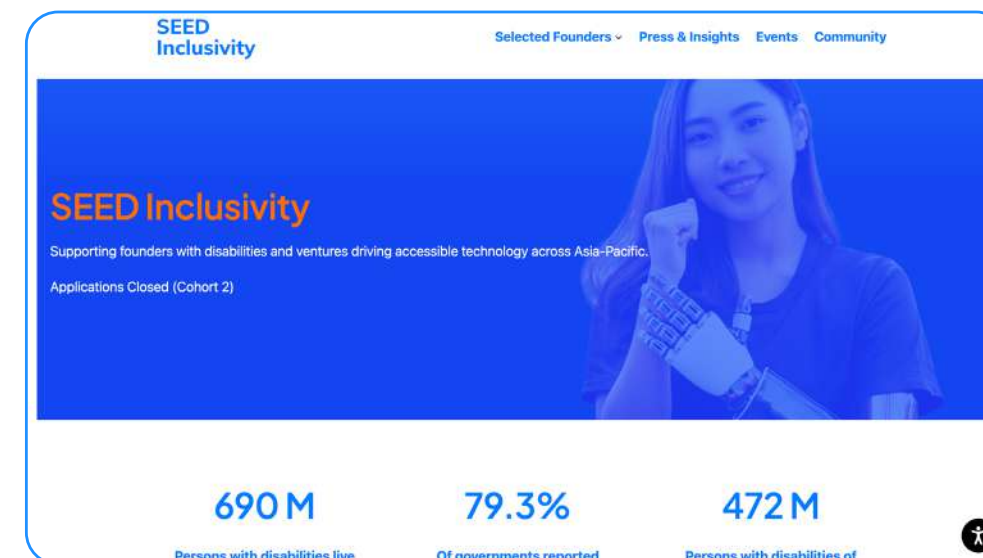
3.5 Asia: innovación frugal y articulación público-privada

Asia ofrece un modelo de eficiencia e innovación desde la escasez, articulado con liderazgo estatal y colaboración empresarial. Los referentes más relevantes incluyen:

1. SEED Inclusivity – Asia- Pacífico

<https://seedinclusivity.com/>

Programa acelerador que apoya fundadores con discapacidad y emprendimientos que desarrollan tecnologías accesibles. Da prioridad a quienes tienen experiencia o interés en mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad, con operaciones o planes de escalar en Asia-Pacífico.



[Ir al sitio web ↗](https://seedinclusivity.com/)

2. Bridge Accelerator – The Bridge Foundation, India

<https://www.bridgeaccelerator.in/>

Una ONG con larga trayectoria en el desarrollo social que lanzó este acelerador social que busca que emprendimientos sociales se vuelvan sostenibles. Trabaja con muchas empresas lideradas por mujeres, conecta capital social, acompaña con mentoría y busca impacto.



[Ir al sitio web ↗](https://www.bridgeaccelerator.in/)

3. Action For India (AFI)

<https://actionforindia.org/>

Plataforma que reconoce emprendedores sociales de alto potencial, los conecta con recursos (capital, mentoría, redes), tecnología, diásporas, inversionistas. Busca escalar intervenciones de desarrollo humano.



[Ir al sitio web ↗](https://actionforindia.org/)

4. Upaya Social Ventures / Yunus Social Business – India

<https://www.upayasv.org/> – <https://www.yunussb.com/>

Tienen programas de aceleración llamados, por ejemplo, Dignified Jobs Accelerator, dirigidos a negocios sociales en etapas tempranas, con énfasis en creación de empleo digno, capacidad de inversión, y crecimiento con propósito.



Upaya Social Ventures

[Ir al sitio web ↗](https://www.upayasv.org/)

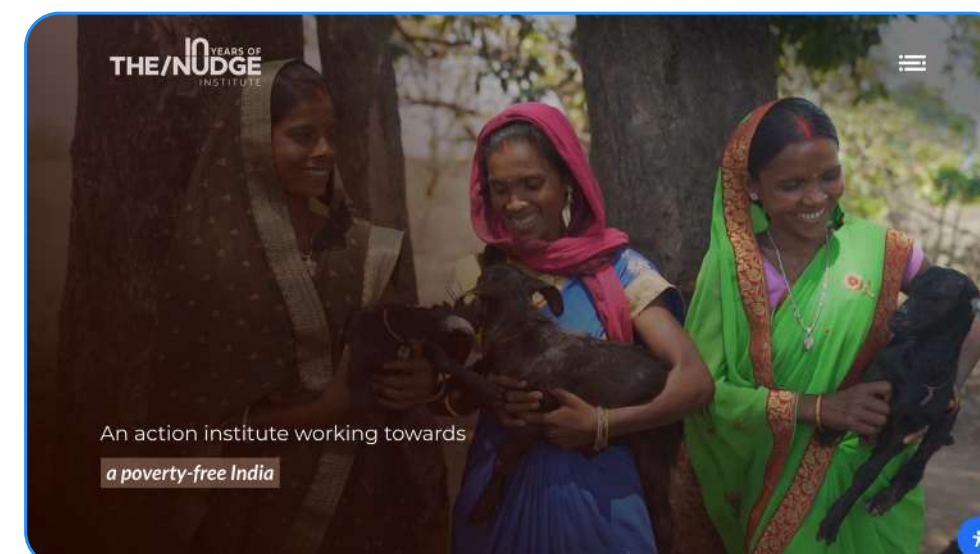
Yunus Social Business

[Ir al sitio web ↗](https://www.yunussb.com/)

5. The/Nudge Institute – India

<https://www.thenudge.org/>

Organización enfocada en aliviar la pobreza a través de desarrollo de medios de vida sostenibles. Ofrecen programas de incubación/aceleración, formación de habilidades, apoyo para jóvenes vulnerables, iniciativas que buscan crear un ecosistema inclusivo.

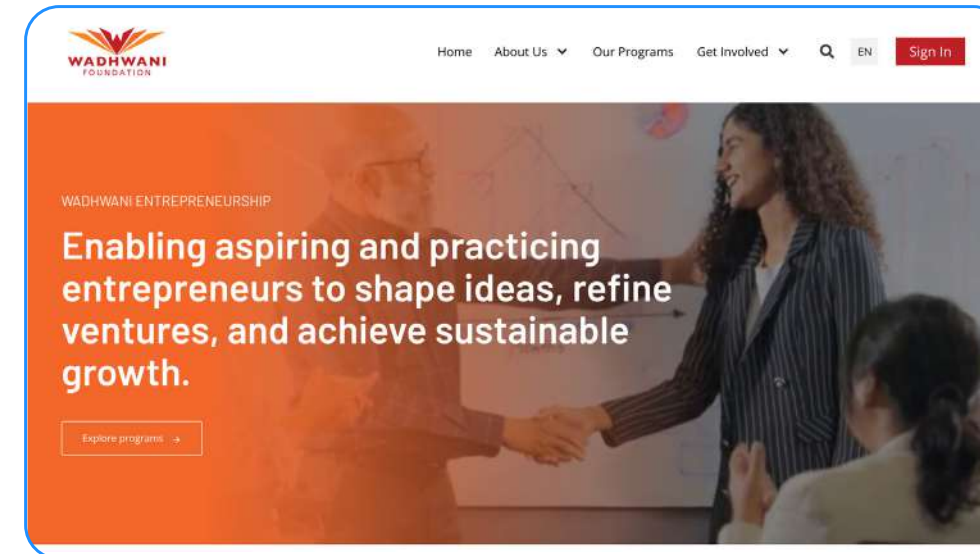


[Ir al sitio web ↗](https://www.thenudge.org/)

6. National Entrepreneurship Network (NEN) – India

<https://wadhwanifoundation.org/initiatives/entrepreneurship/>

Red de la Wadhawani Foundation que trabaja para fomentar el emprendimiento, construir capacidad institucional, crear plataformas de apoyo, conectaremprendedores con recursos, promover el ecosistema emprendedor con inclusión.

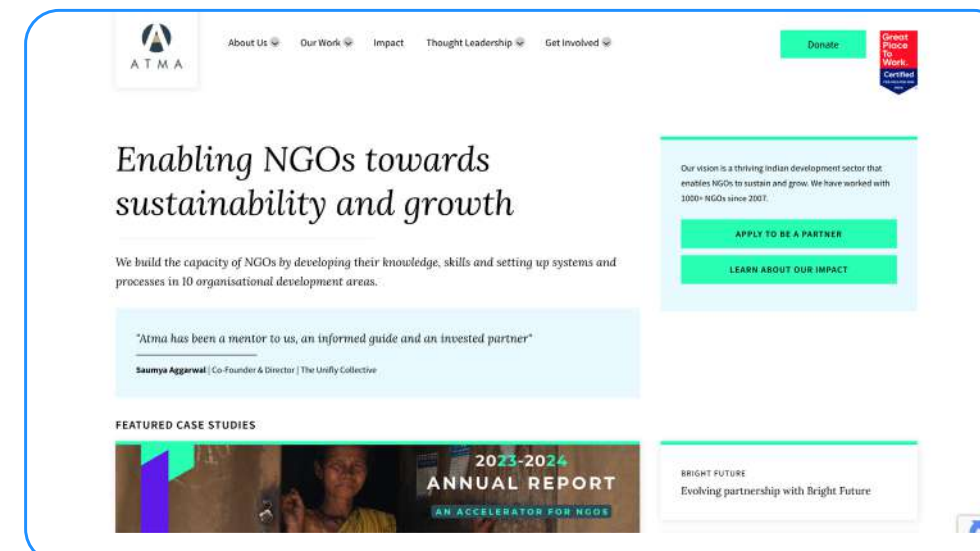


[Ir al sitio web ↗](https://wadhwanifoundation.org/initiatives/entrepreneurship/)

7. Atma – India

<https://atma.org.in/>

Aceleradora/mentor de organizaciones sociales (ONGs, empresas sociales) que ayuda con capacidad institucional, sostenibilidad operativa, crecimiento. Han apoyado muchas ONGs para que sean más fuertes, más capaces, y que puedan escalar sus intervenciones.

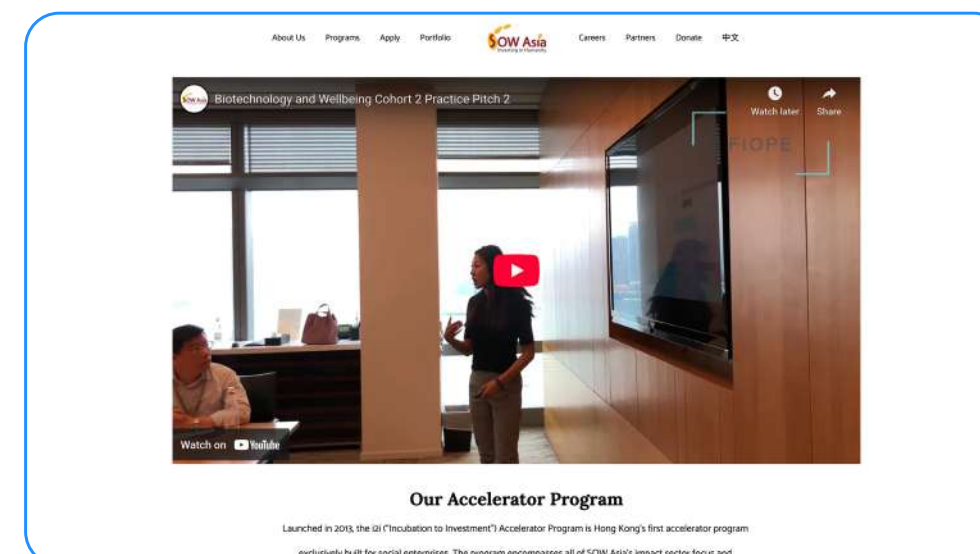


[Ir al sitio web ↗](https://atma.org.in/)

8. SOW Asia– Hong Kong Accelerator Program — SOW Asia

<https://www.sowasia.org/accelerator>

Acelera empresas sociales con prototipos o pruebas de mercado (“pilotos”), les ayuda con mentoría, mejora de modelo de negocio, pitch para inversionistas, conexión con redes, etc.

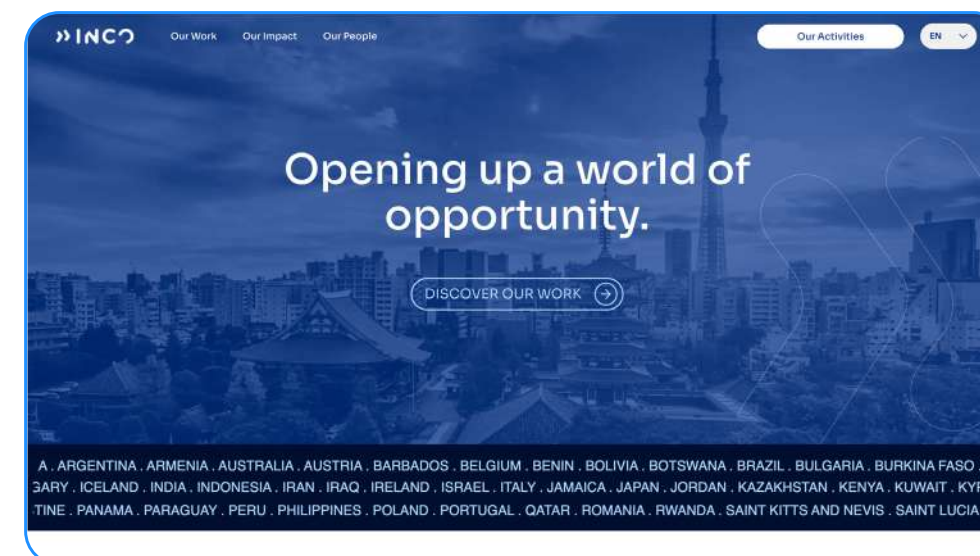


[Ir al sitio web ↗](https://www.sowasia.org/accelerator)

9. Kickstart Asia (Korea del Sur)

<https://www.kickstart.asia/>

Hace incubación, estructura programas de aceleración, espacios de formación, servicios de transformación de emprendedores y empresarios con foco en sostenibilidad y criterios ESG.

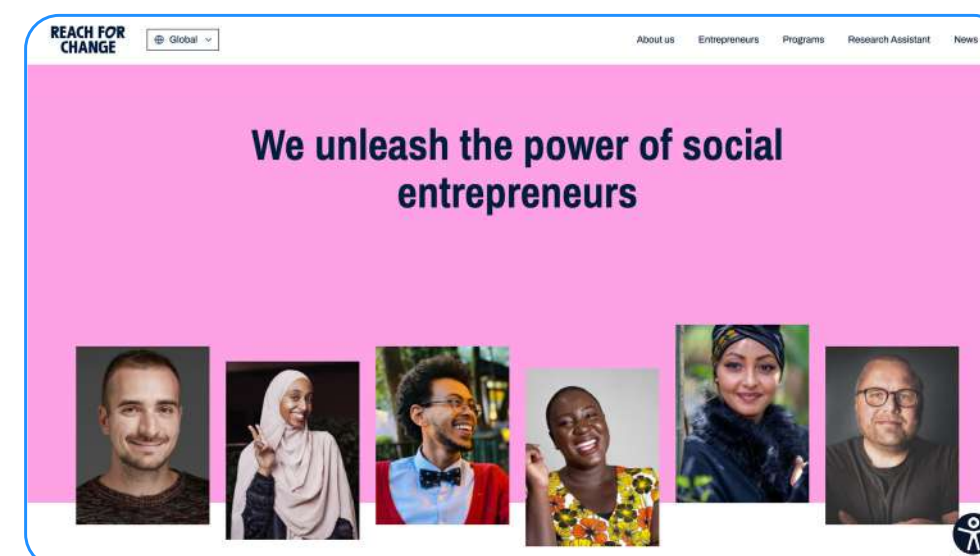


[Ir al sitio web ↗](https://www.kickstart.asia/)

10. ASSIST Asia (alcance multipaís)

<https://assistasia.org/development-solutions/sectors/human-development/social-enterprise>

Proyectos de apoyo al desarrollo, con fortalecimiento de modelos de emprendimiento social a través de programas de incubación, aceleración y conocimiento compartido.



[Ir al sitio web ↗](https://assistasia.org/development-solutions/sectors/human-development/social-enterprise)

El ecosistema asiático de desarrollo con inclusión se caracteriza por una **articulación sistémica entre Estado, empresa privada, academia y sociedad civil**, donde la inclusión económica es parte del modelo de desarrollo nacional y no una política marginal. Los gobiernos actúan como **arquitectos del ecosistema**, impulsando leyes, fondos y alianzas que permiten que las empresas de población vulnerable sean vistas como actores productivos estratégicos. La **innovación frugal**, nacida de contextos de escasez, convierte la creatividad local en soluciones asequibles y escalables para millones de personas, integrando así la eficiencia económica con el propósito social.

Este ecosistema se sostiene en una **infraestructura diversa y cooperativa**, con aceleradoras sociales (como Villgro o ChangeFusion), fondos de inversión de impacto (Aavishkaar, Patamar-Capital), redes de conocimiento (AVPN, Ashoka Asia) y organizaciones comunitarias (BRAC, Oxfam Asia). Predomina una cultura de propósito colectivo y colaboración regional, donde el desarrollo inclusivo se entiende como un compromiso intergeneracional y una práctica económica central. El resultado es un modelo que combina innovación, sostenibilidad y equidad, logrando escalar empresas inclusivas sin perder su raíz comunitaria.

Aprendizaje regional: el modelo asiático se caracteriza por su articulación sistémica entre Estado, empresa privada y sociedad civil, y por promover una innovación frugal —soluciones simples, asequibles y escalables— que convierte la escasez en oportunidad.

Se presenta en Anexo una relación más completa de algunos referentes adicionales del ecosistema.



Síntesis y hallazgos

Del análisis comparado surgen **tendencias transversales** que definen a los ecosistemas más avanzados:

Dimensión	Aprendizaje clave
Propósito	Los referentes comparten una visión transformadora: pasar de “inclusión por asistencia” a inclusión por transformación económica .
Finanzas	Uso extendido de modelos de inversión de impacto y blended finance , que combinan capital público, privado y filantrópico.
Acompañamiento	Procesos de mentorías prolongadas y personalizadas , basados en confianza y evidencia.
Medición de impacto	Evaluaciones rigurosas con métricas comunes (SROI, IRIS+, ESG).
Gobernanza	Plataformas multiactor que coordinan políticas, inversión y conocimiento.
Innnovación	Integración de tecnología apropiada, digitalización y diseño centrado en las personas .
Cultura	Ecosistemas que cultiva liderazgo ético, colaboración y aprendizaje compartido .

Los referentes analizados demuestran que el éxito en el desarrollo inclusivo no depende de replicar modelos únicos, sino de **adaptar principios comunes a contextos locales**, generando ecosistemas cohesionados que integren propósito, financiamiento, conocimiento y sostenibilidad.

Estos hallazgos preparan el terreno para el **Capítulo 4**, dedicado a los modelos y mecanismos de articulación que fortalecen la cohesión de dichos ecosistemas y permiten escalar sus resultados.

Ecosistemas: Estructuras, prácticas y modelos de articulación

04

Para lograr el objetivo de **desarrollo con inclusión** basado en el **escalamiento de empresas de población vulnerable**, no son suficientes la cooperación informal y las buenas intenciones. Se requiere la articulación y coordinación **intencionada, estructurada y continua** de varios y diversos actores en un proceso que avance hacia la **construcción de un ecosistema efectivo, eficiente, moderno, innovador y dinámico**.

Un ecosistema requiere de actores, pero también y muy fundamentalmente de vínculos que se construyen y fortalecen en la acción y la interacción. Lo que

diferencia a un **ecosistema potente de desarrollo con inclusión**, de uno simplemente “activo”, es precisamente la **articulación y la cohesión sistémica** o sea, la capacidad de los actores de **funcionar como un organismo**, no como una sumatoria de piezas dispersas.

Este capítulo describe los elementos estructurales, las prácticas colaborativas y los modelos organizativos que permiten que los ecosistemas empresariales se comporten como sistemas coherentes, capaces de generar resultados e impactos sostenibles.



4.1 Elementos estructurales de un ecosistema cohesionado

Los **elementos estructurales y las prácticas comunes** que le dan cohesión a los **mejores ecosistemas del mundo** (como los de los países nórdicos, Estados Unidos, Corea del Sur, o el europeo de economía social) son los siguientes:

Elementos estructurales que crean cohesión:

- **Propósito compartido y narrativa común**

Todos los actores se alinean detrás de una visión sistémica de cambio: "Generar prosperidad con inclusión a través de empresas que transforman vidas y territorios." y se construye una **narrativa país** sobre el valor del emprendimiento inclusivo, impulsada desde el Estado, medios, academia, líderes empresariales y demás actores.

- **Gobernanza colaborativa**

Mesas o **Consejos de Ecosistema** que reúnen a representantes de cada tipo de actor con capacidad de decisión, mecanismos de coordinación público-privada permanentes, no solo proyectos, **Secretarías técnicas o hubs** articuladores (como Social Economy Europe, o el Inclusive Business Action Network).

Ejemplo de Modelo: Plataformas de Gobernanza

- **Infraestructura de soporte compartida**

Plataformas digitales de datos, servicios y oportunidades, espacios físicos híbridos, fondos y programas conjuntos entre agencias públicas y fondos de impacto.

Ejemplo de Modelo: Hub Networks.

- **Estrategia nacional o regional de economía inclusiva**

Políticas públicas explícitas que reconozcan la economía social, los negocios inclusivos y el emprendimiento de impacto; marcos regulatorios favorables (beneficios fiscales, certificación de empresas sociales, fondos de garantía, compras inclusivas) e integración de la inclusión productiva en estrategias de desarrollo territorial y de sostenibilidad.

Ejemplo de Modelo: Coaliciones por propósito.

- **Instrumentos financieros conectados**

Fondos de inversión de impacto y finanzas híbridas vinculados con incubadoras, aceleradoras e instituciones financieras de desarrollo comunitario; bancos públicos y privados alineados con objetivos de inclusión y medición de impacto y fondos de coinversión y garantías que facilitan el paso de micro a meso y luego a gran escala.

Ejemplo de Modelo: Finanzas híbridas.

- **Ecosistema de conocimiento y aprendizaje compartido**

Universidades y think tanks integrados activamente a las redes del ecosistema; plataformas de intercambio de buenas prácticas, inteligencia de mercado y formación continua y programas de liderazgo sistémico y aprendizaje colectivo (Systems Leadership for Impact por ejemplo).

Ejemplo de Modelo: Comunidades de conocimiento.

Estos componentes constituyen la base sobre la cual se construyen los mecanismos y prácticas de articulación.

4.2 Mecanismos y prácticas de articulación

Los **mecanismos de articulación clasificados por nivel de relación** más comunes son:

Mesas o plataformas de gobernanza multiactor	Alianzas estratégicas programáticas	Redes de colaboración y conocimiento	Instrumentos financieros compartidos
Espacios permanentes de coordinación donde se sientan gobierno, sector privado, academia, ONGs, financiadores y representantes empresas vulnerables. Ejemplos: Comités nacionales de economía social, Consejos público-privados para el emprendimiento inclusivo. Función: definir prioridades, políticas, indicadores de impacto, y dividir responsabilidades. Modelo: “governance platform” o consejo de ecosistema.	Alianzas estratégicas programáticas Acuerdos entre actores específicos para ejecutar programas conjuntos (por ejemplo, una aceleradora + un banco + una ONG + una universidad). Ejemplo: programas de escalamiento inclusivo donde la ONG identifica a los emprendedores, la aceleradora brinda mentoría, el banco ofrece capital semilla y la universidad evalúa impacto. Modelo: “coaliciones por propósito” (purpose-driven coalitions).	Plataformas temáticas (digitales o presenciales) donde los actores comparten aprendizajes, buenas prácticas, herramientas y contactos. Ejemplo: Red Latinoamericana de Emprendimiento Social o Impact Hub Network. Modelo: knowledge-sharing networks o communities of practice.	Fondos o mecanismos mixtos en los que participan varios tipos de actores (públicos, privados y filantrópicos). Ejemplo: blended finance funds, impact bonds, fondos de garantía solidaria. Modelo: “cross-sector blended finance” — combina capital público (para mitigar riesgo) y privado (para escalar impacto).
Programas de coinversión y coaceleración	Laboratorios de innovación sistémica	Clústeres o distritos inclusivos	Convenios de encadenamiento y compras inclusivas
Iniciativas conjuntas entre aceleradoras, fondos de impacto y organismos de cooperación. Ejemplo: Village Capital + IFC + USAID apoyando startups inclusivas en LATAM. Modelo: joint acceleration or co-investment platforms.	Espacios experimentales donde actores prueban soluciones integradas a desafíos estructurales (por ejemplo, acceso al financiamiento, digitalización rural). Involucran actores diversos (empresas, academia, ONGs, gobierno, inversionistas). Modelo: Systemic Innovation Labs o Labs de desarrollo inclusivo.	Espacios territoriales donde convergen empresas vulnerables, proveedores, instituciones de apoyo y grandes empresas ancla. Permiten compartir servicios, logística, formación, innovación y financiamiento. Ejemplo: clusters de economía social en España o inclusive business hubs en México o Colombia. Modelo: territorial partnership / inclusive cluster model.	Mecanismos de integración en cadenas de valor de grandes empresas o sector público. Ejemplo: corporaciones que adoptan políticas de supplier diversity (EE. UU.) o compra inclusiva (América Latina). Modelo: inclusive value chain agreements.

Estos mecanismos generan **interdependencia funcional** y **confianza mutua**, condiciones esenciales para la sostenibilidad del ecosistema.

Las **prácticas que refuerzan la cohesión ecosistémica** se pueden agrupar en seis categorías principales:



4.3 Nodos de articulación (modelos catalizadores del ecosistema)

El análisis internacional permite identificar **nodos de articulación** que, más allá de diferencias institucionales o geográficas, comparten principios comunes: **visión sistémica, liderazgo articulador, mecanismos de coordinación estables, medición compartida y orientación al impacto**. Estos modelos catalizadores muestran **cómo convertir colaboración dispersa en impacto estructural**, y operan como “pegamento funcional” entre empresa, gobierno, financiamiento, academia y sociedad civil.

Ecosistema anclado en red (red colaborativa privada o social)

- **Qué es:** Comunidades de práctica lideradas por organizaciones sociales, fundaciones o redes empresariales que conectan emprendedores, empresas, universidades e inversores en torno a un propósito compartido (innovación, inclusión y sostenibilidad).

Su principal fortaleza es la agilidad y adaptabilidad, que permite experimentar, aprender y replicar soluciones rápidamente, generando soft governance más que jerarquías formales.
- **Por qué funciona:** Crean ecosistemas abiertos con múltiples tipos de actores conectados. Combinan redes físicas y digitales, lo que amplía el alcance. Promueven comunidades de práctica que aprenden y replican modelos. Alta **agilidad y adaptabilidad**; fomentan **aprendizaje entre pares** y replicabilidad (soft governance).
- **Ejemplos (AL/int'l):** Sistema B y Comunidad B (AL), NESsT (Perú/Chile/Colombia), Impact Hub LATAM (México, Brasil, Colombia, Argentina), Ashoka (global), Latimpacto (regional—conexión capital+conocimiento).

Ecosistema anclado en política pública (modelo de política pública articuladora)

- **Qué es:** Ecosistemas impulsados por **marcos normativos, instrumentos y políticas nacionales/territoriales** que promueven desarrollo inclusivo a través de la empresa.

Los gobiernos asumen un papel de **facilitadores y articuladores**, no de ejecutores directos, generando condiciones habilitantes —regulatorias, financieras y técnicas— para que los demás actores cooperen eficazmente. El éxito de estos modelos radica en su capacidad de **convertir la política pública en plataforma colaborativa**, alineando incentivos y recursos para la inclusión productiva.
- **Por qué funciona: Escala e institucionalización:** alinea incentivos, fondos y servicios; crea gobernanza formal y **anclaje territorial** con redes locales.
- **Ejemplos (AL):** CORFO (Chile) o SEBRAE (Brasil) que combinan instrumentos públicos, coinversión con privados y articulación territorial con ecosistemas locales. Existe articulación con incubadoras y empresas con propósito; iNNpulsa/CEmprende/Pactos por la Innovación (Colombia) — coordinación nacional con nodos regionales; ANDE (Uruguay) — descentralización y redes de desarrollo territorial. (Referencias comparables: ESS Francia; Social Economy Plan UE).

Ecosistema híbrido de impacto (asociación público–privada, PPP)

- **Qué es:** Alianzas programáticas estables entre sector público, privado y sociedad civil con gobernanza mixta y valor compartido.

Las PPP de impacto se distinguen de las tradicionales por su foco en la creación de valor compartido, la transparencia en la gestión y la medición conjunta de resultados.
- **Por qué funciona:** Suma legitimidad pública, recursos privados, capacidad operativa social y medición conjunta de resultados; permiten alinear financiamiento, capacitación y acceso a mercados en torno a una agenda común de inclusión productiva. Se basan en gobernanza local, no solo centralizada.
- **Ejemplos (AL):** ALIARSE (Costa Rica); BID Lab + Fundación Avina (LatAm); coaliciones para cadenas de valor inclusivas con corporativos como Danone o Natura.

Estas estructuras muestran que **el impacto sistémico requiere mecanismos de gobernanza híbrida**, donde cada actor aporte sus fortalezas —recursos, conocimiento, legitimidad o capacidad operativa— bajo una estrategia común.

Ecosistema corporativo inclusivo (Modelo de clústeres y cadenas de valor inclusivas)

- **Qué es:** Corporaciones o multinacionales que integran MIPYMES de entornos vulnerables en **cadenas de suministro, distribución o co-innovación**.
- **Por qué funciona: Integración directa a mercado**, estándares de calidad, productividad y formalización; cuando se combina con políticas, certificaciones y finanzas de impacto, **escala sosteniblemente**.

Estos modelos operan bajo la lógica del **valor compartido**, generando beneficios económicos y sociales simultáneamente: fortalecen proveedores locales, promueven estándares de calidad, incrementan productividad y formalización, y amplían el acceso a mercados. Permiten sostenibilidad económica y aprendizaje productivo continuo.

Cuando están acompañados por políticas públicas, certificaciones o financiamiento de impacto, los ecosistemas corporativos inclusivos se convierten en motores de **inclusión económica y sostenibilidad empresarial**.

- **Ejemplos:** (AL). **Natura** (Brasil), **Arcor** (Argentina), **Nestlé CSV** (LatAm), **Danone Ecosystem Fund** (int'l, presencia AL).

Ecosistema catalizado por el conocimiento (academia y think tanks)

- **Qué es:** Universidades, centros de investigación y think tanks actúan como nodos neutrales que legitiman, traducen evidencia en acción, producen conocimiento aplicado y facilitan espacios de diálogo multiactor sustentados en rigor científico..
- **Por qué funciona: Neutralidad técnica + legitimidad científica;** generan y validan evidencia; convierten investigación en **políticas y programas**; sostienen evaluación y aprendizaje sistémico. Esto les permite tender puentes entre sectores y traducir la investigación en políticas, programas y soluciones concretas.

Su legitimidad científica y su vocación de bien público los convierten en facilitadores del aprendizaje colectivo y en garantes de la calidad metodológica de las intervenciones.

Estos ecosistemas catalizados por el conocimiento cumplen tres funciones clave:

1. **Generar y validar evidencia:** desarrollan investigaciones, mediciones de impacto y marcos analíticos que fortalecen la toma de decisiones basada en datos.
2. **Traducir conocimiento en acción:** convierten la investigación académica en soluciones, programas o políticas aplicadas.
3. **Articular actores diversos:** funcionan como plataformas neutrales donde confluyen instituciones públicas, empresas, ONGs e inversores.

Cuando la academia asume un rol activo como agente de articulación, el conocimiento se transforma en **capital estratégico del ecosistema**, capaz de mejorar la eficacia de los servicios empresariales, orientar la inversión de impacto y elevar la legitimidad de las políticas de inclusión productiva. De este modo, los ecosistemas impulsados por el conocimiento representan **un modelo emergente de articulación sistémica**, donde la evidencia se convierte en el principal catalizador del cambio y la sostenibilidad.

- **Ejemplos:** (AL/int'l). **MIT Solve** (<https://solve.mit.edu/>), plataforma de innovación abierta del Massachusetts Institute of Technology, que conecta investigadores, emprendedores, gobiernos y empresas para resolver desafíos globales mediante soluciones tecnológicas inclusivas; y el **ESADE Institute for Social Innovation** (<https://www.esade.edu/faculty-research/en/institute-social-innovation>), que desarrolla investigación aplicada, formación y redes de liderazgo orientadas al impacto social y la transformación empresarial responsable.

Los modelos descritos muestran distintas rutas hacia la articulación efectiva. Todos comparten una constante: la **interdependencia estratégica entre actores diversos** que actúan desde la colaboración, el aprendizaje y la búsqueda de impacto. No se trata de una clasificación exhaustiva, existiendo casos de articulación financiero-programática o ecosistema de finanzas híbridas (Fondo Inversor – BID Lab + Fundación Avina + Roots of Impact –LatAm Impact Fund–, Viwala –México, IMPAQTO Capital –Ecuador–, New Ventures –México–) y Laboratorios colaborativos tipo Systemic innovation lab (LAB4+, Laboratorios de Innovación del PNUD y CAF) con resultados interesantes.

La convergencia entre estos modelos es lo que permite **hablar de ecosistemas integrales e integrados, capaces de articular innovación, inversión y propósito en torno a un desarrollo con inclusión**.

El siguiente Cuadro resumen muestra los distintos **Nodos de articulación descritos**:

Cuadro 1. Nodos de articulación y su potencial en desarrollo inclusivo

Modelo	Descripción	Ejemplos principales (prioridad AL)	Potencial en desarrollo inclusivo
Anclado en red	Red privada/social que conecta actores y escala aprendizaje	Sistema B/Comunidad B, NESsT, Impact Hub LATAM, Latimpacto, Ashoka	Alta adaptabilidad local, comunidades de práctica, rápida replicación
Anclado en política pública	Coordinado por el Estado con instrumentos, fondos y gobernanza	CORFO (Chile), iNNpulsa/CEmprende (Colombia), ANDE (Uruguay)	Gran capacidad de escala e institucionalización territorial
PPP de impacto	Gobernanza mixta público–privada con valor compartido	ALIARSE (Costa Rica), BID Lab + Avina, coaliciones con corporativos	Sostenibilidad financiera, rutas integrales y medición conjunta
Corporativo inclusivo	Empresa ancla integra MIPYMES a su cadena de valor	Natura, Arcor, Nestlé CSV, Danone Ecosystem	Acceso real a mercado, formalización y productividad
Catalizado por conocimiento	Academia/think tanks como interfaz neutral basada en evidencia	Tec de Monterrey, U. de los Andes, CoLab UC; MIT Solve, ESADE	Alta legitimidad técnica, evaluación de impacto y política basada en evidencia

Para generar y mantener una **articulación efectiva** es importante trabajar y fortalecer **factores** como: propósito compartido y claramente definido, liderazgo articulador reconocido, estructuras de gobernanza y rendición de cuentas compartidas, sistemas de medición e impacto comunes, recursos compartidos, aprendizaje y adaptación continua, confianza interinstitucional y visión de largo plazo.

Factores críticos para sostener la articulación:

- **Propósito compartido y explícito** (narrativa común).
- **Liderazgo articulador reconocido y gobernanza con rendición de cuentas.**
- **Sistemas de medición e indicadores comunes**, transparencia y aprendizaje.
- **Recursos combinados** (financiación híbrida) **y especialización de servicios SDE.**
- **Confianza interinstitucional y visión de largo plazo** con anclaje territorial.

La cohesión estructural convierte la cooperación dispersa en impacto sistémico. En resumen, los ecosistemas inclusivos son **plataformas de cooperación inteligente**, donde el valor social y económico se amplifica al integrarse propósitos, recursos y conocimiento.



Síntesis y hallazgos

Los ecosistemas más sólidos comparten tres condiciones:

1. Un propósito común y liderazgo articulador.
2. Estructuras de gobernanza con responsabilidad compartida.
3. Una cultura de aprendizaje continuo e innovación.
4. La articulación multiactor es, por tanto, **el puente entre el paradigma conceptual y su materialización práctica**, preparando el terreno para el análisis de cómo estos modelos operan en América Latina, objeto del siguiente capítulo.



Realidad y perspectiva del ecosistema en América Latina

05

América Latina se caracteriza por un ecosistema en transición: avanza desde modelos fragmentados y asistencialistas hacia estructuras colaborativas que buscan un impacto amplio. El análisis de experiencias latinoamericanas evidencia un panorama que gana dinamismo: la región cuenta con **actores innovadores y diversidad institucional**, pero aún enfrenta desafíos estructurales para consolidar ecosistemas de desarrollo inclusivo plenamente integrados.

Este capítulo sintetiza los componentes clave de la realidad actual, a partir de los cuales es posible profundizar y acelerar la transición mencionada. Por un lado, los actores innovadores que impulsan este proceso y los servicios críticos de desarrollo empresarial que estos incorporan en su oferta y por otro, las principales tendencias favorables, brechas persistentes y líneas estratégicas. Conjuntamente, pautan la perspectiva de desarrollo efectivo del ecosistema empresarial en América Latina.

5.1 Actores clave del ecosistema regional

A continuación, se presenta una [Lista de actores clave en América Latina](#), no exhaustiva, organizada por tipo (público, financiamiento, cooperación internacional, ONG, academia, inversión de impacto, aceleradoras y sector privado). Para cada actor se menciona qué aporta al ecosistema de desarrollo inclusivo a través de empresas de población vulnerable con foco en escalamiento e impacto sistémico) y las fuentes y/o referencias para poder profundizar.

Actores Públicos / Agencias multilaterales

- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID):** A través de su laboratorio de innovación BID Lab, el Grupo BID impulsa **financiamiento, coinversión y programas de innovación y escalamiento empresarial** orientados a empresas sociales, cadenas de valor inclusivas y modelos de impacto. Actúa como **ancla público-multilateral** del ecosistema, combinando financiamiento concesional, asistencia técnica y generación de conocimiento para fortalecer políticas públicas con participación privada. Además, mediante sus programas sectoriales —como BID for the Americas, WeFi (Women Entrepreneurs Finance Initiative) y BID Invest Impact— promueve el **acceso a mercados internacionales, compras públicas inclusivas y financiamiento a negocios liderados por mujeres y grupos vulnerables**. (<https://bidlab.org/es>)
- **Centro Regional de Promoción de la Mipyme (CENPROMYPE):** Órgano especializado del **Sistema de Integración Centroamericana (SICA)**, que promueve la articulación de políticas regionales para el desarrollo productivo de las MIPYMES y la inclusión económica. Su rol clave es **fortalecer las instituciones públicas y privadas que prestan servicios de desarrollo empresarial y financiero**, ampliando su cobertura, calidad y eficiencia. CENPROMYPE actúa además como **plataforma regional de coordinación y conocimiento** entre gobiernos, agencias de cooperación y sector privado. (<https://www.cenpromype.org>)

Actores Públicos / Agencias multilaterales

- **Fondos y programas multilaterales de la Unión Europea y Naciones Unidas:** Actores multilaterales como la **Unión Europea, PNUD, FAO, OIT, ONU Mujeres y CAF–Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe** desempeñan un papel fundamental en el ecosistema regional mediante **fondos de cooperación técnica, instrumentos financieros mixtos y programas de articulación público–privada.**

Ejemplos relevantes incluyen:

- **AL-INVEST Verde (UE):** apoya la sostenibilidad, la economía circular y la integración de MIPYMES latinoamericanas en cadenas de valor verdes, promoviendo la transición ecológica e inclusiva.
- **PNUD – Laboratorios de Aceleración:** espacios de innovación sistémica y aprendizaje institucional para el desarrollo inclusivo.
- **CAF – Laboratorios de Innovación Social:** programas de coinversión con gobiernos locales y fundaciones empresariales.
- **ONU Mujeres – WE RISE y WeEmpower:** apoyo a la autonomía económica de las mujeres emprendedoras mediante políticas, alianzas y servicios financieros inclusivos.

En conjunto, estos fondos multilaterales canalizan recursos financieros, conocimiento técnico y legitimidad política, permitiendo escalar iniciativas de impacto y conectar programas nacionales con agendas globales de desarrollo sostenible. (https://alinvest-verde.eu/es_es/ – <https://www.undp.org/es> – <https://www.caf.com>)

- **Fundación Avina:** Fundación latinoamericana con más de tres décadas de experiencia en **innovación social, articulación multiactor y construcción de bienes públicos regionales.** Opera como agente catalizador del ecosistema de desarrollo inclusivo, conectando filantropía, sector privado, gobiernos y organismos multilaterales en torno a agendas compartidas de sostenibilidad, equidad y desarrollo económico con inclusión.

Avina impulsa alianzas y fondos colaborativos que combinan financiamiento, conocimiento y articulación política, como el LatImpacto (red de inversión de impacto) o el **Fondo Avina–BID Lab–Roots of Impact**, orientado a escalar empresas con impacto en América Latina mediante esquemas de blended finance. También lidera programas en **transición justa, innovación cívica, equidad de género y acción climática**, contribuyendo a fortalecer capacidades locales y redes de aprendizaje entre actores públicos y privados.

Su fortaleza principal radica en su **capacidad de articular sistemas de cooperación complejos**, generar confianza entre sectores y traducir visiones globales en soluciones contextualizadas para la región. (<https://www.avina.net>)

Financiadores / inversión de impacto

- **Bamboo Capital Partners:** Gestor global de fondos de inversión de impacto con operaciones en América Latina, África y Asia. Su especialidad es **estructurar vehículos de blended finance** que combinan capital público, privado y filantrópico para escalar empresas con alto potencial de impacto social y ambiental. Bamboo Capital ha impulsado fondos pioneros en la región, como el **BUILD Fund y el SDG500**, centrados en inclusión financiera, energías renovables, vivienda asequible y cadenas de valor agrícolas sostenibles. Su aporte al ecosistema radica en su capacidad para **movilizar capital catalítico, reducir riesgo de inversión y fortalecer el acceso a financiamiento de empresas en etapas tempranas o con población vulnerable.** (<https://bamboocp.com>)
- **Andes Impact Partners (AIP): Impacta VC y otros fondos regionales.** Fondos latinoamericanos especializados en **inversión de impacto y capital emprendedor inclusivo**, que combinan **capital paciente con acompañamiento técnico y preparación para la inversión (investment readiness).** Actúan como puentes entre la inversión global y el emprendimiento local, apoyando a empresas sociales, pymes de base tecnológica y negocios con enfoque ambiental y de género. AIP, con sede en Perú y presencia andina, y **Impacta VC** (Chile), lideran en la región modelos de coinversión con aceleradoras y cooperación internacional, impulsando el crecimiento de empresas en sectores como agricultura sostenible, educación y salud. Estos fondos son actores clave para **cerrar la brecha entre filantropía y capital comercial**, demostrando que la inversión responsable puede ser rentable y transformadora a la vez. (<https://impacta.vc>)

ONGs y actores de apoyo a emprendimientos sociales

- **NESsT:** Organización pionera en la **aceleración y financiamiento de empresas sociales** en América Latina y Europa del Este. Combina **inversión paciente, acompañamiento técnico y vinculación con mercados** para generar empleo digno e inclusión económica. NESsT trabaja con emprendimientos en sectores como agricultura sostenible, economía circular, inclusión laboral y género, articulando capital filantrópico y de impacto con estrategias de crecimiento empresarial. Su fortaleza es su **modelo integral de “incubar, invertir y escalar”**, que permite pasar del piloto al crecimiento sostenido. (<https://www.nesst.org>)
- **Pro Mujer:** Institución regional de desarrollo con un modelo integral que combina **finanzas inclusivas, salud y formación en liderazgo y habilidades digitales**, dirigido especialmente a mujeres de entornos vulnerables. Opera en Argentina, Bolivia, México, Nicaragua y Perú, y es referente en **inclusión financiera con perspectiva de género** y empoderamiento económico. Su enfoque de “ciclo de vida” abarca desde el microcrédito hasta el escalamiento de emprendimientos liderados por mujeres, contribuyendo a la autonomía económica y la reducción de brechas estructurales. (<https://promujer.org>)

- **Ashoka:** Red global de **emprendedores sociales y agentes de cambio sistémico**, presente en más de 90 países. Identifica, acompaña y conecta a líderes con soluciones transformadoras, creando comunidades de aprendizaje y liderazgo con propósito. En América Latina, Ashoka ha sido catalizadora de la innovación social y de la formación de nuevas generaciones de **changemakers**, integrando universidades, corporaciones y gobiernos locales. (<https://www.ashoka.org>)

Academia / centros de transferencia y think tanks

- **Universidades e institutos con incubadoras y centros de innovación:** Las instituciones académicas se consolidan como **nodos de conocimiento y articuladores neutrales** dentro de los ecosistemas de desarrollo inclusivo. A través de sus incubadoras, centros de emprendimiento y laboratorios de innovación —como Chrysalis e IncubaUdeC —Universidad de Concepción—(<https://www.incubaudec.cl>), UTEC Ventures —Perú (<https://utecventures.com/>) o Sinergia Tech —Uruguay (<https://sinergia.uy>)—, ofrecen **transferencia tecnológica, formación práctica, prototipado y validación de modelos de negocio inclusivos**. Estas estructuras facilitan el paso de la investigación a la acción, fortalecen la cultura emprendedora universitaria y generan evidencia sobre impacto económico y social.

Aceleradoras y programas de escalamiento con enfoque social

- **Endeavor:** Red global con presencia en América Latina que impulsa **emprendedores de alto impacto** a través de mentoría estratégica, acceso a redes internacionales de inversión y acompañamiento para el crecimiento empresarial. Endeavor fortalece la **escala y competitividad de empresas emergentes**, promoviendo innovación y generación de empleo de calidad en sectores dinámicos. (<https://endeavor.org>)
- **Aceleradoras especializadas en impacto:** Incluyen programas como **NESsT Accelerator, IKEA Social Entrepreneurship o Impact Hub Scaling Programs**, que ofrecen **acompañamiento estructurado, capital semilla y mentoría** para pasar del piloto a la expansión. Su valor radica en su **foco en empresas con propósito y sostenibilidad**, vinculando a emprendedores con inversionistas y corporaciones en redes internacionales de aprendizaje. (<https://www.ikeasocialentrepreneurship.org>).

Redes y plataformas de articulación

- **Latimacto:** Red latinoamericana que conecta **inversionistas, fundaciones, fondos de impacto y actores públicos** para promover la inversión con propósito y el capital catalítico. Actúa como **plataforma de aprendizaje y movilización** de recursos hacia proyectos con impacto social y ambiental, ofreciendo herramientas, formación y espacios de intercambio regional. Su contribución al ecosistema es clave: **construye puentes entre el capital financiero y el conocimiento técnico**, fortaleciendo las condiciones para el escalamiento de empresas inclusivas. (<https://latimacto.org>)

Sector privado / corporativo con programas de inclusión

- **Grandes empresas con programas de compras inclusivas y aceleración interna:** Corporaciones globales y regionales incorporan criterios de **supplier diversity y compras inclusivas** para integrar a MIPYMES vulnerables en sus cadenas de valor. Ejemplos como **Amazon AWS Impact Accelerator, Danone Ecosystem Fund, Nestlé CSV, Natura o Arcor** muestran cómo el sector privado puede ser motor de inclusión productiva, abriendo acceso a mercados, tecnología y financiamiento. Estos programas empresariales combinan **innovación corporativa, responsabilidad social y sostenibilidad**, y representan un componente esencial de los ecosistemas inclusivos contemporáneos. (<https://aws.amazon.com/startups>)

Algunas de las múltiples formas en que estos tipos de actores se pueden combinar son:

- **Ancla público-multilateral (IDB / BID Lab)** → aporta garantías, co-financiamiento y políticas públicas.
- **Red de aceleración + ONG (Endeavor, NESsT, Pro Mujer, Ashoka)** → diagnóstico, mentoría, formación y acompañamiento con sensibilidad social.
- **Fondos de impacto + AFAPs / inversores institucionales** → capital paciente (blended finance) para scaling.
- **Academia + hubs de innovación** → prototipado y transferencia tecnológica apropiada (Chrysalis, IncubaUdeC, Sinergia Tech, UIH como ejemplos).
- **Sector privado (compras inclusivas, tech partners)** → demanda y rutas de comercialización (ej.: programas corporativos como AWS Impact Accelerator).

5.2 Servicios críticos de desarrollo empresarial

Los servicios de desarrollo empresarial conforman el sistema operativo del ecosistema. El siguiente cuadro resume los principales tipos de servicios críticos, las entidades que los proveen y su aporte al escalamiento y sostenibilidad de las empresas de población vulnerable.

Servicio crítico	Entidades principales	Tipo de actor	Qué hacen
Financiamiento inclusivo y de impacto	Pro Mujer, IDB Lab, Bamboo Capital, Andes Impact Partners, Latimpacto	ONG / Multilateral / Inversión	Microfinanzas con enfoque de género; inversión de impacto y ablended finance; coinversión y fondos de garantía; movilización de capital catalítico.
Aceleración y escalamiento empresarial	NESsT, Endeavor, Startup Chile (CORFO), Wayra (Telefónica), Impact Hub	ONG / Aceleradora / Público / Privado	Programas de aceleración para empresas sociales y tecnológicas; mentoría de alto nivel; redes globales; capital semilla y servicios de incubación.
Capacitación y formación emprendedora	Ashoka, Universidades (IncubaUdeC, Chrysalis, UTEC Ventures), Fundación Avina	ONG / Academia / Fundación	Formación en liderazgo con propósito, innovación social, gestión empresarial y transferencia tecnológica.
Inserción en mercados y cadenas de valor	Corporativos (Natura, Arcor, Danone), Pro Mujer, NESsT, Latimpacto	Sector privado / ONG / Red	Compras inclusivas, comercio justo, integración a cadenas regionales e internacionales y certificación de calidad.
Innovación y digitalización	CORFO (Chile), ANII (Uruguay), BID Lab, AWS Impact Accelerator	Público / Multilateral / Privado	Programas de innovación abierta; digitalización de negocios; acceso a tecnología y e-commerce; subsidios para I+D y transformación digital.
Formalización y gobernanza	IDB Lab, SEBRAE (Brasil), INADEM (México), universidades	Público / Multilateral / Academia	Simplificación de trámites, formación en gestión, transición a la formalidad y fortalecimiento institucional de MIPYME.
Anclado en red	Latimpacto, Fundación Avina, NESsT, Ashoka	Red / Fundación / ONG	Herramientas de medición de impacto social y ambiental; formación en métricas de sostenibilidad; certificaciones BIC / B Corp y marcos de evaluación participativa.

Los servicios críticos de desarrollo empresarial constituyen el **sistema funcional** del ecosistema. Su articulación determina la capacidad colectiva para ofrecer **rutas personalizadas de crecimiento y escalamiento** a los empresarios de entornos vulnerables.

La articulación y coordinación en la oferta de estos servicios —financieros y de desarrollo empresarial (técnicos, formativos, tecnológicos y de impacto)— conjuntamente con un enfoque, abordaje y objetivos compartidos, es lo que convierte un conjunto de actores en un **ecosistema realmente cohesionado y sostenible**.

5.3 Tendencias favorables, brechas persistentes y líneas estratégicas del ecosistema

A continuación, se sintetizan las principales tendencias favorables, brechas persistentes y líneas estratégicas para fortalecer, acelerar y escalar el ecosistema regional.

1. Tendencias favorables

- **Transición hacia ecosistemas híbridos:** proliferan alianzas público–privadas y plataformas multiactor que integran inversión, conocimiento y formación.
- **Auge de la inversión de impacto:** redes como Latimpacto o fondos como NESsT y Viwala demuestran que el capital puede orientarse al impacto sin renunciar a la sostenibilidad financiera.
- **Expansión de la innovación social y digitalización:** entidades como CORFO, ANII y BID Lab impulsan programas de digitalización e innovación abierta adaptados a microempresas vulnerables.
- **Emergencia de liderazgos regionales:** CENPROMYPE, BID, Avina, NESsT o Sistema B actúan como articuladores, generando visibilidad y aprendizaje compartido.
- **Crecientes iniciativas de medición y evidencia:** se consolidan herramientas de evaluación de impacto y estándares compartidos (IRIS+, SROI, BIC).

2. Brechas persistentes

- **Fragmentación institucional y duplicidad de esfuerzos:** Muchos programas operan en paralelo, sin coordinación entre países o sectores.
- **Insuficiente especialización de actores:** Existen instituciones polivalentes que intentan cubrir todas las funciones del ecosistema, con pérdida de eficacia.
- **Escasa articulación regional y aprendizaje cruzado:** Falta una plataforma que consolide evidencia, metodologías y resultados a nivel regional.
- **Limitada sostenibilidad financiera:** Pocos mecanismos de coinversión o financiación híbrida a escala regional.
- **Débil cultura de evaluación de impacto:** La medición sigue siendo incipiente, lo que limita la mejora basada en evidencia.

3. Líneas estratégicas para el fortalecimiento regional

- **Rol estratégico de CENPROMYPE y/o BID:** Su mandato y legitimidad regional los posicionan como plataformas articuladoras naturales para la coordinación de políticas MIPYME, innovación y economía inclusiva en la región.
- **Articulación de un marco regional de ecosistema inclusivo:** Establecer un marco compartido de políticas, indicadores y estándares de calidad para los servicios de desarrollo empresarial.
- **Promoción de una plataforma de aprendizaje y conocimiento regional:** Crear repositorios, foros y comunidades de práctica sobre modelos de articulación y medición de impacto.
- **Mobilización de inversión de impacto regional:** Desarrollar fondos combinados (público–privado–filantrópico) que financien el escalamiento de empresas inclusivas.
- **Profesionalización y especialización de servicios SDE:** Impulsar estándares regionales de calidad, certificación y pertinencia.
- **Fortalecimiento de la medición de impacto:** Implementar sistemas comunes de evaluación orientados a resultados e impactos, no solo ejecución.

Hay un **aprendizaje regional** acumulado que muestra que estos modelos **funcionan cuando articulan legitimidad institucional, sostenibilidad financiera, complementariedad técnica y visión compartida**, condiciones que deben reforzarse mediante políticas públicas de apoyo y coordinación regional.

El fortalecimiento de los ecosistemas de desarrollo inclusivo requiere pasar de la **colaboración voluntarista a la articulación estructurada**. Los ecosistemas que logran resultados sostenibles son aquellos que **funcionan como sistemas inteligentes**, donde la diversidad se convierte en ventaja y la cooperación se traduce en impacto.

El desafío para América Latina no es crear más programas, sino mejores programas, más pertinentes, relevantes y articulados, con una visión compartida de desarrollo con inclusión, donde el conocimiento, la inversión y la innovación social se conviertan en palancas de transformación regional.



Conclusiones

El análisis desarrollado en este informe permite extraer un conjunto de conclusiones estratégicas sobre la naturaleza, los desafíos y las oportunidades del **ecosistema de apoyo empresarial inclusivo en América Latina**.

América Latina solo escalará el desarrollo con inclusión si los ecosistemas dejan de sumar programas y comienzan a **operar como sistemas**: con una arquitectura de servicios de calidad, finanzas híbridas, medición común y gobernanza compartida. El cambio de paradigma que propone este informe —del asistencialismo a la articulación basada en evidencia— es la ruta crítica para lograrlo

A partir del estudio de referentes internacionales, del examen de modelos de articulación y de la identificación de actores clave, se delinean las siguientes reflexiones finales:

1. La necesidad de un cambio de paradigma real

El desarrollo inclusivo a través de la actividad empresarial **requiere superar definitivamente la lógica asistencialista** y centrada en la carencia, para situarse en un paradigma que **reconozca y potencie el talento, la heterogeneidad y la capacidad transformadora** de los emprendedores y empresarios de entornos vulnerables.

Esto implica redefinir las políticas, los servicios y los instrumentos: no basta con promover “más emprendimientos”, sino que se requiere **crear condiciones para que los existentes crezcan, escalen y generen impacto estructural y sistémico**.

4. La articulación público–privada y regional es indispensable

Los ecosistemas inclusivos más sólidos en América Latina son aquellos donde **política pública, inversión privada, cooperación internacional y redes empresariales** operan en sinergia.

Sin una coordinación institucional y política, la región corre el riesgo de mantener ecosistemas fragmentados y poco sostenibles.

2. Los empresarios y empresarias como protagonistas y agentes de cambio.

Los empresarios y empresarias de entornos vulnerables no son receptores pasivos de apoyo, sino agentes activos de transformación social y económica.

Cuando acceden a servicios pertinentes, acompañamiento de calidad y redes de colaboración, son capaces de generar **procesos de cambio sostenibles que trascienden sus propias empresas**, impulsando empleo, innovación y cohesión territorial.

Por ello, colocar a las personas en el centro de las políticas y ecosistemas no es solo una cuestión de enfoque, sino una **condición esencial para un desarrollo verdaderamente inclusivo**.

5. La oferta de servicios de desarrollo empresarial debe ser integral, integrada, diversa y de calidad

Los servicios financieros y no financieros **solo producen impacto cuando están interconectados en rutas de desarrollo consistentes**.

Se requiere evolucionar de programas generalistas hacia una **oferta diversificada y especializada**, que considere diferentes perfiles de empresarios y empresas y con pertinencia, relevancia, estándares de calidad exigentes, y resultados medibles.

La articulación y **coordinación de servicios críticos** (financiamiento, incubación, aceleración, innovación, medición de impacto, etc.) es el corazón funcional de un ecosistema de desarrollo inclusivo.

3. El ecosistema más allá de la suma de actores.

Los resultados sostenibles no provienen de la acción aislada de una o varias organizaciones, sino de la **capacidad colectiva del ecosistema para actuar como un sistema articulado**. Esto requiere pasar de la cooperación puntual a la **articulación estructurada, con liderazgo compartido, gobernanza efectiva y objetivos comunes**. La fortaleza de un ecosistema inclusivo se mide tanto por la **diversidad y especialización de sus actores** como por la **densidad y calidad de sus vínculos**, que determinan su cohesión, su resiliencia y su capacidad de generar impacto real.

6. La inversión de impacto y las finanzas híbridas son palancas de sostenibilidad

El futuro del desarrollo empresarial inclusivo depende, no sólo pero en buena medida, de la capacidad para **movilizar capital con propósito**, combinando recursos públicos, privados y filantrópicos.

Los instrumentos de finanzas híbridas, los fondos de coinversión y los mecanismos de garantía son esenciales para acompañar procesos de escalamiento sin generar sobreendeudamiento.

Integrar estos mecanismos en la arquitectura de los ecosistemas regionales puede multiplicar el impacto y la sostenibilidad financiera de las intervenciones.

7. El conocimiento, la evidencia y la innovación social deben guiar la toma de decisiones, que ha de tener en cuenta la participación de los protagonistas: los empresarios y empresarias.

La cultura de medición y aprendizaje continuo sigue siendo una de las principales brechas en la región.

Los ecosistemas más efectivos son los que **aprenden de su práctica, miden su impacto y adaptan sus estrategias**.

El conocimiento —tanto técnico como social— debe ser reconocido como **activo estratégico**, impulsando una transición hacia **ecosistemas inteligentes**, intensivos en evidencia y en innovación.

8. La inclusión no es un resultado: es un proceso de transformación

El desarrollo con inclusión no se logra únicamente incrementando los ingresos, sino **ampliando capacidades, redes y oportunidades de participación e incidencia económica y social**.

Los empresarios vulnerables pueden y deben ser **agentes de cambio** y las empresas que lideran pueden y deben ser **agentes de transformación territorial**, generando empleo digno, dinamizando mercados locales y contribuyendo a la cohesión social.

Acompañarlas requiere tiempo, visión estratégica y de largo plazo y una apuesta colectiva por la equidad y la sostenibilidad.

9. Agenda estratégica hacia el futuro

De los hallazgos del estudio se desprende una agenda de acción para la región:

1. **Fortalecer los marcos nacionales y regionales de economía inclusiva**, con políticas, incentivos y marcos regulatorios coherentes y consistentes.
2. **Consolidar redes de articulación multiactor**, con liderazgo compartido y objetivos de impacto comunes.
3. **Promover la especialización y articulación de actores** en los diferentes servicios críticos del ecosistema.
4. **Movilizar recursos de cooperación e inversión de impacto** hacia modelos escalables y medibles.
5. **Impulsar la innovación social, tecnológica y de conocimiento** como motor transversal del desarrollo con inclusión.
6. **Desarrollar capacidades en medición de impacto, generación y gestión del conocimiento** para orientar decisiones basadas en evidencia.

El tránsito hacia ecosistemas inclusivos en América Latina **no es solo una aspiración técnica, sino un imperativo de desarrollo con inclusión**.

El desafío consiste en construir **un único ecosistema integral, integrado, articulado y sostenible**, donde los empresarios de entornos vulnerables encuentren un ámbito de interacción y las oportunidades, los servicios y el acompañamiento necesarios para construir una ruta de desarrollo para crecer, escalar y transformar sus comunidades.

El nuevo paradigma de desarrollo con inclusión propuesto en este informe ofrece el marco conceptual, los referentes y las herramientas para avanzar en esa dirección.

Cuando los ecosistemas se articulan, las empresas crecen y las personas y las comunidades prosperan; allí comienza el verdadero desarrollo con inclusión.

Anexo

Algunos referentes del ecosistema de interés para el apoyo al desarrollo incluyente de población vulnerable a través de sus empresas:

La enumeración de entidades que se realiza en este documento Anexo y que se suman a las presentadas en el Informe de Referencias Actuales, no es –ni podría serlo– taxativa. No se agotan en ella las múltiples y diversas organizaciones públicas y privadas, de distinta naturaleza y alcance que integran un ecosistema de referencia para el apoyo al desarrollo económico incluyente de la población vulnerable a través de sus empresas.

A continuación, se presenta el nombre, una descripción de las organizaciones seleccionadas (tipo de organización, localización, características, objetivos, población que atiende y servicios que brinda) en un relevamiento mayor y un link a efectos de ampliar la información en los casos que resulte de interés. Las entidades han sido agrupadas en grandes tipos de actores.



1. Vinculados a gobiernos, cooperación y organismos internacionales

Fondo de innovación para el desarrollo:

<https://fundinnovation.dev/>

Fondo de ayuda pública de la Agencia Francesa de Desarrollo creado en 2021 con el deseo de modernizar los mecanismos de solidaridad internacional para innovar en la lucha contra la pobreza y la desigualdad. Con una metodología de financiación por etapas se adapta a las diferentes fases de implementación y evaluación de las innovaciones financia iniciativas innovadoras lideradas por todo tipo de organizaciones. Esto facilita la implementación de soluciones con impactos rigurosamente probados y validados.

Tiene como objetivo apoyar ideas prometedoras con alto potencial de impacto contra la pobreza y la desigualdad, evaluar rigurosamente su eficacia en sinergia con el mundo académico y acelerar su implementación a mayor escala. Su ambición es contribuir a la transformación de las políticas públicas apoyando la ampliación de las innovaciones cuya eficacia ha sido probada en el ámbito de la lucha contra la pobreza y las desigualdades.



[Ir al sitio web ↗](https://fundinnovation.dev/)

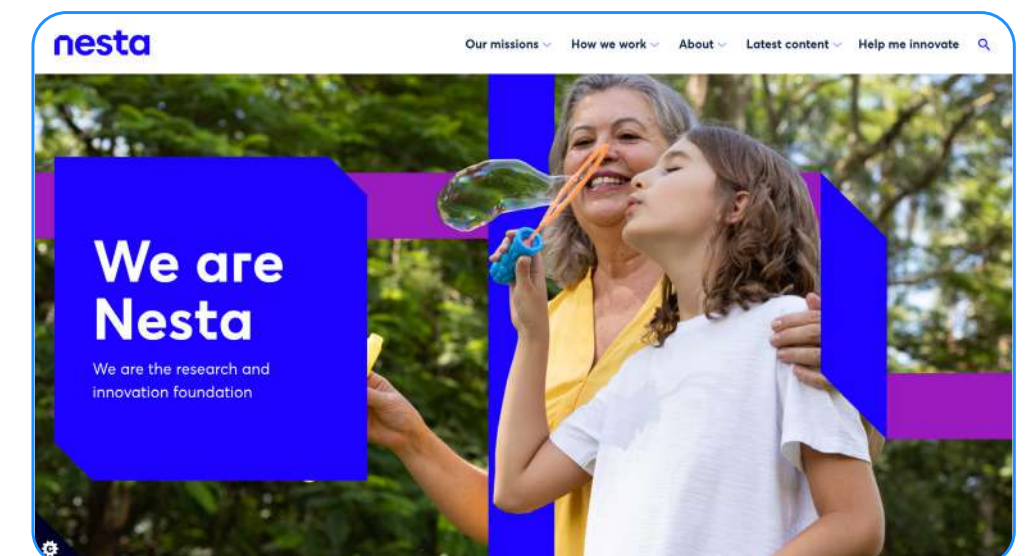
Innovation Agency for Social Good de UK – Nesta:

<https://www.nesta.org.uk/>

La agencia de innovación del Reino Unido para el bien social. Diseñan, prueban y escalan nuevas soluciones a los mayores problemas de la sociedad, cambiando millones de vidas para mejor. Su **estrategia** alinea los esfuerzos detrás de tres misiones de innovación que trabajan para promover un comienzo más justo, una vida saludable y un futuro sostenible. Su trabajo se caracteriza por: metodologías innovadoras (combinan distintas prácticas de innovación para abordar algunos de los mayores desafíos de la sociedad), misión descubrimiento (buscan tendencias emergentes, tecnologías prometedoras e intervenciones para ayudar a testear ideas alentadoras que puedan aplicar en sus misiones), estudio de la misión (están construyendo la próxima generación de empresas emergentes lideradas por un propósito) y política (definen y promueven ideas políticas que son fundamentales para lograr sus misiones).

Crean que es necesario “mirar la generación de evidencia como una inversión”, porque ella da conocimientos prácticos para el diseño de mejores políticas.

Promueve y hace parte de Innovation Growth Lab.



[Ir al sitio web ↗](https://www.nesta.org.uk/)

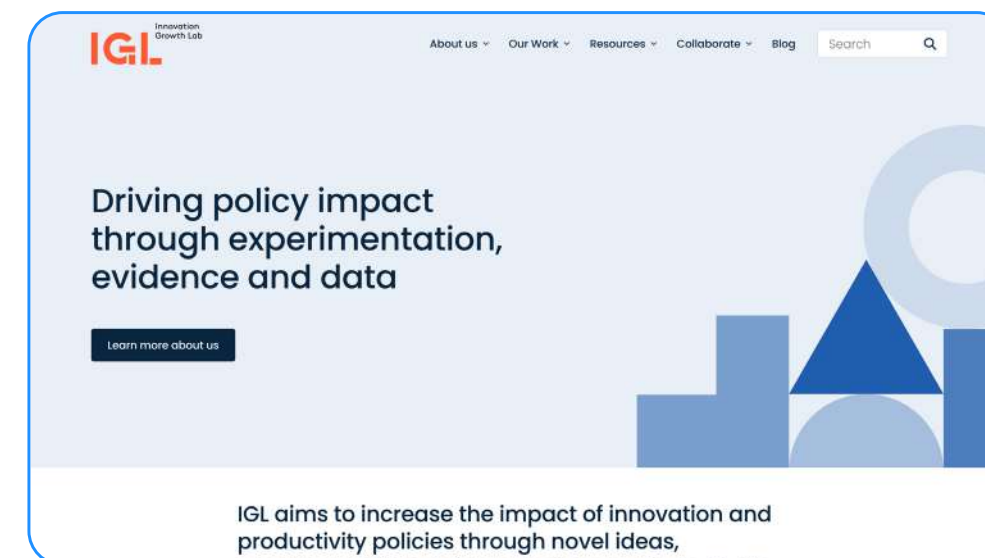
Innovation Growth Lab:

<https://www.innovationgrowthlab.org/>

Impulsar el impacto de las políticas mediante la experimentación, los datos y la evidencia. Es una organización de política pública y un laboratorio de experimentación global sin fines de lucro, dirigido por Nesta y la Barcelona School of Economics (BSE).

Su objetivo de IGL es aumentar el impacto de las políticas de innovación y productividad a través de nuevas ideas, experimentación, datos y evidencia. Para ello reúnen a responsables de políticas, investigadores, profesionales y financiadores para abordar desafíos clave de políticas y contribuir a economías más productivas, inclusivas y sostenibles. Para cumplir la misión se llevan a cabo diferentes tipos de actividades: ayudar a las instituciones a convertirse en experimentales, impulsar la investigación experimental, utilizar la ciencia de datos y el mapeo de la Innovación, analizar e influir en las políticas, convocar comunidades de aprendizaje y pasar de la evidencia a la acción.

Los **programas temáticos** de IGL reúnen a organizaciones líderes, investigadores, profesionales y financiadores para idear, desarrollar, probar y escalar soluciones rentables para **abordar desafíos clave**: financiación de la ciencia y la innovación, colaboración universidad-industria, innovación inclusiva y adopción de tecnología por parte de las PYME.



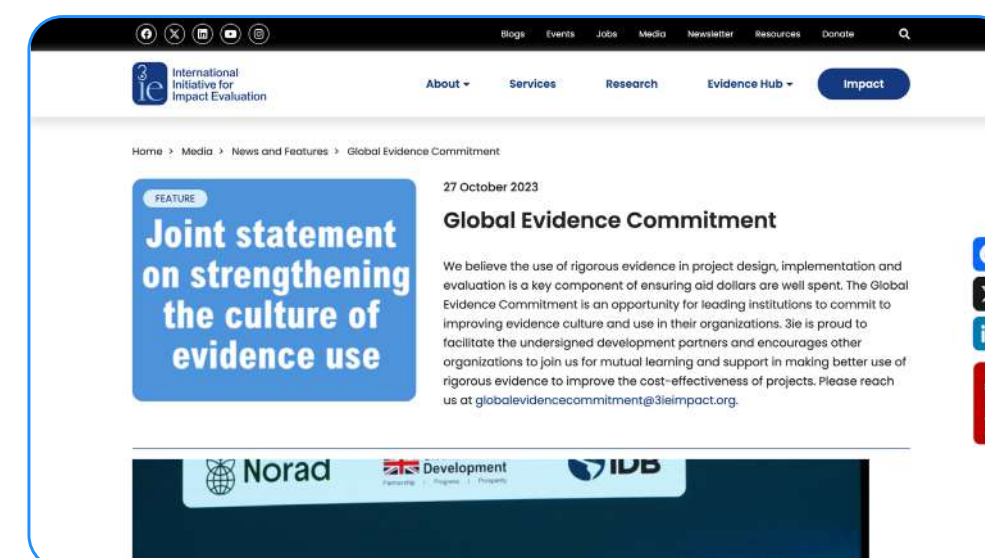
[Ir al sitio web ↗](https://www.innovationgrowthlab.org/)

Global Evidence Commitment:

<https://www.3ieimpact.org/media/features/global-evidence-commitment>

Compromiso Global con la Evidencia (octubre 2023) en el marco de la Semana del Conocimiento organizada por el BID Lab se firma una declaración conjunta sobre el fortalecimiento de la cultura del uso de evidencia en la cooperación, la inversión y el financiamiento. La suscriben agencias de cooperación de países, inversores y otros actores relevantes del mundo del desarrollo, entre ellos: BID, Cooperación Alemana, Noruega, Canadiense, Norteamericana, Británica, Banco Alemán de Desarrollo y Promoción, 3ie (International Initiative for Impact Evaluation).

Este Compromiso Global ofrece a las instituciones líderes la oportunidad de comprometerse a mejorar la cultura y el uso de la evidencia en sus organizaciones.



[Ir al sitio web ↗](https://www.3ieimpact.org/media/features/global-evidence-commitment)

Laboratorios Aceleración PNUD:

<https://acceleratorlabs.undp.org/>

La red de **Laboratorios de Aceleración del PNUD**, enfocados en la generación de innovación social, consisten en un conjunto de **91 equipos** localizados en **115 países** de cinco continentes que co-crean y trabajan paralelamente para aportar ideas comunitarias con nuevas fuentes de datos en tiempo real y experimentación para abordar desafíos de desarrollo. Estos laboratorios surgen como **foros** donde **usuarios, gobiernos y sector privado** colaboran en aras de reformular el concepto de desarrollo para el siglo XXI. Esta red, en definitiva, busca crear nuevas capacidades para que el proceso de toma de decisiones se oriente hacia la **exploración, experimentación** y generación de **carteras de experimentos** para generar respuestas holísticas e integrales a los desafíos de desarrollo.

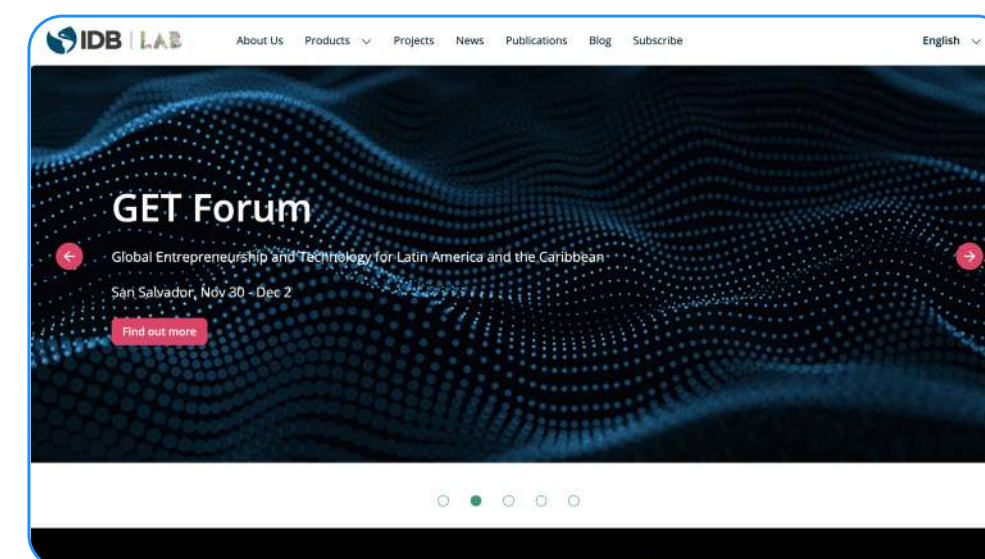


[Ir al sitio web ↗](https://acceleratorlabs.undp.org/)

Bidlab:

<https://bidlab.org>

“Innovación empresarial para mejorar vidas.” Sus objetivos de Desarrollo son beneficiar a la población pobre y vulnerable y activar nuevos motores de crecimiento sostenible. Es el brazo de innovación y venture capital del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, la principal fuente de financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Impulsa la innovación enfocada en tecnología y emprendimiento, movilizando recursos para propulsar soluciones en etapa temprana con el potencial de transformar la vida de poblaciones vulnerables en 26 países de la región. Brinda financiamiento, conocimiento y conexiones.



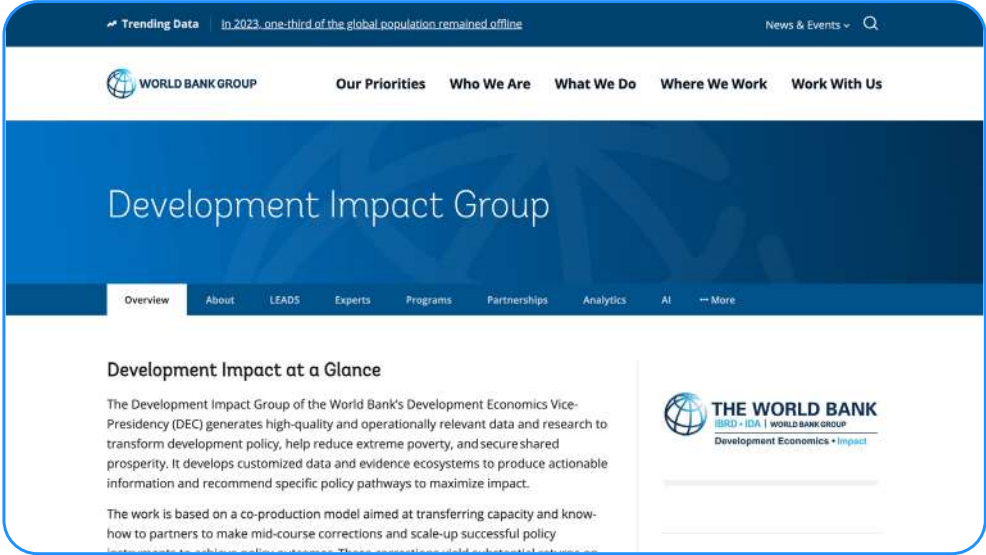
[Ir al sitio web ↗](https://bidlab.org)

Development Impact Evaluation – DIME:

https://www.worldbank.org/en/about/unit/unit-dec/impactevaluation

El **Grupo de Impacto del Desarrollo** de la Vicepresidencia de Economía del Desarrollo (DEC) **del Banco Mundial** genera datos e investigaciones de alta calidad y relevancia para transformar las políticas de desarrollo, ayudar a reducir la pobreza extrema y garantizar la prosperidad compartida. Desarrolla ecosistemas de datos y evidencia personalizados para producir información útil y recomendar políticas específicas para maximizar el impacto. El trabajo se basa en un modelo de coproducción cuyo objetivo es transferir capacidad y conocimientos a los socios.

Más allá de la investigación, el compromiso del Grupo se extiende a la inversión en bienes públicos para mejorar la calidad y escalamiento de la investigación sobre el desarrollo global. Desde **DIME Wiki**, **kits de herramientas**, **programas de capacitación** y **escuelas de verano**, el Grupo presta servicios a la comunidad global de investigadores y, al hacerlo, mejora la calidad del asesoramiento sobre políticas globales. La idea central sigue **3 principios**: aprender, adaptar y escalar.



[Ir al sitio web ↗](#)

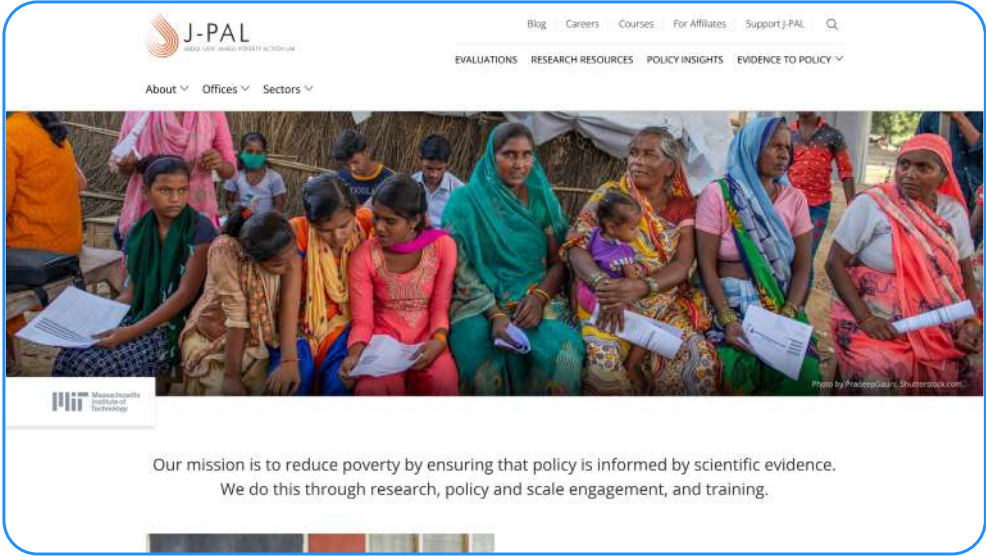
2. Vinculados a gobiernos, cooperación y organismos internacionales

The Christensen Institute – Escuela de Negocios de Harvard:

https://www.christenseninstitute.org/

“Ayudamos a las personas a superar el statu quo y alcanzar un progreso significativo”.

El Instituto Clayton Christensen permite a los líderes mejorar radicalmente sectores enteros mediante investigación rigurosa y el empoderamiento comunitario. Utilizando la Innovación Disruptiva y otras teorías desarrolladas por el profesor Clayton Christensen desarrollan una comprensión más clara de cómo funciona el mundo para generar un progreso con propósito. Cuando las soluciones tradicionales a desafíos aparentemente insolubles resultan insuficientes, la enseñanza de teorías y la investigación aplicada pueden salvar las distancias entre las realidades actuales y el progreso social.



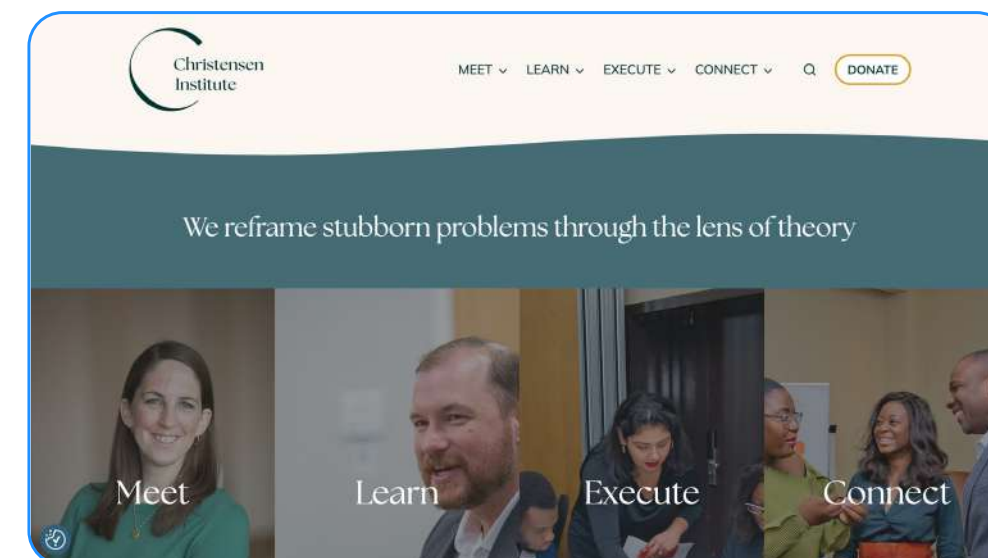
[Ir al sitio web ↗](#)

J-Pal Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (MIT):

<https://www.povertyactionlab.org/>

Su misión es reducir la pobreza garantizando que las políticas públicas se basen en evidencia científica. Lo logran mediante la investigación, la promoción del uso de la evidencia proveniente de las evaluaciones para que incida en las decisiones de política pública y programas sociales y la capacitación. J-PAL trabaja para fortalecer la capacidad de investigadores, formuladores de políticas, profesionales y donantes que generan, utilizan y promueven la evidencia en la toma de decisiones. Buscan “mejorar vidas a través de la evidencia”.

Cuentan con el respaldo de una red de más de 1000 investigadores en universidades de todo el mundo, J-PAL realiza evaluaciones de impacto aleatorias para responder a preguntas cruciales en la lucha contra la pobreza.

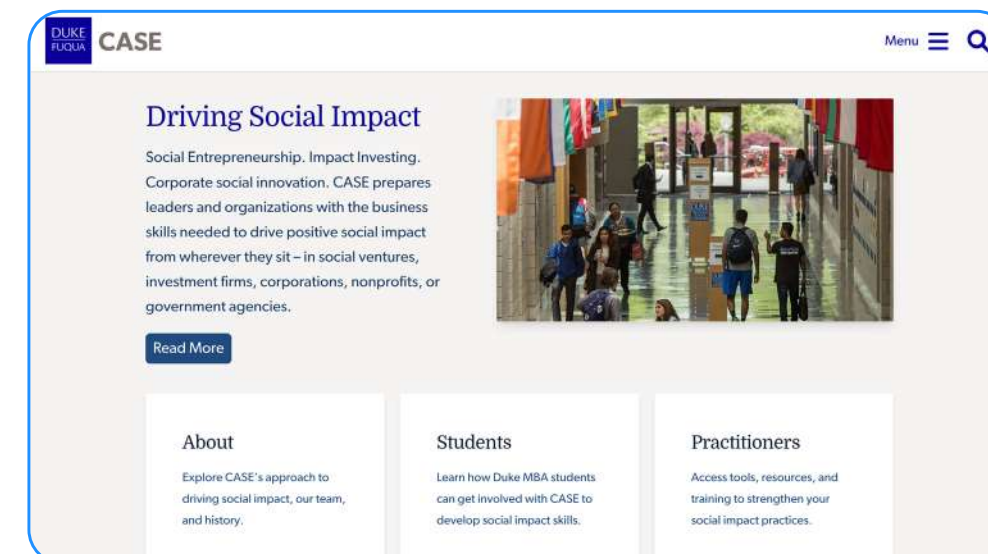


[Ir al sitio web ↗](#)

CASE – Duke University:

<https://case.fuqua.duke.edu/>

CASE es un centro de investigación y educación la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad de Duke. Desde 2001, CASE ha sido líder en el campo del impacto social, sirviendo como centro de docencia, investigación y participación de profesionales. Prepara líderes y organizaciones con habilidades en cuatro áreas para lograr cambio social real: creación y escalamiento de empresas sociales, inversión de impacto, medición y gestión de impacto e impacto corporativo.



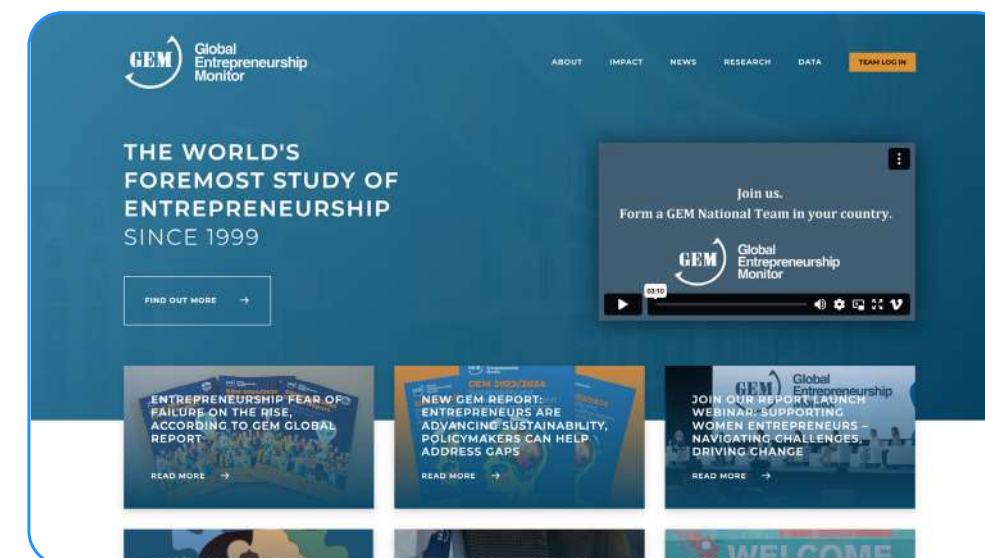
[Ir al sitio web ↗](#)

Global Entrepreneurship Monitor – GEM:

<https://www.gemconsortium.org/>

Comenzó en 1999 como un proyecto de investigación conjunto entre Babson College (USA) y London Business School (Reino Unido). El consorcio se ha convertido en la fuente más rica de información confiable sobre el estado del emprendimiento y los ecosistemas empresariales en todo el mundo, publicando el Informe Global GEM anualmente y una gama de informes nacionales y temas especiales cada año.

Es una red de investigación y un consorcio de equipos nacionales asociados a universidades de primer nivel que funciona como un observatorio para medir la actividad emprendedora en el mundo. Realiza investigaciones basadas en encuestas sobre emprendimiento y ecosistemas de emprendimiento en todo el mundo; las herramientas y los datos de GEM son únicos y relevantes para académicos, responsables de políticas, empresarios, organismos internacionales, patrocinadores, etc. Sus valores son: integridad, innovación y excelencia.



[Ir al sitio web ↗](https://www.gemconsortium.org/)

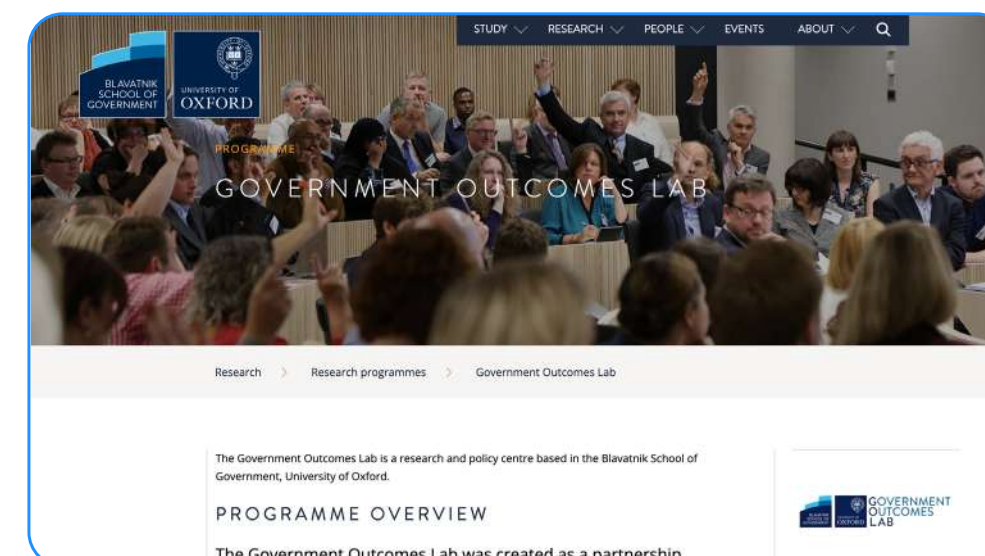
Government Outcomes Lab (GO LAB) – Universidad de Oxford

<https://www.bsg.ox.ac.uk/research/government-outcomes-lab>

El Centro de Investigación y Políticas (Go Lab) de la Escuela de Gobierno Blavatnik de la Universidad de Oxford, creado junto al Gobierno del Reino Unido, investiga cómo los gobiernos colaboran con los sectores privado y social para mejorar resultados sociales. Su labor combina investigación interdisciplinaria y conocimiento práctico sobre temas como contratos basados en resultados, adquisiciones con valor social, asociaciones público-privadas y herramientas de gestión pública.

El Go Lab busca poner evidencia al servicio de quienes diseñan e implementan políticas, mediante programas de desarrollo de capacidades, espacios de colaboración y una red global de aprendizaje. Cuenta con un centro de conocimiento en línea, eventos, comunidades de práctica y la Social Outcomes Conference, que reúne experiencias internacionales.

Su enfoque integra investigación rigurosa y acción práctica, reduciendo la brecha entre el conocimiento académico y la gestión pública. Promueven un ecosistema colaborativo donde distintos actores —gobierno, sector privado, academia y sociedad civil— impulsan un movimiento global orientado al impacto, fomentando una nueva mentalidad colectiva para resolver problemas sociales.



[Ir al sitio web ↗](https://www.bsg.ox.ac.uk/research/government-outcomes-lab)

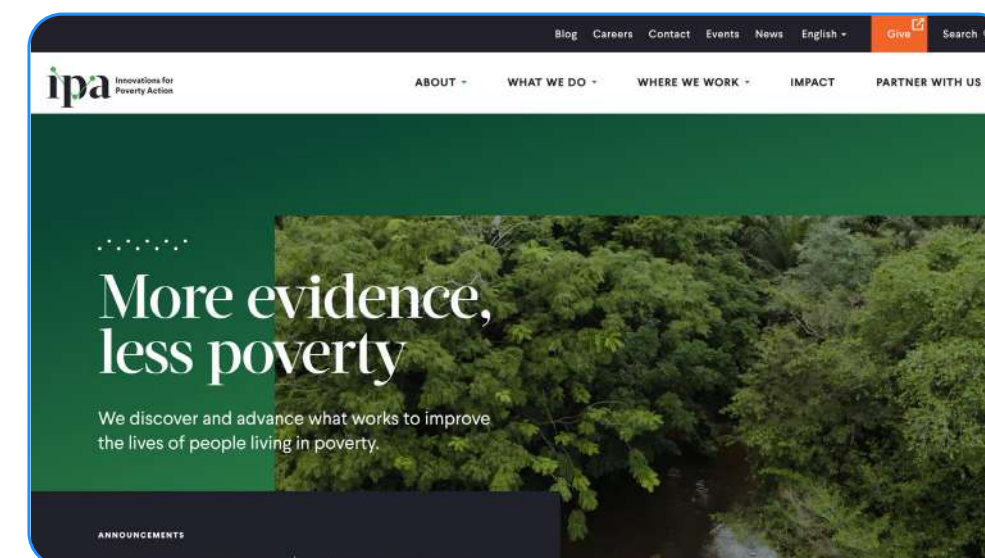
3. Vinculados a organizaciones de sociedad civil y de apoyo al desarrollo de empresas

IPA – Innovations for Poverty Action:

<https://poverty-action.org/>

Organización internacional sin fines de lucro independiente, que busca **reducir la pobreza y mejorar la vida de las personas** mediante la creación y el uso riguroso de evidencia científica (“Más evidencia, menos pobreza. Descubrimos y avanzamos lo que funciona para mejorar la vida de las personas que viven en pobreza.”). Fundada en 2002, combina la investigación académica con la práctica en terreno para identificar qué políticas y programas realmente funcionan. Opera en más de **20 países de África, Asia y América Latina**, en alianza con gobiernos, ONG, empresas sociales y donantes internacionales. Su modelo se basa en diseñar y evaluar intervenciones innovadoras mediante ensayos controlados aleatorizados (RCTs), con estándares de alta calidad científica. Colabora con investigadores, gobiernos y otras organizaciones con las que comparten este objetivo trabajando con innovaciones exploratorias, innovaciones emergentes y prácticas establecidas en temas como educación, salud, inclusión financiera, género, empleo, gobernanza, agricultura y cambio climático. Además fortalece las capacidades locales para el uso de datos en la toma de decisiones públicas, promoviendo políticas basadas en evidencia.

Su propósito es cerrar la brecha entre la investigación y la acción, para que los gobiernos y organizaciones puedan invertir en lo que realmente genera impacto, transformando la lucha contra la pobreza en un proceso más eficaz, justo y sostenible.



[Ir al sitio web ↗](https://poverty-action.org/)

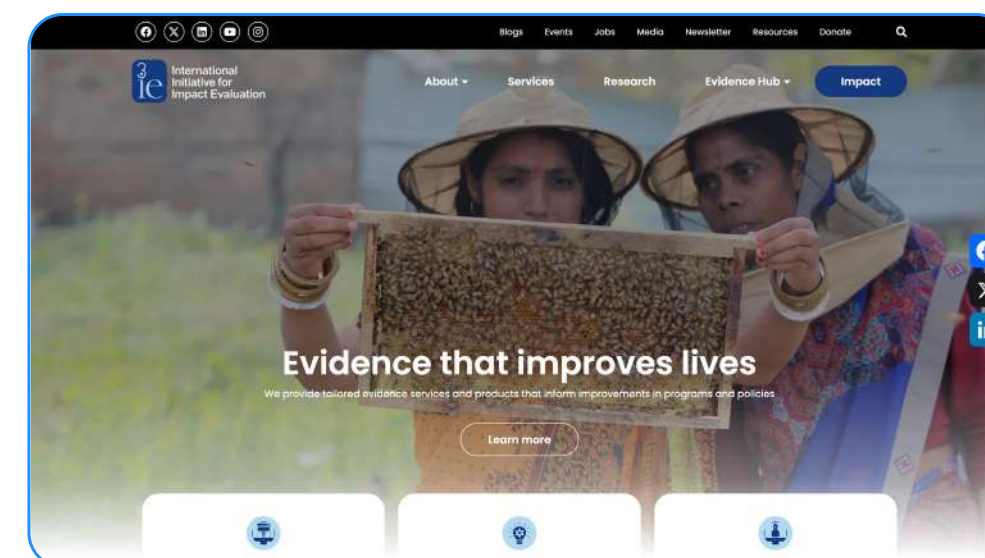
International Initiative for Impact Evaluation – 3ie:

<https://www.3ieimpact.org/>

Organización sin fines de lucro impulsada por una misión dedicada a utilizar evidencia para transformar la vida de las personas en países de ingresos bajos y medios.

Colabora con tomadores de decisiones en gobiernos, fundaciones, ONG y organizaciones de desarrollo e investigación a nivel mundial para satisfacer sus necesidades de evidencia, facilitar el uso de la evidencia en su trabajo y apoyar en la medición de impacto. Se comprometen a aprender explorando el uso de los últimos métodos y tecnologías en su trabajo y compartir lo que aprenden con la comunidad internacional de desarrollo. También mantienen bienes públicos globales para mejorar el acceso a la evidencia y garantizar prácticas transparentes y éticas.

Su independencia y experiencia le permite trabajar en proyectos que están en las fronteras de la práctica del desarrollo, mejorando la creación y el uso de evidencia. Sus valores son respeto, innovación, calidad, inclusión, co-creación. Brindan servicios de evaluación y síntesis de impacto para los encargados de la toma de decisiones en el gobierno, las organizaciones internacionales, las agencias de financiación y las organizaciones filantrópicas, con el fin de respaldar la acción basada en evidencias a lo largo del ciclo del programa, desde decidir qué intervenciones financiar hasta cómo implementarlas y cómo evaluarlas.



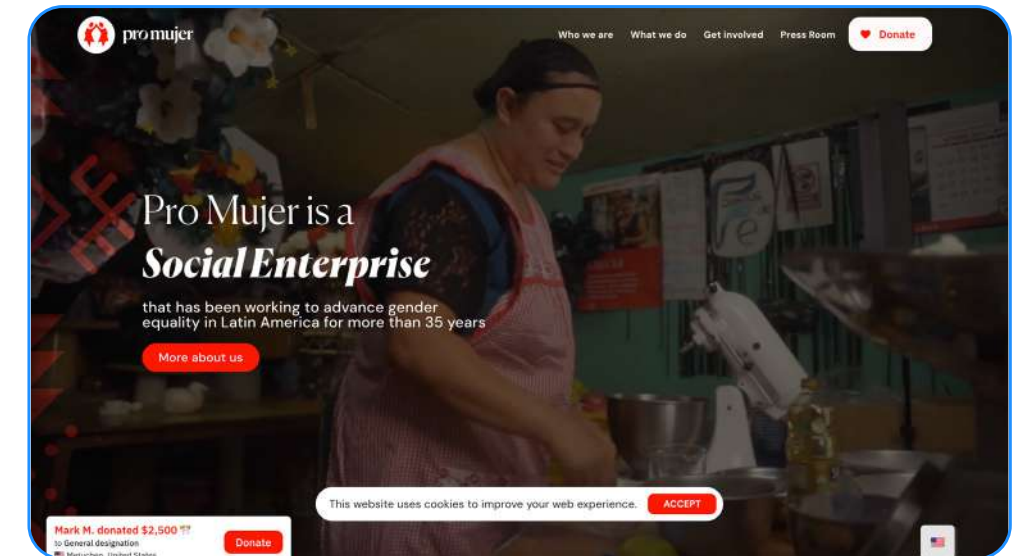
[Ir al sitio web ↗](https://www.3ieimpact.org/)

Pro Mujer:

<https://promujer.org/>

Organización internacional que impulsa el desarrollo económico y social de mujeres en situación de vulnerabilidad y que se define a sí misma como una empresa social. Con presencia en 28 países de Latinoamérica y en Estados Unidos, lleva más de 35 años trabajando para promover la igualdad de género en América Latina. En ese lapso ha: desembolsado 4.400 millones de dólares en microcréditos, impactado 2,5 millones mujeres y brindado más de 10 millones de servicios de salud.

Su misión es empoderar a mujeres a través de acceso a servicios financieros, formación, desarrollo de habilidades personales y oportunidades de liderazgo. Adicionalmente han creado un Laboratorio de Conocimiento de Género y llevan a delante el Foro GLI (Gender Lens Investing) América Latina. Trabaja en alianza con distintos actores públicos y privados integrando esfuerzos para maximizar el impacto en las comunidades; fomenta la creación y escalamiento de microempresas lideradas por mujeres, generando empleo y desarrollo local; implementa modelos innovadores que combinan tecnología y servicios móviles para ampliar el acceso a sus programas; monitorea y evalúa el impacto de sus intervenciones, asegurando que los recursos generen cambios medibles en la vida de las mujeres y promueve redes de apoyo entre mujeres, fortaleciendo la cooperación, mentoría y aprendizaje compartido. ProMujer actúa como un agente de desarrollo integral combinando financiamiento, formación y empoderamiento para generar impacto social y económico.



[Ir al sitio web ↗](https://promujer.org/)

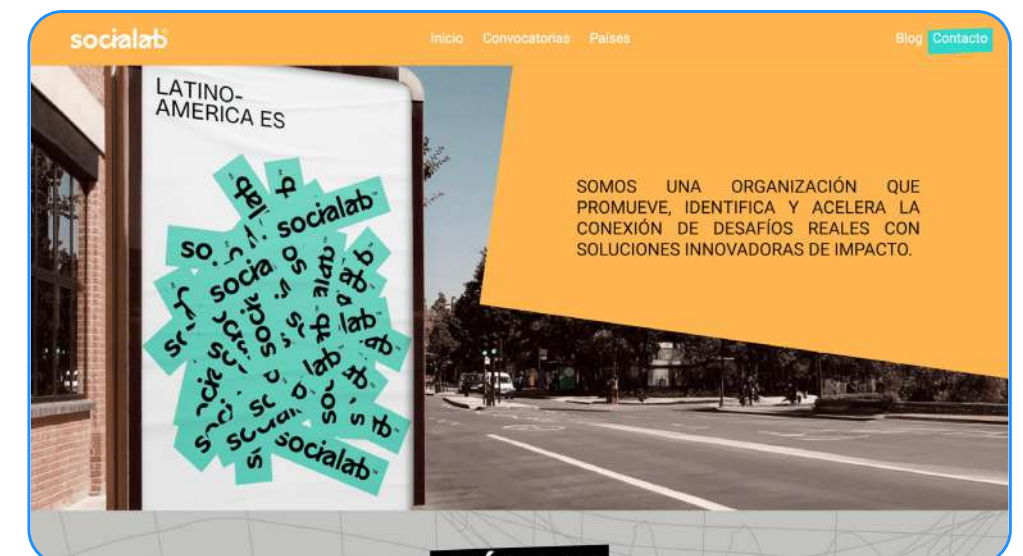
Socialab:

www.Socialab.com

Socialab es una organización internacional que impulsa soluciones innovadoras con impacto social y ambiental en América Latina. Opera en países como Uruguay, Argentina, Chile, Colombia, México y Guatemala, conectando emprendedores con recursos y redes de apoyo. Su misión es cocrear empresas que resuelvan problemas sociales, colaborando con emprendedores, gobiernos, empresas y ONGs. Ofrece programas de aceleración, incubación y consultoría, acompañando el desarrollo y escalamiento de proyectos de impacto y promueve la innovación abierta, realizando convocatorias de ideas innovadoras en temas como educación, salud, inclusión laboral y sostenibilidad.

Su enfoque combina creatividad, metodologías de innovación social y análisis de impacto para soluciones efectivas. Facilita formación, recursos digitales y herramientas para medir el impacto de los emprendimientos y trabaja con aliados estratégicos como el Banco Interamericano de Desarrollo, Bancos y grandes empresas para fortalecer los ecosistemas locales. Su plataforma conecta a más de 600.000 creativos de 96 países, fomentando colaboración e intercambio de experiencias; prioriza la inclusión de jóvenes, mujeres, personas con discapacidad y comunidades rurales para promover la equidad.

Socialab es un laboratorio de innovación social que genera impacto positivo y sostenible mediante el emprendimiento inclusivo, un catalizador de cambio que empodera a las comunidades para que lideren su propio desarrollo a través del emprendimiento.



[Ir al sitio web ↗](http://www.Socialab.com)

Celera – Aceleradora de talento – España:

<https://acelerame.org/>

“Somos una aceleradora de talento creada con el objetivo de desarrollar **líderes que contribuyan a crear una mejor sociedad**”. Cuenta con una metodología propia para el desarrollo del potencial de la persona con la que **forman a los líderes del futuro**. Cuentan con un Modelo de Potencial Humano y entienden que el potencial de la persona es la fuerza disponible en ella para conseguir un objetivo.

Dotamos de las herramientas y competencias para que la persona alcance su máximo potencial, alineando su talento con su propósito.

Ingresan 10 por año a un curso que dura 3 años, en un espacio de desarrollo y potenciación de su talento articulando el desarrollo personal y profesional. **Servicios:** Celera Strategy, Celera Challenges, Celera in Organization.



[Ir al sitio web ↗](https://acelerame.org/)

Auge Aceleradora – Ecuador:

<https://acelerame.org/>

“**Acompañamos tus iniciativas para cambiar el mundo.**” Una aceleradora de impacto que impulsa la sostenibilidad en el tiempo y la escalabilidad en el mercado de las **organizaciones sociales y empresas**. Acompaña a través de programas de aceleración y servicios de consultoría, mentoría, capacitación y conexión con el ecosistema de impacto. Materializan el propósito de las empresas y ayudan a transformarlas en un motor de impacto y rentabilidad.

Desarrollan soluciones para organizaciones sociales integrando metodologías sociales innovadoras y estrategias empresariales efectivas para maximizar la sostenibilidad y el impacto económico, social y ambiental de cada iniciativa. **“Hacemos bien el bien”**.



[Ir al sitio web ↗](https://acelerame.org/)

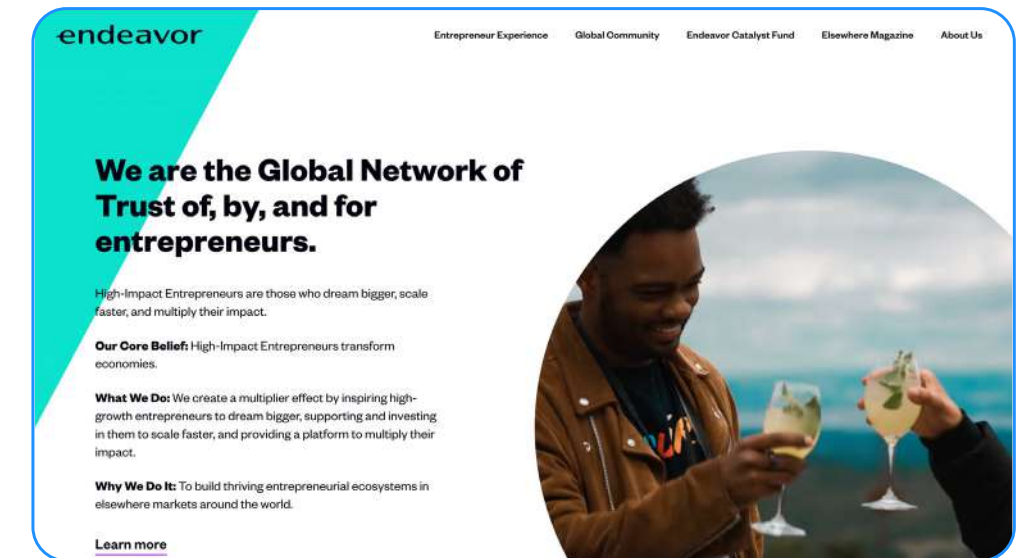
Endeavor:

Endeavor.org

Endeavor es la principal comunidad global de, por y para empresarios de alto impacto (EAI), fundada en 1997, con la misión de transformar economías al inspirar, apoyar e invertir en emprendedores que sueñan en grande, escalan rápido y retribuyen al ecosistema (“pay it forward”). Su propósito es construir ecosistemas empresariales prósperos en mercados emergentes y desatendidos del mundo.

Se rige por principios fundacionales como: el empresario primero, red de confianza, pensar en grande, una sola Endeavor sin fronteras, pay it forward y agilidad constante. Su modelo selecciona y acompaña a emprendedores mediante una red global de mentores, pares y expertos, junto con servicios altamente personalizados.

Endeavor impulsa a los emprendedores a convertirse en modelos de rol, los conecta con oportunidades de mentoría e inversión a través del fondo Endeavor Catalyst, y difunde conocimiento sobre emprendimiento e innovación. Cada empresario cuenta con un “trusted partner” asignado, acceso a una red de pares, mentorías, capital y apoyo en su crecimiento personal. Su programa anual reúne fundadores en etapas similares de expansión, promoviendo aprendizaje, colaboración y relaciones de largo plazo dentro de una comunidad basada en la confianza que continúa más allá del programa.



[Ir al sitio web ↗](#)

Pantera Makers:

<https://www.panteramakers.com/>

Xpedition Pantera es una de las aceleradoras más exitosas de Colombia y América Latina, con casi 14 años de experiencia en el fortalecimiento de emprendimientos y empresas de distintos sectores, regiones y etapas de desarrollo. Su propósito es convertirse en un company builder hacia el final de la década, aprovechando su trayectoria para impulsar el crecimiento de negocios propios y de terceros.

Se especializa en aceleración de startups y programas corporativos, con foco en empresas medianas y grandes, y trabaja junto a emprendedores, inversores y entidades del ecosistema latinoamericano. Es un aliado estratégico para diseñar y ejecutar programas de incubación, aceleración y desarrollo empresarial. Su metodología, centrada en conectar, preservar y escalar, combina acompañamiento, inversión, comunidad y networking. Además, participa en iniciativas como Ruta N y lidera Xpedición Pantera, una propuesta que impulsa startups tecnológicas con potencial de crecimiento. Su lema resume su esencia: aceleramos, conectamos e invertimos para hacer que las ideas se conviertan en empresas de alto impacto.



[Ir al sitio web ↗](#)

Impactlabs.io:

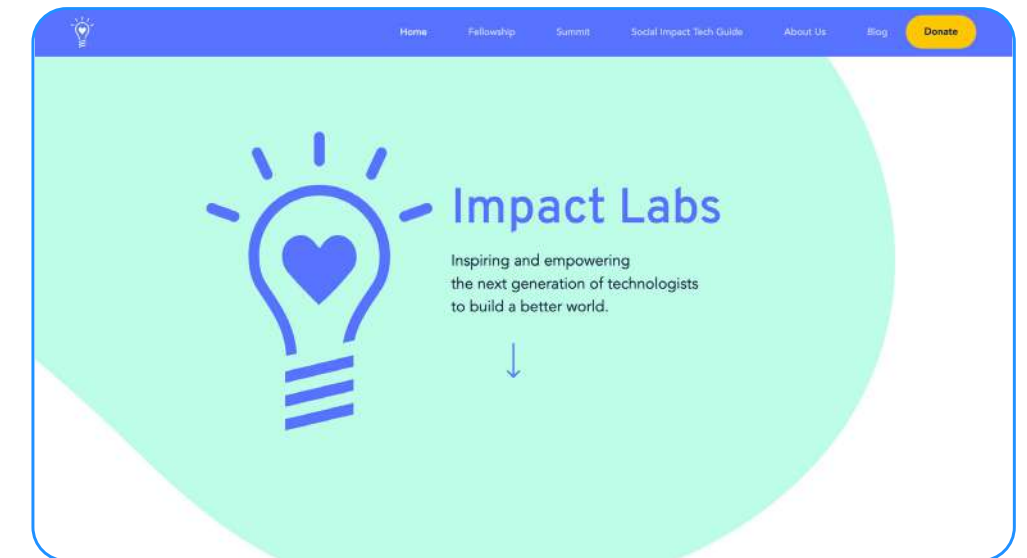
<https://www.impactlabs.io>

Organización sin fines de lucro de que busca empoderar a la próxima generación de profesionales tecnológicos para construir un mundo mejor. Brinda oportunidades en la intersección de la tecnología y el bien común. Conecta a estudiantes con emprendedores sociales experimentados, oportunidades profesionales significativas y capital para impulsar sus ideas.

Ofrece experiencias de aprendizaje intensivas donde los participantes desarrollan proyectos colaborativos con el apoyo de mentores y expertos en tecnología y emprendimiento social. Estas iniciativas buscan fortalecer las herramientas técnicas y de impacto social de los jóvenes, preparándolos para liderar soluciones innovadoras.

Organiza un evento que reúne a tecnólogos emergentes con emprendedores sociales, activistas cívicos y líderes de pensamiento que utilizan la tecnología para el bien común, fomentando el intercambio de ideas y la colaboración en proyectos de impacto social.

Impact Labs también facilita una plataforma que conecta a científicos computacionales con startups de alto impacto, empresas sociales medianas y ONGs que buscan talento en ingeniería, diseño y gestión de productos. Esta iniciativa actúa como una aplicación común para organizaciones sociales, simplificando el proceso de contratación para los informáticos interesados en el impacto social.



[Ir al sitio web ↗](https://www.impactlabs.io)

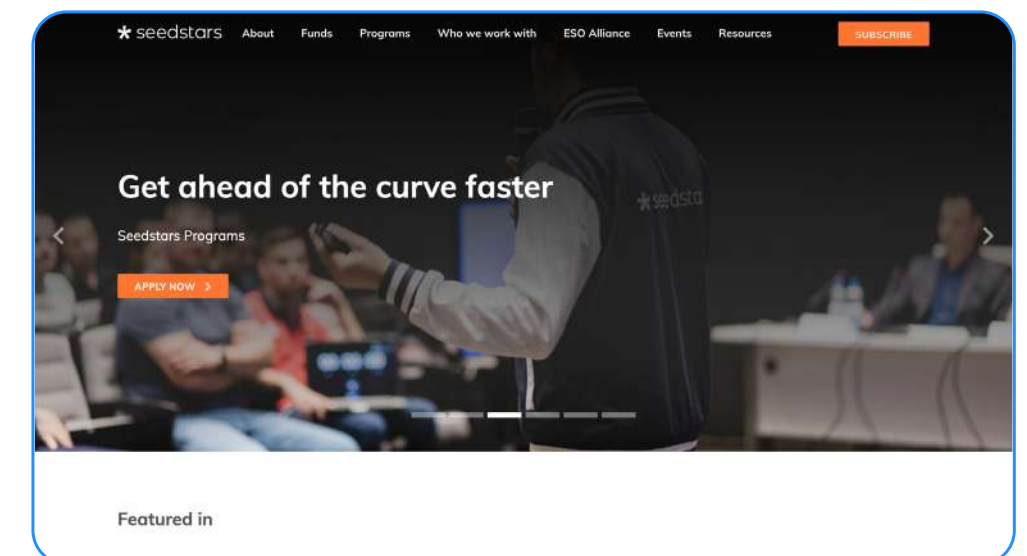
Seedstars:

<https://www.seedstars.com/>

Seedstars es una organización global dedicada a impulsar el emprendimiento en mercados emergentes, conectando emprendedores con recursos, inversión y redes internacionales. Su misión es apoyar startups que generan impacto social y económico en comunidades vulnerables o desatendidas. Actúa como catalizador global de innovación y emprendimiento inclusivo, potenciando empresas que transforman sus comunidades en más de 80 países de América Latina, África, Medio Oriente y Asia.

Organiza competencias y programas de aceleración para identificar a las startups más prometedoras; brinda mentoría, capacitación y conexiones con inversores, facilitando escalar a negocios con potencial de impacto; invierte en startups seleccionadas mediante su fondo de inversión de impacto; ofrece programas de desarrollo de liderazgo y habilidades empresariales para emprendedores locales. Prioriza soluciones innovadoras, sostenibles y escalables que generen empleo y desarrollo económico.

Trabaja en alianza con gobiernos, corporaciones, universidades y organizaciones de apoyo al emprendimiento; facilita el acceso a redes globales para ampliar el alcance de los emprendimientos; promueve la inclusión de emprendedores de regiones con recursos limitados y poblaciones vulnerables y organiza eventos internacionales y conferencias para compartir buenas prácticas y fomentar colaboración entre startups. Seedstars busca crear un ecosistema emprendedor inclusivo que combine capital, conocimiento y redes de apoyo y evalúa y da seguimiento al impacto social y económico de las startups que apoya, asegurando resultados medibles.



[Ir al sitio web ↗](https://www.seedstars.com/)

Techstars:

https://www.techstars.com/

Es una aceleradora que ayuda a los fundadores a convertir sus startups en negocios que cambian el mundo. Creen que, si bien las personas y las ideas se distribuyen equitativamente, las oportunidades y los recursos no y por eso se comprometen a ampliar el acceso al emprendimiento en todo el mundo”.

Los valores que los guían se basan en que creen que los emprendedores pueden cambiar el mundo, la colaboración impulsa la innovación, las grandes ideas pueden surgir de cualquier lugar; dan primero; actúan con integridad; tratan a los demás con respeto y buscan iniciar un movimiento. Buscan crear oportunidades en comunidades marginadas, impulsar equipos e ideas innovadoras, sin importar dónde se originen.

Al apoyar a los emprendedores en cada etapa de su trayectoria, trabajan para generar un cambio social y económico positivo, transformando el mundo al hacer que la innovación sea accesible para todos, en cualquier lugar. Desde aspirantes a fundadores hasta emprendedores en etapa inicial, Techstars puede convertir su visión en un negocio próspero.

Cada año, eligen cientos de empresas en etapa inicial para unirse a una de sus aceleradoras. Estas tienen por objetivo ayudar a los emprendedores a alcanzar el éxito y para eso rodean a las empresas de los mejores mentores y una red inigualable de socios corporativos, inversores y exalumnos. Ofrecen oportunidades de financiación y recaudación de fondos, talleres y recursos seleccionados, además de innumerables momentos para aprender de sus pares. “Es un modelo probado que ha ayudado a miles de empresas exitosas en todo el mundo.”



techstars

startups investors partners locations verticals about

Apply Now

Applications Are Now Open

Join the Techstars accelerator that's right for you.

Find a ProgramInvestment Terms

1,300+ Mentors

\$127.7B Portfolio Market Cap

22 \$1B+ Companies

Ir al sitio web ↗

4. Vinculados al financiamiento e inversión

Instiglio:

<https://www.instiglio.org>

Es una organización sin fines de lucro que busca transformar la efectividad en el desarrollo y acelerar el impacto social trabajando con gobiernos e instituciones de ayuda internacionales, vinculando la canalización de fondos al impacto concreto y medible, mediante el financiamiento basado en resultados. Desde su fundación en 2012 trabajan en distintos países y continentes buscando cerrar la brecha entre lo que funciona y lo que se implementa en el mundo del desarrollo. Busca transformar la efectividad construyendo alianzas catalizadoras con gobiernos, agencias de cooperación, organizaciones multilaterales y líderes del sector privado y social, cultivando un ecosistema de agentes de cambio con impacto social.

Diseña e implementa instrumentos específicos como Bonos de Impacto Social (BIS), Bonos de Desarrollo y Fondos de Resultados, trabajando en base a Gestión por desempeño. Ha apoyado, por ejemplo, el primer BIS de desarrollo laboral en Colombia, vinculado a empleo y retención para poblaciones vulnerables. Ofrece formación y herramientas a instituciones gubernamentales y organizaciones de desarrollo a través de su Empowerment Hub, promoviendo una cultura de rendición de cuentas y eficiencia en la implementación de políticas públicas.

Instiglio es un actor clave en la innovación del financiamiento para el desarrollo, orientado a resultados y con un fuerte compromiso con la inclusión social y la sostenibilidad y resultados medibles para generar cambios reales y duraderos en comunidades vulnerables.



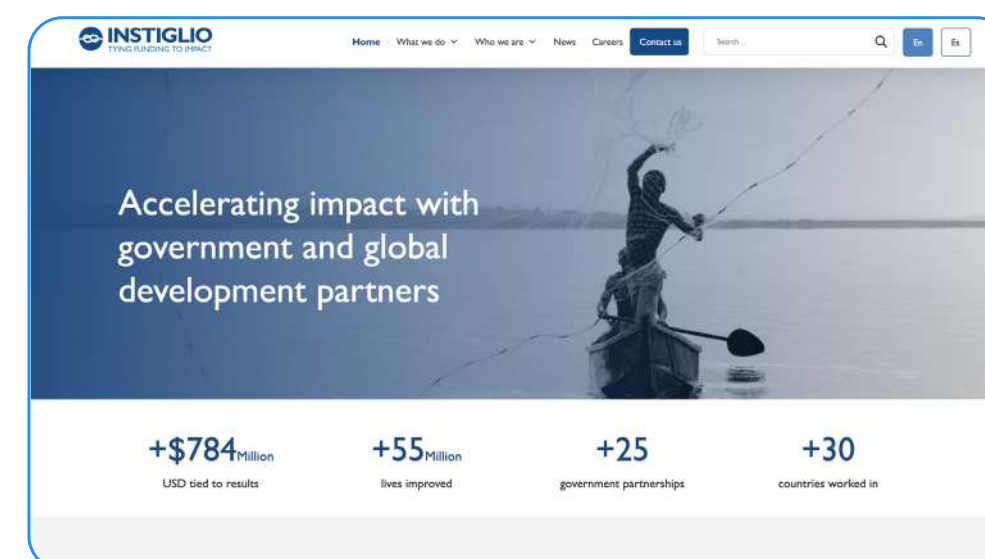
[Ir al sitio web ↗](https://www.socialfinance.org.uk/)

Social Finance UK:

<https://www.socialfinance.org.uk/>

Es una organización sin fines de lucro que busca innovar la manera de enfrentar problemas sociales complejos usando análisis financiero, diseño de programas sociales, uso de datos y tecnología. Trabaja en alianza con gobiernos, organizaciones de servicios sociales, inversionistas sociales, comunidades y otros actores para rediseñar sistemas de servicios y hacerlos más eficientes y centrados en las personas. Ayuda a sus socios a diseñar, financiar y escalar soluciones a estos problemas en el Reino Unido y en todo el mundo. Crearon el primer **bono de impacto social** del mundo en 2010, nuevo enfoque de financiación y entrega, en el que los inversores reciben el reembolso solo si los servicios mejoran los resultados para las personas.

Con un equipo multidisciplinario de 120 personas ayudan con financiamiento, estrategia, diseño, datos y creación de alianzas. También intervienen en proyectos internacionales, adaptando los mecanismos de resultados a países en desarrollo con experiencia en finanzas, diseño de servicios, análisis de datos y consultoría social. Buscan generar cambios sistémicos duraderos, no solo intervenciones puntuales, especialmente para comunidades marginadas o que quedan excluidas de los servicios tradicionales.



[Ir al sitio web ↗](https://www.instiglio.org)

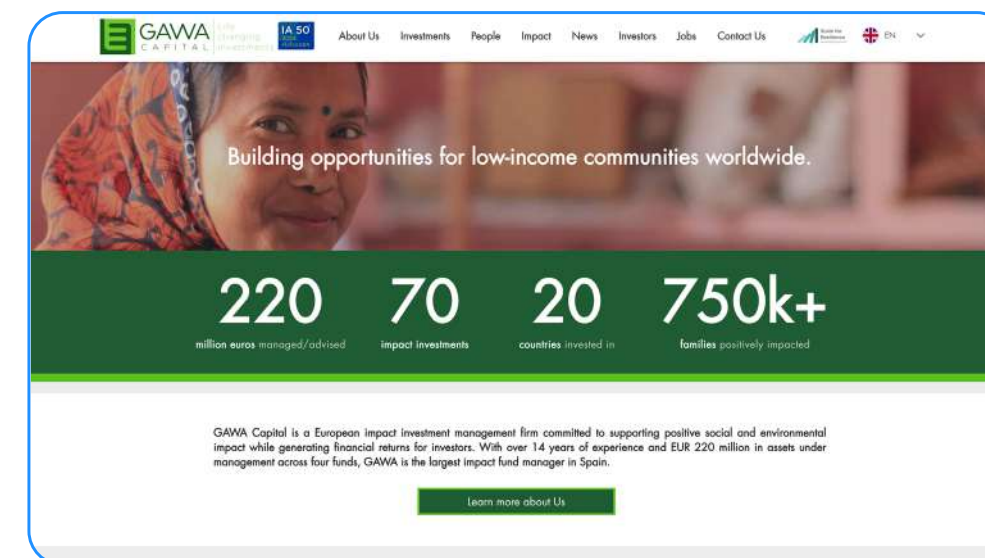
GAWA Capital:

<https://www.gawacapital.com/>

Firma española gestora de inversiones de impacto. Su labor está centrada en la creación de oportunidades para comunidades de bajos ingresos a través de inversiones en empresas sociales, ofreciendo al mismo tiempo un retorno financiero a los inversionistas. Considera que lo que hacen son “inversiones que cambian vidas y construyen oportunidades para las comunidades de bajos ingresos en todo el mundo.”

Opera principalmente en países en vías de desarrollo, apoyando empresas que proveen soluciones de mercado para retos sociales urgentes como la pobreza, inclusión financiera, y cambio climático. Su práctica de inversión incluye una diligencia social exhaustiva, apoyo post-inversión, monitoreo y gestión del impacto social durante toda la vida de la inversión.

GAWA gestiona y asesora varios fondos de inversión de impacto, invirtiendo tanto en deuda como capital. Fundada en 2009, desde entonces es líder en la inversión de impacto en España. Hasta la fecha han gestionado y asesorado 204 millones de euros, 57 inversiones de impacto realizadas en 17 países y más de 458.000 familias impactadas.



[Ir al sitio web ↗](https://www.gawacapital.com/)

NESsT:

<https://es.nesst.org/>

Organización global de inversión de impacto y filantropía empresarial que, desde 1997 invierte en empresas que generan empleos dignos en comunidades desfavorecidas de economías emergentes (“porque un buen trabajo puede cambiar una vida”), contribuyendo a su desarrollo y a la protección del planeta. Su fórmula para “resolver la pobreza” es: invertir, acelerar y transformar.

Opera mediante inversión, financiamiento paciente, programas de aceleración y apoyo personalizado para ayudar a estos emprendimientos a convertirse en negocios sostenibles, con impacto medible y que resuelven problemas sociales críticos. Trabaja en varios países de América Latina y Europa Central y del Este, incluyendo Chile, Colombia, Perú, Brasil, Ecuador, Polonia, Rumanía, entre otros. Las empresas sociales de su portafolio abordan retos de inclusión laboral, mujeres y poblaciones vulnerables (refugiados, migrantes), minorías étnicas, pequeños agricultores, artesanos y comunidades con poca visibilidad.

Algunas de sus iniciativas en América Latina son el Accelerator Program South America con IKEA para apoyar empresas con impacto en empleo digno, equidad de género y sostenibilidad ambiental y la iniciativa Amazonia, para bioeconomía indígena y desarrollo sostenible. Hasta 2024 había apoyado más de 480 empresas sociales, mejorado la vida de más de 3.4 millones de personas, generado decenas de miles de empleos dignos.



[Ir al sitio web ↗](https://es.nesst.org/)

Más Pago por Resultados (Antes SIBS Colombia):

<https://maspxr.com>

Programa financiado por BID Lab y SECO y ejecutado por Fundación Corona para facilitar la construcción del mercado y la creación de alianzas entre distintos actores para fomentar el uso de mecanismos de pago por resultados. El Programa construye ecosistemas para el desarrollo e implementación de mecanismos de financiación basada en resultados.

También busca innovar para cambiar la mentalidad a la hora de contratar e implementar programas sociales y ambientales; fomentar alianzas público-privadas para apalancar recursos y asumir riesgos; mejorar la eficiencia en el uso de recursos públicos por medio de la financiación basada en resultados y de generar confianza en el uso de mecanismos de pago por resultados para fortalecer el mercado de inversiones de impacto en Colombia. El pago total o parcial de estos proyectos se realiza únicamente cuando se alcanzan resultados verificables.

Con este modelo se busca generar cambio sistémico a través de cambios de tres tipos: estructurales, relacionales y de mentalidad. Colombia fue el primer país de América Latina en contar con un programa de pago por resultados; que no sólo se considera exitoso, sino que es caso de referencia y estudio a nivel internacional. Como consecuencia de esto el pago por resultados se ha incorporado en la política pública colombiana como mecanismo de pago preferente.



[Ir al sitio web ↗](https://maspxr.com)

Investing for Good:

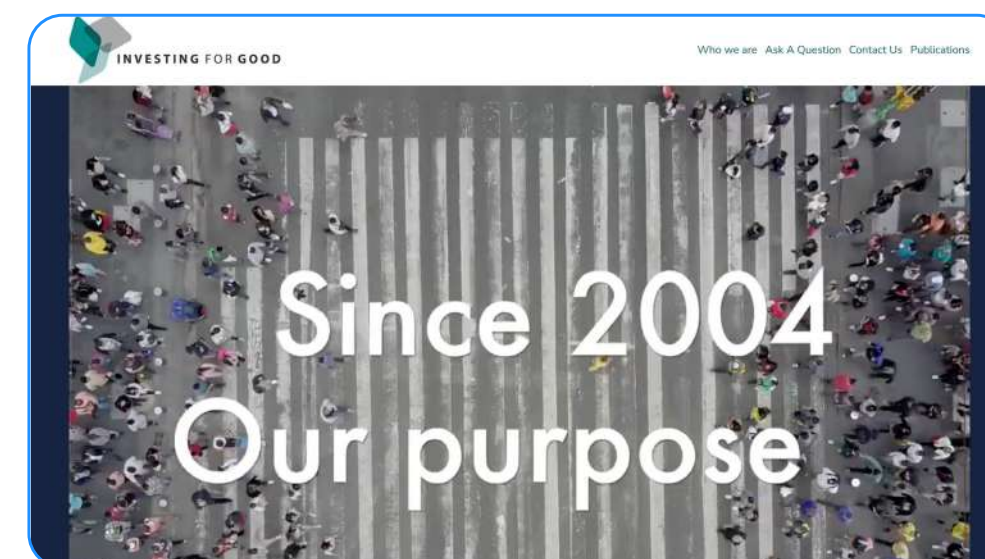
<https://www.investingforgood.co.uk/>

Es una organización británica que moviliza capital para el bien social. Fundada en 2004, es intermediaria en inversión de impacto y se caracteriza por considerar que el dinero puede usarse para generar valor social positivo.

Estructura soluciones financieras mixtas (“blended capital”), vehículos de inversión para ONG, bonos sociales (“charity bonds”) y otros instrumentos que permiten movilizar capital hacia organizaciones sociales para que éstas puedan cumplir con sus fines. Ofrece también financiamiento sin restricciones (“unrestricted funding”) escalable para entidades sociales en sectores como salud de la mujer, medios independientes, espacios culturales, vivienda social, educación para jóvenes y apoyo a personas con discapacidad. Ha sido impulsor del mercado británico de bonos de caridad.

Los servicios que presta incluyen: estructuración de soluciones financieras innovadoras para organizaciones de alto impacto, apoyo a organizaciones sociales para medir, evaluar, gestionar y reportar su impacto social, asesoramiento en gestión e inversión de impacto y trabajo en servicios de impacto centrados en: finanzas innovadoras, asesoramiento sobre impacto y asesoramiento a inversores.

Investing for Good trabaja con ONGs, empresas sociales, fondos de impacto, corporaciones, gestores de fondos e inversionistas, aportando su experiencia en la generación de acuerdos, selección, diligencia debida y seguimiento continuo del desempeño financiero y social de las inversiones de impacto.



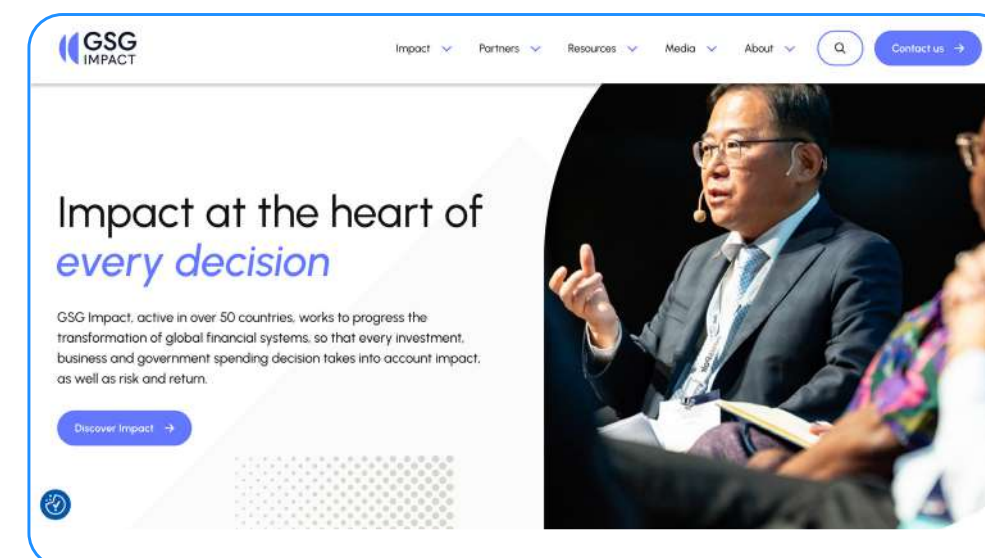
[Ir al sitio web ↗](https://www.investingforgood.co.uk/)

Global Steering Group for Impact Investment – GSG Impact:

<https://www.gsgimpact.org/>

GSG Impact es una organización independiente y global dedicada a transformar los sistemas financieros para que todas las decisiones de inversión, negocio y gobierno consideren el impacto social y ambiental, además del riesgo y retorno. Su misión es construir economías de impacto en todo el mundo, creando la infraestructura e incentivos para que el capital fluya hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las metas climáticas. Opera en más de 50 países, trabajando con una red de National Partners y Strategic Partners que representan a diversos actores del sector público, privado y social. La organización promueve la inversión de impacto como herramienta para generar resultados positivos y medibles en áreas como la pobreza, la salud, la educación y el medio ambiente y busca reorientar los flujos de capital hacia inversiones que generen un impacto positivo y duradero en las personas y el planeta.

Entre sus prioridades estratégicas se incluyen la innovación política, la medición del impacto y la movilización de capital hacia soluciones sostenibles, también facilita el intercambio de conocimientos y la colaboración entre actores clave para fortalecer los ecosistemas de impacto a nivel local y global.



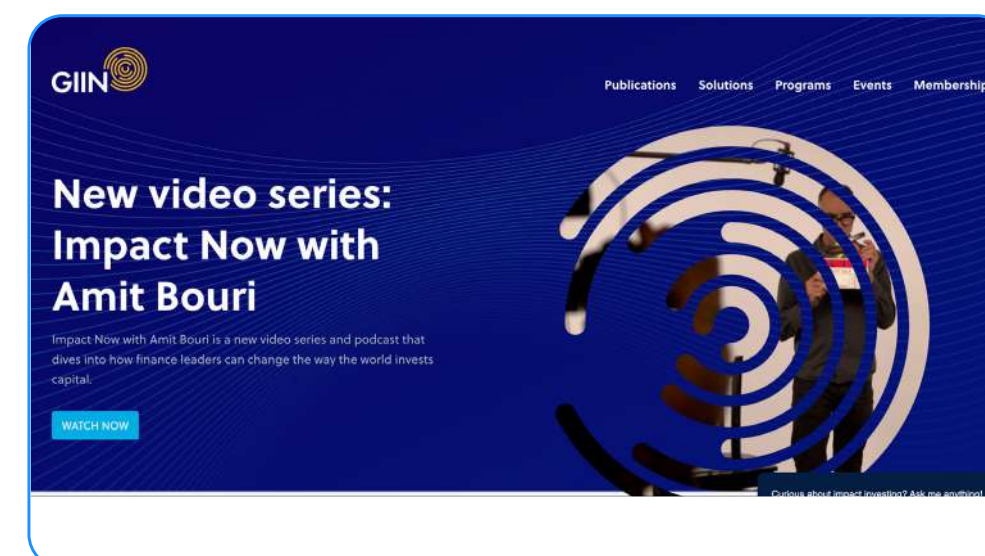
[Ir al sitio web ↗](https://www.gsgimpact.org/)

Global Impact Investing Network – GIIN:

<https://thegiin.org/>

El Global Impact Investing Network (GIIN) es la red líder mundial en inversión de impacto, dedicada a movilizar capital hacia soluciones que generen beneficios sociales, ambientales y financieros medibles. Fundado en 2009, fomenta una visión de sistema financiero que incluya la equidad, la sostenibilidad y el bienestar colectivo. Reúne a más de 400 organizaciones —fondos, instituciones financieras, fundaciones, corporaciones y agencias multilaterales— de más de 40 países. Su trabajo se centra en desarrollar infraestructura, estándares y herramientas que fortalezcan la práctica profesional y transparente de la inversión de impacto. Entre sus principales aportes destacan IRIS+, el marco global para medir y reportar impacto, y los Principios Operativos para la Gestión del Impacto, que guían el ciclo completo de inversión responsable.

El GIIN impulsa investigación, métricas comparables y espacios de aprendizaje como el GIIN Impact Forum, que conecta a líderes e inversores globales. Además, promueve marcos como el Climate Solutions Investing Framework, orientado a financiar soluciones climáticas sostenibles. Su propósito es integrar retorno, riesgo e impacto, fomentando la equidad, la sostenibilidad y el bienestar colectivo. El GIIN lidera un movimiento global que busca que el capital sirva a las personas y al planeta.



[Ir al sitio web ↗](https://thegiin.org/)

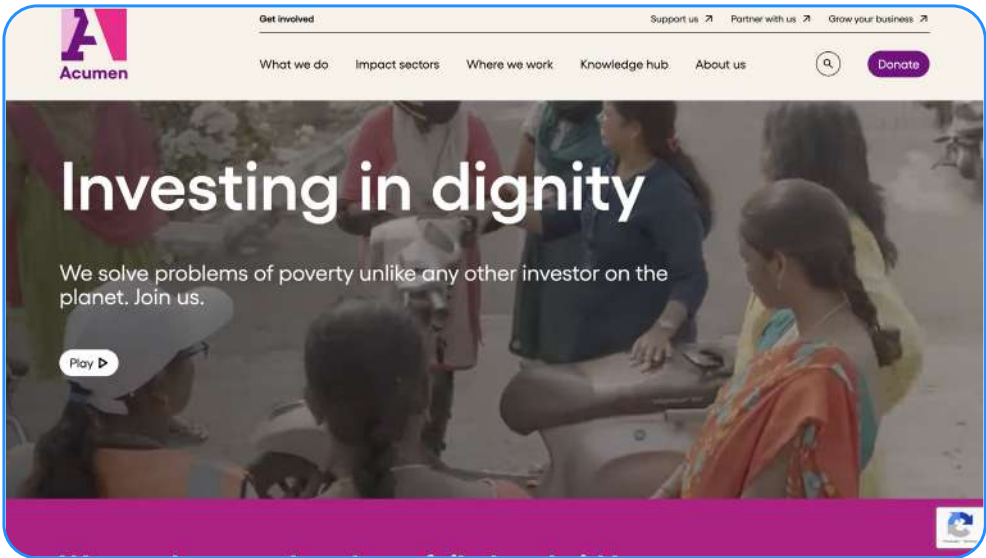
5. Redes de organizaciones y/o comunidades

Acumen:

<https://acumen.org/>

Acumen es una **comunidad global de empresarios, inversores, filántropos e innovadores sociales** que trabaja para **romper el ciclo de la pobreza** y transformar la manera en que el mundo la enfrenta. Su principio central sostiene que **lo opuesto a la pobreza no es la riqueza, sino la dignidad**, y que el verdadero cambio proviene de dar **autonomía y oportunidades** a las personas, no de la caridad.

Con presencia en **nueve oficinas internacionales**, Acumen invierte, en lugar de donar, en empresas y agentes de cambio comprometidos con construir un mundo más inclusivo. Su modelo combina lo mejor de la **filantropía y los negocios**, generando impacto transformador mediante inversión, acompañamiento y formación. Se define como una organización que **articula distintos mundos y disciplinas** para promover desarrollo con inclusión. Su visión se resume en conceptos como: *“vamos adonde vemos el mayor potencial de impacto”, “somos soñadores y constructores por partes iguales”, “creemos en la métrica y la magia” y “algo parecido a la magia sucede cuando se construyen puentes entre mundos diferentes”*. Sus **tres pilares de acción** son: **formación de líderes, provisión de capital y catalización de mercados**. A través de la **Acumen Academy** —“la escuela del mundo para el cambio social”— forman agentes capaces de combinar propósito, innovación y dignidad para impulsar un futuro más justo.



[Ir al sitio web ↗](https://acumen.org/)

Ashoka:

www.ashoka.org

Ashoka es una organización global pionera en el emprendimiento social, creada en 1980, que impulsa un mundo donde todas las personas sean agentes de cambio. Su propósito es identificar, conectar y apoyar a individuos que desarrollan soluciones innovadoras a los problemas más urgentes de la sociedad. A estos líderes los llama Ashoka Fellows, y conforman una red de más de 4.000 emprendedores sociales en 95 países. Cada uno trabaja para transformar sistemas, no solo para aliviar síntomas, sino para cambiar las causas estructurales de los desafíos sociales.

Ashoka ofrece acompañamiento estratégico, visibilidad, comunidad y alianzas para fortalecer el impacto de sus fellows y escalar sus innovaciones. Además, impulsa programas para jóvenes, empresas y comunidades educativas, fomentando habilidades de empatía, liderazgo colaborativo y pensamiento sistémico. En esencia, Ashoka conecta personas y organizaciones con propósito, promueve una cultura del cambio positivo y demuestra que todos pueden ser protagonistas en la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y sostenible.



[Ir al sitio web ↗](http://www.ashoka.org)

Latimpecto:

<https://latimpecto.org/>

Latimpecto es la red líder de América Latina y el Caribe dedicada a maximizar el despliegue de capital con propósito social y ambiental. Su misión es catalizar el flujo estratégico de recursos financieros, humanos e intelectuales para impulsar un desarrollo más sostenible e inclusivo en la región. Reúne a más de 220 miembros, entre familias, fundaciones, corporaciones, oficinas familiares, multilaterales, instituciones académicas y aceleradoras, que invierten en más de 16 países y operan con presencia en más de 30 países del mundo. Su enfoque se estructura en tres pilares: aprender, conectar y actuar, promoviendo la complementariedad del capital —desde la venture philanthropy hasta la inversión de impacto, las finanzas mixtas y las finanzas sostenibles— para generar transformaciones reales.

Latimpecto comparte conocimiento, impulsa colaboraciones y ofrece herramientas de alto valor, como estudios de tendencias, mapeos de casos de impacto, recursos de apoyo no financiero y modelos de finanzas innovadoras. Representa una plataforma regional de aprendizaje colectivo y acción estratégica, guiada por la visión de invertir con lentes de impacto para construir un futuro más equitativo.



[Ir al sitio web ↗](https://latimpecto.org/)

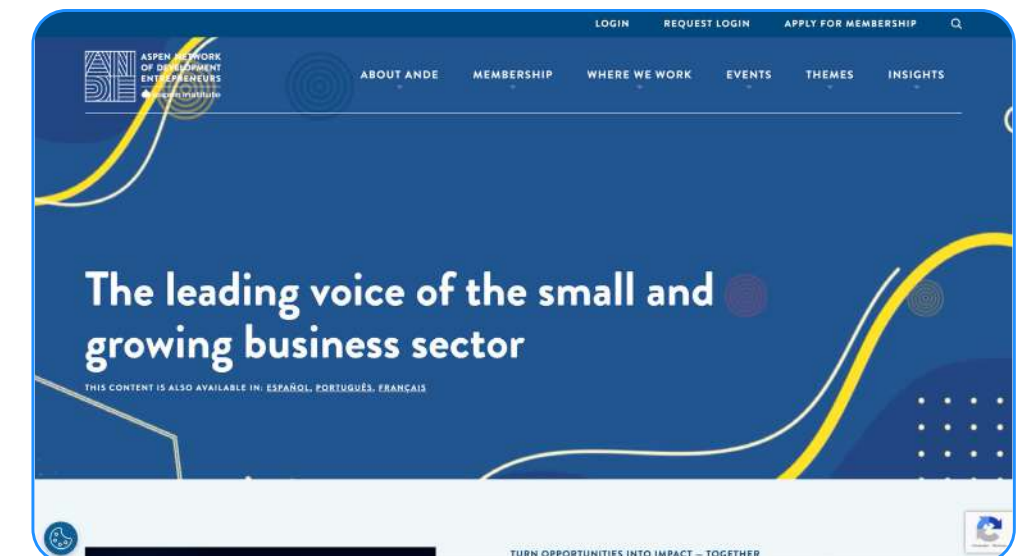
ANDE:

<https://andeglobal.org/>

ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs) es una red global de apoyo al emprendimiento en economías en desarrollo, con cerca de 300 organizaciones miembros presentes en más de 150 países, que apoyan anualmente a aproximadamente 200.000 pequeñas empresas en crecimiento (PEC).

Su objetivo es fortalecer las PEC, fomentando la creación de empleos, el crecimiento económico sostenible y el impacto social y ambiental. Los miembros de ANDE incluyen fondos de inversión, proveedores de desarrollo de capacidades, instituciones académicas, instituciones financieras de desarrollo, fundaciones y corporaciones. La red trabaja colaborativamente para brindar apoyo financiero, educativo y empresarial a las PEC, ayudándolas a crecer y generar impacto positivo en sus comunidades.

ANDE colabora con diversos actores del ecosistema emprendedor, incluyendo gobiernos, agencias de desarrollo, ONG, instituciones financieras, universidades, empresas y aceleradoras. A través de estas alianzas, la organización busca fortalecer ecosistemas de emprendimiento, promover la innovación y facilitar el acceso a recursos, oportunidades y redes de colaboración para las PEC. Es un actor clave en el desarrollo económico inclusivo, conectando y potenciando organizaciones y emprendedores para generar impacto social y crecimiento sostenible en mercados emergentes.



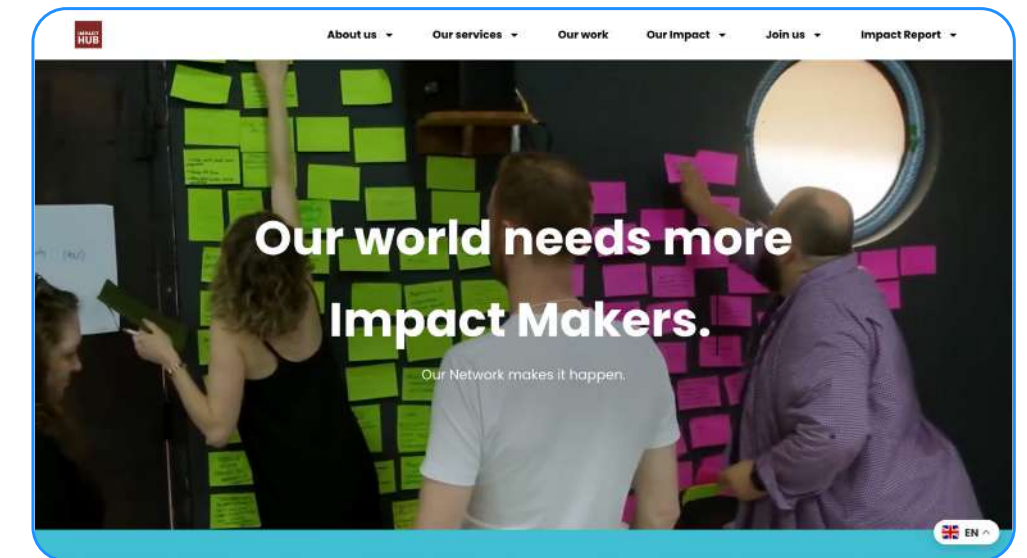
[Ir al sitio web ↗](https://andeglobal.org/)

Impact Hub:

<https://impacthub.net/>

One Young World Impact Hub (inspirado en la comunidad global Impact Hub) es una red internacional de más de 500.000 creadores de impacto que impulsa la innovación inclusiva y sostenible a gran escala. Su misión es conectar emprendedores, innovadores, empresas, inversores y sector público para construir una sociedad más justa, colaborativa y sostenible. Nació en el año 2000, cuando un grupo de egresados del United World College (UWC) Atlantic organizó un encuentro pionero con líderes mundiales —incluido el Dalai Lama— para debatir los grandes retos globales del nuevo milenio. Desde entonces, se ha convertido en un ecosistema global de innovación social presente en múltiples ciudades del mundo.

Su comunidad está integrada por soñadores, emprendedores y líderes comprometidos con diseñar soluciones que transformen sistemas y (re)imaginen el futuro. Ofrece servicios a organizaciones, gobiernos y emprendedores, apoyando la creación de comunidades locales conectadas globalmente. A través de herramientas, mentorías y espacios de colaboración —como su Caja de Herramientas para Innovadores Sociales— fomenta la creación de negocios con propósito y la conexión de agentes de cambio que buscan generar impacto positivo a escala mundial.



[Ir al sitio web ↗](https://impacthub.net/)

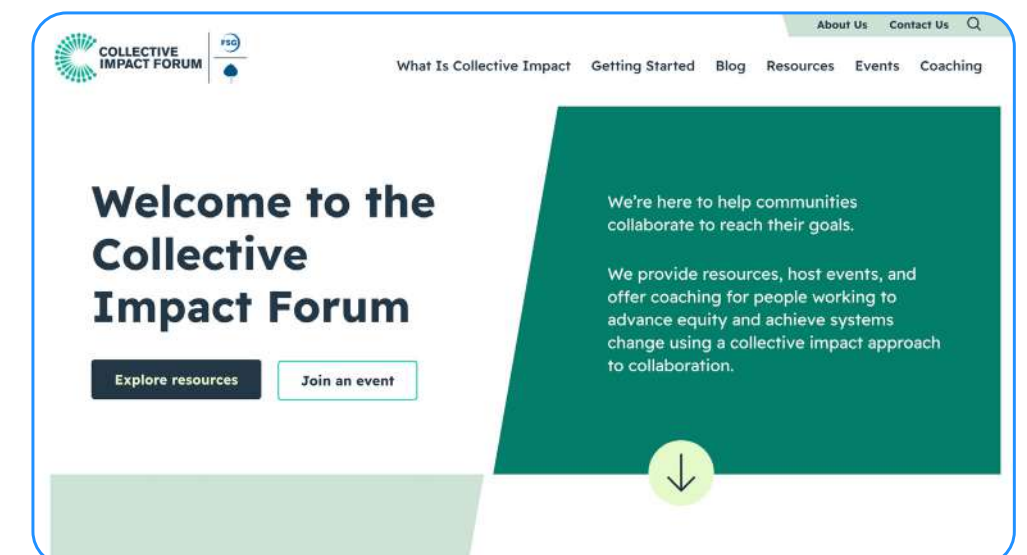
Collective Impact Forum:

<https://www.Collectiveimpactforum.org>

El Foro de Impacto Colectivo es una plataforma global que impulsa la colaboración para generar impacto social profundo y sostenible, con un enfoque de equidad. Su misión es unir a gobiernos, empresas, ONGs, comunidades y academia para abordar problemas complejos de manera coordinada, asegurando que los beneficios lleguen a quienes más lo necesitan.

Promueve el modelo de impacto colectivo, donde múltiples actores alinean objetivos, comparten recursos y toman decisiones conjuntas para lograr cambios sistémicos duraderos. Actúa como centro de conocimiento, proporcionando herramientas, guías y recursos prácticos para diseñar, implementar y escalar iniciativas inclusivas. Facilita la conexión entre líderes y equipos de distintas organizaciones, fomentando el intercambio de experiencias y buenas prácticas orientadas a soluciones equitativas. Realiza investigación y análisis de casos para fortalecer la comprensión del impacto colectivo y su aplicación efectiva. Organiza eventos, talleres y programas educativos que capacitan a equipos en colaboración estratégica, liderazgo inclusivo y medición de resultados.

Son sus hosts las ONGs: Reimagining Social Change (www.fsg.org) y Forum for Community Solutions del Aspen Institute (<https://www.aspeninstitute.org/programs/forum-for-community-solutions/>)



[Ir al sitio web ↗](https://www.Collectiveimpactforum.org)

Título del documento:

Informe de investigación sobre referencias actuales de los servicios de apoyo a emprendedores y empresarios vulnerables en América Latina

Autor principal:

Susana Ramela
Consultora en estrategia de empresas

Supervisión y coordinación general

Miguel Albarrán
Técnico de proyectos Fundación del Valle – ACTEC

Edición institucional:

Calmo Agency

Derechos de uso y licencia

© ACTEC, 2025. Todos los derechos reservados.

El contenido de este informe forma parte del Modelo MBA *Acelera*, desarrollado por ACTEC junto con sus entidades aliadas, y protegido bajo derechos de autor institucionales. No se autoriza su reproducción total o parcial con fines comerciales ni su modificación sin consentimiento escrito de ACTEC y Fundación del Valle. No obstante, en coherencia con la filosofía OPEN del modelo, se permite el uso, adaptación y redistribución del documento dentro de la Red Internacional MBA *Acelera* y por entidades autorizadas, siempre que:

- 1. Se cite la fuente original y los autores.
- 2. Se compartan las innovaciones y adaptaciones generadas, contribuyendo al aprendizaje colectivo de la Red.

Financiación:



Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), con cargo al Proyecto “Generando conocimiento aplicado para la reactivación económica incluyente: Laboratorio de innovación de Escuelas de Negocios para microempresas”. El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de “Fundación del Valle” y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.



Con la financiación de:



© ACTEC, 2025.
Todos los derechos reservados.