



**TESIS DOCTORAL**

**AÑO 2013**

**EL ANÁLISIS DE ESCALABILIDAD EN LA IDENTIFICACIÓN Y  
EL DISEÑO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO**

**CÉSAR BUENADICHA SÁNCHEZ**

Licenciado en Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales

Dpto. de Economía Aplicada

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Nacional de Educación A Distancia

Director: Dr. Javier García-Verdugo Sales

**Dpto. de Economía Aplicada**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Universidad Nacional de Educación A Distancia**

**EL ANÁLISIS DE ESCALABILIDAD EN LA IDENTIFICACIÓN Y  
EL DISEÑO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO**

**CÉSAR BUENADICHA SÁNCHEZ**  
Licenciado en Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales

Director: Dr. Javier García-Verdugo Sales

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

A Hilda, Salvador y Mariana. La escalabilidad nos invita a soñar cosas grandes, a cambiar el mundo. La vida, a su vez, nos enseña a mirar y a querer las cosas pequeñas, a las personas como individuos irrepetibles. Gracias a vosotros, mi familia, por darme todos los días el amor que me permite soñar cosas grandes desde la certeza de lo pequeño.

A mis padres, a Cristina, y a todos los amigos y colegas que me han apoyado y dado ánimos en la elaboración de la tesis doctoral.

A Javier, mi director de tesis, por su confianza, paciencia, excelente juicio y calidad humana en este camino de perseverancia que es la tesis doctoral.

A los pobres, quienes nos recuerdan que la escalabilidad no es nunca un fin en sí misma.

## ÍNDICE

LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS.....	6
INTRODUCCIÓN .....	9
1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ESCALABILIDAD.....	16
1.1 <i>El término escalabilidad y su uso en la lengua española</i> .....	17
1.2 <i>Publicaciones científicas sobre la escalabilidad con especial referencia al ámbito de la cooperación al desarrollo</i> .....	18
1.3 <i>Ejemplos de otros campos del conocimiento donde se aplica el concepto de escalabilidad</i> .....	20
2. LA ESCALABILIDAD EN EL SECTOR DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO .....	29
2.1 <i>La importancia de la escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo</i> .	30
2.2 <i>La escalabilidad en el marco de las operaciones de los principales donantes e instituciones de desarrollo</i> .....	36
2.3 <i>Los principales retos de la escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo</i> .....	42
2.4 <i>Los emprendimientos sociales y las nuevas fuentes de financiación privada para el desarrollo como oportunidades para la escalabilidad</i> .....	71
3. MARCO CONCEPTUAL Y TERMINOLÓGICO PARA LA ESCALABILIDAD EN LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO .....	85
3.1 <i>Distintas definiciones de escalabilidad utilizadas en el sector de la cooperación al desarrollo</i> .....	86
3.2 <i>Tipologías de escalabilidad</i> .....	98

3.3	<i>Diferenciación entre escalabilidad, escalamiento, y escala.....</i>	122
3.4	<i>Propuesta de definición: la escalabilidad entendida como expansibilidad .....</i>	128
3.5	<i>Categorías propuestas de escalabilidad.....</i>	129
4.	ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE PROMUEVEN LA ESCALABILIDAD EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO .....	141
4.1	<i>Revisión en la literatura especializada de elementos clave para la escalabilidad de los proyectos de desarrollo.....</i>	142
4.2	<i>Lecciones de los proyectos de desarrollo que alcanzaron escala .....</i>	160
4.3	<i>Identificación de los principales elementos que promueven la escalabilidad en los proyectos de desarrollo.....</i>	183
4.4	<i>Barreras para la escalabilidad de los proyectos de desarrollo .....</i>	230
5.	PROPUESTA DE MODELO DE ANÁLISIS DE ESCALABILIDAD EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO .....	239
5.1	<i>Factores del modelo propuesto para el análisis de escalabilidad .....</i>	240
5.2	<i>Tabla resumen del modelo propuesto .....</i>	309
5.3	<i>Ejemplo de aplicación del modelo en la identificación y diseño de proyectos de desarrollo.....</i>	311
6.	CONCLUSIONES .....	358
	BIBLIOGRAFÍA .....	364

## **LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS**

### **Listado de Figuras**

Figura 1: Pirámide de escalabilidad

Figura 2: Fases en un proceso de escalamiento tradicional

Figura 3: Fases en un ciclo de proyectos bajo enfoque de escalabilidad

Figura 4: Matriz de inversión versus riesgo en los proyectos de desarrollo

Figura 5: Conflictos de escalabilidad según Gillespie

Figura 6: Impacto de corto plazo y pensando en lo individual

Figura 7: Impacto de largo plazo y pensando en lo colectivo

Figura 8: Efectividad en un escenario programado y de baja variabilidad

Figura 9: Efectividad en un escenario no programado y de alta variabilidad

Figura 10: Concepto de los emprendimientos sociales

Figura 11: Las curvas de aprendizaje de Korten

Figura 12: Fases en el proceso de escalabilidad

Figura 13: Valor de escalamiento superior a 1

Figura 14: Valor de escalamiento inferior a 1

Figura 15: Categoría de escalabilidad directa

Figura 16: Categoría de sostenibilidad

Figura 17: Categoría de replicabilidad

Figura 18: Complementariedad entre los tipos de escalabilidad

Figura 19: Número actual y previsto de estudiantes financiados por Lumni

Figura 20: Matriz velocidad versus control de Ashoka

Figura 21: Relación entre coste marginal y coste promedio en un proyecto

Figura 22: Enfoque universalista versus enfoque contextualista

### **Listado de Tablas**

Tabla 1: Listado de fondos donados por las principales fundaciones privadas en Estados Unidos

Tabla 2: Listado de fondos donados para iniciativas fuera de Estados Unidos por las principales fundaciones privadas en Estados Unidos

Tabla 3: Enumeración de los principales términos utilizados al hablar de escalabilidad en proyectos

Tabla 4: Detalle de los tipos de escalabilidad según Uvin y Miller

Tabla 5: Resumen de tipologías de escalabilidad según Jocelyn DeJong

Tabla 6: Matriz para la expansión de iniciativas de Dees et al.

Tabla 7: Tipo de escalabilidad, foco de intervención y posibles acciones

Tabla 8: Expansión del WWB en Colombia

Tabla 9: Matriz de fases en el proceso de incubación de redes de microfranquicias

Tabla 10: Evolución de los resultados del proyecto de remesas de Fonkoze en Haití

Tabla 11: Principales actividades de la innovación tecnológica

Tabla 12: Indicadores de innovación conforme COTEC

Tabla 13: Diferencias entre proyectos piloto y programas a gran escala

Tabla 14: Escalabilidad funcional

Tabla 15: Matriz de comunicación para generar una propuesta de valor para las audiencias del proyecto

Tabla 16: Dimensiones de la evaluabilidad y elementos fundamentales para su análisis

Tabla 17: Resumen del modelo para el análisis de escalabilidad

Tabla 18: Aplicación al análisis del Proyecto Modelo de microfranquicias para emprendedoras de bajos ingresos en Paraguay

Tabla 19: Aplicación al análisis del Proyecto Microempresas para la gestión integral de residuos sólidos en municipios rurales de Bolivia



## INTRODUCCIÓN

*“Only a complacent organization would be content to continue with the same job in perpetuity when it is self-evident that its contribution is not more than a drop in the ocean, however excellent a drop it may be”.*

John Clark<sup>1</sup>

Las últimas décadas de trabajo en el sector de la cooperación al desarrollo han visto la proliferación de pequeñas iniciativas que, desde diversos sectores, han generado las llamadas “experiencias piloto”. Estas experiencias, promovidas en su mayor parte desde comunidades locales o desde instancias de la sociedad civil, suponen una respuesta a los previos enfoques verticales según los cuales el desarrollo era una responsabilidad del Estado y se ejecutaba a través de macroprogramas.

El análisis de los resultados de las iniciativas piloto llevadas a cabo revela que, en la gran mayoría de los casos, las mismas han tenido un impacto limitado, generándose “islas de éxito” desconectadas que no trascendieron más allá de sí mismas. La replicabilidad<sup>2</sup> y la expansión de las iniciativas piloto que tuvieron éxito ha sido limitada, y el aprendizaje generado por las mismas tan solo en contadas ocasiones ha contribuido al desarrollo de nuevas políticas o instrumentos para programas más amplios de desarrollo.

Como consecuencia de las limitaciones de las iniciativas piloto, y con el objetivo de conectar las iniciativas micro con los programas macro y viceversa (el enfoque ascendente y el enfoque descendente<sup>3</sup>), la noción de escalabilidad comenzó a emerger en el campo del desarrollo a principios de la década de los ochenta. A partir de la década de los noventa surgieron distintos documentos y estudios, detallados en el capítulo 4 de la memoria de tesis doctoral, en particular dentro del ámbito de los programas de salud y

---

<sup>1</sup> Clark (1991, p. 73).

<sup>2</sup> El término “replicabilidad”, de manera similar al término “escalabilidad” como se explicará en el epígrafe 1.1 más adelante, no está reconocido por la Real Academia Española de la Lengua. No obstante, en la presente memoria de tesis se utilizará dicho término como un neologismo por la amplia aceptación del mismo en el ámbito específico de la cooperación al desarrollo.

<sup>3</sup> Ambos enfoques son una traducción del inglés: “*bottom-up approach*” y “*top-down approach*”.

nutrición, donde se analizaban las razones de la expansión de ciertos proyectos piloto desarrollados. Dichos estudios, basados en el análisis de casos y experiencias concretas, comenzaron a generar un acervo conceptual sobre las condiciones, los procesos y la tipología de la escalabilidad en los proyectos de desarrollo. Particularmente relevante fue la adopción del concepto por parte del Banco Mundial que - bajo la presidencia de James Wolfensohn - organizó la conferencia de Shanghai sobre esta temática (Banco Mundial, 2004 A), y lo recogió asimismo en el Informe sobre el Desarrollo Mundial 2010 (Banco Mundial, 2010), en el cual se incorporan propuestas específicas para expandir las soluciones energéticas ante los retos del cambio climático.

Siguiendo el ejemplo del Banco Mundial, en los últimos años distintos organismos e instituciones de desarrollo han procedido tímidamente a incorporar el concepto de escalabilidad como elemento de análisis dentro de sus políticas y programas. Una revisión en profundidad de los documentos y estrategias de estas instituciones permite detectar una disparidad de planteamientos sobre lo que el concepto de escalabilidad supone para cada una, poniendo de relieve la importancia de consolidar un marco conceptual claro.

El concepto de escalabilidad adquiere una especial relevancia ante los recientes retos a los que se enfrentan las instituciones vinculadas al ámbito del desarrollo. Estos retos, planteados entre otros documentos por la Declaración del Milenio y sus Objetivos de Desarrollo (ONU, 2000), así como por la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (OCDE, 2005), implican la necesidad de incorporar nuevos criterios y exigencias en los proyectos y programas de desarrollo para poder alcanzar las metas de impacto acordadas. En este marco de mayor coordinación y rendición de cuentas, y como instrumento clave para unir las políticas y programas macro (enfoques descendentes) con las iniciativas y proyectos micro (enfoques ascendentes), la escalabilidad se convierte en un factor ineludible de encuentro de las intervenciones desde ambos enfoques.

A pesar de la indudable relevancia de la escalabilidad, en la actualidad no existen criterios, instrumentos ni metodologías que permitan evaluar, en las propuestas de

proyectos de desarrollo, el potencial de escalabilidad que puedan contener. En este marco, existe una confusión entre lo que se denominará un enfoque centrado en la “búsqueda de la escalabilidad” y lo que se puede denominar un enfoque centrado en el “logro de tamaño”. Lograr tamaño supone un proceso en el que básicamente existe una relación lineal y temporalmente delimitada (generalmente por un proyecto) entre el problema, la solución o los recursos precisos, y el impacto estimado. La búsqueda de tamaño implica, en definitiva, que para lograr un impacto masivo hace falta una cantidad significativa de fondos, y este ha sido el punto de vista tradicionalmente promovido por los gobiernos y entidades multilaterales para la solución de problemas de pobreza a gran escala. Por el contrario, la búsqueda de escalabilidad implica un proceso no lineal y temporalmente abierto (no limitado por el proyecto), en el que lo auténticamente relevante no es alcanzar la escala de manera inmediata y directa durante la vida del proyecto, sino más bien desarrollar una intervención innovadora que tenga un potencial tangible para expandirse y lograr un impacto masivo, con una mayor cobertura temporal y espacial.

Como se analizará en el capítulo 2, se pueden identificar dos consecuencias principales derivadas de la inexistencia de un modelo de análisis de proyectos que incorpore la escalabilidad como criterio de selección. En primer lugar, se puede afirmar que la inversión de recursos de cooperación en el desarrollo de intervenciones innovadoras - que constituye, como se verá más adelante, la esencia de la escalabilidad - únicamente cobra sentido cuando existe un potencial real de expansión del impacto como resultado de estas actuaciones. Lo expuesto es consecuencia tanto de los mayores costes (en particular desde el enfoque de coste por beneficiario) que supone invertir en proyectos de innovación, como de los riesgos intrínsecos asociados a dichos proyectos innovadores.

En segundo lugar, la falta de un modelo que permita valorar el potencial de los proyectos de desarrollo para alcanzar escalabilidad supone que, en la práctica, los modelos tradicionales de evaluación de proyectos desincentivan los proyectos con mayor potencial de escalabilidad, debido a los elementos citados de mayor coste y riesgo. Por eso, los proyectos con potencial de escalabilidad, por lo general, se ven postergados, y la

innovación requerida para llegar a los más desfavorecidos no se concreta en metodologías, productos y servicios que abran nuevos caminos para el desarrollo.

Esta tesis doctoral plantea que es posible encontrar, en las fases de identificación y de diseño de los proyectos de desarrollo, factores que permiten analizar el potencial de los mismos para expandir su impacto más allá de la concreta intervención proyectada. Según este planteamiento, el objetivo de la tesis es definir un modelo de análisis de escalabilidad, aplicable a los proyectos de desarrollo, que facilite la identificación de factores durante las etapas de identificación y diseño de los proyectos con el fin de evaluar su potencial de escalabilidad.

El análisis de escalabilidad centrado en la fase de la identificación<sup>4</sup> y el diseño de los proyectos introduce uno de los aspectos claves de la escalabilidad, a saber, que se trata de una característica existente en algunas propuestas de proyectos y que, mediando las estrategias oportunas durante el diseño y la posterior ejecución, puede ampliar sustancialmente su impacto más allá de lo inicialmente previsto. Fruto de esta idea se plantean una serie de propuestas dirigidas a desarrollar un marco de análisis para identificar el potencial de escala en las propuestas de proyectos e incluir, en el diseño de esas propuestas, las estrategias más adecuadas para fortalecer su potencial expansivo.

Una estrategia estrechamente vinculada con la escalabilidad es la promoción de la “innovación social”. Como se verá en mayor detalle en el epígrafe 2.4, la innovación social puede definirse como la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas sociales existentes, en particular aprovechando las nuevas plataformas tecnológicas y modelos de gestión del desarrollo con un enfoque empresarial y de mercado. En esta línea, y especialmente a lo largo de la última década, se han desarrollado múltiples iniciativas que promueven la generación de innovaciones sociales como uno de los caminos para la reducción de la pobreza, emergiendo en este proceso la figura del emprendedor social como actor central del proceso creativo. Igualmente, como elemento vinculado con la

---

<sup>4</sup> En el capítulo 4 de la presente memoria de tesis se detallará qué constituye la fase de identificación y diseño dentro de la metodología del ciclo de los proyectos de desarrollo.

innovación social hay que mencionar la consolidación de nuevas fuentes de financiación filantrópicas o de inversión de impacto, que están facilitando nuevos enfoques de trabajo utilizando modelos tomados del mundo empresarial.

Seguramente el caso de mayor éxito en el campo de las innovaciones sociales, en cuanto al nivel de escala alcanzado, lo constituye el microcrédito. Desde su inicio a finales de la década de los setenta, el número de clientes beneficiados por microcréditos ha ido creciendo de manera sustancial. Según datos del Microcredit Summit (2012) a nivel mundial, en el año 2010 más de 137 millones de familias habían sido receptoras de un microcrédito. El crecimiento de la industria microfinanciera ha confirmado que es posible expandir drásticamente iniciativas de desarrollo mediante estrategias de pago por parte de los clientes, así como aplicando métodos de gestión procedentes del mundo empresarial.

Otras iniciativas que han alcanzado una escala significativa son los programas de transferencias condicionadas, mecanismos de transferencias monetarias a personas de escasos recursos cuyos beneficiarios deben cumplir determinadas condiciones para recibirlos (básicamente en temas de salud y educación). Los programas de transferencias condicionadas alcanzaron en 2010 los cien millones de beneficiarios en América Latina (CEPAL, 2010). Por último, se puede citar la experiencia de un programa de microfranquicias en Indonesia, PT Ruma, que ha generado más de siete mil empleos para personas de escasos recursos en poco más de dos años de vida, gracias a una metodología sencilla de reproducción de un modelo de negocio con costes marginales decrecientes. En el capítulo 5 de esta memoria de tesis se desarrollan los tres ejemplos citados y se identifican los factores que facilitaron su expansión.

Desde una óptica relacionada con el análisis de escalabilidad, los ejemplos citados de iniciativas sociales escaladas plantean algunas preguntas que el presente trabajo intentará responder: ¿cuáles han sido las claves de la expansión de los anteriores programas?; ¿fue un resultado *ex post* de su éxito, o más bien estuvo “incubada” desde el diseño de los proyectos piloto?; ¿siguieron todos los proyectos el mismo modelo de expansión de impacto o más bien se pueden identificar distintos tipos de escalabilidad? Partiendo del

estudio de otras iniciativas escaladas y de las aportaciones de la literatura especializada, se tratará de dar respuesta a las anteriores preguntas planteando un modelo de análisis de escalabilidad que explique cómo se logró alcanzar un impacto masivo.

En definitiva, el objetivo de esta tesis doctoral es plantear una nueva manera de analizar las propuestas de proyectos de desarrollo utilizando su potencial para alcanzar una escala significativa. En este sentido, la escalabilidad se erige en un concepto clave que permite justificar y estructurar más claramente las inversiones en los proyectos que incorporan innovaciones: se define un marco complementario al análisis simple del potencial de impacto directo, y se abren las puertas a estrategias de inversión para la innovación en temas sociales que sean susceptibles de ser adoptados en programas y políticas más amplios.

La tesis comienza con un primer capítulo en el que se realiza una aproximación al concepto de escalabilidad: se introduce el uso del término en la lengua española, se realiza una revisión de la literatura especializada sobre la materia y se presentan diversos ejemplos de dos áreas del conocimiento donde la escalabilidad es un concepto ampliamente consolidado. En el segundo capítulo se analiza cómo la escalabilidad ha sido recogida dentro del ámbito específico de la cooperación al desarrollo. Para ello se explica, en primer lugar, por qué la escalabilidad es importante en el sector de la cooperación al desarrollo y cómo las distintas instituciones donantes lo han ido adoptando progresivamente en sus estrategias y documentos marco. Por último, el capítulo analiza tanto los retos como las oportunidades que la escalabilidad plantea en el sector de la cooperación al desarrollo.

El tercer capítulo de la tesis doctoral se centra en generar un marco conceptual y terminológico para la escalabilidad, elemento crucial debido a la necesidad de definir y estructurar qué se debe entender por escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo. El capítulo realiza un recorrido histórico sobre la aparición del concepto de escalabilidad y cómo el término ha sido incorporado en los distintos documentos y estudios sobre cooperación al desarrollo. A continuación se revisan las distintas

categorías de escalabilidad propuestas por los estudiosos y por los profesionales del desarrollo. Seguidamente se formulan una serie de distinciones clave entre las nociones de escalabilidad, escalamiento y escala, y se plantea una definición propia de escalabilidad. Para terminar, se exponen tres categorías de expansión del impacto que ayudan a entender cómo opera en la práctica la escalabilidad.

El cuarto capítulo realiza un análisis específico de los elementos que promueven la escalabilidad en los proyectos de desarrollo. El primer epígrafe del capítulo examina la literatura especializada para identificar cuáles son los elementos clave citados por estudiosos y profesionales del desarrollo al abordar las cuestiones de escalabilidad en los proyectos. El segundo epígrafe se centra en analizar las enseñanzas que pueden obtenerse de proyectos específicos que han alcanzado escala. Tomando como base tanto los elementos detectados en la revisión de la literatura especializada como los que explican la escala alcanzada en los programas analizados, en el tercer epígrafe se identifican aquellos elementos fundamentales para la promoción de la escalabilidad en los proyectos de desarrollo. Para finalizar el capítulo, se mencionan las principales barreras que impiden actualmente que la escalabilidad sea tomada como criterio de selección de los proyectos de desarrollo.

El quinto capítulo se centra en el desarrollo de un modelo de análisis del potencial de escalabilidad en los proyectos de desarrollo. Se detallan los seis factores que constituyen la base del análisis de escalabilidad, planteando para cada factor una serie de indicadores que permiten valorar su potencial. Asimismo, el capítulo expone dos ejemplos concretos de cómo se puede aplicar el modelo de análisis en la identificación y formulación de proyectos de desarrollo. Por último, en el capítulo se plantean una serie de consideraciones finales sobre las posibles limitaciones del modelo de análisis de escalabilidad.

La tesis doctoral termina con unas conclusiones en las que se resumen las principales aportaciones de la misma, y en particular, se explica cómo el modelo propuesto puede contribuir en la práctica a complementar los actuales criterios de identificación y diseño de los proyectos de desarrollo mediante la incorporación de un análisis de escalabilidad.

## 1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ESCALABILIDAD

*“All in all the literature of scaling-up is reminiscent of the Loch Ness monster. It has been sighted enough to make even the most skeptical give it a measure of respectability; and its description is as varied as the people who have written about it. We believe that this variety of definitions is important. It allows us to look at the phenomenon in a number of different ways, giving us some insight into the complexity of the associative sector itself. It also suggests that there are different types of scaling-up, which often go together but are not identical”.*

Peter Uvin y David Miller<sup>5</sup>

En el presente capítulo se realizará una primera aproximación al concepto de escalabilidad, explicando cómo el concepto es recogido tanto en el idioma castellano como en las publicaciones científicas que estudian la escalabilidad, y cuál es su aplicación práctica en otros ámbitos del conocimiento diferentes a la cooperación al desarrollo.

En primer lugar se revisará cuál es la terminología utilizada habitualmente al hablar de escalabilidad, en particular examinando cuáles son los términos en castellano más cercanos a ese término, y cómo se han traducido al castellano los términos en inglés “*scalability*” y “*scaling-up*”. En segundo lugar, se examinará la literatura especializada que ha analizado la escalabilidad, sobre todo la vinculada con la cooperación al desarrollo. Por último, se llevará a cabo un análisis del concepto de escalabilidad en los dos ámbitos en los que ha tenido un mayor desarrollo relativo: la informática y el capital riesgo. Se estudiará, en esos dos ámbitos, la definición específica de escalabilidad, el alcance de la misma, y las condiciones que se requieren para que un producto tenga la cualidad de escalable.

---

<sup>5</sup> Uvin y Miller (1996, p. 346).



## 1.1 El término escalabilidad y su uso en la lengua española

Una primera dificultad a la hora de abordar el concepto de la escalabilidad radica en lo diversa y poco coherente que es la terminología utilizada para referirse a él. Por eso, es primordial comenzar el presente trabajo con la pregunta de cuál es el significado exacto de escalabilidad y qué usos engloba esa palabra.

Entre los distintos diccionarios de la lengua española, el término escalabilidad únicamente aparece recogido en el *Nuevo Diccionario de Voces de Uso Actual* (Alvar, 2003), en el que aparece definido como “*la cualidad de las magnitudes escalares*”.

La Real Academia de la Lengua Española no incorpora el término en su diccionario. No obstante, ante una consulta específica formulada al respecto para esta tesis doctoral, la Real Academia respondió de la siguiente manera sobre la posible utilización del término escalabilidad en español:

*“El calco escalabilidad (y su adjetivo escalable) a partir del inglés scalability (término empleado en informática con el sentido de 'capacidad de un sistema informático de adaptarse a un número de usuarios cada vez mayor, sin perder calidad en los servicios') no parece adecuado, pues el verbo español escalar significa, básicamente, 'subir', pero no 'graduar', sentido que sí está presente en el verbo inglés to scale”.*<sup>6</sup>

A su vez, el *Diccionario de informática y telecomunicaciones (inglés-español)* de Arturo Moreno Martín (2001) traduce “*scalability*” como “*reajustabilidad*”, introduciendo un nuevo término a la hora de traducir el original inglés al idioma castellano.

Las anteriores definiciones muestran que el término “escalabilidad” todavía no es objeto de un reconocimiento formal y unívoco en la lengua española. Por ello se puede afirmar que constituye un neologismo, en concreto un préstamo lingüístico del idioma inglés, y

---

<sup>6</sup> La respuesta de la Real Academia de la Lengua Española puede obtenerse del autor.

previsiblemente habrá que esperar un cierto tiempo hasta que haya un pronunciamiento definitivo por parte de las instancias guardianas de la lengua castellana.

A pesar de la falta de un reconocimiento generalizado del término, en esta memoria de tesis se ha optado por mantener el término “escalabilidad” frente a otras posibles opciones terminológicas. Esta opción se justifica, en primer lugar, por la consolidación del término escalabilidad, en la práctica habitual en castellano, en los campos científicos de la informática y del capital riesgo, que como se ha mencionado anteriormente llevan ya un cierto tiempo utilizándolo. En segundo lugar, la opción por el término de escalabilidad guarda relación con el deseo de mantener una coherencia con el proceso de la escalabilidad que se mencionará más adelante, y que está constituido por tres conceptos: escalabilidad – escalamiento – escala. Por último, las primeras referencias en castellano sobre este concepto, en el ámbito de la cooperación al desarrollo, han usado el término “escalabilidad”, frente a otras posibles opciones, lo que demuestra una incipiente adopción del mismo.

## **1.2 Publicaciones científicas sobre la escalabilidad con especial referencia al ámbito de la cooperación al desarrollo**

En las publicaciones científicas sobre el tema, la mayoría de los limitados estudios realizados en relación con la escalabilidad en el campo de la cooperación al desarrollo están centrados en estudios de caso. Por tanto, los estudios existentes se circunscriben a iniciativas específicas y no han generado recomendaciones generales sobre cuáles son los elementos que facilitan la escalabilidad en los casos analizados. Esto ha generado “islas de conocimiento” desconectadas entre sí que, curiosamente, han impedido acaso la expansión y consolidación del concepto escalabilidad por su vinculación a estudios demasiado específicos. Aunque en los últimos tiempos se han producido avances conceptuales<sup>7</sup>, se puede afirmar que la gran tarea pendiente en el ámbito de la

---

<sup>7</sup> Por ejemplo, el trabajo de Hartmann y Lihn (2008) y, previamente, el estudio de Uvin (1998), que también han buscado establecer un marco conceptual general.

escalabilidad es contar con un documento que proporcione claridad conceptual, un meta-estudio que aproveche y estructure los múltiples estudios puntuales realizados.

Un segundo elemento a considerar - mencionado en la introducción al referirse a las fuentes en las que se basa la presente memoria de tesis - es que las referencias a la escalabilidad en castellano, dentro de la bibliografía sobre cooperación al desarrollo, son prácticamente inexistentes: la mayoría de las referencias utilizadas han sido publicadas en inglés.

Otro elemento destacado es que la mayor parte de la literatura especializada sobre escalabilidad ha sido elaborada por profesionales de la cooperación al desarrollo y no por investigadores universitarios. Son limitados los profesores (se puede citar a Peter Uvin, Gregory Dees y Paul Bloom) que han dedicado estudios especializados a la materia. Por el contrario, una buena parte de las referencias utilizadas proceden del proceso de documentación de experiencias de éxito en proyectos e iniciativas de desarrollo por parte de los profesionales que las gestionaron.

En cuanto a las fuentes específicas sobre proyectos de desarrollo, la tesis se centra en el análisis de proyectos vinculados con el desarrollo económico. La justificación de este enfoque centrado en el desarrollo económico es doble: en primer lugar, es consecuencia de la propia naturaleza de la propuesta de escalabilidad, que precisa de un sustrato de sostenibilidad para poder darse, y este sustrato se da con mayor frecuencia en los proyectos de desarrollo económico; en segundo lugar, dicho enfoque guarda relación con el hecho de que los emprendedores sociales y la filantropía empresarial están poniendo de relieve la importancia de las conexiones entre desarrollo económico y reducción de la pobreza. No obstante, a pesar de la mayor atención que se presta a los proyectos de desarrollo económico, se puede afirmar que buena parte de las reflexiones y conclusiones de esta tesis pueden ser aplicadas a otros ámbitos de la cooperación al desarrollo (salud, educación, vivienda...).

En cuanto a la literatura sobre cooperación al desarrollo en español, el concepto de escalabilidad no ha recibido prácticamente atención por parte de las distintas organizaciones del sector, ni tampoco ha habido publicaciones procedentes del mundo académico. Un objetivo de esta tesis es traer a la consideración del público hispanohablante las aportaciones sobre el concepto de escalabilidad, que hasta ahora únicamente estaban disponibles en inglés. Sería deseable que esta tesis pudiera contribuir a que se desarrollaran ulteriores estudios en español sobre escalabilidad que se encarguen de complementar las aportaciones propuestas a lo largo de la tesis y de consolidar el uso práctico de este concepto en el ámbito de la cooperación al desarrollo entre España y los países de América Latina.

### **1.3 Ejemplos de otros campos del conocimiento donde se aplica el concepto de escalabilidad**

Con el objeto de comprender mejor el concepto de escalabilidad y, de manera específica, las aplicaciones que puede tener para el sector de la cooperación al desarrollo, a continuación se analizará la utilización del concepto en otros dos campos del conocimiento, la informática y el capital riesgo, en los que el análisis de la escalabilidad ha tenido un mayor desarrollo, concretándose en una terminología clara y unívoca.

El análisis comparativo entre las áreas de la informática y el capital riesgo servirá igualmente para aprovechar lo aprendido en ambas áreas al analizar la escalabilidad en los proyectos de desarrollo. Estas lecciones son particularmente relevantes a la hora de definir criterios de selección de iniciativas cuando se relacionan con los dos elementos clave de la escalabilidad (innovación y riesgo) identificados en el segundo capítulo de esta tesis doctoral.

A continuación se analizará primeramente cómo el sector de la informática ha incorporado el concepto de escalabilidad para el diseño de sistemas y aplicaciones y, después, cómo utiliza dicho concepto el sector del capital riesgo en el análisis de las inversiones.

### 1.3.1 El sector de la informática

El diseño de los sistemas informáticos constituye un primer ámbito de estudio sobre los elementos presentes en un análisis de escalabilidad, tanto por la innovación que suelen incorporar, como por el potencial de alcanzar una amplia cobertura de servicios y usuarios facilitada por los instrumentos informáticos.

#### 1.3.1.a) *Definición y elementos centrales de la escalabilidad en la informática*

Una primera definición general de lo que se entiende por escalabilidad en el sector de la informática puede encontrarse en Bondi (2000). En relación con el desempeño de los sistemas de software, define la misma como una “*propiedad deseable en un sistema, red o proceso que indica su habilidad para poder hacerse más grande sin perder calidad en sus servicios*”. A partir de esta definición se pueden identificar los diferentes elementos centrales en la definición de escalabilidad:

- ***Propiedad deseable:*** se indica que la escalabilidad no es una condición *sine qua non* de un sistema, red o proceso, sin la cual no son posibles; la escalabilidad se debe entender como un elemento que genera un valor añadido a dicho sistema, red o proceso.
- ***Habilidad para hacerse más grande:*** este elemento define lo que constituye la esencia de la escalabilidad, a saber, el potencial de expandirse.
- ***Manteniendo la calidad:*** aquí se añade una cautela en el proceso, la importancia de asegurar que la expansión mantenga la calidad del sistema, red o proceso y no se realice a costa de una dilución del servicio que se presta.

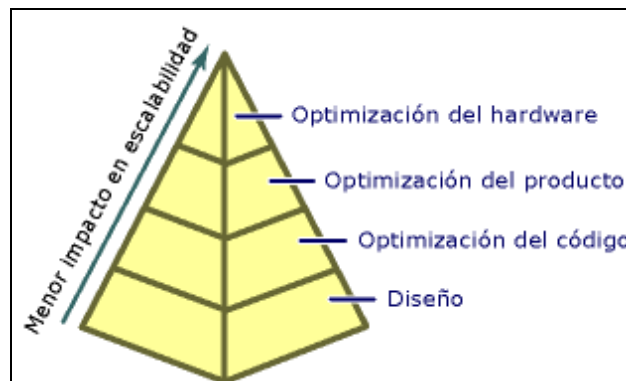
Un aspecto interesante del análisis de la escalabilidad en el sector de la informática es el momento en que tiene lugar. Sobre este punto, en los documentos de referencia de Microsoft Visual Studio (Microsoft, 2012) se afirma lo siguiente:

*“La escalabilidad debe formar parte del proceso de diseño porque no es una característica separada que se pueda agregar después. Al igual que con otras funciones de aplicación, las decisiones que se tomen durante las primeras fases de diseño y codificación determinarán en gran medida la escalabilidad de la aplicación.”*

Lo anterior implica que otra característica central de la escalabilidad es que se trata de un elemento propio de la fase de diseño, ya que no puede ser incorporada con posterioridad. Esta característica es un punto clave, y será uno de los criterios utilizados en esta memoria de tesis a la hora de aplicar las lecciones obtenidas en el ámbito de la informática a los proyectos de desarrollo.

Vinculando los dos aspectos mencionados anteriormente, Microsoft (2012) plantea la existencia de una pirámide de escalabilidad (vid. Figura 1), que permite identificar de más (la base) a menos (la cúspide) la influencia de distintos elementos en los procesos de escalabilidad.

**Figura 1: Pirámide de escalabilidad**



Fuente: Microsoft (2012).

La pirámide anterior reafirma el papel clave del momento del diseño en los procesos de escalabilidad, pero considerando igualmente la incorporación de la escalabilidad en los restantes niveles de análisis dentro del proceso. Es decir, no todas las fases son igualmente relevantes, pero sí deben tomarse en consideración para optimizar el potencial

de escalabilidad de un producto. Vinculando de nuevo esta afirmación con el campo de los proyectos de desarrollo, podría concluirse que, si bien la escalabilidad debe procurarse en las distintas fases dentro del ciclo de un proyecto (i.e. identificación, diseño, ejecución, seguimiento, y evaluación, ver la introducción al capítulo 4 de la memoria de tesis para un mayor detalle de las fases del ciclo de proyecto en desarrollo), es en la fase de diseño e identificación de proyectos cuando la escalabilidad adquiere una especial relevancia.

A la hora de diseñar para la escalabilidad, Microsoft (2012) plantea la existencia de cuatro estrategias básicas para asegurar que un producto tiene el adecuado potencial de alcanzar escala:

- **No esperar a que un proceso termine para empezar otro.** En el ámbito de la cooperación al desarrollo puede trasladarse diciendo que, más que de manera secuencial, los proyectos deberían estar diseñados cómo procesos o actividades que se desarrollan en paralelo.
- **Evitar la rivalidad por los recursos.** Esta condición complementa la anterior y, aplicada al diseño de un proyecto de desarrollo, indicaría que el trabajo en paralelo debe incorporar una adecuada planificación financiera que evite cuellos de botella que podrían impedir la generación de procesos capaces de alcanzar escala.
- **Diseñar aplicaciones intercambiables.** Esta recomendación se vincula, en el campo del desarrollo, con la necesidad de estandarizar en la medida de lo posible los productos que se quieran escalar.
- **Asignar óptimamente y de manera continua los recursos y las actividades.** Esta última estrategia se refiere a la necesidad de que, más que seguir de manera estricta el plan previsto en el diseño del proyecto de desarrollo, la escalabilidad plantea una capacidad de reorientar los recursos durante el proyecto para optimizar las oportunidades de llevar a escala los productos.

Los anteriores cuatro criterios se pueden, sin duda, poner en relación con la forma tradicional de tomar las decisiones sobre el diseño de los proyectos en el sector de la cooperación de desarrollo. Por ello, a lo largo de la presente memoria de tesis se tomarán las anteriores estrategias de diseño como elementos de referencia que deberían ser aplicados en dicho ámbito del diseño de los proyectos de desarrollo.

### *1.3.1.b) Conclusiones y lecciones del uso del concepto de escalabilidad en la informática*

Se puede afirmar que la necesidad de crear innovaciones aplicadas con un alto potencial de escalabilidad ha permitido que el sector de la informática haya desarrollado de manera muy efectiva métodos estructurados sobre cómo diseñar para la escalabilidad.

En primer lugar, la informática muestra que la escalabilidad nace y se fundamenta esencialmente en la fase de diseño de las iniciativas. En segundo lugar, plantea que el diseño escalable debe ser complementado a lo largo del proceso con decisiones, basadas en la pirámide de escalabilidad, que dirijan los recursos de manera que se promuevan las iniciativas con mayor potencial real de producir resultados a escala. Igualmente, la definición de escalabilidad muestra que no todo sistema tiene por qué ser escalable, pero que aquellos sistemas que quieran ser escalables deben mantener su calidad de funcionamiento, es decir, no se puede escalar a costa de brindar menos prestaciones. Por último las cuatro estrategias consideradas anteriormente pueden servir como marco general para analizar cómo deben gestionarse los recursos de un proyecto para alcanzar su potencial de escala óptimo.

### 1.3.2 El capital riesgo

De manera análoga a la informática, en el sector del capital riesgo (“*venture capital*”) la escalabilidad ha sido incorporada por los gestores de fondos de capital riesgo como uno de los criterios para discriminar entre las potenciales inversiones que se plantean realizar. Por la misma naturaleza del capital riesgo, contar con un criterio que permita analizar si



el riesgo de una inversión tiene un elevado potencial de generación de ingreso, es un elemento esencial de análisis para los gestores.

### *1.3.2.a) Definición y elementos centrales de la escalabilidad en el capital riesgo*

Gompers y Lerner (1999) identifican cuatro dificultades para que una iniciativa con una buena rentabilidad potencial pueda acceder a fondos de financiación: la incertidumbre, la asimetría de información, la naturaleza de los activos de la empresa, y las condiciones generales del mercado financiero. En relación con la incertidumbre, los autores expresan que esta es sin duda una característica central de las empresas jóvenes, y que la dispersión de la rentabilidad potencial debe ser cuidadosamente analizada por los inversores porque no existen baremos fiables que permitan delimitar los riesgos. Igualmente, este elemento de incertidumbre se vincula con el segundo, la asimetría de información. Al ser un ámbito nuevo y no existir información de referencia, los emprendedores tienen una información muy superior a la de los inversores, lo que dificulta la toma de decisiones de inversión de estos últimos y genera los denominados “conflictos de agencia”. Adicionalmente, uno de los criterios básicos de los gestores de fondos de capital riesgo, es el potencial de una inversión para alcanzar una rentabilidad elevada, superior a las tasas de rendimiento que permitirían obtener las operaciones habituales en los mercados de bonos, renta fija, o similares.

Para entender la importancia de la escalabilidad dentro del capital riesgo hay que recordar que este tipo de inversiones asumen una elevada probabilidad de fracaso. Esto implica que, frente a estrategias más conservadoras o estables de inversión, el capital riesgo acepta (como se recoge en su propio nombre) que las inversiones tendrán un retorno variable y no seguro. Así pues, el gestor de fondos de capital riesgo diversifica las inversiones que realiza, no tanto buscando inversiones individuales estables, sino más bien buscando una inversión específica que pueda, por sí misma, generar una rentabilidad suficiente para el fondo en su conjunto. Un elemento fundamental de la estrategia de inversión es identificar áreas con una rentabilidad potencial muy elevada, en particular las vinculadas a sectores tecnológicos y de innovación (por ejemplo, innovaciones médicas o aplicaciones informáticas), de manera que las inversiones más rentables

puedan cubrir las pérdidas de los proyectos fracasados y complementen el retorno de los más mediocres.

Como se ha visto, una de las características centrales del capital riesgo es la extremada varianza de las rentabilidades, y de ella se deriva otra característica fundamental: que los fondos de esta naturaleza requieren un modelo de gestión específico y altamente profesionalizado, con gestores capaces de responder a entornos variables.

Mayaud (2012), gestor especializado en fondos de capital riesgo, plantea dos criterios principales para que una inversión pueda ser escalable:

- que los costes adicionales necesarios para ampliar el producto sean decrecientes;
- que el negocio sea capaz de crecer aunque los recursos que se destinan al mismo no sean especiales y/o únicos (tanto en términos de recursos humanos como de recursos financieros).

El primer criterio planteado está vinculado con el concepto de economías de escala. Así, para que una inversión sea escalable debe existir algún potencial que facilite la reducción de los costes incrementales y con ello incentive el crecimiento del negocio. Como se analizará más adelante, la existencia de economías de escala en un proyecto de desarrollo es un criterio sumamente relevante que facilita la escalabilidad, aunque no deben identificarse los conceptos de economías de escala y de escalabilidad.

El segundo elemento que plantea Mayaud pretende resaltar que la escalabilidad no es el resultado de lo complejo, sino más bien de lo sencillo. La necesidad de utilizar recursos simples será un elemento que se analizará más adelante al comentar la importancia que tienen los productos sencillos para la escalabilidad.

Un último elemento que es importante mencionar desde la experiencia del capital riesgo (en concreto del “*private equity*”) es la denominada “Curva J”. Esta curva pone de manifiesto cómo la tendencia histórica de los fondos muestra una tasa negativa de

rendimiento en los primeros años de la operación, aflorando las ganancias de las inversiones en los siguientes años (ie. a partir del año 3-4), a medida que la inversión madura y se consolidan las inversiones iniciales en el desarrollo del negocio. Esta tendencia, primero negativa y luego positiva, muestra que muchas de las inversiones precisan un tiempo de maduración para poder escalarse. En este sentido, la paciencia en la consecución de resultados en inversiones de riesgo es otro elemento que debe tenerse en cuenta a la hora de valorar el éxito.

### *1.3.2.b) Conclusiones y lecciones del concepto de escalabilidad en el capital riesgo*

El capital riesgo plantea de manera central que la escalabilidad va asociada al riesgo, y que solo desde este riesgo es posible buscar rendimientos no proporcionados a las inversiones realizadas. Si se aplica lo dicho a los proyectos de desarrollo, podría ser el primer paso para superar los modelos tradicionales de impacto lineal y predecible, en los que son muy limitados tanto los eventos negativos como los positivos. El capital riesgo plantea como elemento de mitigación del riesgo la diversificación de proyectos de inversión en áreas clave con alta rentabilidad potencial, de manera que los proyectos que alcanzan el éxito justifiquen los potenciales fracasos que puedan darse.

En segundo lugar, el capital riesgo plantea que la gestión de los proyectos con alto potencial de escalabilidad debe incorporar competencias especiales en sus gestores, para que sean capaces de responder de la manera más oportuna a situaciones imprevistas en entornos de alta variabilidad. Esta competencia especial requerida para los gestores es aplicable también a los mecanismos de seguimiento de los proyectos, que deberían poder adaptarse a las condiciones cambiantes en las que se desarrollan los proyectos. Respecto a los gestores de los fondos, Lerner (2000) expone cómo los problemas de agencia entre los gestores y los inversores son clave en la gestión de los fondos de capital riesgo. Los gestores tienden a asumir excesivos riesgos, debido en primer lugar a que ganan mucho en caso de que el fondo genere mayores beneficios de los esperados (por su comisión) y, en segundo lugar, por la poca exposición al riesgo en caso de que el fondo vaya mal. Estos problemas de agencia deben ser analizados en profundidad para obtener

conocimientos aplicables a la cooperación al desarrollo, de manera que los donantes y las entidades gestoras de los proyectos tengan objetivos complementarios o, al menos, compatibles, en particular en áreas de innovación y riesgo.

El capital riesgo es un sector en el que, si se consideran las inversiones individuales, abundan más los fracasos que los éxitos. Aun así, es un sector que puede permitir al fondo de inversión en su conjunto una elevada rentabilidad. Esta característica, aplicada a los proyectos de desarrollo, debe hacer reflexionar sobre si lo deseable es buscar un resultado medio aceptable para cada proyecto individual, o si tendría más sentido asumir mayores riesgos - con los inevitables fracasos - y lograr, en contraprestación, un nivel de resultados global más alto para el conjunto del programa.

Se puede concluir que las experiencias de los fondos de capital riesgo invitan a reflexionar sobre su posible utilización en los proyectos de desarrollo. Tradicionalmente, el concepto de riesgo en los proyectos está vinculado con una serie de potenciales contingencias no deseables que deben ser tenidas en cuenta y, en la medida de lo posible, eliminadas por completo. El capital riesgo propone pensar en el riesgo como un elemento - por supuesto, concebido de manera razonable y en un sector o campo que incorpore un potencial de alto retorno - que no debe ignorarse, sino más bien incorporarse al modelo para que las inversiones alcancen una rentabilidad más elevada.

## 2. LA ESCALABILIDAD EN EL SECTOR DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO

*“The major challenge we face is turning what works for 1,000 people into a successful program for 10,000, then 10 million, then 100 million (...) We need to move from our feel-good successes to large scale, how to scale up these initiatives to a depth and breadth where we can really have an impact on poverty, where we can achieve the Millennium Development Goals”.*

*James Wolfensohn*<sup>8</sup>

Como continuación al anterior capítulo, en el que se realizó una primera aproximación al término de escalabilidad, en el presente apartado se procederá a enmarcar el concepto en el sector específico de la cooperación al desarrollo.

Aunque el concepto de escalabilidad es relativamente reciente en la cooperación al desarrollo, se ha ido consolidando rápidamente por el creciente interés de los donantes en lograr un mayor impacto con sus intervenciones. No obstante, en muchas ocasiones esta mayor relevancia de la escalabilidad ha tenido una aproximación más retórica que técnica, lo que ha supuesto que el concepto de escalabilidad en buena medida responda más a un objetivo programático que a un concepto definido.

En el presente capítulo se analizará, en primer lugar, de manera general la importancia de la escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo. A continuación se detallará cómo el concepto ha sido recogido en los distintos documentos marco de los donantes y de las entidades del sector. Seguidamente se plantearán algunos de los retos vinculados con la escalabilidad. Por último, se explicarán las oportunidades que la escalabilidad implica, en particular en relación con las nuevas fuentes privadas de financiación al desarrollo.

---

<sup>8</sup> Banco Mundial (2004, p. 2).

## 2.1 La importancia de la escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo

Una primera reflexión, antes de profundizar en cómo el concepto de escalabilidad ha sido recogido por el sector de la cooperación al desarrollo, consiste en comprender las distintas motivaciones e intereses que los actores del sector tienen sobre dicho concepto.

Como primer referente, es esencial mencionar la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas (ONU, 2000), que plantea por primera vez un marco general y unos objetivos específicos de desarrollo al que la comunidad de donantes se adhiere. Los ocho objetivos de desarrollo humano definidos en ese documento (los Objetivos del Milenio) establecen un punto de referencia en el que la consecución de un impacto masivo a nivel global se transforma en una prioridad. Para su consecución, la escalabilidad se convierte en un instrumento central.

Para el logro de los Objetivos del Milenio, el marco inicial de trabajo de los donantes estaba basado en volúmenes crecientes de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) que permitirían la consecución de dichos objetivos. No obstante, este marco ha sido drásticamente alterado por el actual contexto de la financiación de la ayuda, en particular por las limitaciones crecientes de recursos como consecuencia de la crisis fiscal de algunos de los principales países donantes. El resultado es un creciente interés de los donantes por lograr un mayor impacto con recursos más limitados en cada intervención<sup>9</sup>. La exigencia de lograr un mayor impacto a un menor costo supone la oportunidad para ensayar nuevas maneras de enfocar y priorizar los proyectos, lo que abre un espacio a la escalabilidad, como elemento que facilita la expansión del impacto más allá de los recursos específicos del proyecto (pensemos por ejemplo en la participación del sector privado o en el pago por los propios beneficiarios).

En el ámbito de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), la cuestión de por qué es importante la escalabilidad ha sido analizada entre otros por DeJong (2001). La autora detalla, en primer lugar, la creciente relevancia que desde el

---

<sup>9</sup> Esta idea ha sido recogida recientemente en el informe del Instituto de Innovación Social de ESADE (Rodríguez Blanco *et al.*, 2012) en relación con las ONGD españolas.

último cuarto del siglo veinte hasta la actualidad han tenido las ONGD en el mundo del desarrollo. Esta evolución, así como el optimismo y la frescura que la cooperación al desarrollo realizada desde las ONGD supuso en un primer momento, se han visto en los últimos años cuestionados por el hecho de que la escala e impacto de su trabajo ha sido en muchos casos muy limitado. En especial, se critica a las ONGD su aislamiento y su falta de interés en generar alianzas estratégicas (en particular con gobiernos y empresas) a fin de lograr un mayor impacto con sus actuaciones. Por eso existe un creciente consenso sobre la necesidad de que las ONGD pongan los medios para aumentar la escalabilidad de sus intervenciones, aunque se discrepa a la hora de precisar los procesos específicos en los que la escalabilidad se debería fundamentar.

En su libro *Making a Difference* (1992 B), Edwards y Hulme reflexionan sobre cómo el número cada vez mayor de ONGD en el sector de la cooperación, y los recursos cada vez más significativos que manejan, no guardan correlación con el impacto limitado de sus actuaciones. Afirman que existe una dicotomía entre, por un lado, los programas de las ONGD, que tienden a ser buenos pero muy limitados en sus fondos, y los programas de los gobiernos, que tienden a contar con fondos importantes pero cuyo impacto real es limitado. Los autores concluyen que ninguno de los dos modelos, el de las ONGD y el de los gobiernos, ha conseguido un impacto con una escala significativa. A la hora de analizar las causas de esta situación, mencionan como una de las principales causas el fracaso de las ONGD en vincular su trabajo en las comunidades locales, con los sistemas estructurales del país en el que trabajan. Por ello, los proyectos de las ONGD terminan siendo habitualmente, en palabras de los autores, “islas de éxito” en un océano indiferente.

En la misma línea, Myers (2001) señala que existe una frustración creciente en el mundo del desarrollo por el fracaso de muchos proyectos piloto de pequeña escala, que no logran difundirse más allá del reducido ámbito para el que fueron diseñados (“*get out of the hothouse*”), y no consiguen generar una influencia más amplia en políticas ni programas. En particular, el autor plantea como origen del creciente interés en la escalabilidad y sus mecanismos las siguientes razones:

- Operar en una escala mayor facilita la posibilidad de usar los recursos disponibles de una manera más eficiente al contar con los beneficios de las economías de escala.
- Existen también ventajas políticas de la escalabilidad, dado que las personas responsables de los programas buscan reconocimiento y apoyo a través de la mayor escala.
- Otra razón proviene del hecho de la creciente frustración derivada de la gran cantidad de proyectos piloto de pequeña escala que han fallado a la hora de poder aplicarse en un ámbito más extenso. Esta frustración está unida al desperdicio de recursos que supone “inventar una y otra vez la rueda” en los proyectos de desarrollo, sin terminar de aprovechar las ventajas de las experiencias previas.
- Otro argumento importante a favor de alcanzar escalabilidad proviene de la necesidad que tienen las organizaciones y los gobiernos de mostrar programas de éxito. En este sentido, la falta de escala de un programa es vista como un motivo de fracaso, y por ello la supervivencia de muchas instituciones depende de su capacidad de mostrar resultados a un nivel de escala superior.
- Además, en los últimos tiempos existe una tendencia a fijar objetivos de impacto más ambiciosos. Una vez que los gobiernos y las instancias de cooperación se han puesto de acuerdo en estas metas (ie. Objetivos del Milenio), no alcanzarlos podría ser interpretado como un fracaso significativo.

Wils (1996) plantea, en relación con la relevancia que la escalabilidad tiene para las ONGD, que estas organizaciones no pueden obviar el reto de intentar escalar sus proyectos. El autor menciona que, más allá de los requerimientos de los donantes o de los gobiernos, que pretenden vincular cada vez más su ayuda a una demostración de impacto más concreta y de mayor alcance, las ONGD deben primordialmente intentar escalar sus proyectos en cumplimiento de su misión institucional y de su potencial como actores en el campo del desarrollo. Por ello, la escalabilidad se convierte también en una



cuestión vinculada estrechamente con la legitimidad del trabajo de las ONGD; éstas pueden optar por seguir siendo de tamaño pequeño o mediano, pero deben afrontar el reto de escalar sus proyectos más allá de la decisión institucional sobre su tamaño organizativo.

Lafrance (2006) afirma que el propósito principal de llevar los proyectos a una escala superior es dar una respuesta adecuada al problema o necesidad social que el emprendedor pretende solucionar mediante el incremento de la amplitud del impacto (ej. número de personas beneficiadas) y/o la profundidad del impacto (ej. número o calidad de los servicios).

Hartmann y Linn (2007) detallan cómo el debate actual sobre la escalabilidad es esencialmente fruto de las necesidades asociadas al cumplimiento de los Objetivos del Milenio, así como de un enfoque de la AOD bajo criterios más transparentes y orientados al impacto. Asimismo los autores plantean que, a la hora de entender la escalabilidad, es importante en primer lugar determinar si una iniciativa debe o no ser escalada. Argumentan, estableciendo una analogía muy gráfica con los restaurantes, que al igual que la comida gourmet no es objeto de réplica, la comida rápida sí lo es. El análisis sobre la conveniencia o no de escalar debe ir ligado al análisis sobre el tamaño óptimo de los programas (cobertura geográfica del mismo) y también a la temporalidad de la intervención (en caso de intervenciones puntuales). Por último, los autores plantean que la escalabilidad debería darse una vez existan datos concretos y evaluaciones concluyentes sobre el éxito de los proyectos piloto (su eficacia y eficiencia), adaptándose el proceso de escalabilidad a los resultados de dichas evaluaciones.

A su vez, un estudio Howard-Grabman y Snetro-Plewman (2006) establecen las siguientes razones para escalar proyectos en el ámbito de la salud:

- Ampliar los efectos positivos de un programa a más gente necesitada.

- Maximizar los recursos y la inversión realizada en el diseño y el desarrollo de las intervenciones.
- Contribuir concienciar a la ciudadanía sobre un asunto particular de salud y ayudar a promover cambios en normas sociales.
- Incrementar el apoyo a cambios en políticas sanitarias y la financiación de proyectos relacionados con la salud a medida que nuevas comunidades ponen de manifiesto sus necesidades.
- Facilitar la creación de una masa crítica de personas, sensibilizadas con las cuestiones de salud, que puedan desarrollar conocimientos y habilidades y crear vínculos organizativos dentro y más allá de las comunidades.

Dado que la salud es un sector donde los problemas y las soluciones son relativamente estándares, las anteriores recomendaciones son particularmente relevantes para identificar estrategias que permitan la escalabilidad en los proyectos.

Uvin y Miller (1996) diferencian, a la hora de entender los factores que promueven la escalabilidad, entre los factores de empuje (“*push*”), que en su mayoría están dirigidos por ONGD o por el Gobierno, y los factores de arrastre (“*pull*”) que están dirigidos por los propios beneficiarios y participantes de los programas objeto de escalamiento. No obstante, señalan que en muchas ocasiones ambos motivos se complementan entre sí, siendo difícil identificar si el escalamiento fue consecuencia de un factor de empuje o de arrastre.

Como conclusión de este apartado, se puede retomar el planteamiento que se realizaba al principio de esta tesis sobre cómo los enfoques ascendentes (“*bottom – up*”), iniciados por las ONGD y grupos sociales, inicialmente generaron expectativas de que podrían aportar respuestas más efectivas a los desafíos del desarrollo. No obstante, dichos enfoques ascendentes han fracasado en buena medida a la hora de llevar a escala las soluciones que desarrollaron, por lo que los programas aplicados quedaron en “islas de

éxito”, incapaces de generar un impacto significativo en la realidad. Existen contadas excepciones a lo anterior, como por ejemplo los programas de microcrédito que si bien han logrado un impacto significativo, no han logrado complementar sus intervenciones para hacerlas más efectivas en la reducción de la pobreza. En esta línea de pensamiento, es interesante señalar que el fracaso en llevar a escala las soluciones a problemas sociales ha sido visto en ocasiones casi con satisfacción por parte de las ONGD, cuyo planteamiento inicial nacía de un rechazo a las políticas descendentes tradicionales (“*top-down*”) de los gobiernos, pero que no fueron capaces de generar una alternativa efectiva que tuviera un impacto masivo. Frente a los enfoques ascendentes limitados, los enfoques descendentes tradicionales desde los gobiernos y organismos multilaterales han sido por lo general altamente ineficientes (con algunas excepciones, como se comentará más adelante, por ejemplo, en los programas de transferencias condicionadas), y han logrado - en el mejor de los casos - resultados que no se correspondían con las inversiones realizadas. En consecuencia, se puede afirmar que la escalabilidad se está convirtiendo progresivamente en un elemento que podría ser capaz de unir los enfoques ascendentes y descendentes bajo la lógica de conseguir un mayor impacto de las intervenciones.

En este orden de ideas, es importante resaltar, como se profundizará en el epígrafe 2.3, que la Declaración del Milenio de Naciones Unidas (ONU 2000) y la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (OCDE 2005) han generado un nuevo marco en el que la escalabilidad se consolida como un criterio necesario en el camino de generar más impacto para las intervenciones de desarrollo. Igualmente, hay que destacar que la escalabilidad cobra relevancia a la luz de la actual crisis presupuestaria en los países más avanzados, la cual está limitando los presupuestos destinados a la cooperación al desarrollo y generando una mayor presión para utilizar de una manera más eficiente los recursos destinados a la ayuda. En este marco de “optimización” de la ayuda, las posibilidades que los responsables políticos de los programas de desarrollo ven en la escalabilidad, como una manera de alcanzar un mayor impacto con menores recursos, refuerzan la importancia de este concepto y le auguran una creciente importancia en los próximos años.

Por último, se puede afirmar que las concepciones sobre la escalabilidad varían en su alcance y significado en función a las distintas entidades que trabajan en el sector del desarrollo. En este sentido se observa cómo, por ejemplo, en organizaciones dirigidas al trabajo con comunidades las referencias a la escalabilidad (planteadas como mayor impacto, sostenibilidad, réplica, etc.) suelen entenderse como apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios del mismo. En organizaciones de microfinanzas, las menciones a escalabilidad aparecen referidas principalmente en relación a potenciales inversores y financiadores. En organizaciones basadas en el cabildeo<sup>10</sup>, la escalabilidad está enfocada sobre la perspectiva de las reformas políticas en aras a beneficiar a colectivos desfavorecidos. Esta variedad parece indicar que las referencias a la escalabilidad que realizan las diversas instituciones que trabajan en la cooperación al desarrollo constituyen un buen medio para conocer, no solo sus estrategias específicas de escalabilidad, sino sobre todo su visión sobre la cooperación al desarrollo.

## **2.2 La escalabilidad en el marco de las operaciones de los principales donantes e instituciones de desarrollo**

Como continuación a la introducción realizada en el apartado anterior sobre cómo la escalabilidad es relevante para las distintas entidades donantes, en el presente apartado se procederá a revisar cómo la escalabilidad es recogida de forma específica en el marco de las estrategias y documentos operativos de las principales entidades donantes del sector de la cooperación al desarrollo. Sirva decir, como presentación de las menciones y referencias que se expondrán a continuación que, en muchos casos, la escalabilidad no aparece incorporada explícitamente dentro del marco estratégico de actuación, sino que más bien el concepto aparece reflejado de manera incipiente como un principio de intervención que podría conducir a lograr mayor impacto de las acciones de la institución.

El Banco Mundial es seguramente la institución que de manera más consistente ha venido analizando los procesos de escalabilidad. En particular bajo la dirección de James

---

<sup>10</sup> El término cabildeo en el presente documento incorpora principalmente el concepto anglosajón de “*lobby*”

Wolfensohn, el banco incorporó el concepto de escalabilidad como uno de sus principales ejes de trabajo. Como se ha mencionado previamente, el Banco Mundial organizó en 2004, conjuntamente con el Gobierno Chino, la Conferencia sobre Escalabilidad en Shanghai, en la que se discutió sobre mejores prácticas para el logro de la escalabilidad y para su incorporación en los programas de desarrollo.

Dentro del grupo del Banco Mundial, el concepto también ha sido asumido por la Corporación Financiera Internacional (IFC), en cuyo estudio *Scaling Up Private Sector Models for Poverty Reduction. Report on the Field Visit to Sichuan and Zhejiang Provinces* (2004), se definen algunas recomendaciones interesantes de esta institución sobre los procesos de escalamiento, tales como la necesidad de aprovechar el dinamismo y la creatividad de los pobres, así como el permitir al sector privado alcanzar su pleno potencial para facilitar el logro de la escala. Este documento afirma que el proceso de escalamiento implica compromiso y liderazgo, innovación institucional, aprendizaje y catalizadores externos. Por último, señala que es importante analizar los proyectos para contribuir a generar orientaciones que puedan ser aplicadas a gran escala.

También el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha incorporado el concepto de escalabilidad, en particular a través de su departamento de Oportunidades para la Mayoría, que trabaja en beneficio de la población de la base de la pirámide con el objetivo de lograr el mayor impacto de sus intervenciones. Oportunidades para la Mayoría promueve el concepto de escalamiento con la utilización de plataformas ya existentes (bancarias o de servicios, por poner un ejemplo) para facilitar el acceso de la población de la base de la pirámide a nuevos productos y servicios (BID, 2012).

Dentro del BID, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN, 2012) recoge el concepto de escalabilidad en la declaración de su misión institucional: *“Parte fundamental de la misión del FOMIN es su papel como laboratorio para el desarrollo, experimentando, innovando y asumiendo riesgos con el fin de construir y apoyar modelos exitosos de negocio para la micro, pequeña y mediana empresa. Con el objetivo de lograr mayor efectividad en sus proyectos, el FOMIN está comprometido:*

- *a medir rigurosamente y a evaluar el impacto de sus resultados,*
- *así como a diseminar activamente el conocimiento generado por sus proyectos para que las soluciones más prometedoras sean ampliamente conocidas y llevadas a mayor escala”.*

El Banco Africano de Desarrollo (BAD, 2012) también ha incorporado la escalabilidad como un elemento central de su iniciativa para el acceso a la energía de origen renovable en países de bajos ingresos, y plantea el desarrollo de capacidades para la escalabilidad como un eje de intervención clave en dicha iniciativa.

En cuanto al sistema de Naciones Unidas, se puede mencionar en primer lugar cómo la escalabilidad ha sido recogida por el Fondo para el Desarrollo de la Agricultura (IFAD, 2007) en su marco estratégico de intervención 2007-2010. En él se plantea que la innovación y la escalabilidad son ejes centrales en la estrategia de la institución, y que el IFAD promoverá activamente en sus programas la innovación y la experimentación de nuevos enfoques, para lo cual colaborará con gobiernos y otras entidades colaboradoras para aprender de la experiencia, y para reproducir y aumentar la escala de los éxitos alcanzados. En el mismo documento, el IFAD estudia su rol de catalizador y reitera la necesidad de innovar para lograr un mayor impacto de sus intervenciones.

Los programas de cooperación de la Unión Europea recogen el concepto de manera dispersa. Uno de los campos donde se ha realizado una referencia explícita a la escalabilidad es en el del cambio climático, en concreto en el documento *Scaling up climate finance* (Comisión Europea, 2011) que plantea como reto explícito escalar las políticas de apoyo a la financiación de la lucha contra el cambio climático.

En la cooperación española no se encuentran apenas referencias al concepto en los planes y documentos estratégicos de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Ni la Ley 23/1998 de Cooperación Internacional para el Desarrollo

ni, más recientemente, la Ley 36/2010 del Fondo para la Promoción del Desarrollo (en la que se establecen los nuevos instrumentos reembolsables de la cooperación española), mencionan directa o indirectamente la escalabilidad como un eje de intervención. Se pueden, no obstante, encontrar referencias difusas del concepto en el Plan Anual de la Cooperación Internacional 2011 de la AECID, donde se afirma *“la necesidad de tomar iniciativas nuevas y buscar nuevos caminos. Considerar de forma mucho más integrada el desarrollo, como un problema global e interdependiente, donde los Bienes Públicos Globales (y la lucha contra los “males” públicos globales) forman parte inseparable de la misma agenda global. La búsqueda de más recursos para el desarrollo distintos a los tradicionales, que marquen la diferencia, debe ser una prioridad”* (2011, p. 5). En esta línea, el Plan Anual menciona de manera específica que la cooperación española *“reforzará su apoyo a las iniciativas destinadas a tal fin [la búsqueda de recursos distintos a los tradicionales], que además suelen requerir muy pocos recursos de AOD presentando un impacto potencial muy alto”*.

El reciente IV Plan Director de la Cooperación Española (AECID, 2013, p. 49) incorpora diversas menciones a la necesidad de que la cooperación española alcance un “mayor impacto”, y en esta línea afirma que *“la eficacia –unida a la calidad- ha sido un desiderátum de la cooperación desde sus inicios, pues todo donante persigue maximizar el impacto de sus esfuerzos sobre el desarrollo de los países socios”*. De manera muy vinculada con el concepto de escalabilidad, el Plan Director plantea como línea programática que *“se tenderá a limitar las líneas de actuación en función de las prioridades de desarrollo de nuestros socios y de nuestra propia ventaja comparativa. El objetivo es doble: mejorar el impacto con menos recursos y reducir la fragmentación de cada programa”*. La referencia expresa a cómo mejorar el impacto con menos recursos constituye, seguramente, la primera referencia implícita directa a la escalabilidad en un documento de la cooperación española.

No obstante, si se revisan las páginas de los principales organismos donantes se puede afirmar que la escalabilidad sigue siendo un criterio incipiente dentro del marco de análisis de los proyectos por parte de estos organismos. En esta línea, después de repasar

las principales menciones a la escalabilidad en las agencias donantes, Hartmann y Linn (2008) concluyen que los donantes prestan una atención muy limitada a la escalabilidad. Plantean estos autores que, por lo general, las entidades donantes están más preocupadas por el éxito puntual de sus intervenciones, mientras que las posibilidades de que sean reproducidas se dejan fuera del esquema de los proyectos. Los autores plantean las siguientes propuestas para cambiar la manera en que los donantes se enfrentan actualmente a los retos de la escalabilidad:

- Desarrollar una visión clara y común sobre lo que significa la escalabilidad, de manera que esta visión quede recogida en los documentos y estrategias institucionales de las instancias de la cooperación. Como se ha visto anteriormente, esta condición no aparece aún reflejada en la mayoría de los documentos de los donantes.
- Asegurar que los donantes reciben un respaldo político en el país receptor que facilite la creación de un espacio para que la iniciativa o programa se desarrolle y llegue a una escala mayor.
- Procurar poner en relación a los distintos proyectos, programas y políticas, vinculándolos mediante un proceso transparente y claro. Esta recomendación claramente guarda relación con los documentos de armonización de los donantes que se mencionarán en el apartado 2.3 a continuación.
- Fortalecer las capacidades institucionales para la escalabilidad. Esto supone eliminar las unidades ejecutoras (encargadas de la gestión específica del proyecto), y reorientar los esfuerzos en desarrollar capacidades hacia la creación de conocimientos y capacidades locales.
- Realignar los incentivos y los procesos internos de los donantes para promover que el personal, los gerentes, los programas y la asistencia técnica y financiera estén todos dirigidos a lograr la escalabilidad.



- Armonizar efectivamente los procesos y requerimientos fiduciarios y administrativos de los distintos proyectos y programas.
- Revisar y modificar los actuales estándares y criterios de evaluación, que actualmente están centrados en el impacto y la sostenibilidad, pero no incorporan la escalabilidad como criterio. Este elemento es central, será repetido a lo largo del trabajo, y se incorporará en el modelo propuesto en el capítulo 5 de la memoria tesis.
- Promover un entorno de aprendizaje en el que los diferentes actores compartan experiencias sobre escalabilidad y acuerden estrategias para el mejor financiamiento de los procesos de escalabilidad.

Para terminar este apartado, concretamente en relación a su potencial para la cooperación española al desarrollo, se puede pensar que la incorporación de la escalabilidad supondría un elemento de gran interés en el actual marco de reducción de recursos para la ayuda oficial al desarrollo. Es importante recordar la afirmación, expresada en el IV Plan Director de la Cooperación Española (AECID, 2013), de cómo “*mejorar el impacto con menos recursos*”. En esta línea, la escalabilidad puede ser un instrumento para canalizar fondos privados hacia las intervenciones de desarrollo. No obstante y como se justificará a lo largo de esta tesis, si bien los fondos privados de financiación al desarrollo pueden servir como catalizadores de los procesos de escalabilidad, el concepto de escalabilidad no debería ser limitado únicamente a los proyectos financiados con fondos privados, sino que debería constituir un criterio de análisis central también en los que utilicen fondos públicos. Esperemos que, a raíz de contribuciones como la de esta tesis doctoral, los futuros documentos programáticos de la cooperación española puedan incorporar una mayor atención a la búsqueda de una escala significativa en las intervenciones de la ayuda oficial española al desarrollo.

### **2.3 Los principales retos de la escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo**

A continuación se expondrán las principales oportunidades y retos que justifican la necesidad de contar con un análisis de escalabilidad en los proyectos de desarrollo. En primer lugar se planteará cómo el objetivo para la eliminación de la pobreza extrema conduce a la necesidad de explorar en mayor detalle las alternativas de las propuestas de alcanzar escala. Posteriormente se expondrán algunas de las dificultades para llevar a escala las soluciones sociales, así como las carencias que tiene un análisis *a posteriori* de los proyectos para alcanzar una escala mayor. Se planteará el dilema que supone la oportunidad asociada a la escalabilidad frente al posible riesgo que implica su utilización, complementado con un estudio de los potenciales conflictos entre escalabilidad e impacto directo, por un lado, escalabilidad frente a efectividad programada por otro. La suma de los anteriores factores, facilitará nuevas iniciativas vinculadas con la escalabilidad y sus principios, como se desarrollará en el apartado 2.4 de la memoria de tesis más adelante.

#### **2.3.1 El fin de la pobreza como meta y la mayor eficacia de la ayuda como instrumento**

En el libro *El fin de la pobreza: posibilidades económicas de nuestro tiempo* (Sachs, 2005), se plantea el sugerente argumento de que, debido al avance económico y social de la humanidad, la pobreza no es ya una lacra con la que hay que aprender a convivir a perpetuidad, sino que la eliminación de la pobreza extrema<sup>11</sup> es una meta real al alcance de la comunidad internacional en el plazo de una generación.

La misma reflexión ha sido incorporada a diferentes planteamientos que, desde el inicio del nuevo milenio, se han introducido en el mundo de la cooperación y que ya no ven la pobreza como un mal perenne y difuso, imposible atacar por su amplitud y complejidad, sino como un problema definido y solucionable gracias a la disponibilidad de recursos suficientes.

---

<sup>11</sup> Según el criterio del Banco Mundial, se entiende como la población que vive con menos de 1,25 dólares al día (<http://datos.bancomundial.org/tema/pobreza>)

En este contexto, la firma en septiembre de 2000 de la Declaración del Milenio por los países integrantes de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2000) supuso el primer paso hacia la meta de erradicar la pobreza, como queda recogido en el texto siguiente:

*“III. El desarrollo y la erradicación de la pobreza*

*11. No escatimaremos esfuerzos para liberar a nuestros semejantes, hombres, mujeres y niños, de las condiciones abyectas y deshumanizadoras de la pobreza extrema, a la que en la actualidad están sometidos más de 1.000 millones de seres humanos. Estamos empeñados en hacer realidad para todos ellos el derecho al desarrollo y a poner a toda la especie humana al abrigo de la necesidad.*

*12. Resolvemos, en consecuencia, crear en los planos nacional y mundial un entorno propicio al desarrollo y a la eliminación de la pobreza. (...).”*

La Declaración del Milenio incorpora el establecimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y, con ello, impuso una creciente presión sobre los organismos internacionales y los países donantes para obtener resultados a gran escala en sus intervenciones.

Este nuevo planteamiento de la ayuda oficial al desarrollo generó a su vez un movimiento centrado en cómo mejorar igualmente la eficacia de la ayuda. Un primer hito importante fue la Conferencia Internacional sobre la Financiación del Desarrollo celebrada en Monterrey en 2002, y la firma del denominado *Consenso de Monterrey* (ONU, 2002), en el que se fijaron las bases para fortalecer no solo la cuantía sino también la eficacia de la ayuda al desarrollo. El *Consenso de Monterrey* establece en su primer apartado:

*“Nosotros, los Jefes de Estado y de Gobierno reunidos en Monterrey (México) los días 21 y 22 de marzo de 2002, hemos resuelto hacer frente a los problemas de la financiación para el desarrollo en el mundo, en particular en los países en desarrollo.*

*Nuestra meta es erradicar la pobreza, lograr un crecimiento económico sostenido y promover un desarrollo sostenible al tiempo que avanzamos hacia un sistema económico mundial basado en la equidad y que incluya a todos”.*

En esta línea y promovido por la OCDE, tuvo lugar en París en 2005 el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, que estuvo precedido por un Foro de Alto Nivel sobre Armonización celebrado en Roma en 2003. El Foro de París tuvo como fruto la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (OCDE, 2005). La novedad de esta Declaración es que introduce de manera explícita y como una prioridad la eficacia de la ayuda en el contexto de la erradicación de la pobreza, como se detalla en su Exposición de Objetivos:

*“Nosotros, Ministros de países desarrollados y en desarrollo, responsables de fomentar el desarrollo, y nosotros, Directivos de instituciones de desarrollo multilaterales y bilaterales, reunidos en París el 2 de marzo de 2005, estamos resueltos a emprender acciones de largo alcance y supervisables con vistas a reformar la manera en la que suministramos y gestionamos la ayuda, mirando hacia el futuro la revisión quinquenal de la ONU de la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) más adelante en el año. Como en Monterrey, reconocemos que si es necesario aumentar el volumen de la ayuda y de los otros recursos del desarrollo para lograr estos objetivos, también es preciso aumentar al mismo tiempo de manera significativa la eficacia de la ayuda al Desarrollo, así como respaldar el esfuerzo que realizan los países socios reforzando sus gobiernos y mejorando el desempeño del desarrollo”.*

La Declaración de París fue seguida por el Programa de Acción de Accra de 2008, que recoge el espíritu de las anteriores declaraciones y acuerdos e introduce una primera nota de reflexión en la que se reconoce que los progresos realizados no han sido suficientes (OCDE, 2008):

*“6. Los datos empíricos muestran que estamos progresando, pero no lo suficiente. Una evaluación reciente indica que la Declaración de París generó un ímpetu importante*

*para cambiar la forma en que los países en desarrollo y los donantes colaboran para solucionar problemas concretos. De acuerdo con la encuesta de seguimiento de 2008, una gran cantidad de países en desarrollo ha mejorado su gestión de los fondos públicos. Los donantes, a su vez, están haciendo más eficiente su coordinación a nivel nacional. Aun así, el ritmo de progreso es demasiado lento. Sin mayores reformas y una acción más rápida, no cumpliremos con nuestros compromisos y metas para 2010 en relación con la mejora de la calidad de la ayuda”.*

El conjunto de declaraciones anteriores han definido una serie de estándares de trabajo para los distintos organismos donantes que, partiendo de la meta de la erradicación de la pobreza extrema, deben traducirse en una mejora de la eficacia de la ayuda al desarrollo. En este sentido, recogiendo la referencia al logro de un mayor impacto de los proyectos que realiza la Declaración de Accra, no basta con progresar, hay que hacerlo con mayor rapidez y eficacia.

Una consecuencia directa de la presión que el anterior marco generó sobre los organismos donantes, y más en general sobre el mundo de la cooperación, es que se comenzó a explorar el concepto de escalabilidad como elemento que podría facilitar la requerida expansión del impacto de las intervenciones.

Organizada por el Banco Mundial, en 2004 tuvo lugar la Conferencia de Shanghai sobre estrategias para aumentar la escala de la lucha por la reducción de la pobreza (Banco Mundial, 2004 A), que supuso un primer avance en la búsqueda de mecanismos que facilitaran la expansión del impacto de los proyectos a través de la escalabilidad.

Para finalizar este apartado y entender el contexto actual del debate, hay que mencionar, en primer lugar, que según los datos de la OCDE, en el 2009 (OCDE, 2010) más de 127.000 millones de dólares fueron destinados a AOD en todo el mundo, con un crecimiento de un 62% en la AOD entre los años 2004 al 2009, y esto a pesar del inicio de la crisis financiera internacional en 2007. No obstante, el incremento en el volumen de fondos, así como el esfuerzo en hacer más eficiente dicha ayuda a través de los

instrumentos citados en la Declaración de París y el consiguiente Programa de Acción de Accra, el síndrome de la “fatiga de la cooperación”, o desánimo derivado de la falta de eficacia de la ayuda al desarrollo en conseguir sus objetivos, ha estado – incluso en los momentos de mayor bonanza en los fondos de AOD- presente en el discurso de buena parte de los donantes internacionales. A esta fatiga hay que añadir la importancia de la última y prolongada crisis económica internacional, que desde el año 2008 ha afectado con particular dureza los presupuestos públicos de los países más desarrollados, por lo que es lógico que deseen conocer los resultados concretos de los proyectos financiados por su AOD. Se puede afirmar que la búsqueda de una mayor eficacia de la ayuda al desarrollo y la generación de mecanismos que permitan multiplicar y asegurar su efectividad (como es la escalabilidad), constituirán puntos centrales de debate en el ámbito de la cooperación al desarrollo en la segunda década del siglo veintiuno.

### 2.3.2 Las dificultades para llevar a escala proyectos de desarrollo

Como se apuntó en la introducción, el concepto de escalabilidad en el ámbito de la cooperación al desarrollo surge, en buena medida, como un intento de generar un vínculo que facilite la conexión entre los enfoques ascendentes y descendentes. En consecuencia, la escalabilidad pretende superar, en primer lugar, los tradicionales programas descendentes, diseñados desde la sede de los organismos donantes sin tomar en consideración las realidades locales, y con una visión muchas veces limitada en sus objetivos y sin coordinación sobre las estrategias específicas para expandir los efectos de dichos programas. En segundo lugar, la escalabilidad surge como una reacción ante la proliferación de proyectos piloto experimentales que, en su mayoría, han alcanzado resultados limitados que no justifican la inversión realizada en innovación (en la línea ya mencionada por Edwards y Hulme, 1992 A).

De acuerdo con lo anterior, si bien se puede afirmar que existe un consenso sobre la importancia de la escalabilidad como elemento que puede facilitar un mayor impacto de las intervenciones de desarrollo, igualmente se puede decir que existe un desconocimiento generalizado sobre las dificultades prácticas que surgen al hacer frente a

los problemas sociales con procesos innovadores que incorporan la escalabilidad. Como se verá a lo largo de esta tesis, el campo del desarrollo está lleno de mecanismos que, en el mejor de los casos, desincentivan y, en el peor, impiden tanto que los proyectos alcancen una determinada escala, como que los que han tenido éxito en su instancia piloto sean llevados a una mayor escala.

Pyle (1980) plantea que existen dos núcleos clave de dificultades para lograr ampliar el impacto de los proyectos de desarrollo. En primer lugar, el proyecto debe ser capaz de promover cambios en políticas públicas, de manera que las experiencias del mismo se trasladen a un nivel superior. Una gran parte de las iniciativas piloto no incorporan mecanismos para intentar llevar a una escala mayor las experiencias positivas que puedan derivarse de ellas, por lo que muchos proyectos o iniciativas que podrían convertirse en políticas más amplias nunca llegarán a serlo por desconocimiento de los mismos por parte de audiencias clave.

Pyle señala que un segundo núcleo de dificultades está centrado en cómo lograr que una experiencia que ha tenido éxito bajo determinadas condiciones mantenga su efectividad al aplicarse de nuevo en intervenciones más amplias<sup>12</sup>: Se plantea aquí una primera versión del reto de la replicabilidad en el campo de la escalabilidad, cuyo análisis detallado se verá más adelante en esta tesis.

Dees *et al.* (2002) realizan a su vez una interesante comparación entre los procesos de escalamiento de iniciativas con ánimo de lucro que han tenido éxito, y los procesos de escalamiento de iniciativas sociales. En cuanto a iniciativas empresariales, el documento menciona distintos modelos empresariales escalados con éxito en Estados Unidos en los últimos 30 años, como por ejemplo Walmart, que ha pasado de poco más de 24 tiendas en Arkansas en 1962 a más de 2.700 en 2002; o el caso de Home Depot, que pasó de 3 tiendas en 1979 a más de 1.400 en 2002. Por el contrario, según los autores, en el ámbito de la cooperación al desarrollo son contados los casos de experiencias que han tenido un

---

<sup>12</sup> Por ejemplo, Pyle (1980) menciona múltiples ejemplos de proyectos de innovación en técnicas agropecuarias que tuvieron éxito a nivel piloto en la India, pero que fracasaron al quererse reproducir a una escala más amplia.

éxito similar a la hora de su expansión, con la excepción ya citada del microcrédito, por los motivos que más adelante se detallarán.

Se puede finalizar diciendo que el escalamiento de proyectos de desarrollo en el ámbito social se enfrenta a dificultades que van más allá de la simple validación del modelo propuesto en una intervención piloto. Lamentablemente, el mundo de la cooperación al desarrollo - en comparación con el mundo de la empresa privada, donde los incentivos para el escalamiento de las iniciativas son claros - no tiene mecanismos definidos que favorezcan la reproducción o multiplicación de las iniciativas que han probado su éxito. También es importante considerar que, en muchas ocasiones, al contrario de lo que sucede en el mundo empresarial (donde el empresario por lo general siempre “piensa en grande”), las iniciativas sociales no incorporan en su diseño una visión clara sobre los mecanismos específicos que van a ser utilizados para su escalamiento.

### 2.3.3 La escalabilidad como elemento de análisis en las fases de identificación y diseño de un proyecto de desarrollo

Una de las características fundamentales de los intentos realizados a la fecha para analizar la escalabilidad, es que el análisis que se propone es planteado de manera general como un elemento *ex post*, es decir, como uno de los factores a tomar en consideración en la evaluación final del proyecto una vez el mismo ha terminado. Con esta lógica, la idea es identificar a posteriori, en aquellos proyectos que han tenido éxito y han alcanzado una cierta escala en su impacto, los elementos centrales del mismo que han contribuido a la generación de dicha mayor escala, con el objeto de potenciarlos en la misma zona, o intentar reproducir esa intervención en otra zona distinta.

En esta visión tradicional del análisis la escalabilidad se incorpora como el último paso en el ciclo de un proyecto, de manera que se puede definir como un análisis *a posteriori*. Es decir, en primer lugar se realiza el diseño, luego se ejecuta, posteriormente se evalúa el proyecto, y en función del resultado se plantea la posibilidad de escalar el proyecto. Gráficamente se puede reflejar la lógica de acuerdo con la siguiente figura:



**Figura 2: Fases en un proceso de escalamiento tradicional.**



Fuente: elaboración propia

Esta visión de análisis *a posteriori* tiene la aparente bondad de evitar el escalamiento de procesos no deseados (que puedan suponer escalar malas prácticas), porque se contaría con todos los elementos necesarios para tomar la decisión de escalar. Sin embargo, en la práctica esta visión de la escalabilidad resulta muy limitada ya que, al no incorporar desde el inicio las condiciones que implican la escalabilidad, condiciona en buena medida la capacidad real de la iniciativa de alcanzar escala. Esta lógica tradicional *a posteriori* no incorpora por tanto la escalabilidad como un factor preexistente en los proyectos, sino que asume que la escala es más bien una consecuencia de diversos factores acaecidos durante su ejecución.

Las limitaciones de este enfoque tradicional *a posteriori* de la escalabilidad son diversas, como menciona Dees (2002) al plantear la necesidad de definir *a priori* un modelo de escalamiento. La primera es que este análisis *ex post* no permite diferenciar en un proyecto dado entre, por un lado, aquellos factores preexistentes de escalabilidad, que se dieron durante las etapas de identificación y diseño y, por otro lado, los factores sobrevenidos que se dieron durante la realización del proyecto. Esta limitación conduce a un debate irresoluble sobre si el éxito o el fracaso de un proyecto en alcanzar una mayor escala es debido a su identificación y diseño, o si más bien dicho éxito o fracaso es debido a la ejecución del mismo. Irresoluble porque en la gran mayoría de los documentos de proyectos de desarrollo no existen hipótesis y condiciones claras que permitan la validación de ambas opciones (factores de diseño frente a factores de ejecución), por lo que muy difícilmente una evaluación podrá identificar *ex post* dichas condiciones.

La segunda limitación que se puede encontrar (se ampliará en mayor detalle en el epígrafe 4.3 al hablar de la innovación) muestra que el análisis *a posteriori* no facilita el desarrollo de la innovación social requerida para la escalabilidad, ya que la innovación conlleva la necesidad de un planteamiento expreso previo que justifique la inversión que se realizará en la misma (diferente a la utilización de recursos en financiar actividades de impacto directo). Desde un análisis *ex post*, la inversión en innovación, así como todos los demás factores vinculados a la misma, quedan relegados a un segundo plano.

Una tercera limitación es que, sin identificar de manera previa los factores clave precisos para el logro de la escalabilidad, será más complicado poder dar una respuesta adecuada a los retos que estos factores plantean según vayan surgiendo a lo largo del proyecto. Así los procesos de escalamiento se verán muchas veces comprometidos, por ejemplo, si la estructura de la institución que ejecuta el proyecto impide o limita gravemente la posibilidad de llevar a escala la iniciativa (pensemos que la institución tiene una misión limitada a un territorio, o que no puede realizar actividades adicionales, o que no puede captar recursos...). Si dicha limitación no ha sido identificada de manera previa en el diseño, puede afectar muy seriamente las opciones del proyecto para alcanzar una escala masiva. Un caso concreto de esta situación se dio en los procesos iniciales de expansión del microcrédito, ya que las instituciones que lo promovían en sus inicios eran por lo general ONGD y, por regulaciones legales de los países en los que actuaban, veían limitadas su capacidad de intervención en función de su personalidad jurídica, por lo que debieron transformarse en sociedades financieras.

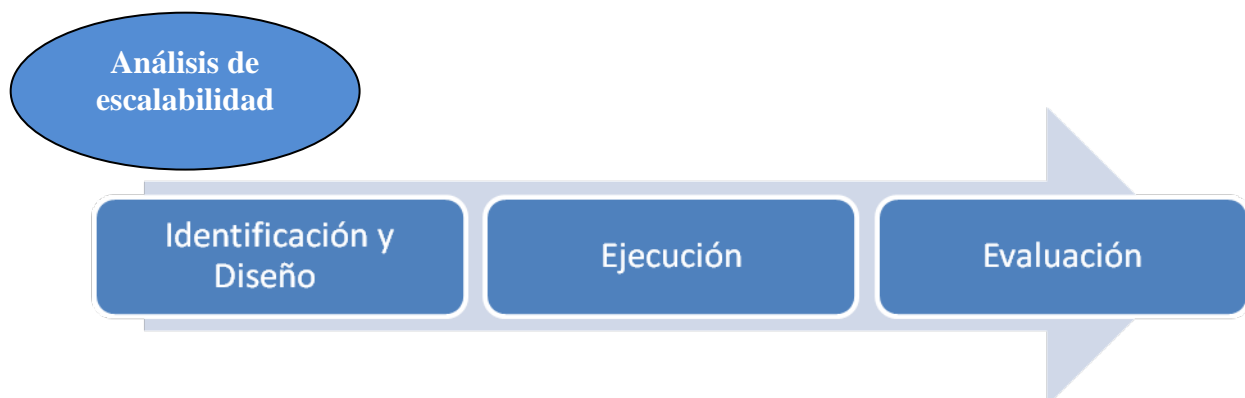
De acuerdo con las referidas limitaciones de los resultados a posteriori, se puede afirmar que es necesario realizar un análisis *a priori* del potencial de escalabilidad en las fases de identificación y diseño de los proyectos. Este estudio en la fase inicial del ciclo de proyectos se basa en un planteamiento central de esta tesis: analizar si la escalabilidad, como potencial de alcanzar escala, es una característica que algunas propuestas poseen desde su inicio (*ab initio*). Lo anterior supone, en definitiva, realizar un análisis no solo temporalmente distinto al tradicional, sino también cualitativamente distinto.

En resumen, el análisis de escalabilidad se debe entender como aquel conjunto de condiciones necesarias para que un proyecto alcance una escala masiva. Dicho análisis *a priori* puede ser complementado, pero no sustituido, por un análisis *a posteriori* de las condiciones y de los factores que han favorecido que dicho potencial de escalabilidad se desarrolle. Lo anterior se puede vincular con los conflictos entre escalabilidad e impacto que se mencionarán a continuación.

Igualmente, y retomando las lecciones sobre escalabilidad que se mencionaron previamente desde el sector de la informática y el capital riesgo (sectores donde el análisis de escalabilidad se realiza conjuntamente con la inversión o el desarrollo del producto), se puede recordar lo ya expuesto al hablar de la informática (Microsoft, 2012) donde se afirma que la escalabilidad debe formar parte del proceso de diseño porque no es una característica que se pueda agregar después de la etapa de diseño.

La incorporación del análisis de escalabilidad como parte esencial, *a priori*, en la fase de identificación y diseño de los proyectos no implica que dicho análisis no se deba complementar y apoyar en las fases subsiguientes (ejecución y evaluación), sino que más bien debe entenderse que el potencial de escala identificado debe ir concretándose durante toda la vida del proyecto. Se puede describir lo anterior mediante la siguiente figura:

**Figura 3: Fases en un ciclo de proyectos desde un enfoque de escalabilidad**



Fuente: elaboración propia

Es importante señalar que, a efectos prácticos y con el fin de buscar una mayor sencillez en la propuesta, se han agrupado las actividades de identificación y diseño de los proyectos en un mismo bloque si bien, estrictamente hablando, constituyen fases independientes. De todas formas, también es cierto que en muchas ocasiones identificación y diseño se entrecruzan de manera que el diseño implica cambiar la identificación, generando un espacio propio.

En resumen, es necesario realizar un análisis de escalabilidad *a priori* en las fases de identificación y diseño de las iniciativas de proyectos, de manera contraria a enfoques tradicionales *a posteriori* que postergaban el mismo a la finalización del proyecto. La razón última de este análisis *a priori* es que la identificación del potencial de escala no es un mero elemento descriptivo de una situación, sino que más bien es un elemento generativo que debe incorporarse como eje activo de identificación y diseño del proyecto para reforzar la formulación de las propuestas y mejorar el potencial de alcanzar un impacto masivo.

#### 2.3.4 La oportunidad que supone la escalabilidad frente al riesgo que introduce

Uno de los análisis más lúcidos y originales sobre qué es la escalabilidad se encuentra en el libro *El Cisne Negro: el impacto de lo altamente improbable* (Taleb, 2007). Taleb denomina “cisne negro” a un fenómeno altamente improbable que incorpora tres características esenciales. La primera es que dicho fenómeno es impredecible; la segunda es que conlleva un impacto masivo; y la tercera es que, después de que suceda, se construye artificialmente una explicación que lo hace parecer menos aleatorio y más predecible que lo que de hecho fue. Un ejemplo de “cisne negro” que hizo famoso a Taleb fue la crisis financiera del año 2008, que encaja en los tres criterios detallados anteriormente. Una de las características esenciales de un fenómeno de “cisne negro”, el impacto masivo, solo es posible en el ámbito de las variables escalables.

El tercer capítulo del libro de Taleb está dedicado por entero a analizar la escalabilidad y sus consecuencias. Caracteriza en primer lugar la diferencia entre lo que es o no es

escalable en función de si son fenómenos asociados con actividades que están limitadas por la presencia del que las realiza o por el tiempo que se emplea en ellas. Un trabajo no escalable sería aquel en el que es precisa la presencia física de la persona y tiene una retribución generalmente horaria que no es susceptible de aumentar exponencialmente (un fontanero, por ejemplo). Frente a este tipo de trabajos no escalables se dan otras opciones laborales donde una persona puede ganar más dinero sin apenas esfuerzos añadidos. Por ejemplo, las personas que trabajan en el mundo de la especulación financiera invierten casi el mismo tiempo (conversaciones telefónicas, uso del ordenador...) en realizar transacciones por mil acciones que por un millón y, además, en estos trabajos escalables la presencia física de la persona no es necesaria, pudiendo trabajar desde fuera de la oficina.

Como segundo factor de escalabilidad, Taleb realiza una conexión entre escalabilidad e innovación. Las innovaciones fomentan y facilitan procesos de escalabilidad que de otro modo no existiría. Se puede poner como ejemplo la actividad de los cantantes: antes de la aparición del gramófono, su oficio no era escalable (su retribución estaba en función de la capacidad limitada del auditorio en el que cantaba); con la aparición de las grabaciones, los cantantes pasaron a contar con un instrumento de escalabilidad, los discos grabados, que les permite obtener mayores ganancias sin coste adicional, y con ello entran en la categoría de profesiones escalables.

A partir de los elementos anteriores, Taleb distingue dos grupos de actividades o características en función de su capacidad para la escalabilidad - con sentido del humor los denomina “Mediocristán” y “Extremistán”, como si se tratara de dos países diferentes -. En el primer grupo (Mediocristán) las diferencias son moderadas, y los acontecimientos individuales no son relevantes para el conjunto cuando la muestra es suficientemente grande. Ejemplos de rasgos típicos de este grupo son el peso, la altura, el consumo calórico, el salario de un funcionario, el ingreso de un médico, el cociente intelectual, etc.

Por el contrario, en el segundo grupo (Extremistán) las diferencias entre los distintos acontecimientos pueden ser extremadamente significativas: una sola observación puede

alterar el resultado agregado. Los ejemplos de eventos típicos se engloban en el ámbito de lo social: la riqueza, el ingreso, la venta de libros por autor, las referencias de Google, la población en las ciudades, muertes en guerra, los mercados financieros, etc. Para finalizar esta distinción, Taleb afirma, en la misma línea de otros autores, que la escalabilidad está unida al riesgo, de manera que el segundo grupo de actividades o variables tiene una prevalencia del riesgo mucho mayor que el primero. En este sentido, Taleb afirma que para que exista un fenómeno de impacto masivo, debe existir previamente un riesgo, de manera que riesgo e impacto masivo quedan vinculados en el territorio de Extremistán.

Una vez entendidas las distinciones clave entre ambos grupos de actividades, interesa formularse la pregunta de si el sector de la cooperación al desarrollo, al que pertenecen los donantes y otras entidades vinculadas, forma parte de Mediocristán o de Extremistán, por usar la terminología de Taleb; más concretamente, conviene plantearse si los proyectos de desarrollo están tradicionalmente caracterizados por los factores asociados al primer grupo o a los típicos del segundo y qué consecuencias tiene esta relación.

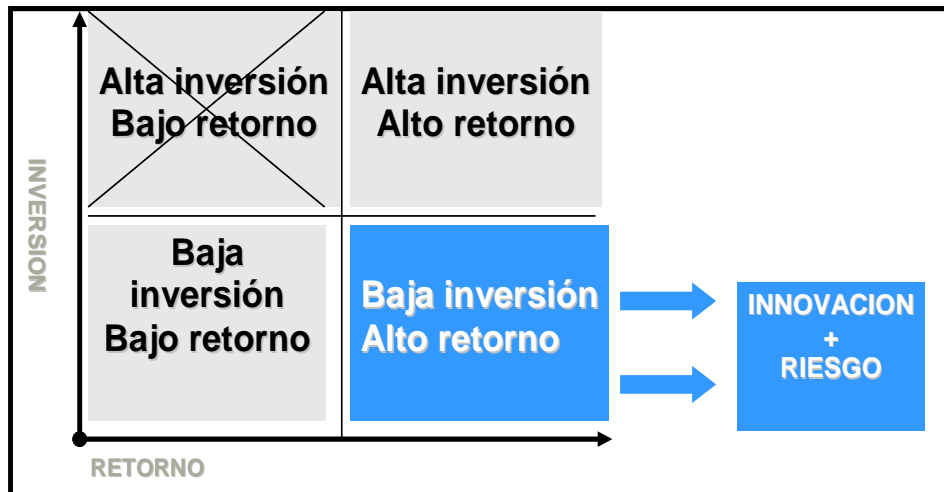
De hecho, la aproximación al concepto de escalabilidad que plantea Taleb es muy relevante para los proyectos de cooperación al desarrollo. Se puede afirmar que tradicionalmente estos proyectos se han insertado, en su mayoría, dentro del primer grupo de Mediocristán. Seguramente uno de los factores que influyen más significativamente en este emplazamiento es la importancia decisiva del sector público en los proyectos de desarrollo, ya que como principal donante se constituye en un actor que sesga los procesos y los orienta hacia factores sin riesgo, lo que ha generado una mayor incidencia de la visión administrativa y formalista impuesta por el sector público en los criterios de selección de propuestas.

Retomando el elemento del riesgo - que es particularmente relevante para lo que se planteará a continuación-, a la luz de los procedimientos operativos de los principales donantes, parecería que la mayor preocupación de los mismos es que se lleve a cabo un gasto programado de los recursos según lo presupuestado, más allá de que esa ejecución

programada esté teniendo los mejores resultados posibles en la intervención. Esta situación conduce a una distinción interesante entre, por un lado lo que se puede denominar como el rendimiento previsto, y por otro lado lo que se puede denominar como el rendimiento efectivo. En el sector de la cooperación al desarrollo, los principales donantes priorizan el logro del rendimiento previsto, es decir una relación lineal entre la inversión que realizan y el retorno (impacto) que obtienen de la misma, evitando desviaciones que aunque pudieran generar un mayor impacto, también generarían una desviación no deseada en la programación del proyecto (un rendimiento efectivo no previsto). En esta línea, se puede afirmar que existe una correlación entre, por un lado un nivel de riesgo más elevado, y por otro lado, un rendimiento efectivo de los proyectos diferente (a la alza o a la baja) del previsto inicialmente.

Tomando como referencia los anteriores elementos, se puede plantear una tabla de doble entrada en la que plasmar cuáles son las distintas lógicas que se emplean para alcanzar un impacto masivo (la escalabilidad) de una intervención. La Figura 4 muestra una matriz que enfrenta el volumen de la inversión y el riesgo de los proyectos, medido por el impacto o retorno de los mismos.

**Figura 4: Inversión versus riesgo en los proyectos de desarrollo**



Fuente: elaboración propia

En función de la interrelación de los dos ejes señalados, el de inversión y el de retorno, se pueden identificar cuatro cuadrantes en la anterior matriz. Un primer cuadrante sería el de **baja inversión y bajo retorno**. Un ejemplo podría ser un proyecto pequeño de una ONG, en el que tanto la inversión como el impacto obtenido son pequeños. Es importante señalar respecto a este cuadrante, como ya se ha mencionado, que obtener impacto en pequeña escala constituye una condición necesaria pero no es suficiente para asegurar que ese proyecto podrá trasladarse sin problemas a una mayor escala. Es decir, lo que es cierto para un tamaño y unas circunstancias (un proyecto pequeño en un contexto definido), puede no serlo al ampliar el alcance del proyecto. Este cuadrante es una opción posible y deseable en muchos casos, pero no conduce a soluciones de impacto significativo.

Un segundo cuadrante sería aquel con **alta inversión y bajo retorno**. Este sería el ejemplo de los proyectos “fallidos” de gobiernos o entidades multilaterales, en los cuales inversiones elevadas no han logrado generar un impacto satisfactorio. Un tercer cuadrante sería aquel en el que tenemos una **alta inversión y un alto retorno**. Sería el caso de los grandes proyectos que han logrado, de manera satisfactoria, un impacto proporcionado a la inversión realizada. Aunque es una opción deseable, el alto impacto tampoco denota necesariamente el potencial de escalabilidad de la iniciativa; es cierto que la iniciativa tuvo impacto con los recursos empleados, pero lo habitual es que no se disponga de recursos suficientes para alcanzar las metas de reducción de pobreza a las que se comprometen las instituciones de desarrollo. En consecuencia, se puede afirmar que estos proyectos poseen el atributo de escala, pero no de escalabilidad, ya que no se demuestra que hayan sido capaces de generar un impacto más allá del directo.

Por último, el cuarto cuadrante corresponde a proyectos de **baja inversión y alto retorno**. Es el que aparece en la matriz marcado en azul, y en él se puede afirmar que existe una escalabilidad o una escala “no lineal”. Ahora, la pregunta que cabe formularse es: ¿cuáles son las bases que permiten a un proyecto colocarse en ese cuadrante deseable de baja inversión y alto retorno?



Una primera respuesta a la pregunta anterior se puede encontrar en los planteamientos de Taleb al mencionar la innovación y riesgo como criterios clave de escalabilidad. Ambos elementos, innovación y riesgo, están incorporados en sus procesos de análisis por cualquier profesional del mundo de las inversiones financieras o del mundo de la tecnología. Sin embargo, dichos elementos todavía no se han trasladado al mundo de la cooperación al desarrollo, donde no existe por lo general un entendimiento definido de para qué innovar o tomar riesgos. Dicho lo anterior, la incorporación del riesgo y la innovación implicaría transformar radicalmente al sector de la cooperación al desarrollo, haciendo de una ONGD un banco de inversión. Sin embargo, es importante entender la lógica del sector privado que justifica la innovación y la asunción de riesgos para contraponerlas con los actuales enfoques presentes en el mundo del desarrollo, y ver qué enseñanzas se pueden adaptar y cuáles no.

Un elemento sobre el que conviene reflexionar, en relación con el riesgo, es asumir - como parte consubstancial del mismo-, la posibilidad de fracaso del proyecto. Un fracaso que puede afectar a los beneficiarios, a los donantes, o a la entidad ejecutora del proyecto (el análisis de las consecuencias del riesgo se realizará más adelante en esta tesis en el epígrafe 4.3). Como introducción a la relevancia del riesgo, se puede mencionar no obstante el artículo *Design Thinking for Social Innovation* (Brow y Wyatt, 2010), que expone que uno de los mayores impedimentos que evitan un diseño enfocado en la innovación (e implícitamente la escalabilidad) es el miedo al fracaso. La noción de que el fracaso no es necesariamente malo, siempre y cuando tenga lugar en una etapa temprana del proyecto y sirva como fuente de aprendizaje, es sumamente difícil de aceptar en el ámbito social. Es preciso fomentar una cultura de diseño creativo que promueva el desarrollo de prototipos, más que una cultura que simplemente se dedique a validar ideas ya consolidadas. Este artículo muestra una de las confusiones más comunes en el mundo del desarrollo al hablar de los riesgos: que los mismos son muchas veces entendidos como las “posibles” consecuencias indeseadas de la ejecución de una idea probada, y no como el “probable” resultado natural de un proceso de innovación social con alto índice de fracaso por el riesgo que entraña.

En resumen, es necesario subrayar que la escalabilidad solo es posible cuando se asume su contrapartida, que es el riesgo. En efecto, el riesgo no debe considerarse de manera exclusivamente negativa, sino también en su vertiente de experiencia, partiendo de asumir que allí donde hay riesgo, también hay un potencial de retorno no lineal que puede conducir a un impacto masivo.

### 2.3.5 Los conflictos entre la escalabilidad y los criterios tradicionales de análisis y selección de proyectos

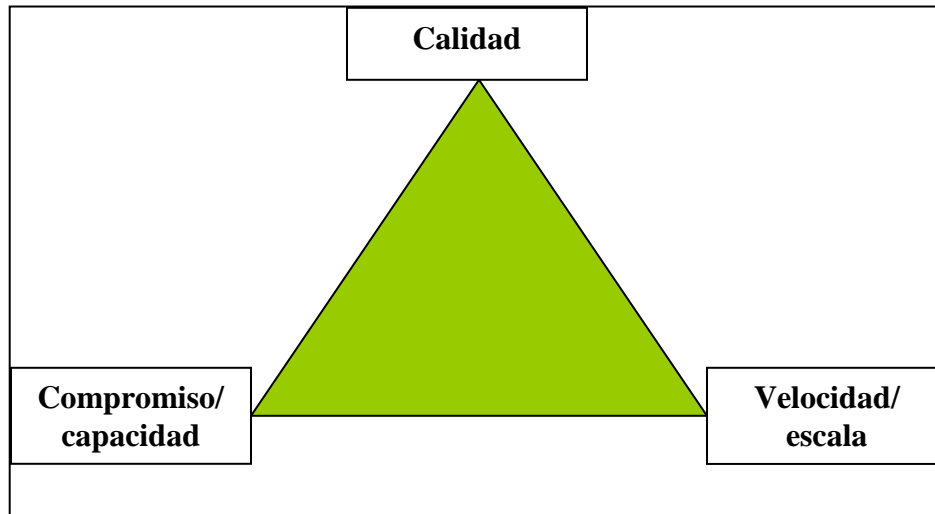
Una vez identificados dos de los elementos esenciales para lograr la escalabilidad de los proyectos, la innovación y el riesgo, es importante examinar cuáles son los factores que favorecen o impiden la escalabilidad y aplicarlos en la identificación y análisis de los proyectos de desarrollo. De acuerdo con lo anterior, en el presente apartado se expondrán los conflictos que surgen entre la escalabilidad y otros criterios de identificación y diseño de los proyectos de desarrollo, lo que permitirá entender por qué resulta difícil que el análisis de escalabilidad pueda consolidarse como un concepto generalmente aceptado en el ámbito del desarrollo.

Distintos autores han señalado posibles conflictos vinculados con la escalabilidad, aunque por lo general, sus análisis no aclaran las causas profundas de esos conflictos. Gillespie (2004) plantea como un primer conflicto la decisión entre profundizar en la cobertura del producto o servicio en la población beneficiaria mediante la escalabilidad, o bien mantener y asegurar su calidad sin expandir la cobertura. Ello plantea, por ejemplo, la disyuntiva entre subir el precio del servicio para llegar a áreas más remotas (y seguramente más pobres), o bien ampliar el servicio en áreas más próximas sin tener que subir el precio.

El mismo autor señala que los diferentes conflictos pueden representarse en forma de triángulo, de manera que mejorando las variables que se encuentran en dos de los vértices, la situada en el tercero se ve afectada negativamente. Los vértices del triángulo

que generan los conflictos al interactuar entre sí son calidad, compromiso/capacidad y velocidad/escala.

**Figura 5: Conflictos de escalabilidad según Gillespie**



Fuente: Gillespie (2004, p. 41)

Tomando como base alguna de las consideraciones de Gillespie, pero dirigiendo de manera especial el análisis hacia los posibles conflictos de decisión en los proyectos de desarrollo, pueden señalarse dos principales que afectan el análisis de escalabilidad de los proyectos de desarrollo:

- Escalabilidad frente al impacto directo
- Escalabilidad frente a la efectividad programada

A continuación se analizará en detalle ambos conflictos, que muestran cómo el análisis de escalabilidad choca con otros criterios a la hora de analizar las propuestas de desarrollo.

***(i) Escalabilidad versus impacto directo***

Un primer conflicto que debe examinarse es el referente a la necesidad de definir si se da más importancia al impacto directo o la escalabilidad. Así, los elementos que deben

equilibrarse son, por un lado, el logro del impacto lo más directo y concreto posible de un proyecto (por ejemplo, un determinado número de jóvenes formados e insertados laboralmente) frente a, por otro lado, impactos más variables relacionados con el desarrollo y validación de un producto piloto (por ejemplo, el desarrollo de un innovador sistema en línea para la colocación de jóvenes).

Antes de seguir profundizando en este conflicto entre escalabilidad e impacto directo es importante aclarar que dicho conflicto no implica que ambos términos estén disociados. Un proyecto que se escala con éxito supone un alto impacto, lo que nos llevaría a pensar que la escalabilidad es un instrumento más del impacto y, como tal, quedaría supeditado a él. Por tanto, el problema central no es que haya un conflicto *per se* entre escalabilidad e impacto, sino que la opción por la escalabilidad supone una elección entre dos tipos distintos de impacto: el impacto directo (lineal si se quiere) y el impacto escalable.

Para entender bien la distinción entre los dos tipos de impacto, se examinarán dos categorías típicas de conflictos (Kidder, 1995): (i) el conflicto del corto plazo frente al largo plazo, y (ii) el conflicto entre lo individual frente a lo colectivo. Tomando estas dos distinciones, se pueden identificar dos escenarios de impacto:

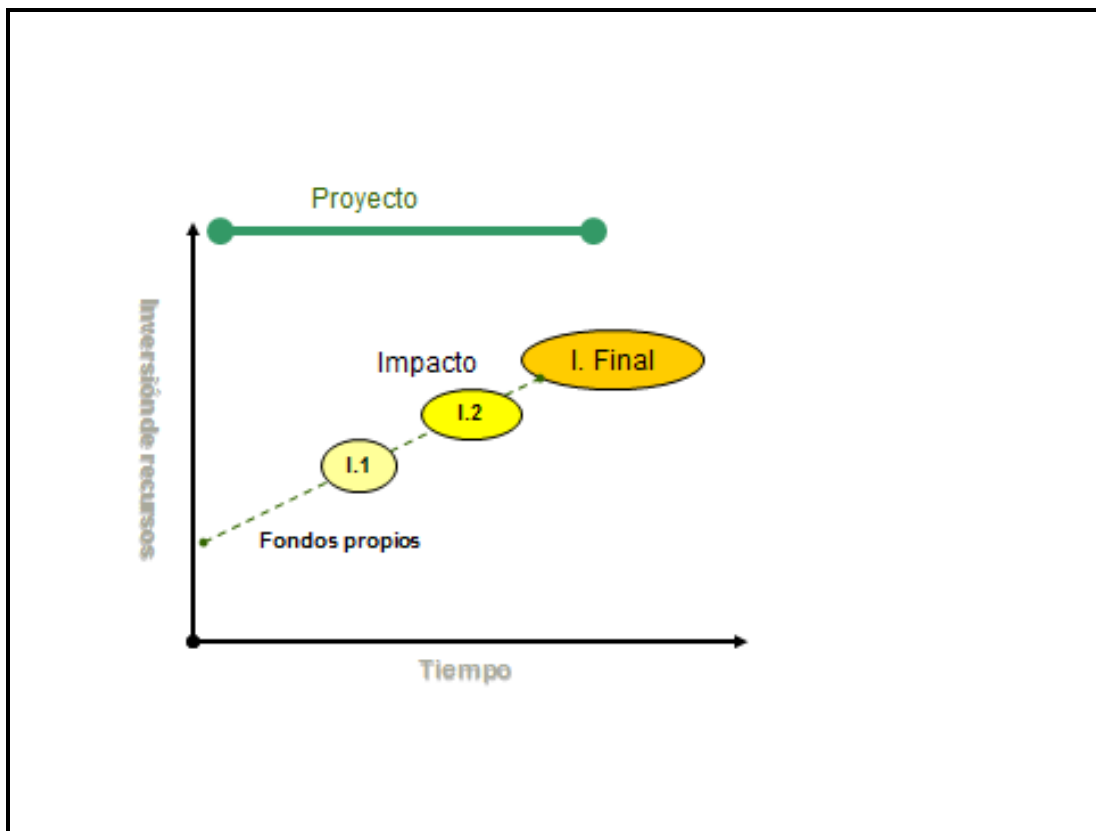
*a) Impacto en un escenario a corto plazo y pensando en lo individual: prevalencia del impacto directo*

Se puede decir que existe una prevalencia del impacto directo sobre el impacto escalable si el análisis y la toma de decisión están basados en la búsqueda de un impacto a corto plazo, es decir, con una necesidad de mostrar resultados inmediatos, frente a la opción de mostrarlos a largo plazo. A estos efectos, se debe entender el corto plazo como un tiempo no superior a la duración misma del proyecto. En segundo término, existe esta prevalencia si el examen de impacto incide de manera concreta e individual en el proyecto y sus circunstancias específicas (beneficiarios, entidad ejecutora, entidad donante, contexto de la región o país...) frente a una opción en la que el estudio es más amplio (una alianza, un sector temático, un colectivo, un país...). Para los donantes, un

escenario de impacto directo es aquel que está dirigido por un único donante y sus objetivos específicos, por contraposición al escenario más amplio en el que está implicada una colectividad de organizaciones donantes.

En la Figura 6 se expone gráficamente este conflicto, mostrando cómo la inversión de los recursos en el tiempo da prioridad a una creación lineal de impactos intermedios que se generan exclusivamente durante la vida del proyecto y conducen a un impacto final planeado.

**Figura 6: Impacto de corto plazo y pensando en lo individual**



Fuente: elaboración propia

En el escenario a corto plazo y pensando en lo individual, la escalabilidad queda relegada a un segundo término debido a que los riesgos y variabilidad que implica chocan con los requisitos sobre la seguridad del impacto y la estabilidad de la tasa de rendimiento del proyecto. A su vez, los beneficios potenciales de la escalabilidad no son relevantes aplicando los criterios de selección e inversión que esta visión supone, por lo que se da

una separación de intereses entre, por un lado, los fines del proyecto y, por otro, los fines de su posible escalamiento, conflicto en el que se considera prioritario el impacto directo del proyecto.

Una primera justificación del porqué de la tradicional primacía del impacto directo a corto plazo basado en el proyecto individual se puede encontrar en la estructura de las evaluaciones de impacto de los proyectos<sup>13</sup>. De acuerdo con los parámetros tradicionales de evaluación de un proyecto, la medición de su éxito o fracaso está en función de los resultados concretos durante un período de ejecución dado (por ejemplo, 2 años). Si transcurrido ese período se han formado e insertado laboralmente un cierto número de jóvenes en una población, el proyecto ha sido un éxito. Si cinco años después de su finalización el proyecto ha sido reproducido y, como consecuencia, un número mucho mayor de jóvenes se han insertado gracias a este modelo, ya no sería fácil conocer con exactitud las causas de esta inserción, por falta de seguimiento

No menos importante a la hora de entender por qué el impacto directo tiene mayor relevancia a la hora de seleccionar proyectos, es el análisis de los incentivos existentes tanto para las etapas de identificación y diseño de los proyectos, como para las fases de ejecución. Los desembolsos de los proyectos, el pago de los salarios, los informes de ejecución, y los distintos mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas están en su mayor parte definidos en función de un determinado impacto a corto plazo del proyecto concreto.

Es interesante analizar esta prevalencia del impacto a corto plazo basado en lo individual desde las condiciones de los programas de los principales donantes, en particular al considerar cómo sus políticas y estrategias han sido tradicionalmente cortoplacistas e individualistas, lo que se ha traducido en muchas ocasiones en una descoordinación que ha supuesto diversas duplicidades en las intervenciones. Existen múltiples motivos que

---

<sup>13</sup> Sería conveniente matizar que la referencia a evaluación de impacto debe ser tomada en el sentido de evaluación de resultados de un proyecto, y no tanto como evaluación rigurosa de los impactos del mismo.

justifican esta posición individualista y de corto plazo de los donantes, pero no cabe duda de que con ello se penaliza a las iniciativas que persiguen la escalabilidad.

Para terminar este apartado, interesa señalar que la lógica que busca la escalabilidad – el impacto escalable no lineal - no es necesariamente mejor que la que se centra en el impacto directo del proyecto individual. Para corroborar esta afirmación se pueden señalar múltiples proyectos e iniciativas (por ejemplo, la ayuda humanitaria) en los que el planteamiento a corto plazo y el foco en un objetivo individual son claros y necesarios. Lo auténticamente relevante es identificar y hacer explícita la lógica que sustenta la toma de decisiones, y en particular, que los organismos donantes sean transparentes en sus intenciones sobre el tipo de impacto que desean.

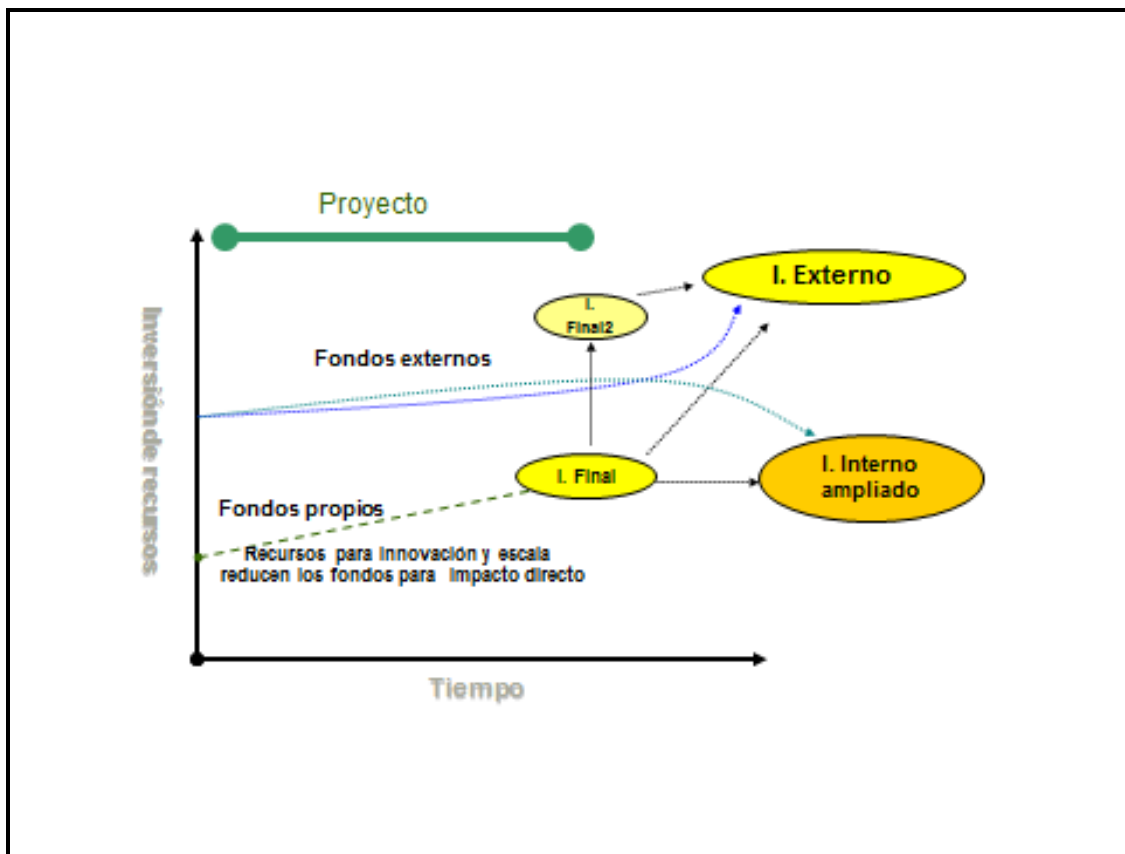
*b) Impacto en un escenario a largo plazo y pensando en lo colectivo: prevalencia del impacto escalable*

Dando la vuelta a los argumentos expuestos en el apartado anterior, se puede afirmar que existe una prevalencia del impacto escalable sobre el impacto directo cuando el análisis y la toma de decisiones están basados en un impacto a largo plazo y centrado en los aspectos colectivos. Por seguir con el ejemplo planteado anteriormente, supone trascender el impacto que se obtiene en un tiempo dado (por ejemplo. 2 años) y preguntarse qué sucedió con el modelo de inserción laboral de jóvenes al cabo de cinco o de diez años después de terminar el proyecto: ¿se expandió dicho modelo fuera de la población donde se puso en práctica?, ¿se amplió el número de jóvenes beneficiados por el mismo? Pensar en el impacto a largo plazo está relacionado con la manera en que los efectos de un proyecto se dan (como se verá en el siguiente conflicto), pero va más allá: tiene que ver con estar dispuestos a posponer determinadas retribuciones (de resultados, de imagen...) con el fin de lograr un impacto mayor en el largo plazo y en un escenario más amplio.

En la Figura 7 se muestra gráficamente cómo para este caso, en primer lugar, el impacto durante la vida del proyecto es quizá más limitado que en los proyectos tradicionales

seleccionados sobre la base del impacto directo (debido entre otras cosas a la necesidad de utilizar parte de los fondos disponibles para desarrollar las innovaciones y promover la escalabilidad). En segundo lugar, se ve cómo dicho impacto no está localizado únicamente en un punto, sino que puede extenderse a dos o más áreas de impacto. Al terminar el proyecto se observa que el impacto se puede multiplicar tanto en el área principal como en otras externas. También se considera la posible llegada (incluso durante la vida del proyecto) de otros fondos que complementen y amplíen el impacto.

**Figura 7: Impacto de largo plazo y pensando en lo colectivo**



Fuente: elaboración propia

Esta visión de impacto a largo plazo y la ampliación del horizonte hasta llegar a un impacto más amplio, precisa de la creación de mecanismos e incentivos - aplicables desde la identificación y diseño, hasta la ejecución, seguimiento y evaluación de las propuestas - para que los actores se propongan esos objetivos más amplios por medio de



soluciones escalables, es decir, no solo en el contexto del mismo proyecto, sino también fuera de él.

Para comprender mejor lo anterior y relacionarlo con una herramienta de gestión de proyectos, el denominado como “Enfoque de Marco Lógico”<sup>14</sup>, el impacto escalable implica pensar fuera del marco estricto del proyecto. Se ha de tener en cuenta que el impacto no es solo el directo contenido en la propuesta, y ampliar su concepto tanto temporalmente (más allá de la vida del proyecto) como espacialmente (fuera del marco geográfico, institucional, de población...).

Es alentador no obstante, que las actuales líneas de la cooperación internacional - reflejadas, entre otros documentos, en la Declaración de París de Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (OCDE, 2005) - respalden y promuevan visiones de más largo plazo y que impliquen una actuación y planeación colectiva de los donantes (armonización, alineación...). Solo desde una efectiva coordinación de las distintas instancias donantes es posible generar los adecuados incentivos para que el énfasis en un impacto de más largo plazo y más amplio abra espacios a la escalabilidad como criterio de selección de proyectos.

En conclusión, del análisis de este primer conflicto entre escalabilidad e impacto directo, se puede deducir claramente que es en el momento de la identificación y diseño cuando hay que optar entre un impacto directo o un impacto escalable. Diseñar un proyecto para hacerlo escalable, por lo general, supone costes operativos más elevados en su inicio que un proyecto que no incorpora fines directos de escalabilidad. Igualmente, diseñar para un impacto escalable conlleva sacrificar recursos que podrían lograr un impacto seguro en el corto plazo y en un contexto concreto (en un modelo no escalable) para utilizarlos en el presupuesto para actividades que abran opciones de escalabilidad (no seguras) en contextos quizá no cubiertos por el proyecto. Como es fácil de entender, se trata de una

---

<sup>14</sup> El Enfoque del Marco Lógico tuvo origen en la agencia norteamericana de desarrollo (USAID) a finales de los años 60 y, desde entonces, ha sido utilizado por muchas de las principales organizaciones donantes, tanto multilaterales como bilaterales. El Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE promueve su uso, y la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo – AECID, lo ha incorporado en la gestión de proyectos desde sus inicios.

decisión difícil y, en muchos casos, poco popular. Esta reflexión es una de las principales razones que justifican la importancia de contar con un instrumento de análisis del potencial de escalabilidad de un proyecto en la fase de identificación y diseño que facilite la utilización de recursos que favorezcan la escalabilidad.

***(ii) Escalabilidad frente a efectividad programada***

Un segundo conflicto es aquel que relaciona la escalabilidad con la manera en que el proyecto desarrolla sus efectos, lo que se denominará en este apartado la “efectividad” del proyecto. Diseñar para la escalabilidad (es decir, desde una innovación y no desde un producto ya probado) supone que los parámetros de riesgo que se deben considerar trascienden y cuestionan el tradicional análisis de efectividad programada de los proyectos.

La efectividad programada se puede entender como el proceso a lo largo del cual un proyecto produce los impactos previstos a lo largo de su vida. La efectividad en el conjunto de un proyecto implica trazar una línea por encima de la cual se considera que los proyectos han producido los resultados esperados. Habitualmente se intenta diseñar proyectos en los que el resultado final sea ligeramente superior a esa línea y así poder afirmar que se han superado las metas previstas. La manera de alcanzar el efecto final es programada (y, por lo general, lineal) sobre la base de cronogramas y planes de ejecución estrictos, por lo que se generan incentivos específicos para lograr un efecto en un momento dado.

De manera similar a lo comentado para el caso del impacto, es importante aclarar que la escalabilidad no supone un criterio rival de la efectividad, sino más bien un tipo específico de la misma. Conforme lo anterior, se pueden identificar dos tipos distintos de efectividad: (i) la efectividad programada y de bajo riesgo; y (ii) efectividad no programada y de alto riesgo, a la que definiremos como efectividad de escalabilidad.

*a) Efectividad en un escenario programado y de baja variabilidad: prevalencia de la efectividad programada*

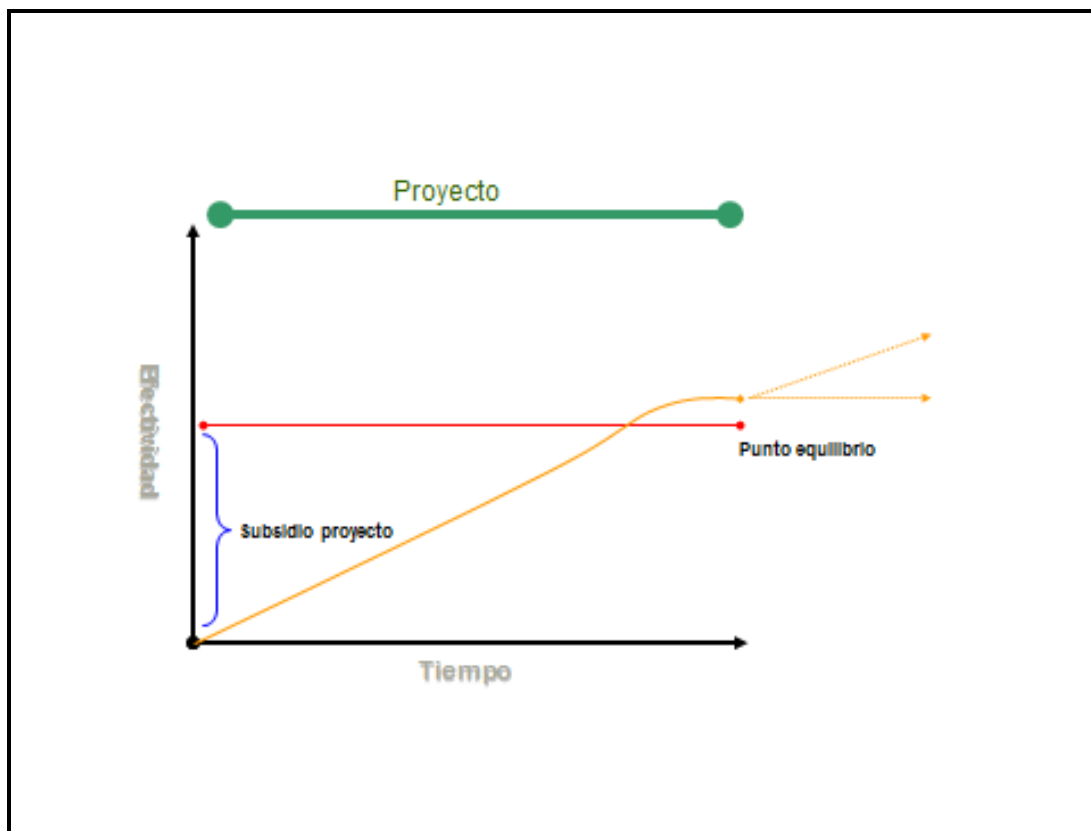
Este modelo de efectividad está basado en controlar las posibles desviaciones que los efectos del proyecto puedan tener (tanto hacia arriba como hacia abajo) y que impliquen variaciones sobre las proyecciones de su impacto final. Con este modelo de efectividad, los hitos de desarrollo del proyecto están perfectamente identificados y controlados y, en torno a ellos, se alinean los incentivos y las subvenciones del proyecto.

La premisa central sobre la que se sustenta este tipo de efectividad programada es que no existirán variaciones significativas en las condiciones en que el proyecto producirá sus efectos, por lo que es posible, ya desde el diseño, asignar los recursos y definir las actividades del proyecto para toda su duración.

Este tipo de efectividad se puede identificar con la estrategia de sostenibilidad en aquellos proyectos en que ésta última está definida como un efecto clave del proyecto. En este sentido, se espera que el proyecto vaya progresivamente acercándose a un nivel determinado de efectividad y sostenibilidad que se alcanzará a su término.

Se puede explicar la efectividad programada mediante una figura en la que se representa la efectividad a lo largo del tiempo. Como puede observarse, la efectividad programada sigue una progresión lineal regular durante la vida del proyecto, que supera la línea roja - que indica el objetivo mínimo a conseguir - poco antes de su finalización.

**Figura 8: Efectividad en un escenario programado y de baja variabilidad**



Fuente: elaboración propia

Volvamos al ejemplo de un proyecto de formación e inserción laboral para jóvenes en una determinada población. Como ya se ha mencionado, el proyecto tiene una duración de 2 años y se estima que cada año formará e insertará laboralmente un número de jóvenes. En el contexto de un escenario de reducida variabilidad, no se esperan desviaciones sustanciales en los resultados del proyecto, y los incentivos y recursos han sido programados para producir los efectos esperados a lo largo del tiempo. Las posibles desviaciones respecto de los resultados previstos podrían indicar que el proyecto fue mal diseñado, aunque esto es algo que pretenden evitar tanto la entidad ejecutora del proyecto como las entidades donantes que han sido corresponsables del diseño.

En este punto es interesante analizar los incentivos que suelen existir en los proyectos detrás de este tipo de efectividad programada. Es inusual encontrar en los proyectos, incluso en aquellos con un alto índice de componente potencialmente escalable, que los

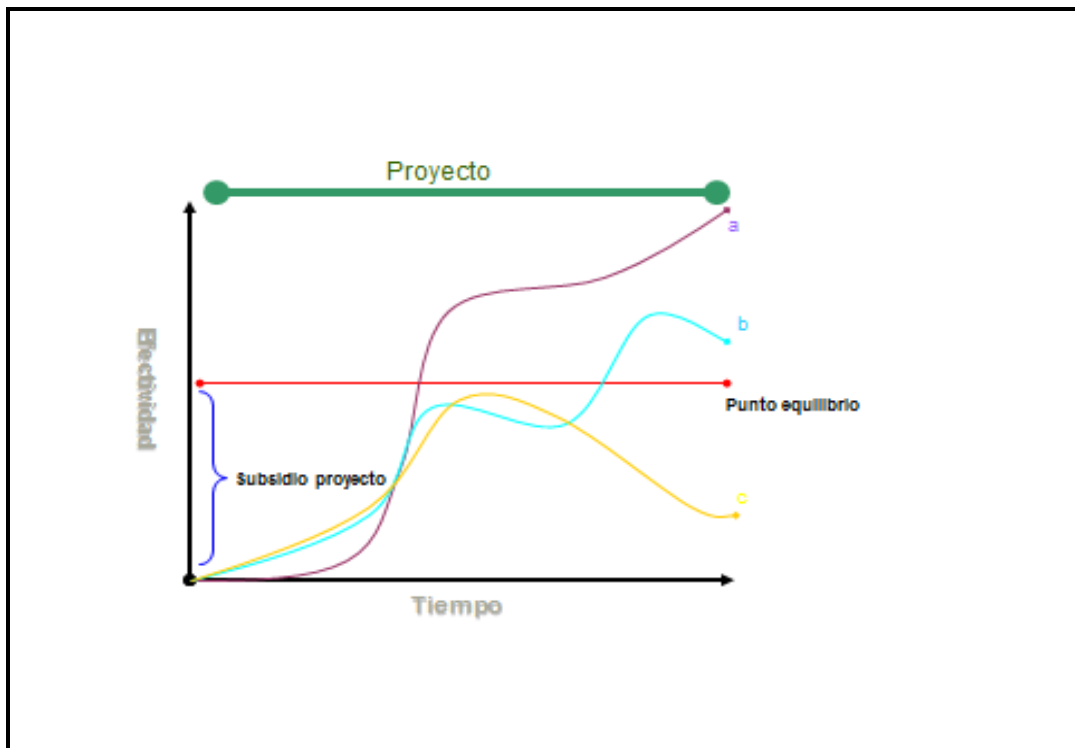
salarios de los técnicos o la financiación de las actividades estén vinculados con la obtención de unas metas concretas. Esto lleva a que los técnicos tengan dos motivaciones básicas, la primera cumplir con el plan previsto al pie de la letra (superando quizá un poco las metas), es decir, la meta de efectividad; y en segundo lugar, lograrlo en los plazos definidos y no antes. Lo anterior crea un sistema que, por un lado, no incorpora incentivos para asumir riesgo (si los resultados son mucho mejores no hay un incremento de la retribución o de los recursos disponibles); y por otro lado, se desincentiva la toma de riesgos en la ejecución que puedan afectar a la continuidad del proyecto, postergando la definición de las cuestiones más complejas del mismo para no perjudicar la financiación del proyecto mientras dure. Todo ello supone un lastre a la capacidad de adaptación del proyecto a las circunstancias cambiantes del contexto, y en definitiva, supone perder las posibles oportunidades de escalabilidad que existan.

*b) Efectividad en un escenario no programado y variable: prevalencia de la efectividad de escalabilidad*

Frente a lo anterior, puede definirse otro tipo de efectividad, en un escenario no programado (variable) y de mayor riesgo, que facilita la escalabilidad. Esta efectividad, que podríamos llamar efectividad de escalabilidad, implica que un proyecto afronta contingencias continuas, algunas de ellas hasta cierto punto previsibles, pero que marcan puntos de inflexión (por ejemplo, el lanzamiento al mercado de un producto, alianzas para la ejecución del proyecto, captación de fondos, etc.). La presencia de estas contingencias implica que no puede haber un control programado sobre la efectividad del proyecto. Esta dificultad para lograr un entorno programado - en la medida en que se incorporen incentivos bien definidos - puede ser muy positiva al promover que se logren las metas del proyecto lo antes posible. Lo anterior supone que, los proyectos que se formulan sobre una efectividad no programada, pueden enfocar el grueso de las inversiones y subsidios al inicio del mismo, con énfasis en el rápido desarrollo y lanzamiento de los productos y servicios.

La siguiente figura muestra un ejemplo de tres posibles modelos de efectividad en un escenario no programado y variable. Un modelo “a” donde la efectividad tiene un crecimiento exponencial y rápido, superando con creces el punto previsto para las metas. Un modelo “b” donde la efectividad pasa por distintas etapas y finalmente logra alcanzar las metas, y por último, un modelo “c” que supone el que el proyecto no logra consolidar sus efectos y fracasa en alcanzar su punto de equilibrio (metas previstas).

**Figura 9: Efectividad en un escenario no programado y de alta variabilidad**



Fuente: elaboración propia

Un factor clave de este tipo de efectividad, profundamente vinculado con la escalabilidad, es cómo se van generando economías de escala basadas en los éxitos del proyecto, que permiten en muchas ocasiones lograr nuevos recursos disponibles conforme se va mostrando el éxito de las intervenciones. Bajo este modelo, la ayuda se concentra en la primera fase de la vida del proyecto, quedando las siguientes fases del mismo dedicadas a consolidar y ajustar el modelo propuesto, recoger los impactos, y generar experiencias. Este modelo de efectividad implica igualmente que los sistemas de información,

seguimiento y control del proyecto deben ser mucho más flexibles y ágiles, de manera que puedan responder a las circunstancias cambiantes.

Este conflicto entre efectividad programada y escalabilidad también se puede ver desde la diferencia que supone, por un lado, una visión centrada en la correcta ejecución y justificación de las actividades de un proyecto, frente a un enfoque de mercado, basado en generar productos y servicios que respondan efectivamente a las necesidades de los colectivos más desfavorecidos.

Elegir la efectividad de escalabilidad parecería lo más adecuado para realizar un análisis del potencial de efectividad y sostenibilidad en el caso de proyectos que incorporen un alto componente de innovación. En este sentido, las innovaciones en los proyectos de desarrollo incorporan elementos de incertidumbre que hacen que no puedan utilizarse los métodos tradicionales de efectividad programada utilizados de manera habitual por los donantes. Es posible que un análisis de estos métodos innovadores condujera a una baja puntuación de efectividad en los programas que incorporan innovaciones sociales. Por todo ello, el análisis de escalabilidad supone también un análisis distinto de la efectividad bajo criterios más adecuados para el seguimiento y la sostenibilidad de las innovaciones.

#### **2.4 Los emprendimientos sociales y las nuevas fuentes de financiación privada para el desarrollo como oportunidades para la escalabilidad**

Frente a los retos planteados anteriormente para la consolidación de la escalabilidad como criterio de análisis de los proyectos de desarrollo, se pueden identificar igualmente diversas oportunidades en el reciente contexto de la cooperación al desarrollo. En primer lugar, se puede mencionar que se ha venido generando desde hace ya cierto tiempo - pero con creciente fuerza en la última década - una nueva visión de cómo solucionar los problemas de la pobreza a partir del concepto de emprendimiento social. En segundo lugar, pero de manera muy vinculada con lo anterior, es importante exponer cómo las nuevas fuentes de financiación filantrópicas (tales como empresas, particulares, o fondos éticos o de inversión de impacto) están cambiando el tradicional panorama de

financiación pública del desarrollo, incorporando no solo nuevos recursos, sino en especial nuevos enfoques sobre cuáles deben ser los enfoques y criterios bajo los que se seleccionen los proyectos de desarrollo.

#### 2.4.1 Los emprendimientos sociales: la necesidad de innovar y adoptar enfoques empresariales en el sector de la cooperación al desarrollo

Los emprendimientos sociales surgen como respuesta a los esquemas, muchas veces rígidos y tradicionales, que tanto el sector público como el tercer sector, han venido utilizando para la solución de los problemas sociales. Los emprendimientos sociales proponen el desarrollo de soluciones innovadoras para retos sociales y ambientales, utilizando para ello mecanismos de mercado<sup>15</sup>.

Los emprendimientos sociales tiene distintos orígenes: en primer lugar, la progresiva vinculación del campo de la cooperación al desarrollo con el mundo empresarial y, en particular, la incorporación al campo del desarrollo de empresarios y profesionales del mundo de la empresa, que han fomentado la introducción de nuevos enfoques para solucionar los problemas de la pobreza. En segundo lugar, los emprendimiento sociales surgen como un reconocimiento expreso del valor de los enfoques ascendentes (“*bottom-up approaches*”) y de la importancia de un trabajo creativo e innovador realizado por personas en contacto con la realidad de la pobreza. Por último, la eclosión de modelos como el microcrédito ha mostrado al mundo que es posible encontrar metodologías innovadoras que llegan a tener un alto potencial de escala masiva.

En la anterior línea, puede representarse gráficamente el concepto de los emprendimientos sociales como la zona de interacción entre el sector y el pensamiento empresarial, y el sector y pensamiento sociales<sup>16</sup>.

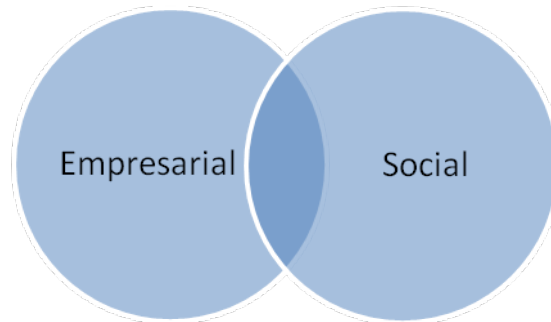
---

<sup>15</sup> Los emprendimientos sociales abarcan, tanto problemas sociales de pobreza, como otros problemas medioambientales y/o sociales. Es importante señalar que, si bien los emprendimientos sociales utilizan mecanismos de mercado, no incorporan la maximización de beneficios económicos como criterio central del negocio, debiéndose contrapesar el beneficio económico con el social y el ambiental.

<sup>16</sup> Se podría incorporar como un tercer círculo en la figura el enfoque ambiental, pero en aras a simplificar se ha optado por dejar únicamente la intersección entre lo social y lo empresarial.



**Figura 10: Concepto de los emprendimientos sociales**



Fuente: elaboración propia

Uno de los principales defensores de los emprendimientos sociales y los enfoques ascendentes es William Easterly, quien en su libro *The White Man Burden* (2006) argumenta que existen dos posibles aproximaciones al trabajo en favor del desarrollo. La primera es la aproximación de los planificadores (“*planners*”), que utilizan un enfoque descendente: trabajan desde la oferta, planifican centralmente, pretenden conocer las respuestas a las preguntas y entienden la pobreza como un problema técnico que precisa ser resuelto. La segunda aproximación es la de los buscadores (“*searchers*”) que, por el contrario, utilizan un enfoque ascendente: trabajan desde la demanda, planifican localmente, no pretenden tener respuestas a todas las preguntas y consideran que la pobreza es un fenómeno complejo, mezcla de factores políticos, sociales, históricos, institucionales y tecnológicos.

Particularmente relevante en el campo de los emprendimientos sociales es la figura de la persona que los diseña y los lleva a la práctica, el llamado “emprendedor social”. Precisamente, buena parte del andamiaje operativo de la escalabilidad se asienta sobre la capacidad de los emprendedores sociales de innovar y asumir riesgos, de acuerdo con la tradición schumpeteriana, sobre la que se asienta.

Para explicar mejor el concepto de emprendedor social interesa considerar la definición operativa de Ashoka, la entidad pionera en la promoción y desarrollo de emprendedores sociales:

*“Los emprendedores sociales poseen dos atributos sobresalientes: una idea innovadora que produzca un cambio social significativo y una visión emprendedora a la hora de realizar sus proyectos.*

*Son individuos que poseen la visión, la creatividad y la determinación tradicionalmente asociada a los emprendedores de negocios pero su motivación es la de generar un cambio social profundo y duradero y no el beneficio económico”.* (Ashoka, 2012)

Ashoka fue fundada en 1981 por Bill Drayton, quien comenzó una campaña pública a favor de la utilización de métodos empresariales para la solución de problemas sociales. El objetivo de esta institución es promover específicamente el desarrollo de emprendedores sociales como instrumento de innovación y cambio social. Ashoka invierte en emprendedores sociales innovadores al considerar que son una fuerza poderosa para el cambio social, tanto a través de su intervención directa, como a través de su ejemplo que conduce a otros individuos a adoptar y difundir sus innovaciones.

En el momento actual, más de dos mil “*Ashoka fellows*” - así denominan a los emprendedores sociales a los que ayuda esta institución - en más de sesenta países promueven desde la base soluciones innovadoras a diversos problemas sociales. Los criterios que Ashoka utiliza para la selección de emprendedores sociales aportan una buena idea de la relación que tienen con lo expuesto en los puntos previos al hablar de escalabilidad. En primer lugar, el proceso de selección aplica un filtro inicial excluyente, ya que el potencial emprendedor debe plantear una solución innovadora a un problema social, y dicha solución debe ser capaz de generar un cambio en las pautas de trabajo en un campo social determinado.

Posteriormente, se aplican otros cuatro criterios para la selección del emprendedor:

- a) creatividad: los emprendedores sociales deben ser creativos tanto en la definición de metas como en la manera de resolver los problemas a los que se enfrentan.

- b) calidad emprendedora: la persona debe estar profundamente comprometida e identificada con una idea, debe ser perseverante y estar dispuesta a ponerla a prueba y luego difundirla hasta que se constituya en un nuevo patrón para la sociedad en su conjunto. Si bien existen miles de personas que tienen la habilidad de liderar, administrar o conseguir que las cosas se hagan, muy pocas serán capaces de modificar paradigmas.
- c) impacto social: este criterio se centra más en la idea y no tanto en el candidato, quien deberá desarrollar una idea nueva convincente y práctica que se difunda por mérito propio, y que pueda llegar a producir un impacto a nivel nacional.
- d) calidad ética incuestionable.

Otras muchas fundaciones, tales como la Fundación Skoll, Endeavour, la Fundación Schwab, la Fundación Ebay, etc., siguiendo las huellas de Ashoka, están comprometidas en apoyar las iniciativas de los emprendedores sociales, promoviendo la innovación social como método de formulación de propuestas para el cambio social. Un ejemplo de cómo vinculan estas instituciones las iniciativas de los emprendedores sociales con la escalabilidad, se puede encontrar en la Fundación Skoll, según la cual los emprendedores sociales representan una fuerza muy poderosa para el logro del impacto a gran escala (Skoll, 2012).

Es interesante comprobar cómo distintas fundaciones están promoviendo la innovación social mediante los concursos de ideas y de mejores prácticas. Dentro de estos concursos, un marco de referencia lo constituye la plataforma “*Changemakers*” promovida por Ashoka (2012). Se trata de una iniciativa virtual diseñada para acelerar el desarrollo de soluciones de innovación social en todo el mundo. Realiza convocatorias competitivas, transparentes y abiertas para encontrar las ideas que mejor permiten afrontar los retos vinculados con problemas sociales acuciantes.

Un ejemplo del trabajo de Changemakers, en alianza con la Fundación Ebay, es el concurso *Powering economic opportunity. Create a world that Works*, que se lanzó en 2011. Los criterios usados en esa competición fueron los siguientes: innovación, impacto social y sostenibilidad; y dentro de ellos, de manera especialmente relevante, se incorpora la escalabilidad como un criterio transversal de selección.

En conclusión, se puede afirmar que la aparición de los emprendedores sociales ha sido clave para el campo de la cooperación al desarrollo, porque se ha traducido en la creación de instrumentos de innovación social y en la incorporación de una visión clara de la escalabilidad, instrumentos que antes, o no existían, o lo hacían de manera muy limitada. En este sentido, se pueden presentar a los emprendedores sociales como los sembradores del concepto de escalabilidad. Asimismo se puede afirmar que, en buena medida, el reconocimiento y la futura expansión del concepto de la escalabilidad está ligado al éxito de los emprendedores sociales en lograr espacios efectivos de trabajo dentro de la cooperación al desarrollo.

#### 2.4.2 La creciente influencia de nuevas fuentes de financiación social: la filantropía empresarial y los fondos privados de inversión social

Un segundo ámbito de oportunidades para el desarrollo del concepto de la escalabilidad se puede encontrar en las nuevas fuentes de financiación del desarrollo que se han consolidado en los últimos tiempos, en particular a través de la filantropía empresarial y los fondos privados de inversión con fines sociales (“*venture philanthropy*” o “*impact investing*”) que incorporan no solo los recursos, sino principalmente una nueva visión de cómo se deben identificar y gestionar las iniciativas de desarrollo que trasciende los tradicionales esquemas públicos de financiación.

Si bien tanto la filantropía empresarial como los fondos privados de inversión con fines sociales comparten la visión empresarial, ambos conceptos tienen unas características diferenciales muy definidas. La filantropía empresarial está basada en donaciones y busca, en definitiva, devolver a la sociedad una parte de las ganancias que las empresas y

los empresarios han generado en sus negocios. A su vez, los fondos privados de inversión con fines sociales – también denominados fondos de inversión de impacto -, están basados en una inversión con un retorno, y tienen por objetivo facilitar el acceso a capital a emprendimientos sociales sostenibles y rentables (por ejemplo una iniciativa de microcrédito).

Como es sabido, Bill Gates decidió en 1999 dedicar su fortuna personal a la creación de una fundación, la Fundación Bill y Melinda Gates, cuya misión parte de afirmar que toda persona merece tener una vida saludable y productiva (Gates, 2012). Se trata de un ejemplo que señala la aparición de la filantropía empresarial como fuente de nuevos recursos para el mundo de la cooperación al desarrollo. Siguiendo esta línea, otros millonarios, en particular en los países más avanzados, están dedicando parte de su fortuna personal a iniciativas sociales.

Esas decisiones personales de algunos empresarios se complementan con en el hecho de que prácticamente todas las empresas de cierta relevancia están creando o financiando acciones sociales como parte esencial de su estrategia de responsabilidad social empresarial o corporativa (también denominada de “sostenibilidad”). Si bien existe una diversidad de puntos de vista por parte de las empresas en su estrategia de responsabilidad social empresarial, los fondos empresariales se están convirtiendo en recursos fundamentales para la financiación de múltiples actividades sociales.

El Foundation Center publica informes en los que recoge las cuantías donadas por las principales fundaciones privadas<sup>17</sup>. Los datos de la Tabla 1 corresponden a datos de 2009 en Estados Unidos, que es el país donde este movimiento está más avanzado, y pueden servir para poner de manifiesto la importancia económica de las corrientes de filantropía empresarial.

---

<sup>17</sup> Ver la página <http://foundationcenter.org/findfunders/topfunders/top100giving.html> para un mejor detalle de qué conceptos incorporan estas cifras.

**Tabla 1: Fondos donados por las principales fundaciones privadas de Estados Unidos (2009)**

Nombre de la institución	Aporte total en US\$
1. Bill & Melinda Gates Foundation	3.055.067.596
2. AstraZeneca Foundation	796.600.000
3. Ford Foundation	459.504,000
4. The Susan Thompson Buffett Foundation	407.931.970
5. GlaxoSmithKline Patient Access Programs Foundation	386.079.449
6. Walton Family Foundation, Inc.	360.407.050
7. The Robert Wood Johnson Foundation	354.956.931
8. The William and Flora Hewlett Foundation	342.475.000
9. Johnson & Johnson Patient Assistance Foundation, Inc.	340.010.850
10. Abbott Patient Assistance Foundation	335.441.512

Fuente: Foundation Center (2009)

Las 100 fundaciones privadas más importantes de Estados Unidos donaron en 2009 una cantidad superior a los 17.000 millones de dólares tanto a nivel local como internacional.

Como complemento a la anterior Tabla 1, y con el objetivo de complementar el análisis sobre la disposición de fondos privados para desarrollo – en particular con un foco en los países menos avanzados-, la Tabla 2 a continuación muestra los fondos de donaciones realizadas fuera de los Estados Unidos por las diez principales fundaciones privadas, que superaron los 1.600 millones de dólares.

**Tabla 2: Fondos donados para iniciativas fuera de Estados Unidos por las principales fundaciones privadas de ese país**

<b>Nombre de la Fundación</b>	<b>Importe en US\$</b>
1. Bill & Melinda Gates Foundation	1.175.619.116
2. Ford Foundation NY IN	168.848.737
3. The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation	45.550.500
4. The Rockefeller Foundation	40.052.910
5. The William and Flora Hewlett Foundation	35.510.599
6. W.K. Kellogg Foundation	32.217.927
7. The David and Lucile Packard Foundation	28.855.230
8. The AVI CHAI Foundation	27.559.046
9. Carnegie Corporation of New York	27.533.305
10. Gordon and Betty Moore Foundation	23.786.784
<b>Total</b>	<b>1.605.534.154</b>

Fuente: Foundation Center (2009)

Para tener un elemento de referencia, se pueden comparar los anteriores datos con el total de la ayuda oficial al desarrollo española que, de acuerdo con los datos de la OCDE para ese mismo año 2009, fue de 6.584 millones de dólares (OECD, 2009). Aunque los anteriores importes no son exactamente comparables debido a las distintas partidas que incorporan, dan una buena idea de cómo el sector empresarial se ha convertido en un financiador cada vez más relevante en la cooperación al desarrollo.

Con respecto a España y, tomando como fuente de referencia un estudio comparativo realizado por la Fundación Luis Vives (Fundación Luis Vives, 2010), el porcentaje de la financiación privada de las entidades del tercer sector de acción social en 2010 fue de 23,9%, mientras que la financiación pública constituyó el 61,3% restante del total de recursos destinados a este fin. Dentro de las principales entidades donantes, el estudio menciona a la obra social de las Cajas de Ahorro como el segundo mayor contribuyente por detrás de los socios individuales de las organizaciones. Aunque excede el objetivo de

esta tesis, conviene tener en cuenta que con seguridad la reciente crisis económica ha modificado las tendencias de la financiación privada dirigida al tercer sector y a la cooperación al desarrollo.

En segundo lugar y como nueva fuente de financiación, se pueden citar los fondos privados de inversión social, a los que también se denomina como fondos de inversión de impacto<sup>18</sup>. Según la definición de Ashoka, estos fondos son fondos “*cuyo objetivo es invertir en empresas e instituciones sociales con necesidad de financiamiento para crecer, alcanzar autosustentabilidad y potenciar su impacto social. En el largo plazo, el fondo busca desarrollar un sector de intermediarios financieros especializados en emprendimientos sociales*” (Ashoka, 2012).

En un artículo de la revista *The Economist* (2006), se describe el anterior fenómeno con el término “filantropocapitalismo”. Dicho término conceptualiza la decisión por parte de algunos empresarios de generar un mercado filantrópico de capitales, que operaría de manera similar a los mercados tradicionales. Según esta visión se precisan tres elementos clave para el desarrollo este tipo de filantropía:

- En primer lugar, deben existir iniciativas y proyectos donde los filántropos puedan “invertir”, y se espera que estas iniciativas sean creadas por los nuevos “emprendedores sociales”.
- En segundo lugar, el mercado requiere de una infraestructura, de un ecosistema: bancos de inversión y entidades de inversión filantrópica, centros de investigación, consultorías de gestión y demás entidades clave.
- En tercer lugar, los filántropos deben comportarse como inversores. Esto significa que utilizarán sus recursos para generar el mayor impacto posible en la solución

---

<sup>18</sup> La terminología usada para referirse a este tipo de inversiones es diversa; además de fondos privados de inversión social también se les denomina como: *venture philanthropy*, inversión de impacto, fondos socialmente responsables, etc.



de los problemas de la sociedad: en otras palabras, tratarán de maximizar su "retorno social".

Igualmente, y para entender cuáles son los valores y principios de esta nueva corriente de financiación filantrópica, se puede citar a Peter Hero, presidente la Community Foundation Silicon Valley, quien en su exposición "*Venture Philanthropy: Funding Social Progress*" en el XXX Encuentro Bilbao Metrópoli menciona que estos fondos aplican las mejores prácticas en gestión de empresas de capital riesgo a actividades sin ánimo de lucro. En este sentido, los fondos no solo se involucran en la estrategia de los proyectos que financian, sino que intentan obtener una rentabilidad de la inversión realizada para poder garantizar el continuo flujo de fondos para proyectos sociales (Hero, 2012)

Se resumen a continuación algunos de los principales principios de la filantropía empresarial:

- Existe una voluntad de experimentar nuevos enfoques y asumir riesgos.
- Está centrada en alcanzar resultados medibles sobre la base de metas perfectamente cuantificadas. Además, hay una disponibilidad para transferir fondos entre organizaciones o entre programas de acuerdo con el resultado y seguimiento de dichas metas.
- Los aportes que se realizan son de dos tipos: (i) nuevos instrumentos financieros, y (ii) aportes intelectuales y de capital humano.
- Los fondos tienen un horizonte temporal más amplio que opciones puramente de mercado (ver el concepto de "capital paciente" más abajo).
- El enfoque se centra en el desarrollo de capacidades locales que permitan la gestión local de las inversiones.

- Hay una mayor participación de los donantes en los programas y en las entidades ejecutoras. En muchos casos, los donantes participan en las juntas directivas de esas entidades o toman participaciones en su capital (en caso de existir).

Un ejemplo de un fondo de esta naturaleza lo constituye Acumen Fund. Este fondo fue constituido en 2001, con capital inicial de Rockefeller Foundation, Cisco Systems Foundation y tres filántropos a título individual (Acumen, 2012). Actualmente el número de inversores que participan en el fondo ha aumentado y se han incorporado instituciones como la Fundación Google y la Skoll Foundation. Acumen justifica la importancia de contar con este tipo de instrumentos financieros de la siguiente manera:

*“La gente pobre busca dignidad, no dependencia. Las donaciones tradicionales ofrecen una solución a las necesidades inmediatas, pero no generan una respuesta efectiva a cómo las personas pueden resolver sus problemas en el largo plazo. Los enfoques de mercado tienen el potencial de crecer cuando los fondos de donación se acaban, y deben ser por ello una parte de la solución del gran problema de la pobreza.”* (Acumen, 2012)

Acumen Fund ha desarrollado el concepto de “capital paciente”, capital filantrópico que se usa para realizar inversiones – préstamos o inversiones en capital, pero no donaciones- que generan rendimientos tanto sociales como financieros. Los rendimientos financieros que obtiene el fondo son reinvertidos en nuevas inversiones. Acumen Fund ha financiado hasta la fecha 35 emprendimientos sociales que han beneficiado a más de 36 millones de personas. Otros ejemplos de fondos de impacto social similares son Root Capital, Calvert Foundation, Unitus, etc<sup>19</sup>.

En España, la dimensión del sector de los fondos de ahorro e inversión ética todavía está lejos de la de otros países avanzados. Si bien es cierto que en los últimos años se han venido constituyendo un número creciente de fondos de inversión ética, algunos autores señalan que el mercado de las finanzas éticas no se desarrollará con fuerza en España si no hay una demanda creciente por parte de un inversor más consciente de su poder en una

---

<sup>19</sup> <http://www.rootcapital.org/>; [www.calvertfoundation.org](http://www.calvertfoundation.org/); [www.unitus.com](http://www.unitus.com)

economía de mercado, y con una actitud crítica y activista que traslade, a través del diálogo con la empresa, sus percepciones y exigencias en temas no solo económicos sino también éticos, sociales y medioambientales (De la Cuesta, 2005). Lo anterior se refleja en el *Estudio sobre Inversiones Socialmente Responsables* (ESADE, 2010), donde se muestra que existe un importante crecimiento del número de fondos de inversión de impacto de 15 en 2001 a 80 en 2009.

Sumándose a la filantropía empresarial y a los fondos privados de inversión social (o inversiones de impacto), es relevante por último mencionar - como una corriente reciente - las nuevas fuentes alternativas de financiación del desarrollo que proceden de las micro-donaciones o la financiación colectiva ("*crowdfunding*"). En este ámbito, la entidad de referencia sin duda es Kiva Microfunds, fundada en 2005 por dos emprendedores sociales, Matt Flannery and Jessica Jackley. Inspirándose en las ideas de Muhamed Yunus, decidieron crear una institución para recaudar fondos en apoyo de las instituciones de microcrédito en el mundo (Kiva, 2012). Desde entonces, la entidad ha entregado más de 300 millones de dólares en préstamos blandos, procedentes de una comunidad de 750.000 prestamistas. El éxito de Kiva ha impulsado a otras instituciones a desarrollar programas de micro-donaciones (Kickstart o Global Giving son otras entidades que han tenido éxito). Lo auténticamente relevante de los programas de "*crowdfunding*" es no solo cómo están democratizando el acceso a las donaciones, sino especialmente cómo generan un canal directo de contacto entre el particular donante y la persona receptora.

Se puede vincular la proliferación de nuevas fuentes de financiación en el ámbito social, como una alternativa a los tradicionales fondos públicos, con mayores oportunidades para el desarrollo del concepto de escalabilidad. Un elemento relevante es que una buena parte de los principios en los que se fundamenta la filantropía empresarial (tomando como base las experiencias tanto de las empresas que financian como de los empresarios que están detrás de ellas), tiene el mismo soporte conceptual que los criterios de análisis de la escalabilidad que se han planteado anteriormente. Frente a la tradicional perspectiva pública basada en enfoques, por lo general, verticales y con un peso limitado

de la rendición de cuentas y de la evaluación de resultados (aunque esto último se está modificando después de la Declaración de París ya citada), la visión de los nuevos filántropos empresariales es más práctica, apoya iniciativas desde la base, busca mayor innovación y pone mayor énfasis en la medición de impacto.

En definitiva, las cada vez más importantes fuentes de financiación filantrópica para las inversiones sociales - que no solo aceptan, sino que promueven activamente la asunción de riesgo y la innovación -, junto con el desarrollo de los emprendimientos sociales como instrumento de trabajo, constituyen una base sólida para afirmar que existen excelentes oportunidades para que la escalabilidad se consolide como criterio de análisis y selección de los proyectos de desarrollo en un futuro inmediato.

### 3. MARCO CONCEPTUAL Y TERMINOLÓGICO PARA LA ESCALABILIDAD EN LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO

*“Worldly wisdom teaches it is better for reputation to fail conventionally than to succeed unconventionally”*

*John Maynard Keynes<sup>20</sup>*

Como se ha dicho en los capítulos previos de esta tesis, uno de los factores que más contribuye al desconocimiento de las oportunidades que la escalabilidad puede suponer para el análisis de los proyectos de cooperación al desarrollo es la inexistencia de un marco terminológico claro. Distintas instituciones y distintos autores entienden la escalabilidad de diferente manera, lo cual afecta a la capacidad del concepto para convocar voluntades a su favor.

A lo largo del presente capítulo se presentará una propuesta de marco conceptual que permita entender qué es la escalabilidad y cuál es su ámbito. En el primer epígrafe se mostrarán las definiciones de escalabilidad propuestas por distintos autores y entidades que trabajan en este sector. En segundo lugar, se recogerán los principales tipos de escalabilidad que han sido definidos por los especialistas, que pretenden categorizar los distintos fenómenos que engloba la escalabilidad. En el tercer epígrafe se señalarán las diferencias entre escalabilidad, escalamiento y escala, en función del momento del proceso de escalabilidad que se considera en cada caso. En el cuarto epígrafe se planteará una propuesta terminológica que definirá la escalabilidad, introduciendo el concepto general de expansibilidad como un paraguas que permite entender mejor el concepto de la escalabilidad en sentido amplio. Por último, el quinto epígrafe planteará una propuesta original basada en tres categorías de escalabilidad que permiten comprender la expansión del impacto potencial de un proyecto.

---

<sup>20</sup> Keynes (1936, p. 141).

### **3.1 Distintas definiciones de escalabilidad utilizadas en el sector de la cooperación al desarrollo**

En el epígrafe 1.1 se expuso un primer análisis general sobre el uso del término escalabilidad en el idioma castellano, así como su incorporación en otras áreas del conocimiento. En el presente epígrafe se mostrará cómo el término escalabilidad ha sido recogido específicamente dentro del sector de la cooperación al desarrollo, cómo dicho concepto ha tomado forma y se ha diferenciado de términos afines.

Para ello, en primer lugar se realizará una aproximación a cómo ha sido tratada la escalabilidad de manera general en el sector de la cooperación, planteando los distintos términos que suelen utilizarse para referirse a ese concepto. En segundo lugar, se recogerán las definiciones que distintos autores e instituciones han propuesto sobre el término escalabilidad. Por último, se procederá a diferenciar el término de escalabilidad de conceptos afines utilizados en el sector.

#### **3.1.1 Aproximación a la terminología vinculada a la escalabilidad utilizada en el sector de la cooperación al desarrollo**

A pesar de ser un término nuevo en el sector de la cooperación al desarrollo, la palabra escalabilidad ha sido rápidamente adoptada por múltiples documentos. Esta adopción es particularmente interesante al existir, como se estudiará más adelante, una falta de consenso sobre lo que incorpora exactamente el concepto de escalabilidad, a lo que se une una profusa diversidad terminológica referida a este concepto. Dicha diversidad, que se pondrá de manifiesto a continuación, ha supuesto en la práctica que el concepto de escalabilidad se haya convertido en un objetivo genéricamente deseado, pero muy impreciso a la hora de su concreción.

El documento *Achieving Impact on Child Health at Scale With the Support of the BASICS II Project* (USAID, 2001) hace una distinción interesante a la hora de abordar la diversidad de términos existente al hablar de escalabilidad. El documento diferencia entre (i) palabras vinculadas con la “escala”, (ii) palabras vinculadas con la

“escalabilidad”, y (iii) palabras afines. La Tabla 3 detalla los distintos términos que son utilizados en cada una de las tres categorías (se incorpora entre paréntesis la palabra original en inglés).

**Tabla 3: Enumeración de los principales términos usados al hablar de escalabilidad en proyectos de cooperación**

Palabras vinculadas con escala (“scale”)	Palabras vinculadas con escalabilidad (“scaling-up”)	Palabras afines
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia cobertura (“widespread coverage”)</li> <li>• Cobertura efectiva (“effective coverage”)</li> <li>• Alcance (“reach”)</li> <li>• Ámbito (“scope”)</li> <li>• Amplitud (“breadth”)</li> <li>• Prevalencia (“prevalence”)</li> <li>• Capacidad (“capacity”)</li> <li>• Impacto (“impact”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réplica (“replication”)</li> <li>• Expansión (“expansion”)</li> <li>• Explosión (“explosion”)</li> <li>• Difusión (“diffusion”)</li> <li>• Extensión (“extension”)</li> <li>• Crecimiento (“growth”)</li> <li>• Diversificación (“diversification”)</li> <li>• Apalancamiento (“leverage”)</li> <li>• Participación (“participation”)</li> <li>• Aprendizaje (“learning”)</li> <li>• Proceso ascendente/inductivo o descendente/deductivo (“top down-bottom up”)</li> <li>• Economías de escala (“economies of scale”)</li> <li>• Diseminación (“dissemination”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad (“sustainability”)</li> <li>• Equidad (“equity”)</li> <li>• Efectividad (“effectiveness”)</li> <li>• Relación costo eficacia (“cost-effectiveness”)</li> <li>• Eficiencia (“efficiency”)</li> <li>• Complejidad (“complexity”)</li> <li>• Calidad (“quality”)</li> <li>• Transparencia (“transparency”)</li> <li>• Colocación de recursos (“resource allocation”)</li> <li>• Desarrollo de sistemas (“systems development”)</li> <li>• Desarrollo de capacidades (“capacity building”)</li> <li>• Integración (Integration)</li> </ul>

Fuente: Proyecto BASICS II (USAID, 2001)

DeJong efectúa un análisis exhaustivo sobre la escalabilidad y su terminología en inglés (2001). La autora plantea que en el sector de la cooperación al desarrollo existe una confusión entre, en primer lugar, el uso atribuido al término escalabilidad como un insumo (“input”) y, en segundo lugar, el uso del término como un producto (“output”). En consecuencia, DeJong propone las siguientes distinciones:

1. Escalabilidad entendida como insumo:

- Expansión del tamaño organizativo
- Incrementar la escala de las actividades de la organización
- Integrar otras actividades, bien verticalmente o bien horizontalmente

2. Escalabilidad entendida como producto:

- Llegar a más gente
- Expandir las áreas geográficas
- Llegar a otros grupos objetivo
- Incrementar el número de productos y servicios que se ofrecen como resultado
- Incrementar la intensidad del impacto dentro de una determinada área geográfica o grupo social

Esta autora concluye que no se puede limitar el objetivo de la escalabilidad a lograr únicamente un mayor logro cuantitativo en la intervención, sino que debe entenderse como una relación dependiente de cuatro factores: cobertura, impacto, coste y calidad. Cobertura entendido como número de personas o comunidades atendidas, impacto entendido como el servicio o producto que reciben dichas personas o comunidades, el coste entendido como la financiación necesaria para el proyecto, y la calidad como la percepción positiva de las comunidades y personas del servicio recibido.

En una línea similar, Myers (1984) plantea que se pueden identificar dos modos de identificar lo que constituye la escala de un proyecto:



- *Escala como tamaño organizativo.* En este caso se supone que los incrementos en el tamaño de una organización y sus recursos se traducen en mejoras en su desempeño.
- *Escala como cobertura.* La elección de la cobertura como instrumento de medición supone dar un paso adelante y centrarse, no en los insumos, sino en los productos de un determinado programa. No obstante el autor señala que la definición de cobertura varía: (i) a veces se define como el número teórico de personas que tienen acceso a un servicio; (ii) otras se define como el número de personas que usan efectivamente ese servicio; y (iii) raras veces se define como el porcentaje de la población que usa de manera efectiva y continua un servicio.

Otra distinción interesante para entender la conceptualización del término escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo es expuesta por el Centro Internacional de la Agricultura Tropical (IIRC, 2004), que diferencia entre escala y escalabilidad:

- La escala está vinculada con la magnitud y por lo general, al hablar de escala, “más” es siempre mejor que “menos”.
- La escalabilidad está vinculada con la gerencia de los proyectos, e implica asegurar el máximo impacto posible de dichos proyectos.

En el mismo documento, se realiza una distinción entre escalabilidad horizontal (“*scaling out*”) y escalabilidad vertical (“*scaling up*”):

- Escalabilidad horizontal (“*scaling out*”) supone ampliar el alcance reproduciendo un proceso generado en un nivel o escala, a otros individuos situados en aproximadamente el mismo nivel o escala.
- Escalabilidad vertical (“*scaling up*”) ocurre cuando un proceso del proyecto sube de dimensión o escala y se incrementa a una escala superior (por ejemplo de

comunidad a municipio o a provincia...). Según los autores del documento, este cambio de dimensión genera un incremento en la incertidumbre propia del proyecto.

Wils (1996) plantea otra distinción entre escalabilidad (“*scaling up*”) y adopción mayoritaria (“*mainstreaming*”). Según esta distinción, escalabilidad se refiere al reto que tienen las ONGD para aplicar a gran escala las soluciones encontradas a pequeña escala. A su vez, estandarización tiene que ver con la conversión de dichas soluciones a pequeña escala en parte relevante de las políticas generalmente aceptadas sobre la materia.

Se puede afirmar en conclusión que, si bien distintos autores e instituciones han planteado diversas alternativas para tratar de definir con claridad el término de escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo, dichas propuestas a la fecha no han alcanzado un grado de uniformidad que facilite un entendimiento claro y unívoco sobre qué supone la escalabilidad en el sector. Por eso, existe una apremiante necesidad de establecer un marco conceptual común que permita fijar y concretar qué significa el término “escalabilidad” al diseñar e identificar los proyectos de desarrollo.

### 3.1.2 Definiciones del término escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo

En esta sección se van a enumerar distintas definiciones propuestas por los autores especializados sobre el concepto de escalabilidad. Es importante aclarar antes que, si bien la mayoría de ellas se refieren al término inglés “*scaling-up*”, el concepto se torna en alguna medida equívoco al ser analizado por las instituciones desde distintos ángulos (escalabilidad como potencial, como proceso, como resultado, como meta). Esta variedad de perspectivas seguramente ha facilitado la proliferación de definiciones, en función de cómo entiende cada institución el concepto de escalabilidad.

De acuerdo con los autores e instituciones que se mencionan a continuación, se puede definir la escalabilidad como:

- *“Una operación relativamente estable y de gran escala que da respuesta a las necesidades de los beneficiarios”*. (Korten, 1980)
- *“Expansión de un proyecto con la esperanza de beneficiar a una parte más importante de la población”*. (Pyle, 1981)
- *“Lograr llegar a tanta gente como sea posible con servicios o programas”*. (Myers, 1992)
- *“Incrementar el impacto”*. (Edwards, 1992).
- *“Incrementar el impacto a través de la colaboración sostenible para el aprendizaje adaptado y la extensión”*. (Taylor-Ide, 1995)
- *“Propagación o cobertura; el número de gente que se beneficia de un programa y su influencia”*. (Burkhalter, 1998)
- *“Logro de un impacto de gran amplitud”*. (Uphoff, 1998)
- *“Impacto expandido”*. (Uvin, 1999)
- *“Llevar más beneficios cualitativos a más gente, en un área geográfica mayor, de manera más rápida, más equitativa y más sostenible”*. (IIRR, 2000)
- *“Lograr un amplio impacto nacional a un coste razonable (...). El impacto es una función de la efectividad, de la escala, de la sostenibilidad y de la equidad”*. (USAID, 2001)
- *“Incrementar eficientemente el impacto socioeconómico desde una escala menor a una escala mayor de cobertura de la intervención”*. Estrategia de Desarrollo Rural del Banco Mundial (Banco Mundial, 2003)

- *“Expandir, adaptar y hacer sostenibles en diferentes lugares y a lo largo del tiempo, políticas, programas o proyectos de éxito con el objetivo último de alcanzar a un mayor número de personas”*. (Banco Mundial, 2004 B)
- *“Expansión de los enfoques propuestos para la participación masiva de las comunidades con el objetivo de lograr un mayor impacto en los niveles regionales, nacionales o incluso multinacionales, sin perder por ello la calidad o el impacto en los programas”*. (Howard-Grabman, 2006)
- *“Amplificación de un programa existente en áreas geográficas adicionales o aplicación de un modelo exitoso en un nuevo contexto y/o en un área de actividad innovadora”*. (Snetro-Plewman et al, 2007)
- *“El proceso de incrementar el impacto social positivo para responder mejor a la magnitud de la necesidad social identificada”*. (Kalafatas, 2009)
- *“Incrementar el alcance o magnitud de una actividad, programa, proyecto o iniciativa de manera que sirva a más gente o genere más o mejores beneficios”*. (WRI, 2009)

Las anteriores definiciones engloban una diversidad de conceptos, pero se pueden identificar en las mismas algunos términos comunes que permitirán que, más adelante, en este capítulo se plantee una propuesta integradora sobre cómo se puede definir la escalabilidad.

### 3.1.3 Distinción del término escalabilidad frente a otros conceptos afines en el sector de la cooperación al desarrollo

Para lograr una mejor comprensión del término escalabilidad, es preciso compararlo con otros términos afines dentro del sector. En el presente apartado se procederá a identificar las similitudes y diferencias entre el término de escalabilidad y otros términos afines

habitualmente utilizados en la cooperación al desarrollo que, si bien pueden tener elementos vinculados con la escalabilidad, en su mayoría no engloban todos los rasgos que caracterizan ese concepto.

#### a) Impacto

Por su estrecha vinculación con el impacto, es importante exponer detalladamente cuáles son las similitudes y las diferencias entre el término impacto y la escalabilidad. Algunas de las relaciones entre ambos términos fueron planteadas al tratar de la justificación de la importancia de la escalabilidad en el apartado 2.3 pero, por su relevancia, es importante retomar las distinciones e intentar comprender desde una vertiente conceptual ambos términos.

De acuerdo con lo anterior, primeramente se expondrán algunas definiciones de qué es impacto en el ámbito de la cooperación al desarrollo. El término impacto, de acuerdo con el *Diccionario de uso del español* (Moliner 1998) proviene de la voz “*impactus*”, del latín tardío y significa, en su tercera acepción, “*impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso*”.

El documento especializado en el análisis de impacto de iniciativas sociales *Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures* (Clark, 2004), define impacto como aquella porción del resultado final que ha tenido lugar como consecuencia de la actividad o iniciativa realizada, distinguiéndolo de lo que hubiera sucedido en cualquier caso. En esta definición es importante la incorporación del concepto de grupo de control o contrafactual, que es el elemento que nos sirve para distinguir la variable dependiente de otros factores que pueden estar incidiendo en causar un cambio acontecido.

Otra definición del impacto social de los proyectos es aquella que plantea que “*el impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema*

*de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios)”. (Cohen, 2002)*

Revisando las definiciones de escalabilidad formuladas en el apartado anterior por distintos autores, se comprende que existe una estrecha vinculación entre ambos términos, y en este sentido, quizá el reto no es tanto comprender las similitudes sino identificar las diferencias existentes. Sobre este punto, en el epígrafe 3.5 se planteará una definición de escalabilidad estrechamente vinculada con el impacto, pero sirva decir ahora, como primer elemento de distinción entre ambos conceptos, que la escalabilidad es ciertamente un tipo de impacto, que no excluye otros tipos de impacto, pero que genera una especificidad deseable que es el potencial de expandir el alcance del mismo.

Se puede por tanto afirmar que la escalabilidad es un concepto necesariamente unido al impacto, pero la afirmación inversa no tiene porqué ser cierta, no todo impacto está unido a la escalabilidad. Esto aporta claridad sobre cuál es la naturaleza del concepto de escalabilidad, pudiéndose concluir en esta línea que la escalabilidad es una condición o un adjetivo que cualifica el impacto.

#### b) Efecto multiplicador

Otro concepto relacionado con la escalabilidad es el efecto multiplicador. La teoría económica define el efecto multiplicador como aquellos desplazamientos adicionales que experimenta la demanda agregada cuando una política fiscal expansiva eleva la renta y, por lo tanto, el gasto de consumo. El efecto multiplicador, en consecuencia, plantea una relación no lineal entre una intervención y su efecto final que facilita que la intervención tenga un impacto ampliado.

En el sector de la cooperación al desarrollo se ha venido identificando el efecto multiplicador como el potencial de un proyecto de ampliar el efecto de las intervenciones realizadas. A la vista de ello, parecería que efecto multiplicador y escalabilidad podrían usarse prácticamente como sinónimos a los efectos que nos ocupan.

No obstante, se pueden formular algunas cautelas a la hora de igualar ambos conceptos; una primera cautela es subrayar que el término “efecto multiplicador” parece enfocarse más bien hacia la parte cuantitativa, sin poner un énfasis especial en mantener la calidad. Una segunda cautela es que efecto multiplicador no hace referencia necesariamente al impacto mismo de la intervención, sino que puede referirse de manera puntual a alguna de las actividades del programa, diluyéndose en consecuencia la vinculación con el impacto.

c) Efecto demostrativo

Se puede definir el efecto demostrativo como la capacidad de un negocio o sistema para influir en otros y ser objeto de imitación (Cambridge, 2012). En consecuencia, el efecto demostrativo plantea una intervención capaz de incidir en los actores de su entorno, generando una reacción en dichos actores que los lleva a adoptar un producto o realizar una determinada actuación.

La importancia del efecto demostrativo en los proyectos es clara, en particular en aquéllos que están centrados en innovar: los fondos con que cuenta el proyecto no garantizan un impacto suficiente, por lo que se genera ese efecto demostrativo o contagio que permite ampliar el impacto. Así, la justificación del proyecto va más allá de esa intervención concreta y se basa en la capacidad de interactuar y convencer a entidades clave, gracias a los resultados generados por el proyecto, para que se decidan a adoptar una determinada intervención.

Un tema interesante que debe considerarse es si el hecho de que un proyecto haya alcanzado escala no genera necesariamente en sí un efecto demostrativo, ya que el hecho de que un proyecto se escale supone un incentivo (una acción demostrativa) que facilita su reproducción y réplica por otros actores. Un ejemplo de este tipo de emulación son las microfinanzas, donde, cuando se validó el concepto de que los pobres podían ser objeto

de crédito, múltiples instituciones iniciaron procesos de apoyo basados en este efecto demostrativo generado.

d) Efecto catalizador

Es un término de uso común en el campo del desarrollo, tomado de otras áreas del conocimiento científico. Se puede definir un catalizador como aquella sustancia que introducida en pequeñas cantidades origina un gran cambio en la composición de un sistema reaccionante (Izquierdo, 2004).

En el sector de la cooperación al desarrollo se entiende por efecto catalizador el que facilita que los procesos e interacciones relativos a un cambio social se desarrollen y amplíen de manera satisfactoria. Un supuesto clave es que el aporte catalítico constituye un componente menor de la intervención, es decir, que dicho aporte no es tan relevante por su valor específico como por su capacidad de generar un cambio en los demás componentes.

La escalabilidad, de alguna manera, presupone la existencia de elementos catalizadores, por lo general positivos (menos en el caso de que se pretenda desactivar una situación negativa existente, como sería por ejemplo la violencia de género en un país dado). En este sentido, se puede afirmar que un efecto catalítico puede ser uno de los detonantes de la escalabilidad de una iniciativa, un instrumento por tanto de escalabilidad.

Un factor clave en el efecto catalizador es que los recursos que dicho efecto incorpore en el proceso deben ser, en buena medida, excepcionales (de otro modo, por lo general ya habrían sido incorporados). Esta excepcionalidad de los aportes catalíticos pone en duda la afirmación que se realizará al analizar los requisitos de la escalabilidad de la disposición de recursos simples y no excepcionales. Por tanto, es importante entender esta doble condición del efecto catalítico, por un lado como un instrumento relevante para la escalabilidad y, por otro, como un factor de difícil réplica y estandarización, que dificulta la escalabilidad.



#### e) Economías de escala

Se pueden definir las economías de escala como aquella propiedad de un sistema productivo por la cual el nivel de producción aumenta en mayor proporción que el aumento de los factores empleados. En consecuencia, se reduce el coste total medio a medida que se incrementa la producción (Pampillón, 2008).

En relación con los proyectos de desarrollo, en muchas ocasiones la reducción de los costes unitarios, factor imprescindible en las economías de escala, constituye una condición necesaria para poder llevar a escala las soluciones sociales planteadas. Esta reducción del coste unitario de los productos y servicios que se desarrollen implica, desde luego, que hay que cuantificar dicho coste unitario, aunque de hecho se trata de un elemento que muchas veces no es considerado en los proyectos.

Pyle (1981) argumenta que plantear la cuestión de la escala desde una perspectiva de eficiencia en el uso de los recursos es inadecuado. La hipótesis de que incrementar los recursos y solucionar los problemas técnicos será suficiente para lograr los resultados deseados es por lo general falsa. De acuerdo con este autor, es más importante centrarse en las dimensiones políticas y organizativas de los proyectos que en procurar la generación de economías de escala.

En definitiva, se puede afirmar primeramente que las economías de escala guardan una estrecha relación con la escalabilidad. No obstante, la escalabilidad puede ser resultado de la acción de instrumentos diferentes a las economías de escala. Como se ha planteado anteriormente, por poner dos ejemplos, tanto las intervenciones que se escalan por medio del efecto demostrativo como las que lo hacen por medio del efecto catalizador (positivo o negativo) no requieren necesariamente la presencia de economías de escala. La optimización de la intervención que se deriva de la existencia de economías de escala guarda por lo general relación con la necesidad de asegurar un coste decreciente de los recursos que puedan financiar las intervenciones. Sin embargo, la financiación del escalamiento puede ser independiente de este coste decreciente en los casos en que las

nuevas intervenciones cuenten con una financiación que considere otros elementos adicionales a los costes decrecientes (por ejemplo elementos políticos).

### **3.2 Tipologías de escalabilidad**

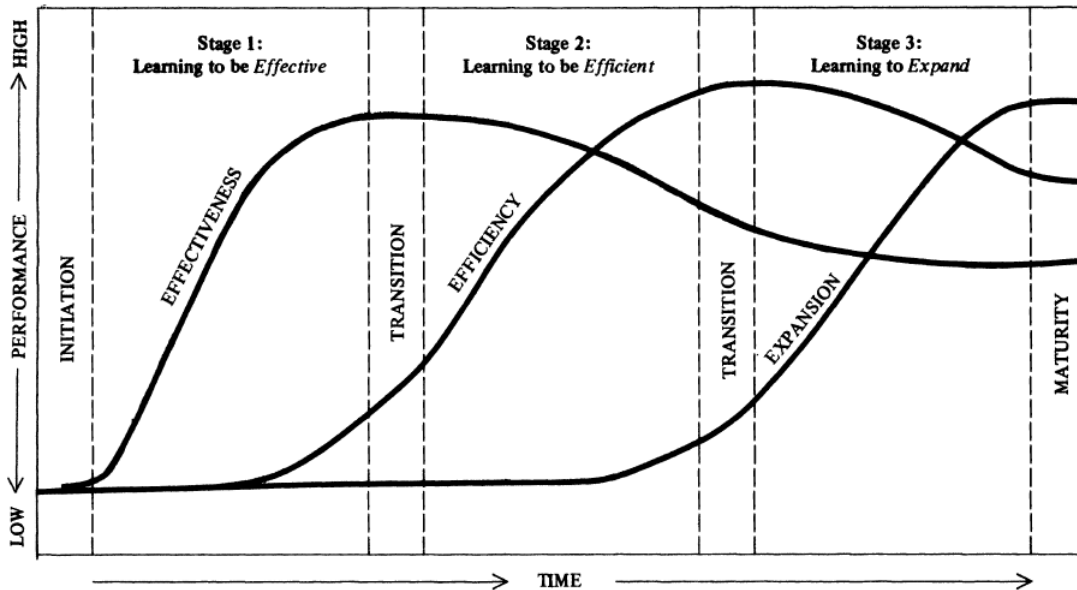
En este apartado se expondrán las distintas tipologías de escalabilidad que han sido planteadas por instituciones y especialistas en la materia. Las distintas tipologías que se detallarán a continuación son un reflejo de la diversidad que existe sobre el concepto de escalabilidad, aunque también incorporan similitudes muy significativas que permitirán proponer una categorización de las clasificaciones.

Como se ha dicho, no es posible encontrar criterios uniformes para catalogarlas, por lo que se ha optado por presentarlas desde una perspectiva cronológica, lo que permite mostrar el desarrollo de las tipologías a lo largo del tiempo.

#### **3.2.1 La propuesta de escalabilidad basada en el aprendizaje de David Korten**

Seguramente el primer análisis interesante sobre los distintos procesos para alcanzar escala (también llamados procesos de escalamiento) está contenido en un artículo de Korten (1980). Tras revisar los procesos de escalabilidad en cinco proyectos realizados en Asia, Korten concluye que no hay un esquema predefinido para la escalabilidad, sino que más bien las organizaciones que atraviesan procesos de escalabilidad pasan por una serie de etapas que el autor plantea en un gráfico que describe las fases temporales de tres curvas de aprendizaje aplicables a los programas de desarrollo (vid. Figura 11).

Figura 11: Las curvas de aprendizaje de Korten



Fuente: Korten (1980, p. 7)

Como se observa en el gráfico, durante la primera fase el programa es cada vez más *efectivo* (grado de cumplimiento de sus objetivos cada vez mayor), pasando de un desempeño bajo a uno alto. En la segunda fase el aprendizaje se centra en la *eficiencia* (relación entre los objetivos alcanzados y los recursos utilizados), pasando la eficacia a un segundo término al haberse alcanzado ya un buen grado de eficacia previamente. En la tercera fase el aprendizaje está centrado en la *expansión*, que permite llegar finalmente a la madurez del proceso. Es importante comprobar cómo el paso de una fase a otra supone mantener los criterios de calidad generados en la fase anterior (respectivamente, de efectividad y eficiencia), de manera que solo manteniéndose la calidad del programa se puede avanzar en su escalabilidad.

Es importante resaltar que el planteamiento del autor parte de que la escalabilidad es básicamente un proceso de aprendizaje. En la línea de no tratar de alcanzar una escala mayor en proyectos que no han sido probados positivamente, es igualmente interesante resaltar que los requerimientos previos de eficacia y eficiencia son los elementos que cimentan la escalabilidad. Una crítica al planteamiento de Korten es que la tipología que

propone se apoya en un enfoque totalmente lineal, que establece el momento de escalabilidad únicamente al final del proceso de trabajo.

### 3.2.2 Estrategias de escalabilidad de Edwards y Hulme

Edwards y Hulme (1992 B) identifican tres tipos de estrategias de escalabilidad:

- **Estrategias aditivas:** según estas estrategias, la escalabilidad (entendida como impacto) se genera mediante un crecimiento de la organización y/o de sus programas. El crecimiento implica la gestión de más recursos humanos y financieros, y el mayor impacto se genera alcanzando más beneficiarios y/o mejorando la eficiencia y sostenibilidad de los programas.
- **Estrategias multiplicativas:** en este caso, la escalabilidad se consigue mediante el trabajo con otros actores en el campo del desarrollo. Para ello se genera un trabajo de cabildeo a través de redes políticas y sociales, con el objetivo de cambiar políticas públicas.
- **Estrategias difusivas:** en este último caso la escalabilidad es informal y espontánea, basada en la comunicación abierta al público en general y sin un plan definido.

Una vez definidas estas estrategias, Edwards y Hulme las vinculan con cuatro categorías específicas de escalabilidad: (i) escalabilidad mediante trabajo con el gobierno, (ii) escalabilidad mediante expansión operativa, (iii) escalabilidad mediante el cabildeo (“*lobby and advocacy*”), y (iv) escalabilidad mediante el apoyo a iniciativas locales.

### 3.2.3 Tipos de escalabilidad de Myers

Myers (1992) plantea a su vez tres tipos de escalabilidad que identifica con los conceptos de expansión, explosión y asociación que se describen brevemente a continuación.

## **1. Expansión**

La escalabilidad a través de la expansión comienza generalmente con un modelo que es probado a pequeña escala, a continuación es ajustado y, por último, es expandido (generalmente con ajustes de mayor envergadura) a otras localidades hasta que se logra la cobertura deseada. La escalabilidad a través de expansión suele ser la más utilizada desde el punto de vista de las organizaciones y seguramente es la que ha tenido un proceso de conceptualización más claro.

La estrategia de expansión tiene por un lado ventajas porque permite afianzar experiencias y ajustes en el modelo, facilitando un entorno de participación a lo largo del proceso. No obstante, esta estrategia en muchas ocasiones tiene menos atractivo para el cabildeo y el cambio de políticas públicas, y se puede prolongar excesivamente en el tiempo. Sigue en buena medida un criterio lineal que, salvo en las fases iniciales, no incorpora la innovación, por lo que requiere una cantidad importante de recursos para generar impacto masivo.

## **2. Explosión**

Este tipo de escalabilidad elimina la fase del proyecto piloto. La implantación del programa comienza a gran escala, usualmente con un modelo que sirve para todas las regiones de un país. Después de la etapa inicial de explosión viene una etapa local que ajusta el programa para satisfacer las necesidades locales e intensificar la cobertura en áreas que quedaron incluidas en la etapa de diseño, pero en las que posteriormente se redujo la influencia del proyecto.

Este modelo de escalabilidad podría parecer no deseable desde el punto de vista de las organizaciones (chocando en parte con el anterior modelo de expansión), si bien las circunstancias específicas facilitan el éxito de este tipo en proyectos cuando existe un

elevado apoyo político y son adecuados a circunstancias concretas (por ejemplo, en campañas de inmunización o alfabetización).

Esta estrategia de escalabilidad tiene como puntos positivos su alto respaldo político y la capacidad para aprovechar el momento propicio para obtener mayores recursos. Como elementos negativos se puede decir que tiende a ser monolítica, a veces superficial e insensible a las diferencias culturales y a la participación de las comunidades. Es interesante notar cómo la estrategia de explosión cobra especial relevancia gracias a las nuevas tecnologías de la información y comunicación y, en particular, a las redes sociales y otros instrumentos de colaboración en línea. Estos instrumentos facilitan el inicio masivo del proyecto, lo que permite su comienzo desde una gran escala inicial.

### **3. Asociación**

El modelo de escalabilidad a través de la asociación se da mediante el proceso de cohesionar las distintas coberturas obtenidas a través de proyectos o programas distintos (y no necesariamente coordinados), cada uno sirviendo a los intereses de una parte diferenciada de la población objetivo. En este modelo, si bien el gobierno central puede definir algunos criterios generales y proveer algunos incentivos y recursos adicionales, no existe necesariamente una dirección centralizada del esfuerzo de escalabilidad.

Al respecto, Myers menciona que el proceso de escalabilidad por asociación se asemeja a poner juntas las piezas de un rompecabezas: cada pieza es distinta en forma, tamaño y color, y únicamente cuando todas las piezas están juntas se visualiza la escala final de la iniciativa. Este tipo de escalabilidad puede ser deseable en países o zonas con baja cohesión o donde las condiciones naturales sean distintas, dado que favorece procesos de descentralización y que tengan en cuenta la diversidad local. Como ejemplos de este tipo de estrategia de escalabilidad Myers menciona programas

de nutrición, donde diversos actores trabajan en zonas distintas sin coordinación pero vinculados a metas comunes.

Conviene señalar que la escalabilidad por asociación no encaja en el molde conceptual que se suele tener de ella, ya que habitualmente se piensa en un modelo que puede ser aplicado en todas partes. No obstante, este modelo de escalabilidad basado en la asociación facilita la descentralización, genera procesos de aprendizaje paralelos y simultáneos, abre la posibilidad real de participación por parte de las comunidades y facilita que se respeten las diferencias culturales. Sin embargo, el alto grado de variación entre los distintos proyectos que participan en este modelo hace que las burocracias que dirigen la administración central no sean proclives a apoyarlo, al igual que su diversidad dificulta la generación de economías de escala.

Myers puntualiza que aunque las distinciones entre las posibles estrategias de escalabilidad son importantes, en la práctica muchas veces las fronteras entre ellas son difusas. En este sentido, una estrategia de expansión puede programarse en el corto plazo dando lugar de manera efectiva a una explosión, o una expansión puede suceder después de un proceso de explosión en el que modelos puntuales han sido probados con éxito.

#### 3.2.4 Tipos de escalabilidad de Uvin y Miller

En la que seguramente constituye una de las clasificaciones más difundidas de tipos de escalabilidad, Uvin y Miller (1994) identifican cuatro tipos:

- **Cuantitativa:** implica un incremento directo en la cuantía o el número de servicios prestados.
- **Funcional:** desarrollar un servicio o producto aprovechando una estructura existente.

- **Política:** la escalabilidad se fundamenta en la capacidad de influir en actores políticos y tomadores de decisiones a través del cabildeo.
- **Organizativa:** la escalabilidad es el resultado de un mayor tamaño o mejor desempeño de la institución.

A su vez, estos autores separan los anteriores cuatro tipos de escalabilidad en estrategias específicas como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4: Detalle de los tipos de escalabilidad de Uvin y Miller**

<b>1. Escalabilidad cuantitativa</b>	
<b>a) Propagación</b>	Incrementar el número de personas que espontáneamente se adhiere a la organización y a sus programas al percibir que los mismos sirven a sus intereses y preferencias.
<b>b) Reproducción</b>	Un programa exitoso (un modelo metodológico y organizacional) se repite en otro lugar.
<b>c) Fortalecimiento externo</b>	Una entidad externa con recursos y fondos consolidados, y utilizando una metodología específica basada en incentivos, fortalece la iniciativa local ampliando su potencial a mayor escala.
<b>d) Agregación</b>	Distintas organizaciones o programas se fusionan o combinan sus recursos.
<b>e) Integración</b>	Un programa que ha demostrado su potencial se integra en estructuras existentes (en particular en estructuras de gobierno)
<b>2. Escalabilidad funcional</b>	
<b>a) Integración horizontal (sectorial)</b>	Se añaden nuevas actividades paralelas a los programas ya existentes, o bien la organización asume nuevas actividades en su trabajo.
<b>b) Integración vertical (factorial)</b>	Se integran nuevas actividades al programa actual de trabajo (hacia arriba o hacia abajo).
<b>3. Escalabilidad política</b>	
<b>a) Información y movilización</b>	Los miembros de una organización de base o de las comunidades locales son incentivados para participar en entes de representación política.
<b>b) Creación de redes</b>	Se crea una colaboración no permanente entre varias organizaciones políticas en relación a aspectos de interés mutuo.
<b>c) Agregación vertical</b>	Se desarrollan estructuras federativas (asociativas) en orden a incidir en la formulación de propuestas políticas.
<b>d) Entrada directa en</b>	Las organizaciones de base o sus líderes o bien crean, o bien se



<b>política</b>	incorporan, a un partido político.
<b>4. Escalabilidad organizativa</b>	
<b>a) Autosostenibilidad</b>	Se incrementa el grado de autosostenibilidad operativa de la institución mediante la venta productos, la prestación de servicios, etc.
<b>b) Diversificación de fondos de financiación</b>	Se diversifica la base de financiación de la organización.
<b>c) Fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos</b>	Se fortalecen las competencias del personal de la institución.
<b>d) Mejora de procedimientos internos</b>	Se mejoran y hacen más eficientes los procesos de gestión de la Organización, en particular mediante procesos de rendición de cuentas e indicadores institucionales.
<b>e) Relacionar la institución</b>	Desarrollan vínculos con nuevas instituciones, participan en redes y generan alianzas.

Fuente: elaboración propia sobre la base de Uvin y Miller (1994).

### 3.2.5 Tipos de escalabilidad de Wils

Wils (1996) diferencia cinco tipos de estrategias mediante las cuales las ONGD pueden escalar el impacto de sus intervenciones. Esta tipología se basa en el modelo de Edwards y Hulme, pero desarrolla e incorpora características propias con un enfoque específico desde el colectivo de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo.

#### **1. La opción BINGO**

Esta opción supone incrementar el personal de la ONGD, el tamaño de su presupuesto y el alcance/cobertura de los mismos. Como elementos de los que depende este tipo de crecimiento, Wils señala los siguientes: la extensión de la pobreza real percibida en un país, la incapacidad del gobierno y de los organismos oficiales para aportar respuestas efectivas a la pobreza, la idea original de los fundadores de la ONGD, la posibilidad de que se produzcan desastres naturales, el mayor acceso a fondos externos y la superación del miedo a crecer por parte de la organización.

Wils plantea que los programas sectoriales parecen favorecer la generación de escala, sobre todo cuando se basan en productos o paquetes estandarizados y fácilmente reproducibles para satisfacer necesidades básicas.

Por último, un factor clave que facilita este crecimiento es la disponibilidad de los donantes a financiar el coste de la expansión. Este modelo de expansión tiene como importante limitación las complejidades organizativas y gerenciales que conlleva el crecimiento, y las resistencias internas que generan estos procesos en la organización afectada.

## **2. Multiplicación**

Esta estrategia se basa en multiplicar la escala de trabajo de la ONGD mediante la relación con otras organizaciones. Esta multiplicación es más fácil en países con un alto avance en el desarrollo de organizaciones de base, que se convierten en multiplicadoras del impacto al tener conexiones con los grupos a los que se dirigen las intervenciones de las ONGD.

Sin embargo, Wils plantea que, de los estudios realizados sobre las redes de ONGD, puede concluirse que la simple agregación de capacidades mediante la unión de las ONGD afiliadas no produce un impacto incremental relevante. Únicamente cuando la red decide incrementar los recursos destinados a las intervenciones, o generar intercambios de conocimiento, la asociación de entidades se traduce en una ganancia neta de impacto.

## **3. Difusión planificada y comunicación enfocada a actores clave**

De acuerdo con esta estrategia, las ONGD diseñan un plan específico para influir sobre actores clave. Dicho plan está centrado en la presentación de distintos modelos alternativos (políticas, proyectos, metodologías) que han sido desarrollados a nivel

piloto y cuya adopción y difusión buscan promover tanto en instituciones públicas como en organizaciones privadas.

#### **4. Alianzas entre actores**

Cuando las ONGD comienzan a pensar y a actuar a mayor escala, pueden enfocarse a cubrir no solo un pequeño número de comunidades, sino entidades mayores, como una ciudad, provincia, departamento o país. Incluso ONGD de tamaño medio pueden aplicar esta estrategia, confiando tanto en su propio personal como en alianzas con organizaciones que tienen un amplio campo de intervención.

Este enfoque de alianzas entre actores facilita la agrupación de distintos intereses en torno a una planificación común, permitiendo que las ONGD dejen de lado su tradicional aislamiento y desarrollen un trabajo coordinado sobre ejes identificados.

#### **5. Adopción mayoritaria (“*Mainstreaming*”)**

La adopción mayoritaria supone transformar las soluciones a pequeña escala desarrolladas por las ONGD en una parte relevante de las políticas generalmente aceptadas sobre la materia en el país. Esto significa, en primer lugar, el reconocimiento de que el modelo desarrollado funciona y, en muchos casos, un apoyo público para su expansión a mayor escala.

Al respecto, Wils plantea que las alternativas propuestas por las ONGD suelen caracterizarse por los siguientes elementos: pequeña escala, bajos costes, diseño participativo, utilización de la tecnología tradicional, procesos temporales adaptados a los ritmos de las comunidades, contribuciones locales a sufragar los gastos de operación y mantenimiento, y un manejo integral del proyecto. Estas características, en particular el control de las comunidades, chocan en muchas ocasiones con las posibilidades de su escalabilidad hacia una política de aplicación generalizada, donde el control sería asumido por el Estado. Por todo ello, la escalabilidad de los modelos

piloto desarrollados por las ONGD hasta llegar a una política más amplia a nivel nacional requiere una adaptación del modelo y un compromiso político, técnico y económico que permita hacer compatibles las necesidades de las comunidades locales con las exigencias de los entes centrales.

### 3.2.6 Los enfoques de escalabilidad de Taylor-Ide y Taylor

Taylor-Ide y Taylor (2001) identifican los siguientes enfoques de escalabilidad:

#### **1. Enfoque estandarizado (“*Blueprint approach*”)**

Se utiliza para aquellos modelos fijos que son repetidos sin cambios. En este caso, la solución proviene de arriba o de fuera, de tal manera que las comunidades de beneficiarios pueden definir parte del cómo, pero no influyen en qué se hará. Este enfoque es válido para aquellos casos en los que no es preciso realizar ajustes a la realidad local ni es precisa la participación de los beneficiarios en los programas.

#### **2. Enfoque de explosión**

Se basa en una movilización rápida en el marco de una intervención muy focalizada (p.ej., un programa de reparación de infraestructuras después de un huracán, o programas de vacunación de emergencia). Este enfoque es adecuado para resolver problemas masivos no recurrentes, pero no es oportuno para cambiar las circunstancias naturales o sociales que motivan los problemas de fondo. Los autores especifican que el éxito de este tipo de programas muchas veces llevan a los responsables políticos a implementarlos en casos en los que no son adecuados, por ejemplo para solucionar problemas sistémicos recurrentes. El motivo es que este planteamiento suele ser efectivo para introducir un nuevo servicio, pero no para que su prestación sea sostenible en el tiempo, ya que esto requiere integrar este servicio en actuaciones conexas y consolidarlo.

### **3. Enfoque aditivo**

Se centra en adaptar los programas a las condiciones locales, con personal y recursos procedentes de la población beneficiaria. El término aditivo viene de la manera en que los proyectos están interconectados, añadiendo cumulativamente los efectos de los distintos proyectos, y logran con la adición una mayor cobertura. Esto es interesante cuando se trata de modelos nuevos (proyectos piloto), pero puede originar importantes retos a largo plazo debido a las dificultades que supone su sostenibilidad en el tiempo, y también porque su diseño solo es operativo en proyectos de tamaño reducido y en presencia de unas condiciones específicas (disponibilidad de personas y recursos).

Según los autores, aunque los tres enfoques anteriores son efectivos, tienen el problema de que su implantación suele realizarse desde fuera (es decir, es promovida por agentes externos), por lo que suelen aparecer dificultades cuando llega el momento de transferir el control de la iniciativa.

### **4. Enfoque biológico**

Este enfoque explora y experimenta con una unidad de población para encontrar una mezcla de estrategias, adaptadas a las condiciones locales, que funcionen. Esto facilita un entorno favorable para un rápido crecimiento y expansión del modelo, porque las comunidades que han tenido éxito en el proyecto piloto adquieren las capacidades y la confianza para convertirse en ejemplos y en formadores de otras comunidades cercanas. A medida que la red de comunidades se expande, el modelo se propaga de manera exponencial.

#### **3.2.7 Tipología de DeJong**

DeJong (2001) elabora una tipología de escalabilidad a partir de estrategias específicas vinculadas con programas dirigidos a la lucha contra el VIH-SIDA.

DeJong identifica cinco estrategias para alcanzar una mayor escala: (i) la expansión organizativa, (ii) el papel catalítico, (iii) la difusión, (iv) la influencia en políticas, y (v) el lograr generalizar el conocimiento sobre la temática. Para cada una, la autora identifica unos objetivos y un tipo de organización que debe estar comprometida en el proceso. Todo esto se explica en la siguiente tabla donde se vinculan las estrategias con los objetivos y las instituciones que debe estar involucradas:

**Tabla 5: Resumen de tipologías de escalabilidad según Jocelyn DeJong**

	<i>Estrategia 1: Expansión organizativa</i>	<i>Estrategia 2: Papel catalítico</i>	<i>Estrategia 3: Difusión</i>	<i>Estrategia 4: Influenciar políticas</i>	<i>Estrategia 5: Lograr que el conocimiento sobre el tema se generalice</i>
<i>Principales objetivos</i>	Diversificar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geográficamente</li> <li>• Grupo social</li> <li>• Funciones</li> </ul>	Ampliar el rango de servicios ofertados	Expandir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El concepto</li> <li>• El enfoque</li> <li>• La tecnología</li> </ul>	Influenciar el entorno político sobre el tema.	Legitimar y ampliar la discusión sobre el VIH-SIDA y la sexualidad.
<i>Tipo de organización involucrada</i>	La organización en sí misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Sector privado</li> <li>• Otras ONGD</li> <li>• Organizaciones de base</li> </ul>	Cualquiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Donantes</li> <li>• ONGD</li> </ul>	Todas las instituciones de desarrollo.

Fuente: elaboración propia sobre la base de DeJong (2001)

### 3.2.8 Tipos de escalabilidad de Howard-Grabman y Snetro-Plewman

Howard-Grabman y Snetro-Plewman (2003) proponen cinco estrategias para el logro de la escalabilidad:

1. **Expansión planificada:** implica un proceso programado de expansión del número de ubicaciones en las que se aplica un modelo o programa particular que ya ha sido probado y validado a nivel piloto.

2. **Explosión:** puesta en marcha de un programa o intervención a gran escala, sin ningún apoyo programado de otras políticas o sin una adaptación institucional gradual previa a su lanzamiento.
3. **Asociación:** expansión del tamaño y cobertura de un programa a través de esfuerzos comunes y alianzas entre una red de organizaciones.
4. **Injerto:** añadir un nuevo programa a un programa ya existente.
5. **Difusión:** otras organizaciones aprenden de las propuestas mediante el acceso a materiales y estudios de caso y reproducen o copian dichas propuestas.

Como se puede observar, las estrategias definidas guardan relación con las tipologías recogidas por autores como Myers (1984), si bien Howard-Grabman y Snetro-Plewman introducen el interesante concepto de “injertar” como una estrategia específica de escalabilidad.

### 3.2.9 Estrategia de Desarrollo Rural del Banco Mundial

La Estrategia de Desarrollo Rural del Banco Mundial identifica dos estrategias para el logro de la escalabilidad (Banco Mundial, 2003). Dichas estrategias no son excluyentes, de manera que en la práctica ambas opciones pueden coexistir:

- **Expansión de la experiencia:** se amplía el impacto, dentro de un área o país ya conocido, teniendo en cuenta los éxitos desarrollados en esa zona.
- **Transferencia de experiencia:** se amplía el impacto en áreas nuevas o no relacionadas, basándose en las experiencias que han tenido éxito en otras zonas.

La estrategia plantea que transferir experiencia requiere un cambio en las pautas de conducta de personas e instituciones. Para realizar dicho cambio en las conductas se

pueden utilizar dos puntos de vista: (i) el crecimiento organizativo u horizontal, que consiste en expandir sistemas de éxito o ampliarlos sin cambios significativos, y (ii) el cambio político e institucional, o punto de vista vertical, que trata de utilizar experiencias de éxito como base para un cambio político o institucional.

En ambos casos, la organización puede optar a su vez por (i) estrategias directas, en las que la entidad es directamente responsable de promover y ejecutar el cambio, o por (ii) estrategias indirectas, en las que la organización trabaja a través de otras instituciones, o trata de influir en otros para la adopción de nuevas prácticas o el cambio de políticas.

### 3.2.10 Enfoques estratégicos institucionales y caminos organizativos para la escalabilidad de Hartmann y Linn

Hartmann y Linn (2008) realizan una distinción entre los enfoques estratégicos institucionales y los caminos organizativos para lograr la escalabilidad.

#### *a) Enfoques estratégicos institucionales para la escalabilidad de las intervenciones*

Los autores identifican tres enfoques estratégicos institucionales para la escalabilidad, entendiendo por “modo institucional” el papel que las instituciones juegan en el proceso de escalabilidad:

##### **1. Jerárquico**

Este es un enfoque descendente que fue el habitual en las intervenciones en favor del desarrollo desde la década de los 50 hasta la década de los 70. Supone un liderazgo centralizado fuerte y una uniformidad en el servicio que se provee. Un ejemplo sería el programa Progresía-Oportunidades que llevó a cabo el gobierno de México.



## **2. Individualista**

Se orienta hacia el papel de los individuos en los proyectos de desarrollo analizando, por un lado, las interacciones de los individuos que persiguen sus propios intereses y, por otro, los incentivos existentes en el sistema y los procesos de rendición de cuentas. El autor más significativo de este método, ya citado anteriormente, es William Easterly (cfr. Easterly, 2006), que está en contra de los enfoques descendentes en el desarrollo (liderados por quien él llama los “planificadores”) y a favor de los enfoques ascendentes (liderados por quien él denomina los “buscadores”). El papel de los gobiernos y entidades de apoyo bajo este enfoque debería estar orientado a favorecer el trabajo de los buscadores para que sus hallazgos sirvan de base para la expansión de las propuestas (la escalabilidad de las mismas).

## **3. Relacionales**

Estos enfoques ven la sociedad como un cúmulo de interacciones sociales entre distintos grupos, por lo que promueven la acumulación de capital social a través de la descentralización y la participación. Se basa en colocar a los beneficiarios en el centro de las iniciativas de desarrollo, lo que generará pequeñas iniciativas que, interconectadas entre sí, darán lugar al impacto total.

### *b) Caminos organizativos para la escalabilidad*

En segundo término, los autores identifican tres caminos organizativos vinculados al modo con que la institución sigue gestionando la iniciativa para el logro efectivo de la escalabilidad:

#### **1. Expansión**

Implica escalar un proyecto dentro de la misma organización que lo desarrolló, generalmente a través de reformas institucionales que favorecen el crecimiento.

## 2. Réplica

La réplica se realiza a través de organizaciones distintas a la que originalmente desarrolló la experiencia. Esta transferencia de un proyecto puede llevarse a cabo entre organizaciones del mismo tipo (p.ej., ONGD u organismos públicos) o de manera cruzada entre organizaciones de distinta naturaleza. Un caso clásico dentro de este “camino” sería la franquicia, que en el ámbito de los proyectos de carácter social continúa siendo una innovación interesante pero que todavía no se ha consolidado como opción para expandir un modelo.

## 3. Difusión espontánea

Supone una expansión amplia de ideas, sin un plan o una dirección preestablecida. La difusión es común en el sector privado, donde la competencia y la información favorecen estos procesos, pero en el ámbito social todavía se enfrenta a barreras derivadas de la falta de información y de indicadores de referencia.

Los mismos autores proponen en un trabajo anterior (Hartmann y Linn, 2007) una tipología de escalabilidad basada en tres dimensiones:

1. **Escalabilidad horizontal:** se refiere a la expansión del alcance de un proyecto, programa o política a más personas y a un ámbito espacial más amplio.
2. **Escalabilidad vertical:** tiene que ver con la creación de un marco institucional y político suficiente como para poder avanzar en una mayor escala.
3. **Escalabilidad funcional:** significa avanzar en la provisión de nuevos servicios o productos.

En todo caso para Hartmann y Linn, lo auténticamente relevante es que la escalabilidad horizontal y la escalabilidad vertical deben ir de la mano, de manera que para aumentar la cobertura de un programa se necesita un marco institucional y político que lo facilite.

### 3.2.11 Tipología de escalabilidad de Tayabali

Tayabali (2010) comienza su trabajo analizando los modelos con los que las empresas proceden a escalar sus negocios, y en primer lugar identifica cuatro modelos de escalabilidad comercial:

- Crecimiento orgánico
- Franquiciamiento
- Adquisición
- Fusión

En relación a estos modelos, Tayabali plantea que si bien tienen la capacidad de hacer crecer el volumen de negocios, son costosos y muchas veces ineficientes a la hora de afrontar los retos derivados de la gestión de la calidad. El autor argumenta que los altos beneficios y la facilidad para acceder a la financiación de las operaciones enmascaran los problemas derivados del escalamiento de sus actividades.

En una propuesta alternativa sobre modelos de escalabilidad frente a las opciones tradicionales de los modelos empresariales/comerciales, Tayabali identifica cuatro estrategias de escalabilidad:

#### 1. *Estrategia de aprovechar la actividad de otros actores (“piggy backing”)*

La idea subyacente a esta estrategia es aprovechar el conocimiento y las experiencias de otros actores en el ámbito de la cooperación al desarrollo para asegurar que los proyectos producen los efectos deseados. En la definición de otros actores el autor menciona: gobiernos, entidades transnacionales, empresas etc.

## 2. *Estrategia de difusión*

Bajo esta estrategia el proyecto es implantado y se facilita su expansión mediante la transferencia metodológica, la franquicia o similar. En el marco de esta estrategia la clave es gestionar adecuadamente el proceso de expansión, atendiendo a las necesidades de distribución de los mismos.

## 3. *Estrategia de movimiento social*

Esta estrategia está dirigida a aquellos modelos que precisan de cambiar el comportamiento de la población para su éxito. Un ejemplo de estos modelos es la utilización de marcas, la participación masiva en programas, la cooperación social, etc. Para el éxito de esta estrategia es esencial que la entidad logre que otras instituciones faciliten la organización de los movimientos sociales de apoyo a ese programa de cambio.

## 4. *Estrategia de estándares abiertos (“open standards”)*

En esta estrategia el eje fundamental es trabajar en el marco de interacciones basadas en estándares abiertos de uso público que faciliten el escalamiento de las iniciativas (modelos de “*open source*”, “*open design*”, redes colaboradoras y similares).

### 3.2.12 Tipología de escalabilidad de la Universidad de Duke

El Centro para el Desarrollo de los Emprendimientos Sociales (“*Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*” o CASE), con sede en la Escuela de negocios de la Universidad de Duke, ha desarrollado una serie de interesantes análisis sobre los procesos de escalabilidad de los emprendimientos sociales. En concreto, es muy relevante la clasificación de los enfoques de la escalabilidad desarrollada por Kalafatas (2010) en el marco de los trabajos realizados en el CASE sobre este tema.

Este autor procede a diferenciar entre, por un lado, los distintos enfoques que puede tener la escalabilidad sobre la base de los objetivos que la misma busca, y por otro lado las estrategias para escalar el impacto social. Para ello, el autor identifica dos alternativas posibles: el impacto directo mediante la prestación del servicio, o el impacto mediante la influencia indirecta y cabildeo en actores clave.

a) *Enfoques para la escalabilidad*

Los enfoques para la escalabilidad pretenden identificar cuál es el objetivo último de la escalabilidad, para desde allí, en segundo término, utilizar la estrategia más oportuna para el logro de la escala.

Para ello en primer lugar el autor menciona cuatro enfoques directos para el logro de la escalabilidad que tienen lugar mediante la prestación directa de un servicio:

- **Incrementar la cantidad o calidad del impacto:** incrementar el impacto bien proveyendo los programas existentes de manera más frecuente, o bien en mayor cantidad en las zonas actuales de intervención. Incrementar el impacto mejorando la calidad de los programas existentes.
- **Diversificar los colectivos cubiertos:** incrementar el impacto ofreciendo los programas existentes a nuevos grupos de beneficiarios en zonas actuales de intervención.
- **Diversificar los servicios ofrecidos:** incrementar el impacto proveyendo nuevos programas enfocados a nuevas necesidades en zonas actuales de intervención.
- **Expandir geográficamente:** incrementar el impacto ofreciendo programas existentes en nuevas zonas de intervención.

En segundo lugar, el autor expone tres enfoques indirectos que tienen lugar mediante influencia indirecta y el cabildeo en actores clave:

- **Influenciar políticas públicas:** incrementar el impacto cambiando políticas públicas en orden a incrementar el volumen de la intervención o las necesidades atendidas, o reducir en su caso la social que generó la iniciativa.
- **Establecer un movimiento social:** incrementar el impacto creando cambios culturales, políticos o sociales a través de un movimiento social a gran escala que inflencie la opinión pública o acción colectiva en apoyo de una cuestión dada.
- **Crear mercados:** establecer nuevos mercados o influenciar mercados existentes para incrementar el impacto social provisto por las organizaciones en el mercado.

Dentro del ámbito de los enfoques, el autor identifica por último un enfoque intermedio entre el trabajo directo y el cabildeo que es el **promover un modelo**, es decir, incrementar el impacto mediante el fomento de las réplicas del modelo desarrollado por la organización, a través de la promoción de la organización y sus actividades a públicos clave.

*b) Estrategias para la escalabilidad*

Una vez expuestos los enfoques para la escalabilidad, el autor procede a exponer una serie de estrategias para el logro específico de la misma. Dentro de estas estrategias y de manera idéntica a lo expuesto para los enfoques, se diferencia entre estrategias directas, mixtas, e indirectas.

Dentro de las estrategias directas de escalabilidad, se plantean las siguientes dos estrategias:

- **Desarrollo de una marca organizativa / promover la afiliación:** replicar una marca en otras zonas de intervención bajo una gestión común. Crear una red de organizaciones independientes afiliadas conectadas por principios, objetivos y actividades comunes.
- **Expandir y mejorar el desempeño organizativo:** realizar inversiones dentro de la organización que mejoren e incrementen su eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus actividades programáticas.

A continuación, se plantean cuatro estrategias intermedias entre la prestación directa por la organización del servicio y el trabajo indirecto mediante el cabildeo:

- **Asistencia técnica:** proveer asistencia técnica, entrenamiento o consultoría a entidades interesadas en ofrecer programas o actividades similares.
- **Diseminación del conocimiento:** compartir información con entidades interesadas a través de publicaciones, internet, o presentaciones.
- **Sistematización/licenciamiento:** sistematizar un programa de éxito y licenciarlo a organizaciones que operen en otras localidades.
- **Alianzas:** colaborar con otras organizaciones en entregar servicios o afrontar necesidades diversas en nuevas zonas de intervención.

Por último, se exponen cuatro estrategias específicas para el logro de la escalabilidad a través del cabildeo:

- **Investigación y desarrollo de políticas públicas:** investigar y generar conocimiento sobre cuestiones sociales y proponer políticas públicas (ie. enfoque de think tank).

- **Influir en la opinión pública, en la normativa legal, o en comportamientos sociales:** utilizar varios métodos de comunicación para informar, educar e influenciar a la opinión pública en relación a una cuestión social.
- **Cabildeo:** atraer el interés de gestores de políticas públicas, legisladores, y otros funcionarios públicos y miembros del gobierno para influir en el marco legislativo o presupuestario vinculado con la cuestión social.
- **Crear redes:** organizar organizaciones o individuos con fines sociales afines para movilizar recursos y unir fuerzas en base a objetivos y fines comunes.

### 3.2.13 Modelo de Gregory Dees *et al.*

Dees *et al.* (2002) plantean una matriz de opciones estratégicas para la escalabilidad de los proyectos. Estructuran esa matriz en función de dos coordenadas clave: qué se escala (programas, organización o principios) y cómo se escala (mecanismos para aumentar la escala), como se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6: Matriz para la expansión de iniciativas de Dees *et al.***

		Cómo se escala		
		Diseminación	Afiliación	Creación de sucursales
Qué se escala:	Programa			
	Organización			
	Principios			

Fuente: elaboración propia a partir de Dees *et al.* (2002)

Es importante señalar que a medida que nos movemos por los tres mecanismos de la matriz de izquierda a derecha (de diseminación hacia creación de sucursales), se genera una mayor necesidad de una coordinación central y, por lo general, también una mayor necesidad de recursos en el proceso.



- **Diseminación.** La diseminación implica compartir de manera activa información. La organización originadora de la innovación debe llegar a acuerdos para proveer de asistencia técnica a aquéllos que quieren usar esta información para llevarla a un nuevo mercado. El modelo de diseminación es el que menos recursos precisa y en el que la entidad originadora tiene un menor control del proceso de escalabilidad.
- **Afiliación.** La afiliación ocurre cuando existe un acuerdo entre dos o más partes para ser parte de una red. Los acuerdos de afiliación pueden ser más o menos restrictivos dependiendo de cómo se defina el uso de la marca, el contenido, la financiación, el control de calidad y la gestión de la información. Por ello se pueden identificar distintos tipos de afiliación, desde la más restrictiva, que sería similar a una franquicia (un modelo que muchas veces es mencionado como “franquicia social”), a aquella menos restrictiva que estaría enfocada a la generación de una red de alianzas. El modelo de afiliación supone, en consecuencia, distintas opciones más o menos abiertas que precisan una mayor inversión en recursos que la diseminación, pero menor que la creación de sucursales, mientras que el grado de control dependerá de la opción específica que se elija.
- **La creación de sucursales (“branching”).** Se crean sucursales cuando es misma organización originadora la que pone en marcha la innovación (el “qué”) en nuevas ubicaciones. La creación de sucursales implica un modelo de gestión que exige una gran coordinación central y una elevada inversión de la entidad originadora. La opción de expandir la actividad por medio de sucursales es particularmente atractiva en los casos en que el modelo precisa de un estricto control de calidad, prácticas definidas, y una fuerte cultura organizativa.

Los tres modelos anteriores son válidos para cualquier tipo de expansión que se pretenda realizar. No obstante, los autores señalan que seguramente las innovaciones más radicales precisan de mecanismos más centralizados (creación de sucursales), e

igualmente las innovaciones que tienen que ver con el tipo de organización se expanden mejor a otros lugares con organizaciones diferentes (afiliación o diseminación).

Para finalizar, los autores señalan tres elementos como más relevantes a la hora de tomar la decisión sobre qué modelo de escalabilidad usar:

- Los recursos necesarios
- La necesidad de una mayor coordinación central
- La decisión de trabajar con una organización nueva o con organizaciones preexistentes

### **3.3 Diferenciación entre escalabilidad, escalamiento, y escala**

En los anteriores epígrafes – y de manera específica para el sector de la cooperación al desarrollo -, se ha procedido a exponer el surgimiento del concepto de escalabilidad, a enumerar las principales definiciones de escalabilidad utilizadas en el sector, y a analizar las distintas tipologías de escalabilidad que han sido planteadas por autores especializados en el tema. Sobre la base de los aprendizajes de dichos epígrafes, a continuación se propondrá un marco conceptual y terminológico para la escalabilidad, en particular considerando las especificidades de su uso en el idioma castellano.

Como se ha mencionado previamente, un problema esencial que afecta a la difusión del concepto de escalabilidad, es la diferente terminología utilizada. Tanto en castellano como en inglés existe una confusa maraña de términos que no facilita el debate desde una perspectiva lingüística.

A fin de lograr una primera claridad terminológica, el presente epígrafe plantea una distinción entre escalabilidad, escalamiento y escala basada en el momento en el que se realice el análisis, y que sirve para una mejor comprensión de las distintas fases dentro

del proceso de expansión del impacto de un proyecto. Esta distinción está basada en los conceptos y definiciones expuestos en los anteriores epígrafes 3.1 y 3.2.

Tomando como base para la distinción el momento dentro del proceso, se puede distinguir entre:

- a. **Escalabilidad:** entendida como *potencial de un proyecto de alcanzar una mayor escala*. La escalabilidad se identifica entonces con el potencial para alcanzar escala. Por usar una comparación, la escalabilidad es la semilla que dará lugar a un árbol. De acuerdo con lo anterior, a lo largo del documento se utilizará el término escalabilidad de manera indistinta con el de potencial de escala.
- b. **Escalamiento:** se traduce en *estrategias y actuaciones concretas* para transformar el potencial de escala (la escalabilidad) en un aumento efectivo de la escala, por lo que el escalamiento se identifica con el proceso de alcanzar una mayor escala. Siguiendo con la comparación anterior, el escalamiento sería el proceso de crecimiento del árbol.
- c. **Escala:** la efectiva expansión del impacto lograda mediante el escalamiento. La escala entonces deviene en un resultado del proceso de escalamiento que ha transformado la escalabilidad en un resultado tangible. La escala es el árbol que ha crecido, el culmen del proceso de escalabilidad.

El título de la tesis refleja en consecuencia que el enfoque se dirige hacia el primero de los tres conceptos, la escalabilidad. Este punto no impide que a lo largo de la misma se analicen los restantes términos como consecuencia lógica del flujo para obtener un impacto ampliado.

Los tres conceptos - escalabilidad, escalamiento y escala - se pueden vincular entre sí de distintos modos:

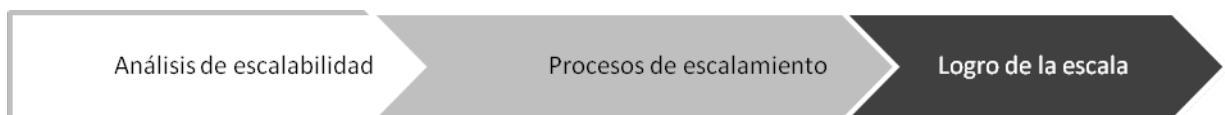
## 1. Desde la perspectiva del proceso

Desde una óptica temporal, el primer elemento dentro del proceso de un proyecto es el análisis de escalabilidad, donde se detecta si el proyecto tiene un mayor o menor potencial de alcanzar una expansión de su impacto. En segundo lugar, se sitúan los procesos de escalamiento, que transforman progresivamente este potencial de escala en escala efectiva. Por último, se recoge el alcance efectivo de una mayor escala como resultado final del proceso de expansión.

Un punto relevante es intentar definir cuándo empieza un concepto y termina otro. En este sentido, si bien el análisis de escalabilidad no altera el flujo básico del proyecto, es una manera de entender su potencial para lograr un impacto mayor que el inmediato sin intervenir en su diseño ni en su desarrollo. Por ello, el análisis de escalabilidad finaliza en la fase de identificación del proyecto (definiendo en su caso los potenciales escenarios identificados). Por el contrario, los procesos de escalamiento por su propia naturaleza suponen una intervención activa y comienzan en el momento del diseño de la iniciativa. Esta barrera entre análisis de escalabilidad y procesos de escalamiento es interesante porque, como se verá, el logro de la escala depende de la interacción de los dos conceptos.

Es importante subrayar que las fronteras entre escalamiento y escala son, evidentemente, difusas, lo que lleva a plantear que el concepto de escala debe ser definido con claridad para poder definir y estructurar mejor el proceso de escalamiento, sin perjuicio de que en muchas ocasiones nunca dejará de haber un proceso de escalamiento y que la escala se ampliará sin cesar según avancen los procesos de escalamiento. En la Figura 12 se resume el esquema temporal de los tres conceptos analizados.

**Figura 12: Fases del proceso de escalabilidad**



Fuente: elaboración propia

## 2. Desde una perspectiva causal

Una segunda manera de comprender las diferencias entre los tres conceptos tiene que ver con su vinculación a la hora de promover la consecución de la escala, del logro del impacto.

Se puede plantear una expresión que hace depender la escala de la interacción entre dos variables, la escalabilidad (como potencial de escala) y el escalamiento (como estrategias efectivas para transformar la escalabilidad potencial en escala real):

$$\text{Escala} = \text{escalabilidad} * \text{escalamiento} = \text{potencial de escala} * \text{estrategias de escalamiento}$$

La expresión sirve para entender tanto la importancia de la escalabilidad como de los necesarios procesos de escalamiento para el logro de una mayor escala al final de un proyecto.

Siguiendo con la lógica de que la escala es una función de dos variables - escalabilidad y escalamiento-, cabe considerar cuáles son los resultados posibles de la interacción entre ellas. La primera se caracteriza por tener un valor relativamente fijo (un potencial dado que, no obstante, se puede optimizar con un mejor análisis y un mejor diseño del proyecto), mientras que el segundo es un valor variable en función de las estrategias específicas que se adopten. Esto nos lleva a analizar la contribución de los procesos de escalamiento en el logro de la escala, que puede generar tres posibles escenarios:

### *a. El valor del escalamiento es superior a 1*

En el caso de que el valor generado en el proceso por las estrategias de escalamiento sea positivo, su resultado final mostrará que la escala alcanzada será superior al eventual potencial de escala inicial. El escalamiento ha ampliado positivamente el potencial

inicial del proyecto para alcanzar una escala masiva. Lo anterior se puede observar gráficamente en la Figura 13.

**Figura 13: Valor del escalamiento superior a 1**



Fuente: elaboración propia

Este sería un escenario de sinergias positivas en el que las estrategias de escalamiento implementadas han conseguido incrementar el resultado inicialmente esperado.

*b. El valor del escalamiento es inferior a 1*

En el caso de que el valor generado en el proceso por las estrategias de escalamiento sea negativo, el resultado final será que la escala alcanzada resulta menor que el potencial de escala inicial. Este sería el caso del proyecto que no incorpore elementos que faciliten que la iniciativa expanda su impacto, de manera similar a los ya citados proyectos piloto que no consiguieron consolidarse ni ampliarse más allá de sí mismos. Gráficamente se puede ver en la Figura 14.

**Figura 14: Valor del escalamiento inferior a 1**



Fuente: elaboración propia

Aquí se observa un escenario de sinergias negativas en el que las estrategias de escalamiento implementadas han reducido el resultado inicial esperado.

*c. El valor del escalamiento es igual a 1*

Este sería un escenario intermedio en el que el potencial de escala del proyecto no difiere de la escala efectivamente alcanzada.

A partir del anterior análisis cabe plantearse si no desarrollar estrategias de escalamiento implica que la escalabilidad inicial se reducirá o si, más bien, la ausencia de esas estrategias no afecta al resultado de escala finalmente obtenida. Frente a estas opciones, esta tesis intenta demostrar que, en el largo plazo, no implementar estrategias de escalamiento produce un resultado por debajo de la escalabilidad identificada al inicio.

### **3.4 Propuesta de definición: la escalabilidad entendida como expansibilidad**

Una vez establecida la diferencia entre escalabilidad, escalamiento y escala, en esta sección se realiza una propuesta de definición de escalabilidad y se identifican los elementos centrales que la caracterizan.

De acuerdo con el análisis de las distintas definiciones realizado en el apartado 3.2, se puede concluir que hablar de escalabilidad es, en definitiva, analizar la posibilidad de expandir el resultado de un proyecto más allá del impacto inmediato, por lo que la escalabilidad se identifica de hecho con la expansibilidad del impacto por encima del resultado específico previsto en el proyecto. Se puede, por tanto, definir la escalabilidad como *la propiedad deseable de un proyecto de desarrollo que consiste en el potencial de expansión de su impacto.*

La escalabilidad, conforme la anterior definición, entra a formar parte de aquellos elementos que deben ser tomados en consideración a la hora de analizar el impacto de un proyecto. En esta línea, la escalabilidad adjetiva el impacto de manera similar a como lo hacen la inclusión, la equidad de género o el respeto del medioambiente, por poner tres ejemplos.

La escalabilidad es una propiedad deseable en la medida en que se puede asumir que el mayor impacto de un proyecto de cooperación al desarrollo por lo general es algo positivo. Como se mencionará más adelante, es importante plantear una cautela sobre este punto por la posibilidad de que dicho mayor impacto pudiera no ser siempre deseable, básicamente por dos motivos. En primer lugar, porque el proyecto esté promoviendo una intervención cuyos beneficios sobre la población no están todavía demostrados, en cuyo caso el proyecto debe primero centrarse en evaluar dichos beneficios antes que buscar a toda costa llevar a mayor escala los mismos. En segundo lugar, es importante considerar la falacia de la agregación, conforme la cual lo que puede ser positivo para un ámbito dado (el impacto limitado de un proyecto), puede no serlo para un ámbito superior. Este debate, que pudiera parecer teórico, cobra especial



relevancia al considerar, por ejemplo, las recientes críticas al microcrédito, industria en que habitualmente la escalabilidad fue un criterio que se identificó con impacto (el objetivo último de los programas era incrementar cobertura, sin existir elementos claros del impacto en los beneficiarios del microcrédito).

Se podría haber incorporado en la definición una cautela vinculada con el mantenimiento de la calidad del impacto. Alcanzar una mayor escala es expandir el impacto más allá del específico del proyecto siempre y cuando la calidad de dicho impacto se mantenga después del proceso de escalamiento. No obstante, en la anterior definición se da por sobreentendido que dicho mantenimiento de la calidad es un elemento implícito de la escalabilidad, y que solo se considera un impacto ampliado aquel que mantiene las condiciones de calidad, por lo que no se ha incorporado este matiz a la definición.

Por último, conviene recordar que, según la anterior definición, la escalabilidad no implica un juicio sobre la escala que se alcanzará efectivamente, es decir, sobre el impacto global del proyecto que finalmente se logrará. La escalabilidad se basa en un juicio sobre el potencial del proyecto de alcanzar una escala mayor sobre la base de unos elementos dados que se plantearán más adelante. El hecho de que el proyecto haya alcanzado o no la escala prevista (dependiendo de los procesos de escalamiento), no descalifica el análisis de escalabilidad que se haya realizado, aunque puede obligar a revisarlo si se pone de manifiesto que carece de capacidad de predicción.

### **3.5 Categorías propuestas de escalabilidad**

Formulada la anterior definición de escalabilidad sobre la base de la expansibilidad del impacto, a continuación se expondrán tres categorías de ésta, en función de cómo se expande el impacto: (i) de manera directa en su mismo ámbito geográfico y sectorial; (ii) a lo largo del tiempo; y (iii) en otras áreas geográficas o sectoriales.

Las tres categorías que se proponen a continuación no pretenden sustituir, sino más bien complementar, otras tipologías existentes (por ejemplo, la de Uvin, 1994). El objetivo de las categorías expuestas es más bien concretar, para distintos supuestos, cómo opera en la

práctica la expansibilidad del impacto de los proyectos, de manera que para cada situación específica se entienda cuáles son los elementos especiales que hay que tomar en consideración para lograr el máximo potencial de escalabilidad.

A continuación se exponen las tres categorías identificadas - escalabilidad directa, sostenibilidad, y replicabilidad-. Por último, se expondrá la importancia de eliminar las barreras a la escalabilidad y la manera en la que las mismas categorías pueden interactuar entre sí para facilitar la mayor expansión del impacto.

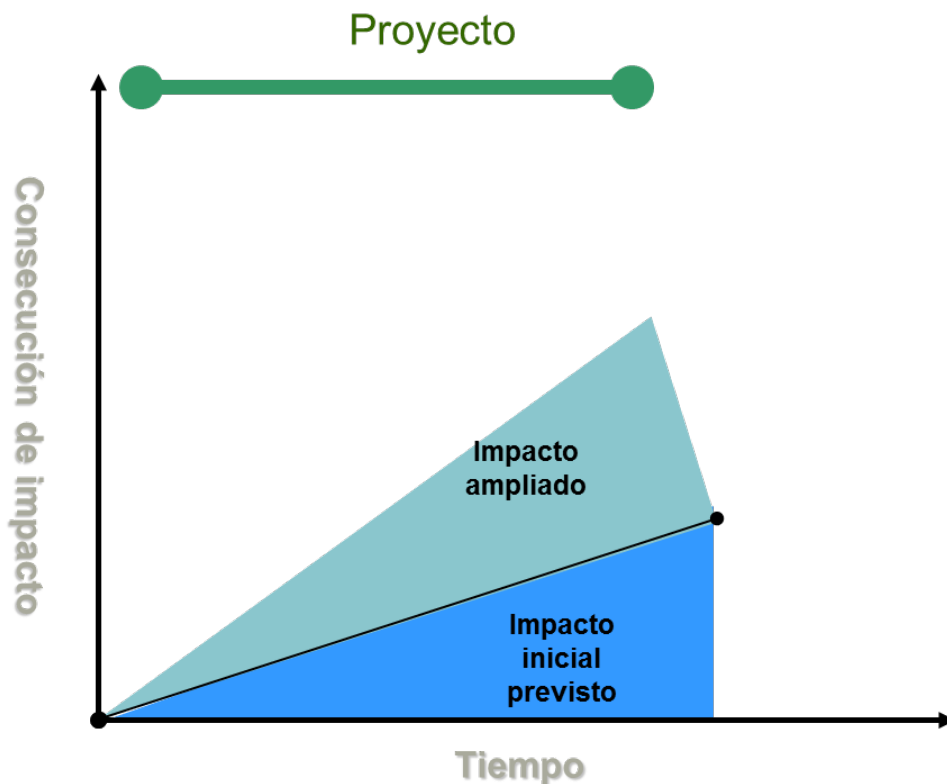
### 3.5.1 Escalabilidad directa

La escalabilidad directa plantea la expansibilidad de manera específica como el potencial de un proyecto para expandir su impacto en un mismo ámbito y zona de ejecución. Frente a otras categorías, la escalabilidad es “directa” al masificar el impacto del proyecto en la misma zona geográfica y sector donde el proyecto se inicia, lo que implica que no hay necesidad de adaptar el impacto escalado.

La escalabilidad directa implica superar y trascender las metas inmediatas de impacto previstas para el proyecto, generando un impacto escalado que no era posible con una inversión lineal y previsible de los recursos del mismo.

La Figura 15 a continuación ilustra el concepto de escalabilidad directa y cómo opera en un proyecto.

Figura 15: Categoría de escalabilidad directa



Fuente: elaboración propia

Como se ha expuesto, esta escalabilidad directa precisa de un mercado potencial (conjunto de beneficiarios) que facilite que se pueda generar el impacto expandido en el mismo sector y territorio. Esto significa que este tipo de escalabilidad no es posible en intervenciones con un mercado reducido (suelen denominarse intervenciones “nicho”). El producto típico de este tipo de escalabilidad será un producto sencillo y muy estandarizado, que no tenga barreras (por ejemplo financieras) que dificulten su expansión.

Para finalizar esta explicación de la escalabilidad directa es preciso aclarar que, si bien la memoria de tesis doctoral no se limita exclusivamente a analizar este tipo de escalabilidad, en alguna medida, una buena parte de los argumentos y referencias que se plantean (por ejemplo la innovación y el riesgo), están particularmente orientados hacia esta categoría de escalabilidad directa. Dentro de las distintas categorías de escalabilidad-

expansibilidad, la escalabilidad directa se vincula más estrechamente con el concepto genérico de escalabilidad y se constituye en el referente conceptual del marco de análisis planteado.

### 3.5.2 Sostenibilidad

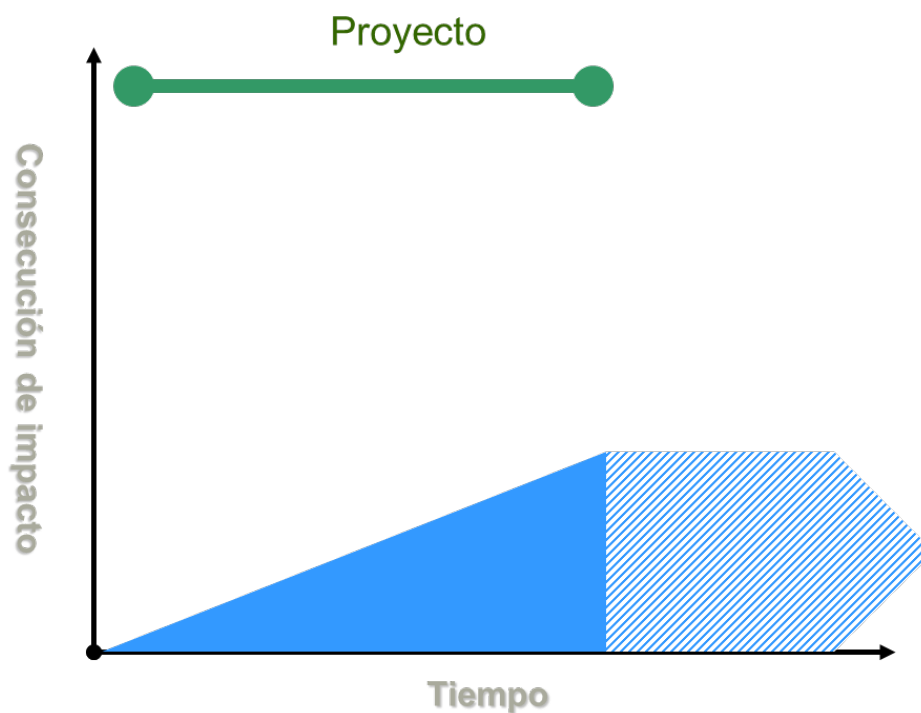
La definición de escalabilidad como expansibilidad implica incorporar a la misma aquella expansión del impacto de un proyecto que ocurre, no solo de manera espacial, sino también de manera temporal, de forma que los efectos no son exclusivamente generados durante la duración de dicho proyecto, sino que continúan después de finalizar la intervención.

Por el evidente atractivo que tiene esta posibilidad de continuar el impacto de un proyecto más allá de la duración del mismo, la sostenibilidad ha sido en muchas ocasiones incorporada ya como un criterio de análisis de los proyectos de cooperación al desarrollo. En este sentido, se puede afirmar que la sostenibilidad ha ocupado en su totalidad el espacio que le correspondería a la escalabilidad en las fases de identificación y diseño de proyectos de desarrollo.

Una buena parte de los instrumentos de análisis de proyectos de desarrollo existentes en la actualidad incorpora ya un análisis de sostenibilidad. No obstante, la sostenibilidad aparece en dichos análisis como un factor aislado, y en muchas ocasiones único, para la expansión del impacto, lo que justifica la conveniencia de incorporarla dentro de la familia de la escalabilidad. Así, una de las propuestas de la memoria de tesis doctoral es proceder a complementar este análisis reducido de sostenibilidad por un análisis más amplio de escalabilidad, entendida como expansibilidad del impacto más allá de la duración del proyecto.

Para entender mejor el concepto de sostenibilidad, y para vincularlo posteriormente con las demás categorías de escalabilidad, la Figura 16 muestra cómo dicho concepto facilita la expansión del impacto de un proyecto.

Figura 16: Categoría de sostenibilidad



Fuente: elaboración propia

La escalabilidad del impacto basada en la sostenibilidad tiene como elemento clave la capacidad del proyecto para obtener ingresos, bien sea de manera directa, mediante la generación de recursos, bien de manera indirecta, mediante la captación de los mismos, al terminar el proyecto.

De igual forma que la escalabilidad, la sostenibilidad constituye un atractivo importante para donantes y ejecutores de proyectos, pero es importante recordar que es un medio para expandir el impacto y no un fin en sí misma.

### 3.5.3 Replicabilidad

Seguramente la principal confusión existente a la hora de analizar el concepto de escalabilidad son las diferencias entre dicho concepto y la replicabilidad (“*replicability*”),

por cuanto en múltiples ocasiones ambos conceptos se usan como sinónimos, y en la inmensa mayoría de los casos no existen criterios definidos para distinguirlos.

Para entender mejor las diferencias entre escalabilidad y replicabilidad, se puede retomar lo expuesto por Pyle (1980), que distingue entre dos tipos de dificultades para ampliar el ámbito de impacto de los proyectos. En primer lugar y, en la parte que se puede definir como escalabilidad, el proyecto debe ser capaz de repercutir en instrumentos de política, de manera que sus experiencias se trasladen a un nivel superior.

En segundo lugar y, en la parte que puede definirse como replicabilidad, Pyle plantea que un segundo núcleo de dificultades está centrado en cómo lograr que una experiencia, que ha tenido éxito bajo unas ciertas condiciones, mantenga su efectividad al reproducirla en intervenciones más amplias<sup>21</sup>.

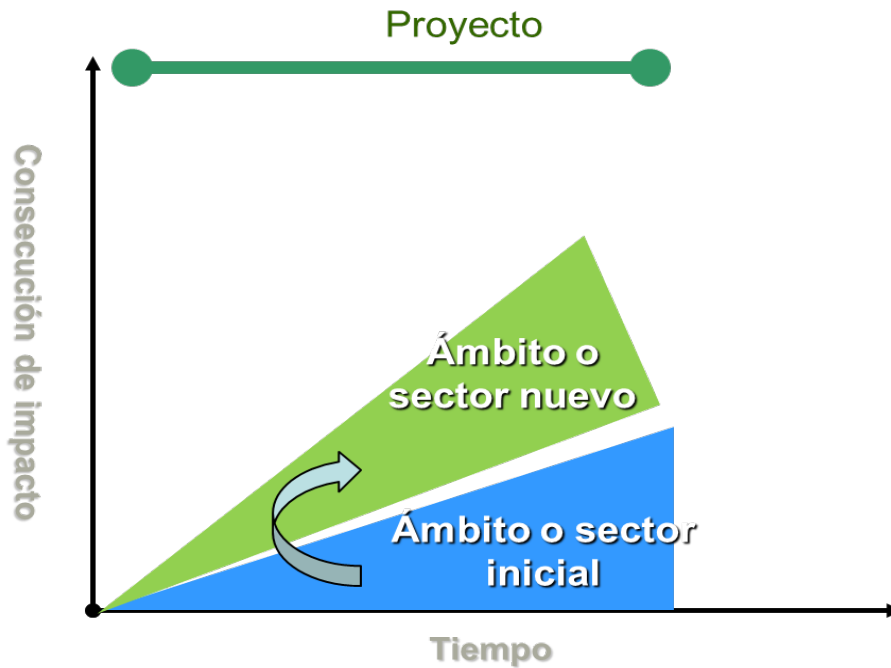
En consecuencia, se puede entender la replicabilidad como un tipo específico de escalabilidad que supone expandir el impacto de un proyecto mediante su copia (réplica) a otros ámbitos (por lo general geográficos o sectoriales).

Gráficamente se puede ilustrar de la siguiente manera en la Figura 17 a continuación:

---

<sup>21</sup> De manera específica, Pyle menciona múltiples ejemplos de proyectos de innovación en técnicas agropecuarias exitosos a nivel piloto en la India que fracasaron al quererse replicar en un nivel más amplio.

**Figura 17: Categoría de replicabilidad**



Fuente: elaboración propia

La expansibilidad del impacto basada en la replicabilidad tiene, como elementos clave, la generación de una gestión de conocimiento y el desarrollo de iniciativas de cabildeo para la expansión de los proyectos a otros ámbitos o sectores. Por tanto, los elementos de gestión del conocimiento y comunicación son claves en proyectos que pretendan ser escalados por medio de réplicas.

Un ejemplo concreto de replicabilidad se puede encontrar en el manual de la Fundación Grameen sobre la réplica del programa de Village Phone que se implantó en Uganda (Grameen, 2005). Contiene una interesante reflexión sobre cómo una iniciativa que había alcanzado una escala significativa en un país (Bangladesh) puede ser reproducida en otro.

#### 3.5.4 La eliminación de barreras a la escalabilidad y la complementariedad entre las tres categorías

Para terminar con el apartado de categorías de escalabilidad, es importante comprender en primer lugar cómo la escalabilidad se ve limitada en muchos casos por la existencia de barreras a la misma, y en este sentido cómo la eliminación de dichas barreras es un instrumento clave de la misma. En segundo lugar, es necesario ver las anteriores categorías no de manera aislada, sino conjunta, de manera que el mayor impacto adicional de un proyecto se da cuando más de una categoría se da.

Conforme lo anterior, un aspecto clave en el análisis del potencial de expansión de un proyecto es el entorno en el que dicho proyecto se va a desarrollar. En múltiples ocasiones no son tan relevantes las actividades que se puedan realizar para promover la expansión del impacto de un proyecto, como las actividades orientadas a eliminar las barreras existentes a la expansión del impacto.

Para entender el concepto de efecto contextual se puede tomar el símil planteado por Hernando de Soto en su libro *El misterio del capital* (2001), sobre el agua retenida en una presa. El autor expone que el agua retenida es un capital “muerto”, y que es preciso liberarla fuera de la represa para generar un capital “vivo”.

En este sentido, las intervenciones de expansibilidad vinculadas con el efecto contextual pretenden liberar la fuerza de expansibilidad contenida en un proyecto mediante la destrucción de las restricciones que actúan sobre ella. Un ejemplo concreto de eliminación de barreras podría ser la promoción de una legislación que permita el que las entidades de microcrédito puedan dar préstamos de mayor importe a sus clientes (eliminando la barrera de una cuantía máxima).

Para tener éxito, la eliminación de barreras requiere en particular acciones de generación de alianzas y redes efectivas que cambien la situación actual para que no se impida la



expansión del impacto del proyecto. Se fundamenta en identificar las barreras existentes a través de estudios, y promover su eliminación, mediante acciones de cabildeo.

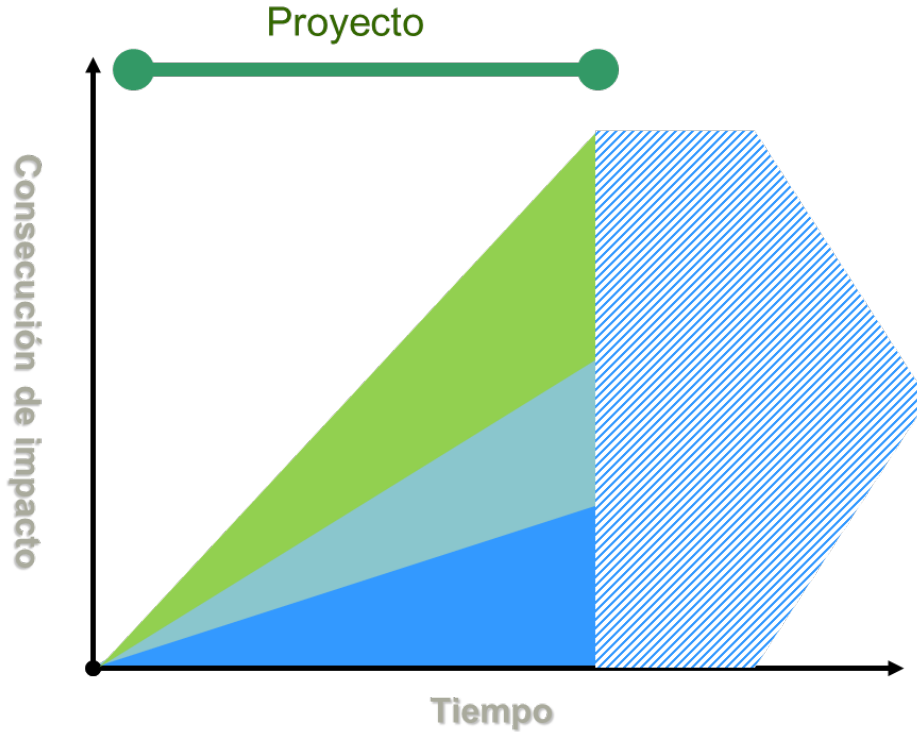
La eliminación de barreras a la escalabilidad impuestas por el contexto implica, en definitiva, considerar los factores relacionales, regulatorios y políticos como claves en los procesos de expansión del impacto, y dirigir una parte de las actuaciones del proyecto a modificar dichos factores.

En segundo término y una vez entendida la importancia de la eliminación de las barreras, es necesario exponer cómo las tres categorías de escalabilidad pueden complementarse entre sí. En este orden de ideas, y si bien la distinción entre los distintos tipos de escalabilidad es útil a la hora de definir los instrumentos vinculados con ellos, es importante aclarar que la escalabilidad no se debe entender como una suma de las diversas categorías que la componen, sino que debe considerarse principalmente desde la complementariedad e interacción de los diversos tipos de escalabilidad.

Así se puede afirmar que el mayor potencial de alcanzar escala por parte de un proyecto se dará cuando sea directamente escalable, cuando esté estandarizado y pueda ser fácilmente reproducido en otras situaciones, y cuando sea sostenible.

La figura 18 muestra gráficamente la interacción de las anteriores categorías de escalabilidad.

**Figura 18: Complementariedad entre los tipos de escalabilidad**



Fuente: elaboración propia

Ilustremos todo lo dicho hasta el momento con un ejemplo. Supongamos que el impacto inmediato de un proyecto es que doscientas mujeres acceden a un crédito con fines comerciales. A continuación se explicará, sobre la base de las anteriores categorías, cómo dicho impacto tiene el potencial para escalarse: de manera directa, replicable, sostenible y mediante el efecto contextual.

Impacto inicial: 200 mujeres acceden a crédito para desarrollar una actividad comercial.

Aumento del impacto por escalabilidad directa: el producto de crédito desarrollado por el proyecto tiene un potencial para expandirse y facilitar que 2.500 mujeres accedan a créditos para comercio en la misma zona del proyecto inicial.

Aumento del impacto por reproducibilidad: el producto de crédito diseñado tiene el potencial para reproducirse en otras zonas geográficas (otra ciudad) o en otros ámbitos sectoriales (crédito para la creación de empresas).

Aumento del impacto por sostenibilidad: los servicios de crédito a mujeres continúan operando al terminar el proyecto porque se logra un nivel de cobertura que permite que se mantenga con los recursos que produce.

### 3.5.5 Intervenciones en función del tipo de escalabilidad

A la hora de diseñar un proyecto, cada uno de los tipos de escalabilidad identificados en las dos secciones precedentes suele ir asociado específicamente a un planteamiento que orienta las intervenciones y a determinadas acciones o productos concretos. Lógicamente, debido a la complementariedad de los tipos de escalabilidad, por lo general el proyecto incorporará intervenciones en distintos ámbitos a fin de lograr varios tipos de escalabilidad.

Conforme lo anterior, se puede afirmar que la categoría de escalabilidad directa tiene su principal foco en la generación de economías de escala. Para la generación de dichas economías de escala, se pueden seguir diversas estrategias, tales como la optimización de los procesos, la especialización, el apalancamiento de un mayor número de recursos, etc. A su vez, en la categoría de sostenibilidad el foco es la gestión financiera, de manera que se logren directa o indirectamente nuevos fondos para que el proyecto pueda continuar en el tiempo. Algunas estrategias para el logro de la sostenibilidad son la captación de recursos, el cobro por servicios, y el mantenimiento de la capacidad institucional. Finalmente, en la categoría de replicabilidad se puede afirmar que el foco está en la gestión del conocimiento. Dentro de esta categoría, algunas estrategias específicas para el logro de la replicabilidad pueden ser el desarrollo de sistemas de información, estudios de caso y presentación de experiencias, y las alianzas estratégicas y el cabildeo.

A continuación se resume en una tabla lo expuesto anteriormente, señalándose para cada categoría de escalabilidad el foco de su intervención y las estrategias que se pueden seguir para el logro de la misma.

**Tabla 7: Categoría de escalabilidad, foco de la intervención y posibles estrategias**

<b>Categoría de escalabilidad</b>	<b>Foco</b>	<b>Posibles estrategias</b>
<i><b>Escalabilidad</b></i>	Economías de escala	Optimización de procesos. Apalancamiento de fondos. Especialización.
<i><b>Sostenibilidad</b></i>	Gestión financiera	Mantenimiento de la capacidad institucional. Captación de recursos. Cobro por servicios.
<i><b>Replicabilidad</b></i>	Gestión del conocimiento	Sistemas de información. Estudios de caso. Alianzas estratégicas y cabildeo.

Fuente: elaboración propia

Lógicamente, también es posible realizar el camino inverso y analizar el modelo de escalabilidad en el que se centra un proyecto concreto. En efecto, revisando las distintas actividades del proyecto (p.ej. actividades de gestión del conocimiento, o de generación de ingresos, u optimización de procesos...) se podría identificar el tipo de escalabilidad que implícitamente está incorporado en la propuesta.

#### **4. ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE PROMUEVEN LA ESCALABILIDAD EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO**

*“Small is beautiful, but big is necessary”.*

*Fazle Hasan Abed*<sup>22</sup>

Este capítulo trata de identificar y agrupar aquellos elementos que, conforme a la literatura especializada y a las experiencias prácticas recogidas, constituyen los ingredientes esenciales para desarrollar procesos de escalabilidad.

En primer lugar se revisarán los principales elementos citados como fundamentales en los procesos de generación de escala por los autores que han estudiado la escalabilidad. En segundo lugar, se estudiarán, tanto algunas experiencias prácticas de proyectos y programas que han alcanzado una escala significativa, como de proyectos que no consiguieron lograrla. Como resultado de los dos primeros epígrafes, se procederá a identificar, en el tercer apartado, un conjunto de criterios, agrupados en categorías, que constituyen la base de la escalabilidad. El cuarto y último epígrafe del capítulo incorpora un análisis de las barreras que dificultan o impiden los procesos de escalabilidad.

Antes de entrar en el detalle de los elementos que constituyen la base de la escalabilidad de los proyectos de desarrollo, se explicará brevemente qué se entiende por el “ciclo de proyecto” dentro del sector de la cooperación al desarrollo. Para ello se tomarán las fases que plantea el Project Management Institute (PMI) y que constituyen una referencia mundial en el sector (PMI, 2004). Es importante mencionar que, si bien las organizaciones del sector utilizan ciclos de proyecto con algunas diferencias, lo relevante es que el ciclo utilizado permita generar un marco que ordene los distintos procesos y fases, facilitando el trabajo de los equipos de proyecto y ayudando a las organizaciones a planificar mejor sus intervenciones.

---

<sup>22</sup> Fundador de BRAC. Online, 2012; <http://www.brac.net/content/frugal-innovation-forum-scaling-simple-solutions#.UXk9XLWsjTo>

De acuerdo con el PMI se pueden identificar seis fases dentro del ciclo de un proyecto de desarrollo:

1. Identificación y diseño
2. Inicio
3. Planificación
4. Puesta en marcha
5. Seguimiento, evaluación y control
6. Finalización y entrega del proyecto

Todo proyecto comienza con una fase de identificación y diseño, y precisamente en función del trabajo realizado en esa fase inicial, el proyecto desarrollará de forma más o menos satisfactoria sus actividades. Por tanto, el énfasis del análisis de la escalabilidad se centrará en estas etapas en las que es factible en mayor medida modelar el proyecto para obtener su máximo potencial de escalabilidad.

#### **4.1 Revisión en la literatura especializada de elementos clave para la escalabilidad de los proyectos de desarrollo**

El análisis sobre escalabilidad de los especialistas ha estado centrado hasta ahora en identificar *a posteriori*, mediante experiencias concretas o estudios de caso, aquellos factores que facilitaron que algunos proyectos se expandieran y alcanzaran una escala substancial. A continuación, se tomarán de dichos estudios las conclusiones relevantes sobre qué elementos fueron fundamentales para la escalabilidad de los proyectos, entendiendo que dichas conclusiones proceden de experiencias en sectores y áreas geográficas diversas.

Myers (1992), después de revisar diversos ejemplos y casos concretos, establece que la mejor estrategia para lograr una escala mayor es contar con un punto de partida claro que comience con un único producto o servicio, que iría ampliándose con el tiempo. Es un planteamiento que requiere no solo compromiso político sino también flexibilidad,

tiempo de aprendizaje y ajustes, trabajo en equipo y un liderazgo capaz de adaptar los programas al contexto específico. También señala la necesidad de vincular los proyectos piloto con programas más amplios hacia los que dirigir las lecciones obtenidas en los proyectos ya realizados. Myers añade otras tres condiciones específicas que favorecen la escalabilidad:

- Existencia de una organización y una gerencia eficientes
- Necesidad de definir el grado de participación de las comunidades que se quiere alcanzar
- Existencia de tecnología apropiada y disponible

Wils (2006) identifica, desde un análisis de la escalabilidad vinculado con el mundo de las ONGD, tres criterios de análisis que determinan el potencial de una organización para alcanzar una escala sustancial en sus proyectos:

- Número de personas de la organización
- Presupuesto anual total (costes institucionales y operativos)
- Número de familias o comunidades beneficiarias

Según Wils, estos criterios están interrelacionados pero no necesariamente correlacionados. Por tanto, en un análisis de escalabilidad se debería prestar atención a esos criterios de manera separada, y después debería analizarse la manera en que las organizaciones logran una combinación óptima de los tres.

Snetro-Plewman *et al.* (2007) identifican los siguientes factores de éxito para la escalabilidad de un programa:

- Tener una visión de escalabilidad desde el inicio

- Elegir cuidadosamente los lugares de inicio de las intervenciones piloto
- Aspirar a lograr un elevado impacto e intentar conseguir logros en el corto plazo
- Desarrollar alianzas sólidas con organizaciones en distintos niveles
- Involucrar a socios de otros sectores. Promover vínculos intersectoriales que favorecen un enfoque integral
- Trabajar con los líderes políticos y con los de las comunidades (“*political and local champions*”), y favorecer la aparición, desarrollo y dinamismo de estos líderes
- Fortalecer los sistemas y la capacidad organizativa de las organizaciones trabajando en la temática
- Promover redes de colaboración e intercambios de conocimiento entre las comunidades locales
- Probar la efectividad del enfoque. Evaluar el impacto real
- Consolidar, definir y refinar la iniciativa piloto. Identificar los componentes esenciales del programa. Simplificar el diseño del programa al máximo
- Publicar guías y materiales para el aprendizaje y la difusión
- Seguimiento y evaluación continua
- Reconocer los logros y hacer públicos los resultados del programa. Usar los medios de comunicación y promover el conocimiento del programa y sus beneficios en el seno de las comunidades
- Diversificar la base de financiamiento y promover la apropiación de la iniciativa por las comunidades



Por su parte, Paul (1982) plantea como características centrales de los programas que han alcanzado una gran escala las siguientes:

- *Un matrimonio entre la planificación y la implementación del programa.* Los gerentes del programa formaron parte del diseño de las estrategias. Se evitó la tendencia de importar programas y estrategias sin validar las mismas con las personas que iban a ejecutarlas.
- *Selectividad.* Se empezó centrandó la atención en un único producto o servicio para a continuación proceder a la diversificación.
- *Redes organizativas.* Desarrollo de mecanismos y redes de coordinación entre las instituciones trabajando en la temática, preferentemente a través de redes horizontales.
- *Generar vínculos deliberados entre los proyectos piloto y los programas de ámbito nacional.* Las lecciones obtenidas de los proyectos piloto deben dirigirse a su aplicación en los programas nacionales más amplios.
- *Implantación de los programas por fases.* Dicha implantación por fases permite una mejor adaptación a los cambios y a las necesidades diversas, así como ir recogiendo paulatinamente el aprendizaje generado.
- *Movilizar la demanda.* Es importante actuar de cara al mercado y prestar atención a la demanda de los productos de los programas.
- *Desarrollo de sistemas de información simples.*
- *Selección y sistemas de formación flexibles y adaptados.*
- *Compromiso de las instancias políticas para apoyar la intervención.*

Hartmann y Linn (2008), dos autores ya citados previamente, han estudiado en profundidad el análisis de escalabilidad. Identifican cinco factores clave que facilitan la escalabilidad de los proyectos:

- *Ideas.* Todo proceso de escalabilidad comienza con una idea innovadora o con un nuevo modelo. La novedad puede radicar en la idea en sí misma, o bien en el momento o el ámbito de aplicación de la misma.
- *Una perspectiva de escala.* Es imprescindible que exista una perspectiva de escala, idealmente desde el diseño de la idea, para lograr que alcance una mayor escala. Los proyectos piloto deben estar diseñados para que pueda aprovecharse el potencial de escalabilidad de las ideas y de las lecciones aprendidas en ellos.
- *Liderazgo.* La presencia de líderes o campeones es necesaria a la hora de generar las ideas y desarrollar la voluntad de que alcancen una escala lo más grande posible. La existencia de estos líderes es clave en los procesos de escalabilidad por su capacidad de motivar, captar recursos, convencer, realizar cabildeo...
- *Catalizadores externos.* El acaecimiento de crisis o desastres naturales puede ser un elemento que favorezca el cambio y la escalabilidad. Igualmente, la posibilidad o el interés de un país por incorporarse a zonas económicas comunes o asociaciones políticas (como el caso de los procesos de adhesión a la Unión Europea) pueden suponer un contexto favorable.
- *Existencia de incentivos y procesos de rendición de cuentas.* Seguramente el factor más importante para promover la escalabilidad es la existencia de un sistema de incentivos y procesos para la rendición de cuentas que promuevan el interés de los actores de los proyectos en llevar a escala esas iniciativas.

Los mismos autores identifican en otro documento (Hartmann y Linn, 2007) tres elementos clave para poder generar procesos de escalabilidad.

1. **Enfoque desde el inicio para escalar.** El enfoque de escalar un proyecto o programa debe estar incorporada desde el primer momento. Los proyectos piloto deben diseñarse de forma que se facilite su escalamiento posterior. Dado que no todos los programas pueden escalarse, es importante estudiar desde un primer momento las expectativas que existen sobre su potencial de escalabilidad.
2. **Fuerzas propulsoras.** La escalabilidad precisa de unas fuerzas propulsoras que promuevan su desarrollo. Entre las mismas se pueden citar: (i) una idea o innovación que satisfaga una demanda real de la gente, (ii) existencia de un líder o campeón que impulse y guíe el proceso, y (iii) agentes catalizadores externos, tales como crisis, desastres naturales o circunstancias políticas favorables.
3. **Espacio para crecer.** Las iniciativas precisan, además, de un espacio para crecer y desarrollarse. Se pueden identificar diversas dimensiones espaciales interrelacionadas, entre las cuales se mencionan: (i) espacio fiscal (de presupuestos públicos); (ii) espacio político, donde se cuente con los mecanismos de cabildeo para lograr el respaldo a las políticas relacionadas; (iii) espacio económico, que supone la existencia de una demanda suficiente del producto o servicio que se pretende llevar a una escala mayor; (iv) espacio de capacidades, que supone que las instituciones puedan superar las barreras que les impiden actuar en operaciones de mayor tamaño; (v) espacio cultural, que permite asegurar la validez cultural de la nueva propuesta; (vi) espacio de alianzas, ya que son un factor clave que permite tanto dar continuidad a los programas como asegurar su lógica y coherencia, más allá de un donante puntual; y (vii) espacio de aprendizaje, porque se debe diseñar un sólido sistema de seguimiento y gestión del conocimiento generado en las iniciativas que se estén escalando.

Basándose en lo anterior, Hartmann y Linn plantean cinco lecciones básicas para los procesos de escalabilidad:

1. La escalabilidad precisa de liderazgo y de valores
2. La escalabilidad precisa de un respaldo político
3. La escalabilidad precisa de incentivos y de un buen proceso de rendición de cuentas
4. La escalabilidad precisa de un seguimiento y evaluación sistemáticos y periódicos
5. La escalabilidad se beneficia de un proceso ordenado y gradual

Howard-Grabman y Snetro-Plewman (2006) plantean las siguientes preguntas, que deberían tener una respuesta positiva antes de iniciar los esfuerzos para escalar un proyecto:

1. **Necesidad:** ¿Es el tema en el que se centra el proyecto una prioridad regional o nacional? ¿Existen indicadores de salud que respalden esta prioridad?
2. **Efectividad:** ¿Se ha demostrado que el enfoque propuesto para la movilización de las comunidades mejora la salud y la capacidad de la comunidad para gestionar su salud y las necesidades relacionadas?
3. **Eficiencia:** ¿Se ha consolidado, definido y refinado el enfoque propuesto de manera que pueda ser reproducido o adaptado por otros individuos u organizaciones?
4. **Factibilidad:** ¿Hay un potencial real para la obtención del apoyo político y de los recursos para este objetivo y para conseguir movilizar a las comunidades?

Continúan los autores planteando tanto las condiciones previas a la ejecución como las condiciones necesarias durante la ejecución del proyecto para lograr su escalabilidad.

Como se analizó anteriormente en el epígrafe 3.4, al revisar la terminología sobre escalabilidad, este planteamiento de condiciones previas a la ejecución y condiciones durante la ejecución es particularmente interesante para poder diferenciar los conceptos de escalabilidad y de escalamiento.

#### **A) Condiciones necesarias previas al inicio del proyecto**

1. **Necesidad de tener una visión de escalabilidad desde el inicio del proyecto.**  
Es importante generar una estrategia y visión conjunta sobre cómo y por qué se va a escalar el proyecto desde su inicio.
2. **Determinar la efectividad del enfoque propuesto.** Igualmente, es importante analizar si la intervención técnica, la metodología o el enfoque específico tienen una eficacia demostrada y documentada, con los indicadores y evaluaciones pertinentes.
3. **Evaluar el potencial de escalabilidad.** No todos los programas tienen un potencial de escalabilidad. Las siguientes preguntas pueden señalar algunas condiciones específicas para determinarlo:
  - ¿Existe una necesidad percibida y real para un programa a mayor escala?
  - ¿Quiénes son los potenciales futuros ejecutores del programa expandido y cuáles son sus capacidades para alcanzar la escala manteniendo la calidad?
  - ¿Hay una voluntad política por parte de los que dan forma a las políticas públicas, y una disponibilidad de los donantes, para respaldar un esfuerzo a mayor escala?
  - ¿Hay recursos disponibles para apoyar este empeño?; ¿cuáles serían los potenciales mecanismos de financiación?

- ¿Existen políticas nacionales y regionales que respalden o que puedan inhibir un esfuerzo de alcanzar una escala mayor?; ¿qué cambios en las políticas deberían realizarse en su caso?; ¿cuál es la probabilidad de que dichos cambios se realicen si fuera preciso?
4. **Consolidar, definir y refinar.** El diseño del programa o intervención debe ser tan simplificado como sea posible. Un error común es reproducir únicamente las actividades o acciones del proyecto piloto y no el proceso completo que condujo a la realización de esas actividades.
  5. **Construir un consenso de escalabilidad.** Es preciso sentar las bases de la escalabilidad mediante la generación de un consenso entre los distintos actores, líderes y decisores. Igualmente, el personal del proyecto debe tener las capacidades necesarias para generar dicho consenso y vender la idea de la conveniencia de la escalabilidad.
  6. **Realizar acciones de cabildeo para lograr políticas de apoyo.** Es importante, antes de expandir un proyecto, revisar las políticas existentes en el país y detectar las posibles barreras a la escalabilidad.

## **B) Condiciones necesarias durante la ejecución de la propuesta**

1. **Definir los papeles, relaciones y responsabilidades de los socios en la ejecución del proyecto que se quiere llevar a una escala mayor.** Cada una de las partes involucradas en el proceso de escalabilidad necesitan tener claras sus responsabilidades en el mismo. En esta línea, es importante definir una estructura de organización clara para evitar generar falsas expectativas y definir los papeles de la entidad que inició el proyecto piloto y los demás aliados en el proceso de escalabilidad. Posibles estructuras de organización de la escalabilidad entre distintas entidades son:

- Determinar que cada entidad ejecutará el enfoque específico definido en su área geográfica de responsabilidad
  - Organizar a las instituciones en base a una lógica funcional (responsable de capacitación, de financiamiento, de organización...)
  - Optar por fortalecer las instituciones locales y desarrollar capacidades en las entidades de la zona para la ejecución
  - Una combinación de las anteriores opciones
  - Desarrollar un concepto propio de coordinación mediante redes, alianzas, franquicias u otros escenarios
2. **Asegurar la financiación y la disponibilidad de otros recursos.** Es importante gestionar, con distintas instituciones del gobierno y con los donantes, que los fondos necesarios para llevar a la práctica las tareas de escalamiento del proyecto estarán disponibles. Es necesario realizar un análisis exhaustivo de los recursos disponibles, y de las ventajas y desventajas de cada uno de los potenciales financiamientos. Igualmente, hay que asegurar que los recursos técnicos y humanos necesarios estarán a disposición para la escalabilidad de la propuesta.
3. **Desarrollar la capacidad de los socios para el desarrollo del programa.** Los socios que vayan a ejecutar la propuesta deben fortalecer sus capacidades para asegurar una adecuada ejecución y por ello es fundamental utilizar enfoques participativos que garanticen por parte de los socios locales que la propuesta es coherente.

Dentro de este apartado es fundamental asegurar que se generará un sistema de formación apropiado y para ello se pueden plantear algunas preguntas:

- ¿Quién proveerá los servicios de formación en cada nivel (regional, nacional, municipal, del distrito)?
  - ¿Qué métodos se utilizarán en la formación (p.ej. talleres, “coaching”, formación práctica)?
  - ¿Cómo se evaluará y se dará seguimiento a las habilidades y necesidades del personal formado durante la vida del programa?
4. **Establecer y mantener un sistema de seguimiento y evaluación.** Es fundamental que el proyecto genere un sistema que permita evaluar su progreso, identificar posibles problemas y generar conocimiento. Como se mencionará más adelante en el documento, por generar conocimiento se debe entender el desarrollar un argumento claro que pueda ser comunicado a otras instancias motivando una intervención de las mismas. En la medida de lo posible, deberá ser un sistema participativo que incorpore instrumentos simples que puedan ser asimilados por las comunidades.
5. **Desarrollo de un respaldo institucional para la escalabilidad.** La sostenibilidad en el largo plazo del esfuerzo de escalabilidad no puede depender de individuos, sino de organizaciones y de redes dedicadas a fortalecer la iniciativa específica. Es clave generar el respaldo y desarrollo institucional que garantice que la labor de la escalabilidad cuenta con una base organizativa que trasciende a las personas.

Taylor-Ide y Taylor (2001) definen, en particular refiriéndose al trabajo con las comunidades, un proceso de escalabilidad en tres etapas al que denominan SCALE (“*Systems for Communities to Adapt Learning and Expand*”). A continuación se detallarán los principales elementos del modelo de SCALE:



1. **SCALE:**

Esta dimensión implica el creciente reconocimiento dentro de una comunidad de que una calidad de vida mejor es posible y depende del trabajo de las propias comunidades y de cómo las comunidades trabajen de manera decidida para lograrla.

2. **SCALE al cuadrado:** Centro de autoayuda para la acción, el aprendizaje y la experimentación.

Grupos de comunidades construyen la capacidad para ayudar a otras comunidades. Las comunidades modelo son seleccionadas para que puedan experimentar con las metodologías, perfeccionarlas y adaptarlas para resolver los problemas de su región. Una vez perfeccionado, estas comunidades piloto ayudan a las comunidades aledañas a adaptar el modelo y a aprender cómo desarrollarse.

3. **SCALE al cubo:** Sistemas para la colaboración, el aprendizaje adaptativo y la extensión.

Para una rápida expansión en una región o en un país es preciso un entorno político, financiero y regulador que facilite la misma. La creación de ese entorno favorable se nutre e influye a su vez en las comunidades. Por ello el sistema de colaboración y aprendizaje en las comunidades estimula y favorece el cabildeo sobre el entorno y viceversa.

En una línea similar a las expuestas previamente, en el documento del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT, 2004), se identifican seis elementos clave para la escalabilidad de un proyecto en el ámbito agropecuario:

1. Incorporar en el análisis del proyecto consideraciones sobre su potencial de escalabilidad

2. Desarrollo de capacidades
3. Información y aprendizaje
4. Construir alianzas
5. Generar relaciones con políticas públicas
6. Sostener el proceso financieramente

También en USAID (2001) se expone un proceso detallado para el logro de la escalabilidad basado en cinco fases:

***1. Exploración y preparación del terreno.***

- El programa tiene un enfoque definido hacia resultados concretos
- La intervención y sus resultados van en consonancia con la misión, enfoque claro y valores organizativos
- El programa está comprometido con la participación de la comunidad local y los habitantes apoyan el programa
- Existen líderes potenciales para dirigir y promover la expansión de la iniciativa
- Las intervenciones están definidas, simplificadas al máximo y documentadas
- Los efectos relativos y resultados de las intervenciones se conocen y pueden ser estimados para la zona de intervención (existencia de fuentes de verificación y estadísticas)
- Hay tanto recursos como tiempo suficiente para conseguir los resultados

- Se identifican aliados que expanden la cobertura geográfica o poblacional, los recursos o la influencia del programa

## ***2. Planificación para la escalabilidad.***

- Los recursos necesarios pueden ser encontrados localmente
- La intervención ha sido adaptada a las circunstancias locales y ha demostrado su eficacia
- La materia de la intervención tiene un potencial de impacto sistémico
- La institución local que ejecuta la propuesta es conocida
- Las comunidades beneficiarias están involucradas en la propuesta
- Se ha definido una estrategia de escalabilidad

## ***3. Implementación para la escalabilidad o éxito por la escala.***

- Un sistema de seguimiento sólido y simple es puesto en funcionamiento
- La estrategia debe incorporar a las comunidades locales y debe tener una estrategia de aprendizaje según avance el crecimiento
- Definición de una estrategia de comunicación integral adecuada
- Búsqueda de un líder e implicación de la entidad local que asuma la organización
- Mantener el respeto y la confianza entre los actores involucrados
- Uso transparente de los recursos y reorientación del gasto según se avanza en el proceso de escalabilidad

- Usar todas las oportunidades para potenciar el apoyo a la escalabilidad en espacios de opinión pública

#### ***4. Evaluación del logro de un impacto a una escala mayor***

- Medición de los resultados partiendo de los datos iniciales, de manera que se pueda demostrar convincentemente que se han producido cambios
- Presentar la información obtenida y procurar que cumpla con las necesidades y deseos de los decisores
- Los componentes de la evaluación deben ser sólidos y reconocidos

#### ***5. Transferencia estratégica de la experiencia a entidades con capacidad de gestión e inversión***

- Planificar la transferencia de experiencia desde el inicio y dotarla de recursos suficientes
- Encomendar la transferencia a personas locales clave que puedan tomar decisiones sobre la escalabilidad del proyecto y la colocación de recursos
- Dirigir la transferencia a inversores y donantes

Otras condiciones para la escalabilidad en programas de VIH-SIDA, citadas por DeJong (2001), son las siguientes:

- Es necesario evaluar los programas antes de proceder a su expansión
- El deseo y voluntad de hacer más y mejor debe provenir de la misma organización, y no ser impuesto desde fuera

- La ONGD debe tener los recursos y capacidades apropiados para llevar a escala sus programas
- La escalabilidad debe adecuarse al propio ritmo de la ONGD y al ritmo de las comunidades beneficiarias
- La ONGD debe tener el control del “know-how” y la dirección del proceso de escalabilidad
- La población objetivo debe ser la más apropiada en función de su vulnerabilidad y de su potencial para convertirse en vector de cambio

Igualmente, DeJong plantea dos preguntas que deberían analizar para determinar la conveniencia o no de llevar los programas a una escala mayor:

- **Quién:** el quién tiene una doble vertiente, analizando por un lado a los beneficiarios potenciales de la escalabilidad, y por otro a las entidades que realizarían dicho proceso de escalamiento.
- **Qué:** determinar qué se debe llevar a una escala mayor tiene dos dimensiones. En primer lugar se debe analizar la factibilidad de las intervenciones, y en segundo lugar se debe estudiar la efectividad de estas intervenciones.

Dees *et al.* (2002) proponen la estrategia de las “cinco erres” (en inglés “5 R’s”) para analizar el potencial de de una intervención para alcanzar una escala mayor:

1. **Preparación (“*readiness*”).** Se refiere al momento en que tanto la innovación incluida en el proyecto como la organización que lo lleva a cabo están preparadas para escalar. En cuanto a la innovación introducida, tiene que haber demostrado su eficacia y éxito.

2. **Recursos.** Los recursos necesarios dependerán del tipo de innovación elegido. Es importante recordar que los recursos para el desarrollo de una innovación son distintos que los recursos precisos para su expansión y consolidación. En todo caso, la existencia de una estrategia de captación de fondos clara y realista es clave en todo proceso de escalamiento.
  
3. **Receptividad.** La receptividad es el grado en que otras comunidades (o instituciones clave) están preparadas para adoptar la innovación social en cuestión. Los tres elementos más significativos dentro del análisis de receptividad son:
  - **Demanda.** Entendida como la existencia de actores locales que estén dispuestos a incurrir en costes para traer la innovación a su comunidad.
  
  - **Comparabilidad.** Se refiere al grado en el que las comunidades donde se tiene previsto reproducir el modelo tienen condiciones similares a la comunidad donde se lanzó la innovación.
  
  - **Apertura.** Entendida como la disponibilidad de los individuos y las comunidades para aceptar nuevas ideas y personas del exterior. La apertura se relaciona con los modelos de escalar y el grado en que los mismos favorecen la adaptación por parte de las comunidades locales.
  
4. **Riesgos.** Los riesgos se contemplan en una doble vertiente, tanto desde la innovación introducida como desde la organización que realiza el proyecto. Es importante desarrollar un análisis detallado de los posibles riesgos de fallo del producto tanto para los usuarios, como para la organización que impulsa el proceso de escalabilidad.
  
5. **Rendimientos.** El retorno del proyecto debe estar enfocado en cómo generar un impacto social de gran envergadura de manera sostenible. Escalar no solo es

servir a más gente y más comunidades, es proporcionar a esas personas y comunidades mejores servicios y oportunidades. Cada modelo de escalabilidad supone unos retornos distintos, y el análisis de los mismos debe ser también la base de la decisión de llevar o no a cabo el proceso de escalamiento.

Interesa revisar cómo están incorporando los procesos de emprendimiento e innovación social la escalabilidad como uno de los criterios clave de selección de los mejores proyectos. Así, se puede mencionar el concurso *Powering Economic Opportunity-Create a World that Works*, promovido en 2011 por Ashoka-Changemakers en alianza con la Fundación Ebay (Changemakers, 2012). Los criterios para la selección de las iniciativas ganadoras del concurso incorporaban explícitamente la escalabilidad como elemento de valoración transversal. Estos criterios eran:

- **Innovación.** La innovación es el criterio central para la selección. El postulante debe plantear cómo la innovación incorpora elementos nuevos y alternativos para la solución de problemas sociales, debe ser un modelo único de cambio, diferente de experiencias similares.
- **Impacto social.** Otro criterio clave de selección es ver cómo los procesos de emprendimiento e innovación social incorporan la escalabilidad. La propuesta debe tener potencial para su réplica y expansión. Más allá de si la innovación se ha probado a pequeña o gran escala, es importante que tenga el potencial para aplicarse en otras regiones y ser llevada a una escala mayor, incorporando una hoja de ruta sobre cómo se realizará dicha expansión.
- **Sostenibilidad.** Para que una innovación tenga efectos reales en el largo plazo, debe tener en cuenta si en el futuro obtendrá el respaldo social y financiero necesario, así como aquellas alianzas clave requeridas para el proceso de expansión.

Como puede comprobarse, los estudios realizados sobre la escalabilidad han identificado múltiples elementos que, estructurados y aplicados de manera específica al análisis de proyectos de desarrollo, ofrecen un modelo de análisis para alcanzar una escala mayor de resultados. Los mencionados elementos conceptuales formarán parte de la identificación que se resumirá en el epígrafe 4.3 más abajo.

## **4.2 Lecciones de los proyectos de desarrollo que alcanzaron escala**

Como complemento al epígrafe precedente, donde se llevó a cabo un análisis conceptual sobre los elementos que facilitan la escalabilidad, en el presente apartado se expondrán en primer lugar casos de programas que, siguiendo distintas lógicas de intervención y en ámbitos diferenciados, han alcanzado un alto grado de escala. En relación con estos programas de éxito, es importante reseñar que constituyen principalmente ejemplos de iniciativas que, desde su gestación y diseño, buscaron activamente la escalabilidad, es decir, que incorporaron actividades específicas para expandir su impacto de manera significativa.

En segundo lugar, se ha incorporado el ejemplo de una iniciativa, la microfinanciera Corposol, que tuvo unos inicios prometedores para alcanzar una escala masiva, pero que finalmente fracasó. Las experiencias obtenidas de este fracaso, así como - de manera más amplia - de otras experiencias fallidas en la industria de las microfinanzas, son claves para entender el reverso del potencial de alcanzar escala. Es importante destacar que, salvo contadas excepciones, no es fácil encontrar documentos o casos de estudio de proyectos fallidos. Esto es una clara muestra de cómo los incentivos institucionales de los donantes no incorporan el riesgo como un factor de aprendizaje positivo, conduciendo a asumir unos criterios de selección que discriminan a los proyectos con alto potencial de escalabilidad pero con un mayor riesgo de fracaso.

A continuación se presenta una selección de experiencias aplicadas en programas innovadores que pretendían alcanzar una escala masiva en sus intervenciones. Algunas de ellas se han llevado a cabo con conocimiento directo del autor de esta tesis doctoral.



Otras se han obtenido de primera mano de personas que participaron en su ejecución y facilitaron el acceso a fuentes documentales.

Estas experiencias son: (i) el microcrédito, con la exposición tanto de una experiencia de éxito en la generación de escala como con una experiencia fallida; (ii) los programas de transferencias condicionadas, que son uno de los más consistentes ejemplos de consecución de escala masiva de un programa de desarrollo social; (iii) el desarrollo de proyectos de microfranquicias, como herramienta de generación de recursos para lograr empleos e ingresos en población de escasos recursos; (iv) la experiencia de los contratos de capital humano en la financiación de la educación superior; y (v) los programas de reducción del coste de las remesas. Para cada una de ellas se detallará de manera general qué constituye el ámbito o sector general, y a continuación se expondrá un caso concreto de escalabilidad en esas iniciativas

#### 4.2.1 Microcrédito

Una de las experiencias más conocidas dentro del sector de la cooperación al desarrollo es el microcrédito. Nació en 1976 en Bangladesh, de la mano de Muhammad Yunus, un profesor de universidad que comenzó un modelo para conceder préstamos a mujeres pobres con el fin de que pudieran fabricar muebles y utensilios de bambú<sup>23</sup>.

Después de realizar los primeros préstamos piloto y de comprobar cómo las mujeres los amortizaban, Yunus demostró que las personas de escasos recursos podrían ser sujetos de crédito. De manera complementaria, al cargar un pequeño interés en dichos préstamos, el profesor Yunus validó la posibilidad de generar un mecanismo autosostenible que brindara acceso a financiación a las personas de menores recursos.

Resulta interesante repasar cómo han evolucionado las fuentes de financiación de los programas de microcrédito. En la década de los setenta, momento de su creación, el modelo de microcrédito estaba basado en donaciones de filántropos de todo el mundo y la

---

<sup>23</sup> El profesor Yunus prestó 27 US\$ a un grupo de 42 mujeres pobres en la ciudad de Chittagong.

ejecución era mayoritariamente a través de ONGD. El modelo tuvo una primera transformación en la década de los ochenta cuando las ONGD ejecutoras desarrollaron alianzas estratégicas con bancos locales para que éstos proporcionasen la financiación, mientras ellas proporcionaban las garantías y la coordinación de los recursos. En la década de los noventa se transformó nuevamente, se desarrollaron nuevos productos de micro-ahorro y comenzó el proceso de transformación de las ONGD gestoras de los programas de microcrédito en instituciones reguladas con un marco legal específico en muchos países.

Durante la primera década del nuevo siglo el modelo de gestión de las microfinanzas se ha especializado de manera creciente, y los fondos de inversión de impacto – expuestos en el epígrafe 2.4 anterior- han ido reemplazando a las fuentes tradicionales (como por ejemplo donantes multilaterales o bancos de desarrollo locales) como principal fuente de financiación de esta industria. Igualmente algunas entidades han emitido títulos basados en su cartera de créditos, lo que ha acercado el modelo a actuaciones bancarias más tradicionales.

Por lo descrito anteriormente, se puede afirmar que el microcrédito y, de forma más amplia el sector de las microfinanzas, han desarrollado un proceso de especialización y obtención de fuentes de financiación más relevantes y diversas, que han permitido a la industria incrementar sustancialmente la cobertura de sus productos y servicios, lo que constituye uno de los ejemplos de escalamiento más claros que existen.

Para terminar de exponer la situación del sector de las microfinanzas, es preciso mencionar las recientes críticas que desde distintas instancias se han lanzado contra este instrumento afirmando que no solo no elimina la pobreza, sino que en muchas ocasiones endeuda a la población de menores recursos, empeorando su situación. Estas críticas se basan, en primer lugar, en evaluaciones de impacto recientes, como la realizada en India por Banerjee y Duflo (2009), que mostraron una incidencia negativa del microcrédito sobre la pobreza. Otras críticas han surgido de investigaciones mediáticas sobre la

gestión del profesor Yunus al frente del Grammeen Bank, que han cuestionado el manejo de algunos fondos de los donantes.

Las críticas al microcrédito son especialmente relevantes porque, más allá de lo real o no de los planteamientos que las sustentan, muestran la necesidad de contar con una evaluación clara de impacto sobre los programas que se pretendan escalar, para evitar que la escalabilidad se transforme en un fin en sí misma.

### **Una experiencia de éxito: el Banco Mundial de la Mujer en Colombia<sup>24</sup>**

Se puede encontrar un caso de programa de microcrédito que alcanzó rápidamente una significativa escala en el Banco Mundial de la Mujer de Colombia (WWB Colombia). El WWB Colombia fue fundado en 1980 por un grupo de mujeres empresarias y profesionales en la ciudad de Cali, y fue la primera institución colombiana en otorgar microcréditos.

La Misión de WWB Colombia es *“contribuir a elevar el nivel socioeconómico de la población económicamente menos favorecida. Preferiblemente de la mujer de escasos recursos y su familia, mediante programas de crédito y otros servicios complementarios, buscando para ellos aumentar sus ingresos y activos, y para la institución su solidez y permanencia en el tiempo”* (WWB, 2012). El WWB se propagó desde Cali a distintos lugares del país durante la década de los ochenta, alcanzando una importante cobertura a nivel nacional. Actualmente forma parte de la red *Women’s World Banking International*.

La principal expansión del WWB Colombia se dio entre 1991 y el año 2004, y se puede ver en la siguiente tabla:

---

<sup>24</sup> Esta sección está basada en Bonilla, 2004.

**Tabla 8: Expansión del WWB en Colombia**

	<b>1993</b>	<b>1997</b>	<b>2000</b>	<b>2004</b>
<b>Cartera Bruta (US\$'000)</b>	1.626	5.916	12.860	65.883
<b>Número de clientes</b>	2.505	9.909	33.046	100.000
<b>Cartera en riesgo (+30d)</b>	1.87%	1.62%	1.9%	0.80%
<b>Gastos operativos / Cartera Bruta promedio</b>	19.67%	16.71%	13.2%	10%

Fuente: elaboración propia sobre la base de Bonilla (2004)

Los anteriores datos son interesantes en términos absolutos porque se puede observar el crecimiento, tanto en el tamaño de la cartera como en el número de clientes. También en términos relativos, porque muestran como la expansión de un programa de microcrédito genera economías de escala que permiten su consolidación y ampliación gracias a la reducción de los costes. Es importante señalar que desde su creación, el WWB Colombia tuvo un especial cuidado en obtener los mejores resultados posibles en sus indicadores de gestión financiera para facilitar la consolidación de la entidad y atraer a inversores que permitieran aumentar la escala de sus actividades.

Para entender el proceso de crecimiento de WWB Colombia, es interesante revisar la explicación que ofrece Bonilla (2004) sobre la limitada expansión de las actividades del WWB Colombia durante los primeros años. Según este autor, durante los primeros diez años el crecimiento de la institución fue lento, pero el proceso de aprendizaje favoreció el fortalecimiento de la institución y su dirección. Al inicio, la estructura organizativa era muy reducida y una rigurosa restricción de gastos no permitía contratar personal operativo, ni una consultoría especializada, ni tampoco sistemas informáticos para la institución. El crecimiento de la institución tuvo lugar entre los años 1990 y 1994, cuando recibió recursos externos de instituciones donantes para fortalecer los procesos de gestión y ampliación de sus capacidades operativas.

Esta experiencia pone de manifiesto cómo el crecimiento de WWB Colombia no fue lineal y precisó de apoyo para consolidarse y no fracasar. Esta circunstancia es común a las demás instituciones de microcrédito y permite concluir que no es suficiente desarrollar iniciativas con alto potencial de escalabilidad, sino que hay que desarrollarlas de la manera más adecuada, y contar con los recursos y el apoyo necesarios para evitar su fracaso.

En cuanto a la financiación, los recursos para la expansión de las actividades del WWB Colombia fueron en principio fruto de los aportes locales de sus fundadoras. En un segundo momento, el WWB Colombia recibió apoyo técnico y financiero de distintas entidades, entre las que se pueden mencionar el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento, la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GTZ) y el Consultative Group to Assist the Poorest. En 2005, el WWB fue la primera entidad en realizar una emisión de bonos en el mercado de valores colombiano por un importe de más de 50 millones de dólares.

La experiencia del WWB Colombia es un ejemplo de programa de microcrédito que ha logrado una escala sustancial de sus operaciones, y se puede afirmar que la gestión administrativa financiera es clave para que una iniciativa de esta clase pueda alcanzar un mayor nivel de escala. Los procesos y la misma naturaleza de la institución cambian a medida que se amplían sus actividades y así, solo desde una gestión rigurosa se pueden consolidar los procesos de escalabilidad. Por la naturaleza financiera del microcrédito, también es importante señalar la relevancia del logro de economías de escala, que permiten producir márgenes de beneficios para atraer inversores y con ellos aumentar la cartera de la institución.

### **Una experiencia fallida: la Corporación de Acción Solidaria – Corposol**

Ya se ha mencionado que, seguramente, la industria del microcrédito constituye el ejemplo más conocido de éxito en los procesos de alcanzar escala en el ámbito del sector de la cooperación al desarrollo. Por ello no es casual que junto a experiencias de éxito

como la anteriormente citada del WWB Colombia, se puedan encontrar distintas experiencias de fracaso.

Marulanda *et al.* (2010) reconocen con sinceridad que en el proceso de construcción del sector microfinanciero hubo algunas experiencias fallidas. Junto con los casos de éxito, muchas entidades no lograron sobrevivir, aunque algunas de ellas alcanzaron un tamaño considerable. Por ello, el documento recalca la importancia de entender también los factores que han impedido que algunas instituciones microfinancieras salgan adelante, por si fuera posible identificar posibles elementos comunes con el fin de evitar que se cometan los mismos errores. El documento es uno de los escasos ejemplos donde un estudio especializado sobre la materia identifica fracasos, entendiendo que son clave para la consolidación y crecimiento del sector.

Una de las primeras experiencias del fracaso de una entidad de microcrédito que fueron analizadas por la literatura especializada fue la de la Corporación de Acción Solidaria (Corposol) en Colombia (Steege, 1998). Corposol fue fundada en 1988 como “Actuar Bogotá”, aunque posteriormente cambió su nombre, primero a “Actuar Famiempresas” y luego a la “Corporación de Acción Solidaria-Corposol”.

Inicialmente, Corposol tuvo un crecimiento extraordinario, alcanzando en poco más de siete años 50.000 clientes, y se constituyó en una institución de referencia dentro del sector de microfinanzas de la región andina. Fruto de este crecimiento, Corposol amplió rápidamente su negocio y, en la década de los 90, la organización adquirió Finansol, una compañía de financiación comercial. Posteriormente siguió creciendo mediante una agresiva diversificación de sus productos y servicios. El crecimiento culminó en una profunda crisis debido a la deficiente calidad de su cartera de créditos concedidos a las personas de menores recursos, y también por las pérdidas asociadas con la adquisición de Mercasol. La situación de Corposol se deterioró rápidamente y a finales de 1996, con menos de 10 años de vida, la superintendencia de Sociedades de Colombia ordenó la liquidación de Corposol.

Aunque fueron diversos los factores de la crisis y desaparición de Corposol, las principales causas están relacionadas con el crecimiento rápido y no controlado, que produjo debilidades estructurales en el desarrollo de la organización e insuficiencia de sistemas y controles para apoyar ese desarrollo. Lo interesante es subrayar que esas debilidades explotaron de forma inesperada, sin dar tiempo a la gerencia para articular una respuesta que permitiera salvarla. Conviene tomar nota de la rapidez con que se produce el proceso de “desescalamiento” y, en consecuencia, de la necesidad de vigilar el crecimiento para detectar con tiempo los posibles problemas.

Marulanda *et al.* (2010) identifican seis causas principales de fracaso de las entidades de microfinanzas: (i) fallos metodológicas, (ii) fraude sistemático, (iii) crecimiento descontrolado, (iv) desviación del objetivo inicial, (v) fallos de diseño y, por último, (vi) intervención estatal. A partir de estas causas, el documento plantea una serie de recomendaciones centradas en buscar una mayor flexibilidad en los procesos de escalamiento, sin pretender seguir un modelo único de crecimiento, pero asegurando que incorporan sistemas sólidos de análisis y detección de riesgos.

En este sentido, volviendo a las críticas recientes a la industria de microfinanzas expuestas anteriormente - referidas a su falta de impacto y a los potenciales efectos negativos sobre la población de menores recursos-, es relevante reflexionar sobre si el objetivo de las instituciones de microfinanzas debe estar centrado en ampliar la cartera de clientes y mantener a toda costa los márgenes operativos para permitir dicha expansión (la expansión como fin en sí mismo), o si más bien los programas de microcrédito deberían incorporar procesos más estrictos y exhaustivos de análisis de impacto que les permitirían contrapesar los argumentos financieros y sociales, y así tener respuestas más satisfactorias a las críticas que están recibiendo.

#### 4.2.2 Los programas de transferencias condicionadas

Una de las herramientas más efectivas para la reducción de la pobreza que se han desarrollado en los últimos años, en particular en América Latina, son los programas de

transferencias condicionadas. Estos programas se apoyan en la una idea sencilla: en lugar de transferir recursos a los pobres a través de distintos subsidios a los alimentos, el transporte, la electricidad y similares, se les transfieren los recursos directamente en términos monetarios. Sin embargo, si se quiere que las transferencias contribuyan a romper la transmisión de la pobreza de una generación a otra, deben estar condicionadas a la realización por parte de los pobres de inversiones en ámbitos tales como la nutrición, la salud y la educación.

El primer programa de transferencias condicionadas nació en México en 1987, y se denominó Progresá (posteriormente pasó a llamarse Oportunidades). Su creador, Santiago Levy, menciona en un documento de sistematización del programa las siguientes innovaciones (Levy, 2005):

- Condicionar la entrega de las transferencias monetarias a la adopción de determinadas pautas de conducta por parte de los hogares beneficiarios
- Combinar paquetes de beneficios relacionados con la nutrición, la salud y la educación para explorar sus complementariedades
- Adoptar un enfoque que se adapte al ciclo de vida de las personas para evitar la dependencia a largo plazo de la ayuda
- Incluir evaluaciones de las operaciones y de los impactos del programa como parte del diseño del mismo
- Aplicar pautas estrictas para la selección de los beneficiarios
- Entregar los beneficios directamente a los beneficiarios, sin la participación de intermediarios

Progresá-Oportunidades integraba tres componentes que se aplicaban simultáneamente para aprovechar su complementariedad:



- apoyos educativos que facilitaban a los niños y jóvenes cursar la educación básica completa, fomentando su matriculación, su asistencia regular a la escuela, y la participación de los padres en el trabajo escolar de sus hijos;
- atención a la salud básica de todos los miembros de la familia, promoviendo una mayor utilización de los servicios de salud, con un enfoque predominantemente preventivo, y la difusión de información sobre salud a través de charlas y seminarios; y
- apoyos para mejorar el consumo alimenticio y el estado nutricional de los miembros más vulnerables de las familias.

Las transferencias económicas que Progres-Oportunidades realizaba tenían una cuantía mínima, independiente del tamaño de la familia, de aproximadamente 15 dólares USA al mes. El total de las transferencias monetarias aumentaba con el número de hijos que asistían a la escuela y con el aumento de los grados que cursaran, sumándose también la ayuda alimentaria, por lo que en 2005 el promedio de la transferencia que recibían las familias era de 35 dólares USA<sup>25</sup>.

La evolución de Progres-Oportunidades muestra su escalamiento: ha pasado de 1,6 millones de beneficiarios con 133 millones de dólares de presupuesto en 1997, a más de 28 millones de beneficiarios y casi 5.000 millones de dólares en 2011 (CEPAL, 2011).

Desde el inicio en 1997 de la experiencia de Progres-Oportunidades en México, los programas de transferencias condicionadas se han expandido en América Latina a más de 19 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago y Uruguay.

---

<sup>25</sup> Se fijó una cantidad máxima para las transferencias de 153 dólares USA, con el fin de evitar incentivos a la consolidación de familias excesivamente numerosas. Igualmente, es importante señalar que un 50% de los beneficios del programa eran transitorios, para evitar estimular una dependencia permanente (Levi, 2005).

Analizando la experiencia de Progres-Oportunidades desde la óptica de la escalabilidad, el ex director del Banco Mundial, James Wolfensohn, afirmaba: *“Lo que más me impresionaba era que desde el comienzo había sido diseñado para tener un impacto medible y sostenido para llegar virtualmente a todos los integrantes pobres de la sociedad mexicana con el paso del tiempo. (...) (el autor de este libro) explica cómo se han incorporado al programa los elementos de transparencia, rendición de cuentas y credibilidad desde sus inicios, para contribuir no solo a su buena operación sino a su continuidad y sostenibilidad (...) Yo me he tropezado durante muchos años con numerosos programas de desarrollo exitosos que tenían una escala demasiado pequeña o una duración demasiado corta como para tener un impacto considerable y duradero en la pobreza. Por esa razón, para alcanzar la eficacia en la lucha contra la pobreza se necesitan, además de los aspectos técnicos de un programa de reducción de pobreza, elementos institucionales que puedan garantizar una escala y una continuidad adecuadas”* (Wolfensohn, 2006, p. 6).

Una de las claves de la expansión y sostenibilidad del programa Progres-Oportunidades fue la incorporación de una sólida estrategia de evaluación desde su diseño. Como consecuencia de esos trabajos se confirma la solidez de los efectos positivos del programa para la reducción de la pobreza en México, lo que ha servido no solo para conseguir incorporar más recursos - al demostrar un nexo entre inversión y rendimiento -, sino que también facilitó que continuase el apoyo de las autoridades mejicanas a pesar de los cambios políticos (evitando uno de los peligros más importantes que acechan a muchas iniciativas).

La experiencia de evaluación de Progres-Oportunidades muestra que contar con pruebas sólidas de los resultados de un programa es una de las mayores garantías para su sostenimiento y posterior expansión (Gertler, 2011). No obstante, para poder contar con dicha evidencia es preciso diseñar el mecanismo de evaluación del programa al inicio del mismo y no dejarlo como una actividad final, tal como sucede en muchas iniciativas de desarrollo.

Las conclusiones obtenidas de los programas de transferencias condicionadas, en relación con sus procesos de escalabilidad, son particularmente interesantes. Muestran la presencia del esfuerzo por diseñar, desde su inicio, un programa con un alto potencial de escalabilidad y con estrategias específicas de sostenibilidad tanto a nivel técnico como político. Especialmente relevante es el esfuerzo por estructurar un producto que pudiera obtener resultados concretos y medibles en la reducción de la pobreza, de forma que el programa pudiera generar argumentos para su sostenibilidad más allá de los eventuales cambios de gobierno. Es importante señalar cómo el producto se diseñó mediante pruebas en la población objetivo, tomando en consideración la necesidad de simplificarlo con el fin de ampliar su cobertura de manera substancial.

Para finalizar, se puede afirmar que los programas de transferencias condicionadas constituyen uno de los mejores ejemplos de programas públicos que han alcanzado una escala sustancial, tanto dentro del propio país como en el plano internacional, y que dicha escalabilidad no fue fruto del azar, sino resultado de un cuidadoso diseño y planificación, que consideró la expansión y la sostenibilidad como ejes del proceso.

#### 4.2.3 Los contratos de capital humano para la financiación de la educación superior

Una de las experiencias más innovadoras en el ámbito de la financiación de la educación superior en América Latina es la realizada por Lumni en Colombia, Chile y México. El modelo de contratos de capital humano impulsado por esta institución pretende crear una alternativa privada complementaria al sistema tradicional de financiación por la familia, al crédito educativo bancario o al crédito estatal subsidiado, que son los principales modelos existentes en la región.

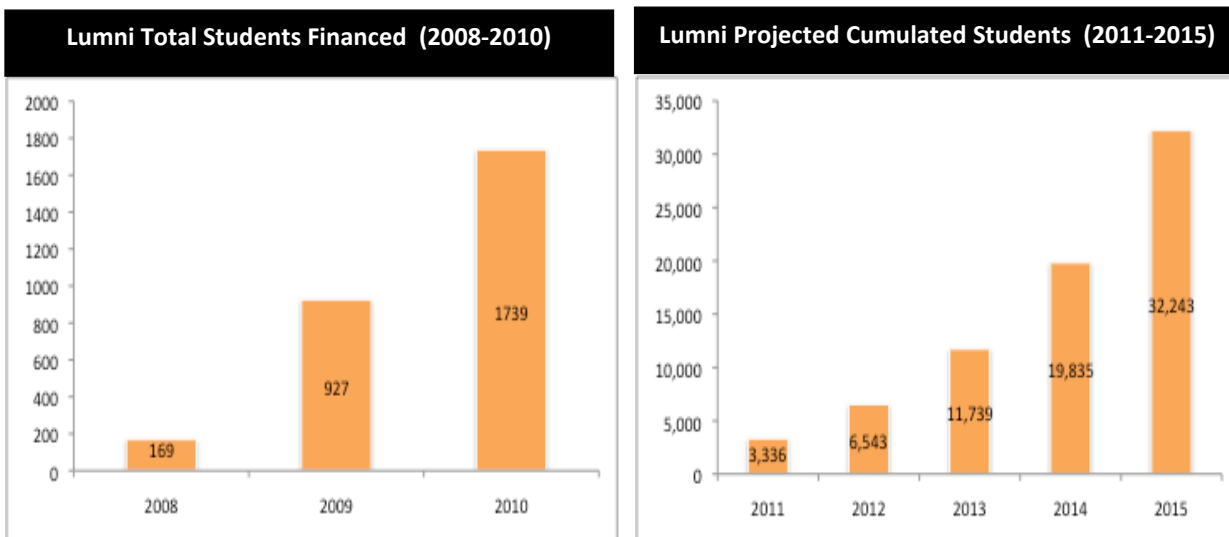
Los contratos de capital humano (CCH en adelante) constituyen una modalidad innovadora de financiación de la educación superior (universitaria y técnica) que tiene como fuente de inspiración los estudios de Milton Friedman. En un CCH el estudiante recibe un capital para financiar su educación a cambio de un porcentaje fijo de su ingreso durante un período de tiempo determinado de su vida productiva. Con la lógica de

inversión de riesgo, la devolución de la inversión en los CCH se efectúa una vez finalizada la formación, siendo proporcional al salario que el estudiante recibe por un determinado número de meses o años. En el caso de no tener empleo y por tanto no tener salario, el pago sería interrumpido durante el tiempo que esta situación se mantuviera, sin recargos por atraso; en caso de tener un buen empleo con salario alto, el pago podría ser sustancial, compensando de esta manera la situación de los que no pagan (Palacios, 2007).

Igualmente y conforme a Palacios, el diseño de los CCH está basado en una serie de elementos: (i) el mérito académico y el potencial de los estudiantes para integrarse en el mercado laboral; (ii) la reducción del riesgo soportado por el estudiante y su familia; (iii) la reducción de la asimetría de información existente entre potenciales inversores y estudiantes mediante los servicios de acompañamiento y colocación profesional; (iv) la armonización de intereses entre los estudiantes y los inversores en fondos para inversión de capital humano (al ganar todos con el éxito del estudiante en términos de mayores ingresos); y (v) la diversificación del riesgo financiero de los inversores privados al invertir en una “cartera” de estudiantes.

Lumni comenzó sus operaciones en 2007, como se comenta anteriormente en los países de México, Chile y Colombia. A continuación, la Figura 19 resume el proceso de escalamiento de sus actividades:

**Figura 19: número actual y previsto de estudiantes financiados por Lumni**



Fuente: Lumni (2012)

Las cifras de crecimiento de estudiantes cubiertos con el sistema de los CCH son buena muestra de cómo la iniciativa de Lumni se está expandiendo y constituye una alternativa a los sistemas tradicionales de crédito educativo. La expansión de este modelo alternativo está demostrando que, tanto por parte de los estudiantes como por parte de los inversores en los fondos de capital humano, la metodología reúne los ingredientes clave para alcanzar una escala sustancial.

Las principales conclusiones en cuanto a escalabilidad que se obtienen del estudio de los CCH son varias. En primer lugar, Lumni rompió una de las barreras más relevantes para los jóvenes en el acceso al crédito educativo, como es la presentación de garantías (fiadores en la mayoría de los casos, o en su caso garantías hipotecarias). La metodología de Lumni propone que la garantía es la calidad académica (el capital humano) del propio estudiante, de forma que no se ponen, como en otras metodologías (crédito educativo tradicional), trabas para el acceso a la financiación. La supresión de esta barrera clave en los procesos tradicionales de crédito educativo, es uno de los principales éxitos del modelo de escalabilidad de Lumni.

Una segunda enseñanza del modelo de Lumni es la redefinición del concepto de riesgo frente al rendimiento de los CCH. En efecto, un CCH implica un riesgo variable que es compartido entre las partes de manera coherente con el rendimiento (éxito o fracaso del estudiante en su salario). Por el contrario, el crédito educativo tradicional implica una fijación del riesgo bajo los criterios de la entidad financiera y con una baja variabilidad (pago fijo de intereses y capital por el estudiante), sin existir una distribución conjunta del riesgo de la operación en función del rendimiento real de la educación que recibe el estudiante. El modelo Lumni también muestra que gran parte de su expansión se debe al atractivo del modelo frente a los tradicionales programas de becas. En este sentido, son muchas las empresas que han transformado su sistema de becas no reembolsables en un fondo de capital humano, de forma que existe un elevado número de inversores sociales interesados en financiar el modelo.

Como resumen de esta experiencia se puede afirmar que el modelo de los contratos de capital humano impulsado por Lumni constituye una interesante práctica de aplicación del capital riesgo al sector de la cooperación al desarrollo. Además, de acuerdo con la lógica ya analizada en el epígrafe 1.3 al tratar del capital riesgo, Lumni es un buen ejemplo de cómo la escalabilidad está implícita en la lógica de crecimiento y consolidación del modelo.

#### 4.2.4 Microfranquicias

Un área dentro del sector de la cooperación al desarrollo en la cual la escalabilidad está tomando especial relevancia, y donde existen casos probados de expansión del impacto, son las microfranquicias. Se puede definir una microfranquicia como un modelo de negocio innovador que permite a personas de bajos ingresos y poca educación formal crear una empresa de bajo coste, fácil operación y alto potencial de éxito. La clave del negocio está en desarrollar un modelo de sistematización y reproducción de microempresas que sea simple, estandarizado y sostenible y que responda a demandas locales desatendidas<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Cfr. FOMIN (de próxima aparición).

La microfranquicia se basa en que el que la otorga (que puede ser una gran empresa, un emprendedor, una ONGD, o una PYME) proporciona al receptor, persona de bajos ingresos, el derecho a desarrollar un negocio ya probado, sistematizado y listo para ser explotado, incluyendo herramientas claves como formación, acceso a productos, marca, publicidad y apoyo continuo.

Las microfranquicias toman muchos de los elementos de las franquicias tradicionales, pero se diferencian fundamentalmente en que los modelos de negocio que se diseñan deben incorporar como elemento esencial la sencillez (o simplicidad), consecuencia de la necesidad de diseñar modelos de negocio accesibles a la población de menores recursos. Esta sencillez tiene una doble faceta: (i) que no implique una inversión inicial elevada de dinero o recursos, y (ii) que tenga un manejo simple y no precise de habilidades o conocimientos especiales fuera del alcance de la población de menores recursos.

Una regla para el diseño de modelos de negocio microfranquiciados basada en los anteriores requisitos es la llamada “regla de las tres eses”, según la versión en inglés (Jones *et al.*, 2010): los modelos de negocio deben ser sostenibles, simples y estandarizados (“standarized” en inglés). Lo interesante de esta regla es que presupone unos criterios de diseño para lograr la escalabilidad de las iniciativas de microfranquicias. Solo desde un diseño que incorpore las tres “eses” es posible expandirlas a una mayor cantidad de población de escasos recursos.

Un segundo elemento de análisis de escalabilidad que se incorpora en los procesos de diseño de las microfranquicias está recogido en la matriz del proceso de incubación desarrollada por Fairbourne Consulting (Fairbourne, 2012), que se muestra en la Tabla 9. Esta matriz incorpora la “prueba de mercado” como un momento básico antes de proceder al lanzamiento de las iniciativas. Esta prueba de mercado da validez tanto al potencial de escala de las iniciativas como a la identificación y minimización de los riesgos ante un posible fracaso en el lanzamiento y expansión de las redes de microfranquicias. Solo se deben llevar a escala las iniciativas cuando han sido validadas y

perfeccionadas, son sostenibles y no incorporan ningún problema. En caso contrario, al mismo tiempo que se escalan las iniciativas en su apartado positivo, también se escalan los problemas que incorporan.

**Tabla 9: Matriz de fases en el proceso de incubación de redes de microfranquicias**

Investigación y diseño	Prueba de mercado	Lanzamiento y réplica
<input type="checkbox"/> Adquirir conocimiento <input type="checkbox"/> Categorizar la información <input type="checkbox"/> Analizar hallazgos clave <input type="checkbox"/> Mapeo de tendencias de mercado <input type="checkbox"/> Redefinir necesidades de investigación <input type="checkbox"/> Diseñar el modelo para dar respuesta a las necesidades de la población de la base de la pirámide	<input type="checkbox"/> Prototipo de modelo de negocio <input type="checkbox"/> Test de preferencias del consumidor <input type="checkbox"/> Test de estructura de precios <input type="checkbox"/> Test de sistemas de distribución <input type="checkbox"/> Refinar y modificar el proceso <input type="checkbox"/> Sistematizar las operaciones	<input type="checkbox"/> Implementar con éxito los procesos <input type="checkbox"/> Fortalecer la infraestructura <input type="checkbox"/> Definir planes de expansión <input type="checkbox"/> Mejorar las competencias clave del equipo gerencial local <input type="checkbox"/> Transferir las operaciones a la entidad local

Fuente: elaboración propia sobre la base de datos de Fairbourne Consulting (2011)

Fairbourne Consulting identifica tres criterios básicos para analizar el potencial de una microfranquicia:

- Potencial de generación de ingresos
- Potencial de escalabilidad
- Capacidad de gestión del equipo gerencial

El potencial de escalabilidad es uno de los tres criterios básicos para analizar el potencial de una microfranquicia, si bien la empresa de consultoría aclara que estos criterios deben ser considerados de manera conjunta, es decir, que la escalabilidad es también función del potencial de generación de ingresos y de la capacidad de gestión del equipo.



Una vez realizada una aproximación general a las microfranquicias y a cómo incorporan el concepto de escalabilidad como elemento central, a continuación se expondrá un caso de éxito en que las microfranquicias han conseguido alcanzar un elevado nivel de escala.

### **Caso de PT Ruma en Indonesia**

PT Rekan Usaha Mikro Anda (PT Ruma), que se puede traducir al castellano como “tu socio de micronegocios”, es una empresa social creada en Indonesia para demostrar que las microfranquicias son un método eficaz para aliviar la pobreza en aquel país. Ruma se centra en la población más pobre al mismo tiempo que busca lograr beneficios económicos. Actualmente opera en el área metropolitana de Yakarta, en la isla de Java (Indonesia), con la intención de expandir el modelo de negocio al resto del país y, en una segunda fase, a Filipinas y a otros países de la región (Grameen, 2010<sup>27</sup>).

En 2008 se firmó una alianza entre la Grameen Foundation (GF) y Qualcomm y Bakrie Telecom (BTEL), el operador de telecomunicaciones inalámbricas de más rápido crecimiento en Indonesia, con el objetivo de ofrecer servicios de telecomunicaciones a los pobres. Al año siguiente, dos empresarios indonesios, Aldi y Haryoprato Wikarsa Budiman, constituyeron PT Ruma como una empresa con ánimo de lucro social para expandir la iniciativa anterior y apoyar a GF y a Qualcomm en el programa de microfranquicias de teléfonos en las comunidades.

El modelo de negocio de PT Ruma se propone que los beneficiarios obtengan un negocio llave en mano (“*business in a box*”) que les permita aumentar sus ingresos. Ruma les proporciona (i) un teléfono móvil y material de marketing, (ii) la formación en las operaciones comerciales, servicios de tutoría, y (iii) capital de operación para iniciar su negocio. Con una marca establecida y con la formación y el capital que reciben, pueden empezar inmediatamente a vender tiempo de uso de teléfono - o “pulsaciones” - a los miembros de su comunidad con su propio teléfono móvil como una herramienta de transacción.

---

<sup>27</sup> Las referencias subsiguientes del texto al modelo de PT Ruma están tomadas de este mismo documento .

Siguiendo los elementos mencionados anteriormente para el diseño de modelos de negocio de microfranquicias con alto potencial de escalabilidad, el de PT Ruma es de bajo coste al no suponer más de 25 dólares USA de inversión inicial para los microfranquiciados (Grameen 2010), siendo extremadamente sencillo de manejar, lo que facilita que personas de escasos recursos accedan rápida y efectivamente al nuevo negocio. PT Ruma incorporó al proceso un análisis exhaustivo del mercado y una prueba piloto para validar el modelo de negocio (sostenible, simple y estandarizado) antes de su expansión masiva. Esto permitió minimizar el riesgo de fracaso, que hubiera afectado a un significativo número de personas de escasos recursos así como a la reputación de la Fundación Grameen, de Qualcomm y de Bakrie Telecom.

Desde su lanzamiento, en agosto de 2009, hasta abril de 2011 PT Ruma ha generado una red de 7.277 microfranquiciados que dan servicio a 679.851 clientes, con un crecimiento superior al 6% mensual (Gramen 2010). Se espera un rápido crecimiento de la red de microempresarios, lo que permitiría realizar alianzas estratégicas complementarias con otras empresas que podrían utilizar la red para la distribución física de mercancías, la distribución de datos, encuestas o para cualquier otro propósito que permitiera mejorar las ganancias de PT Ruma y los ingresos de los microfranquiciados.

PT Ruma tiene un doble objetivo, el logro de impacto social y el de beneficios económicos. La entidad busca un equilibrio entre estos dos objetivos y asimismo demostrar que una empresa puede servir a los pobres a la vez que obtiene rendimientos económicos que facilitan su sostenibilidad, crecimiento y atracción de inversores. PT Ruma aún tiene algunos obstáculos que superar, como la presencia de unos elevados costes de operación, pero la empresa está en camino de alcanzar su punto de equilibrio.

En última instancia y más allá de la escalabilidad directa lograda por el proyecto, PT Ruma es también un modelo de escalabilidad que pretende repercutir en la comunidad empresarial, demostrando que una inversión en el desarrollo de negocios entre la población más desfavorecida puede satisfacer a los accionistas, a la vez que ayuda a crear oportunidades de empleo y beneficios para la población objetivo.

#### 4.2.5 Programas de bancarización y uso productivo de remesas

La migración a Estados Unidos durante las décadas de 1990 y 2000 supuso una de las principales opciones para millones de latinoamericanos que no contaban con oportunidades de empleo en sus países. Esta migración a su vez implicó un creciente flujo de remesas, de extremada relevancia económica para los países receptores. De acuerdo con un estudio del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID (FOMIN, 2011 A), en 2002 unos 28.000 millones de dólares fueron enviados a la región por medio de remesas. En 2011 dicho importe rebasó los 61.000 millones de dólares.

A pesar de la relevancia indudable de las remesas para la economía de muchas familias y comunidades pobres en la región latinoamericana, en sus inicios la industria de las remesas estuvo en manos de empresas privadas de gran envergadura (p.ej. Western Union), que imponían unos costes de transacción muy elevados que reducían de manera sustancial el importe efectivamente recibido por los familiares de los migrantes. Por otra parte, las asociaciones de migrantes en Estados Unidos - o en los países europeos, en su caso -, carecían de mecanismos para realizar transferencias a iniciativas sociales en sus comunidades, con lo que su impacto social era muy limitado.

Para remediar esta situación, el Fondo Multilateral de Inversiones, parte del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, lanzó un programa con el doble objetivo de: (i) reducir el coste medio del envío de remesas a América Latina y el Caribe (ALC), y (ii) aumentar el número de familias que reciben remesas a través del sistema financiero formal. Con este programa, el precio medio de transferencia de remesas a la región de América Latina y el Caribe se encuentra entre los más bajos del mundo, con una disminución aproximada del coste de envío en un 75% entre los años 2000 y 2011 (FOMIN, 2011 A, p. 7). A continuación se detallará la experiencia de uno de los programas de remesas en Haití que constituye un buen ejemplo del enfoque hacia la escala del programa marco del Fondo Multilateral de Inversiones.

## La experiencia de Fonkoze en Haití

Dentro del programa de remesas del Fondo Multilateral de Inversiones, uno de los proyectos que alcanzó mayor escala fue el *Proyecto de mejoramiento de los servicios de remesas a zonas rurales de Haití y de los servicios dentro de las mismas* (FOMIN, 2005). El objetivo del proyecto era contribuir a la profundización del sistema financiero de Haití mediante la ampliación de su cobertura a las zonas rurales a través de un vínculo entre las transferencias de remesas y la intermediación financiera.

El organismo ejecutor del proyecto fue Fonkoze, una de las principales entidades de microfinanzas de Haití, con una cartera en 2013 de más 80.000 depositantes y 26.000 clientes de crédito (el 96% de los cuales son mujeres), y 26 sucursales en todos los departamentos de Haití. La amplia red de distribución a personas de bajos recursos de Fonkoze convertía a la institución en un aliado clave para poder ampliar la distribución de remesas en las zonas rurales del país.

Desde su inicio en 2005, hasta la evaluación realizada en 2009, el programa de remesas de Fonkoze superó con creces las metas previstas en el proyecto inicial, como muestra la siguiente Tabla.

**Tabla 10: Evolución de los resultados del proyecto de remesas de Fonkoze en Haití**

Resultados	Esperados	Reales
Número de transferencias de remesas	Incremento hasta 800 por mes	Un promedio de 5.000 transferencias realizadas cada mes.
Alianzas de Fonkoze con empresas de pagos	Al menos 3 alianzas realizadas.	8 alianzas fueron realizadas al final del proyecto.

Fuente: FOMIN (2010 A; p. 162)

El drástico incremento en el número de transacciones, de 800 previstas en el proyecto a más de 5.000, es una muestra de cómo el proyecto superó de ampliamente las metas previstas, constituyendo un ejemplo claro de escalamiento. Especialmente relevante es el

escalamiento cuando las operaciones se realizan en zonas rurales de un país de menores recursos como Haití, que demuestra que los procesos de escalabilidad son posibles en entornos difíciles, siempre y cuando se incorporen los incentivos oportunos y exista un mercado potencial. Igualmente relevante como experiencia es la utilización del canal que la red de oficinas de Fonkoze implicaba, permitiendo una escalabilidad funcional en la terminología de Uvin (vid. el epígrafe 3.2), aprovechando una plataforma ya existente para expandir de manera masiva un nuevo servicio.

Ciertos indicadores del proyecto (el número de cuentas de ahorro de los beneficiarios y el costo de transferencia) no pudieron medirse porque el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto no los incorporaba desde su inicio de forma que, lamentablemente, dicha información se perdió. Esta es una conclusión clave, que se repetirá más adelante, en relación con la necesidad de contar con sistemas de seguimiento y evaluación de resultados para obtener la información relativa a la escalabilidad, ya que ésta se ve muchas veces superada por la realidad de los procesos de escalamiento.

Para finalizar, el proyecto de remesas de Fonkoze constituye un interesante ejemplo de cómo una iniciativa concreta (el proyecto) se incorpora a las metas más ambiciosas de un programa marco (el programa de remesas del FOMIN). Aunque la lógica no es la misma, se podría pensar desde la perspectiva de las instituciones donantes en iniciativas del tipo fondos de capital riesgo, en las cuales la mezcla de distintos proyectos de alto riesgo finalmente genera un resultado global positivo en el conjunto de un programa mayor.

#### 4.2.6 Conclusiones de los casos de éxito

Al analizar los anteriores casos de éxito, en primer lugar se puede determinar que el logro de una escala significativa en el impacto de una iniciativa de desarrollo es posible. Las experiencias de los programas de transferencias condicionadas, del microcrédito, los contratos de capital humano, las remesas y las microfranquicias son ejemplos de cómo se puede beneficiar de manera tangible y en profundidad a un número importante de la población mediante proyectos y programas con un buen diseño escalable.

Un segundo elemento que es común en las intervenciones expuestas es la necesidad de contar con una visión de escalabilidad desde el inicio de la intervención. No es suficiente realizar infinidad de proyectos piloto si no incorporan un diseño sólido que facilite su escalamiento. La búsqueda de una escala mayor no significa esparcir semillas aleatoriamente sin un plan previo, hay que buscar estratégicamente y tener objetivos definidos sobre dónde y cómo se expandirán las iniciativas.

En el diseño del proyecto, un elemento esencial es la necesidad de buscar desde un primer momento la sostenibilidad, bien económica o bien política, de las iniciativas que se generen. Otro consiste en diseñar productos sencillos que faciliten a la población de menores ingresos acceder a los mismos y permitir con ello el escalamiento de las iniciativas. También es importante que los proyectos contribuyan a generar capacidades de gestión en las instituciones ejecutoras para que las mismas puedan asumir los nuevos retos que la mayor escala implica.

La experiencia fallida de Corposol en Colombia es un interesante ejemplo de cómo los fracasos son una posibilidad real en los proyectos escalables de alto riesgo. La rapidez de la quiebra de Corposol constituye una llamada de atención sobre la necesidad de mantener el control y la calidad durante el escalamiento, prestando especial atención a las señales de riesgo para evitar fracasos. Mantener un equilibrio entre la toma de riesgos para lograr un mayor impacto social, y la gestión sostenible del modelo, es sin duda uno de los retos básicos de los proyectos escalables.

Como conclusión final de este apartado, se pueden también vincular las iniciativas expuestas anteriormente con la toma de riesgos y la innovación generada por sus impulsores iniciales, que en muchas ocasiones (como es el caso de Yunus), se enfrentaron a prejuicios negativos y resistencias que tuvieron que vencer. Buscar la escalabilidad es transitar por caminos muchas veces inexplorados, por lo que es necesario en particular destacar en los anteriores ejemplos sus fases iniciales, cuando la posibilidad de fracaso era alta y no existía un camino comprobado hacia el impacto.

### **4.3 Identificación de los principales elementos que promueven la escalabilidad en los proyectos de desarrollo**

Como continuación de la revisión de las principales referencias existentes sobre el análisis de escalabilidad, así como de los casos de experiencias que han llegado a una escala significativa, en el presente epígrafe se agruparán los principales elementos vinculados con la escalabilidad y se especificará la manera en que cada uno de sus elementos pueden incorporarse dentro de un marco de análisis de escalabilidad en un proyecto de desarrollo.

#### **4.3.1 Desarrollo de un producto innovador específico**

Un elemento reiterado por diversos autores y que es parte sustancial en las experiencias analizadas, es que el proyecto incorpore una innovación específica, y que dicha innovación esté estructurada bajo la forma de producto, de forma concreta y orientada a su posterior expansión y réplica.

Antes de examinar el desarrollo de una innovación, se procederá a definir qué se debe entender por producto, es decir, qué es lo que se pretende llevar a escala. Esta afirmación puede parecer banal, pero es evidente que no lo es cuando se analizan en detalle los objetivos de escala de muchos proyectos que no terminan de concretar qué se busca en el proceso de escalamiento.

Retomaremos aquí lo expuesto en el apartado 3.2.13 a la hora de identificar los posibles tipos de escalabilidad. Como se recordará, Dees *et al.* (2002) definen una matriz de opciones para la escalabilidad en la que una de las coordenadas consiste en qué es lo que se pretende llevar a escala. En este sentido, se identifican tres potenciales objetos de la escalabilidad:

- **Programas**, que se definen como un conjunto integrado de procedimientos y rutinas que tienen como objetivo directo servir a un fin social específico.

- **La organización**, definida como un sistema auto-contenido para la movilización de recursos económicos y humanos con el objetivo de servir a un fin social.
- **Los principios**, definidos como guías de actuación y valores sobre cómo intervenir en una situación social específica.

De acuerdo con estos tres objetos de la escalabilidad, los proyectos deben enmarcar sus intervenciones en una de las tres opciones. Esto puede ser difícil debido a que una misma innovación puede definirse de distintas maneras en función del punto de vista que el proyecto haya querido darle. Estos autores ponen como ejemplo un centro de aprendizaje infantil que ha tenido éxito en la enseñanza de matemáticas a niños en edad preescolar. La innovación podría ser definida en términos programáticos, considerando que es el currículum de matemáticas lo que ha constituido la innovación. Pero también podría enmarcarse en el ámbito organizativo, partiendo de que ha sido el modelo de escuela lo que ha facilitado el éxito. Por último, también podría pensarse que han sido los valores y principios educativos de la escuela, los maestros y la comunidad escolar, los que han aportado la esencia del éxito. Con este ejemplo, se percibe la importancia de entender y definir bien la esencia de lo que se pretende escalar y, si existen distintas alternativas, de elegir aquella que mejor refleje la esencia de la intervención y sirva para interactuar mejor con las audiencias y mercados que facilitarán su expansión.

En consecuencia, los autores analizan los tres objetos de la escalabilidad desde el nivel de especificidad de cada uno de ellos. Bajo esta óptica, por poner un ejemplo, los programas son más específicos que los principios, que son habitualmente más generales, lo que es particularmente interesante porque el grado de especificidad está inversamente relacionado con la capacidad de realizar adaptaciones locales dependiendo del contexto. Algunas innovaciones precisan de más adaptación local que otras porque dependen más del contexto (programas de trabajo social con comunidades), mientras que otras son menos dependientes al no estar tan condicionadas por el contexto.



Como resumen de lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que, si bien el sujeto de la escalabilidad es el impacto (se escala el impacto de una intervención), el objeto del proceso de escalamiento debe ser un elemento definido y específico que, mediante su expansión y réplica, facilite la consecución de ese mayor impacto.

A continuación se analizará qué se considera un producto innovador y cómo se debe caracterizar.

#### *4.3.1.a) Concepto de innovación*

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, innovar proviene del latín *innovare*, que significa renovar, alterar las cosas introduciendo novedades. Más en concreto, la innovación supone dar lugar a un cambio, añadir valor y mejorar procesos, productos o experiencias (Rodríguez, 2012). Un elemento esencial de la innovación es el éxito de su aplicación comercial. No solo hay que “inventar” algo sino que hay que introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. Esta definición incorpora los dos elementos ya mencionados, en primer lugar el concepto de innovación como novedad con el fin de mejorar las prácticas existentes y, en segundo lugar, la necesidad de que la innovación esté definida en el marco de un producto que pueda destinarse a un mercado dado y que tenga la posibilidad de expandirse.

La innovación es también un proceso mediante el cual las ideas son transformadas, a través de actividades económicas, en resultados generadores de valor. Esta idea es importante porque se incorpora el concepto de generación de valor y, para que esto sea así, las audiencias hacia las que la innovación está dirigida deben apreciar dicha innovación y adoptarla de manera sostenida.

Ridley (2010) incorpora la innovación como uno de los elementos que más facilitan el desarrollo humano y, en particular, como el instrumento clave que evita la existencia de los rendimientos decrecientes y, en cambio, expande las posibilidades de desarrollo. Los

planteamientos “pesimistas”, que entienden que todo proceso de crecimiento tiene un fin al estar basado en recursos limitados y que, a partir de un momento dado, se empezarán a producir rendimientos decrecientes y con ello el fin de la expansión. Ridley plantea que esos planteamientos solo son ciertos en los procesos de crecimiento que no incorporan la innovación como un elemento fundamental. La innovación, como proceso de intercambio de ideas y de mejora continua, no tiene límites, porque está basada en un recurso, el conocimiento humano, que tampoco parece tenerlos. El intercambio de conocimiento que subyace en todo proceso de innovación no solo no agota los recursos (el conocimiento) de cada una de las partes, sino que los incrementa y refuerza. En conclusión, según Ridley, la innovación es el elemento clave que permite que los procesos de crecimiento de las actividades humanas no tengan el límite que impone un recurso limitado y, por ello, debe ser la base de todo crecimiento futuro del género humano.

En lo referente al ámbito del desarrollo, algunos autores mencionan ya la innovación como el objeto central de los procesos de escalabilidad. Así se expresa el planteamiento de Simmons y Shiffman (2006), para quienes la innovación designa el objeto de la escalabilidad. Según estos autores, la innovación se refiere a intervenciones en el ámbito de la salud probadas en proyectos piloto y que han demostrado proporcionar un acceso justo y de buena calidad a una amplia gama de servicios. Las innovaciones son generadas por un equipo creador (el “*resource team*”) que luego las lleva a una escala mayor mediante estrategias específicas dirigidas a organizaciones usuarias.

Lo anterior conduce a una conclusión que ya ha salido a relucir anteriormente y que se repetirá a lo largo de la tesis, a saber, que en los procesos de desarrollo, la innovación no debe ser entendida únicamente como la generación de una nueva idea que da respuesta a una necesidad social, sino que la innovación es todo el proceso que lleva desde la preparación del terreno para el desarrollo de esa idea, hasta la expansión efectiva de la misma.

#### 4.3.1.b) Tipos de innovación

Utilizando la categorización que desarrolla el *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), se pueden clasificar las innovaciones según la siguiente tipología:

- **De bienes o servicios**, referidas a la introducción de productos nuevos o significativamente mejorados en sus características funcionales o usos previstos.
- **De procesos**, referidas a la implantación de métodos nuevos o significativamente mejorados de producción o distribución, llevados a cabo en general a través de equipos, técnicas o software.
- **De métodos de comercialización** (producto / precio / plaza / promoción), que supongan cambios significativos en el diseño, empaquetamiento, venta, posicionamiento o precio de un bien o servicio.
- **De métodos de organización**, referidas a la implantación de nuevas formas en las prácticas de negocio, la organización en el lugar de trabajo o en el modo en que se llevan las relaciones externas de la organización.

Además, el mismo manual señala que las actividades que componen la innovación tecnológica son las que se resumen en siguiente Tabla.

**Tabla 11: Principales actividades de la innovación tecnológica**

<i>Generación y adquisición de conocimiento</i>	<i>Preparación para la producción</i>	<i>Preparación para la comercialización</i>
Investigación y desarrollo tecnológico	Diseño e ingeniería de producción	Reducción del riesgo comercial
Inmovilizado material	Ingeniería de proceso	
Inmovilizado inmaterial	Lanzamiento de producción	

Fuente: elaboración propia sobre la base de OCDE (2006)

La Corporación de Fomento a la Producción de Chile (CORFO) plantea un interesante argumento según el cual la transferencia tecnológica también puede considerarse, en el contexto de países menos avanzados, como innovación (CORFO, 2010). En este sentido, se menciona que “adaptar es innovar”. Por ello, esta entidad señala que en economías relativamente pequeñas y en proceso de desarrollo (como es el caso de la chilena) una parte importante de las innovaciones no son originadas dentro de las empresas. En muchas ocasiones, estas innovaciones provienen de transferencias tecnológicas, de la aplicación local de innovaciones desarrolladas en otros países, o de la adopción y adaptación de conocimientos, prácticas y técnicas desarrolladas en otras empresas o industrias. En consecuencia, las actividades de difusión y transferencia tecnológica pueden ser una fuente de innovación tan importante como lo son las innovaciones desarrolladas dentro de las empresas.

El último punto planteado por esta institución es particularmente relevante al considerar el potencial de innovar en entornos muchas veces difíciles, como aquellos en los que tienen lugar con frecuencia los proyectos de desarrollo. Se debe abrir también la puerta a considerar que es innovación cualquier adaptación a dichos entornos difíciles de ideas e iniciativas desarrolladas en otros ámbitos, consistiendo en este caso la innovación, no tanto en su valor creativo, sino más bien, en la línea planteada anteriormente por el *Manual de Oslo*, en la comercialización de la idea o producto en nuevos mercados.

Una clasificación muy conocida sobre tipos de innovación se puede encontrar en Christensen (2006), que diferencia entre dos tipos de innovaciones: sustentadoras y disruptivas. Como menciona el autor, la mayoría de las innovaciones de productos y servicios son sustentadoras, es decir, dotan de mejor calidad o funcionalidad a los clientes existentes de una organización. Algunas innovaciones sustentadoras son mejoras incrementales; otras, en cambio, son productos o servicios más revolucionarios. Por el contrario, las innovaciones disruptivas no se centran primordialmente en satisfacer las necesidades de los clientes existentes sino en modificar los productos o servicios actualmente disponibles. En este sentido, aunque las innovaciones de este segundo tipo pueden carecer de ciertas funciones o capacidades de los productos habituales, son

normalmente más simples, más cómodas y menos caras, por lo que atraen a clientes nuevos o menos exigentes. De acuerdo con esta distinción, conviene subrayar que, en su mayor parte, las innovaciones vinculadas con los procesos de escalabilidad serán disruptivas.

Según este autor, las innovaciones disruptivas se pueden definir por cinco cualidades centrales:

1. Generan cambios sociales sistémicos mediante el escalamiento y la réplica.
2. Satisfacen una necesidad que recibe actualmente una solución excesivamente compleja para lo que mucha gente requiere, o que no es atendida en absoluto.
3. Ofrecen productos y servicios más simples y menos costosos que las alternativas existentes, y que podrían ser percibidos como un resultado inferior, pero que los usuarios consideran suficientemente buenos.
4. Generan recursos como donaciones, becas, voluntarios o capital intelectual, de forma que inicialmente son poco atractivos para los competidores establecidos.
5. A menudo son ignorados, menospreciados o incluso alentados por participantes establecidos en ese mercado, para quienes el modelo de negocios no es rentable ni atractivo, y que por tanto evitan entrar en ese segmento o se retiran de él.

Del análisis de las anteriores innovaciones, se puede ver que guardan una estrecha relación con los planteamientos y elementos centrales de la escalabilidad que se definen en esta tesis. Pensar en escalabilidad es, de alguna manera, pensar disruptivamente, es decir, salirse de los esquemas tradicionales de desarrollo de los proyectos de cooperación para probar nuevas iniciativas de mayor riesgo pero con un potencial impacto social muy superior.

#### 4.3.1.c) Ejemplo de indicadores de la innovación

A fin de entender los resultados específicos de los productos que generan innovación, es importante intentar reconocer algunos indicadores que muestran la existencia de un producto innovador como resultado del proyecto.

De acuerdo con un estudio de la Fundación para la Innovación Tecnológica – COTEC (2001), los procesos de innovación requieren de recursos (“*inputs*”) para desarrollar sus actividades, que son utilizados para producir diferentes tipos de resultados (“*outputs*”). Aparecen de esta manera los *indicadores de input* y de *output*. Existe, además una tercera categoría que se puede denominar *indicadores de sistema*, que incluye todos aquellos datos que describen el funcionamiento del propio sistema de innovación, como los recursos humanos, las instituciones y los elementos materiales de todo tipo que participan en el proceso de innovación, y las relaciones entre ellos. En cierta forma, los indicadores de sistema describen el contexto en el que los *inputs* se convierten en *outputs*. Siguiendo esta línea, la Tabla 12 muestra un conjunto de ejemplos de *indicadores de input*, *sistema* y *output* para la innovación.

**Tabla 12: Indicadores de innovación de COTEC**

<b>Indicadores de input</b>	<b>Indicadores del sistema</b>	<b>Indicadores de output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasto total de innovación</li> <li>- Gasto en I+D</li> <li>- Gasto en tecnologías no incorporadas</li> <li>- Gasto en tecnologías incorporadas</li> <li>- Gasto en formación para la innovación</li> <li>- Gasto en preparación para la producción</li> <li>- Gasto en preparación para la comercialización</li> <li>- Gasto en absorción de conocimiento de dominio público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos del sistema               <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas</li> <li>Sistema público de I+D</li> <li>Infraestructuras de soporte</li> <li>Administraciones</li> <li>Entorno</li> </ul> </li> <li>- Relaciones entre los agentes del sistema               <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa-empresa</li> <li>Empresa-sistema público I+D</li> <li>Empresa-infraestructuras</li> <li>Empresas-administraciones</li> <li>Empresa-entorno</li> <li>Sistema público-infraestructuras</li> <li>Sistema público-administraciones</li> <li>Sistema público I+D-entorno</li> <li>Infraestructuras-administraciones</li> <li>Infraestructuras-entorno</li> <li>Administraciones-entorno</li> </ul> </li> <li>- Nueva Economía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliometría</li> <li>- Patentes</li> <li>- Otros resultados de I+D</li> <li>- Nuevos procesos</li> <li>- Nuevos productos</li> <li>- Ventas de tecnología</li> </ul>

Fuente: COTEC (2001, p. 15)

La anterior tabla es relevante porque muestra cómo existe un flujo de indicadores de innovación que pueden identificar, en las distintas partes de una iniciativa, que la misma está claramente enfocada hacia la creación de un producto innovador. Los indicadores que reflejan un gasto concreto que tiene una relación en el sistema y que culmina en un resultado concreto (“*output*”), pero existe una lógica integrada en el proceso de innovación que es consistente con las distintas partes del mismo.

No obstante y en el marco de los proyectos de desarrollo, no es sencillo identificar indicadores de innovación con criterios estandarizados. Frente a lo expuesto en el párrafo anterior, la generalidad de proyectos de desarrollo no incorpora una lógica integrada que permita identificar un proceso de innovación con indicadores específicos y relacionados entre sí. En este sentido, la falta de indicadores de innovación es uno de los factores que más limita el desarrollo real de innovaciones en los proyectos más allá de la retórica habitual que suelen plantear. La generación de un marco de indicadores claros sobre lo que constituye una innovación social es uno de los principales requisitos previos para poder avanzar en la creación de un contexto que favorezca la escalabilidad dentro de los proyectos de desarrollo. En caso contrario, como se señaló anteriormente, la innovación se verá postergada por otro tipo de productos y resultados que, bajo premisas aparentemente interesantes, no consiguen desarrollar productos con potencial real de expansión.

Es interesante vincular las innovaciones con el principio de falsación de Karl Popper. Para este autor, “falsar” una teoría significa intentar refutarla mediante un contraejemplo (Popper, 1995). Si no es posible refutarla, dicha teoría queda corroborada y puede aceptarse provisionalmente, pero nunca es verificada de forma definitiva. La experiencia sigue siendo el método distintivo que caracteriza a la ciencia empírica y la distingue de otros sistemas teóricos.

Elemento esencial del falsacionismo es el planteamiento de hipótesis que puedan ser declaradas falsas (falsables). En definitiva, propone un avance a base de ensayo y error que está muy vinculado con la propuesta de innovaciones que tengan un elevado nivel de

riesgo; en este sentido, de acuerdo con el falsacionismo, una hipótesis es más sólida en la medida que su posibilidad de falsación sea más verificable. La propuesta sería que los proyectos que pretendan desarrollar innovaciones deben enfrentarse a su eventual “falsación”, de manera que asumiendo dicho riesgo se pueda, por el contrario, demostrar su validez. Desde este punto de vista, la innovación estaría dirigida, tanto al planteamiento específico del producto innovador, como a la hipótesis que sustenta dicho producto y que puede ser falsada.

Para finalizar este apartado sobre innovación es importante recordar la figura del emprendedor social y los fondos filantrópicos que están surgiendo en los últimos tiempos. Los emprendedores sociales son innovadores sociales por definición, y los fondos filantrópicos, al tener una base en muchas ocasiones empresarial (una donación de un emprendedor en otro campo), también incorporan las innovaciones como criterios fundamentales en sus procesos de decisión. Por todo ello es de esperar que, en los próximos años, la innovación social se coloque como uno de los criterios clave en convocatorias de proyectos y que, aprovechando esas convocatorias, se vayan desarrollando indicadores específicos para medirla.

#### 4.3.2 Desarrollo de productos simplificados y estandarizados

Un segundo elemento que se puede identificar de la revisión de la literatura especializada y de los casos prácticos es la necesidad de que los proyectos desarrollen productos, en la medida de lo posible, simplificados y estandarizados. Esta afirmación puede justificarse porque, en la gran mayoría de ocasiones, los proyectos de cooperación al desarrollo se realizan en entornos limitados por falta de recursos y capacidades. Los más desfavorecidos, por la falta de oportunidades que conlleva la pobreza, suelen (no siempre) tener un déficit de habilidades para gestionar procesos complejos y diferenciados. Igualmente, la inseguridad jurídica y económica de los contextos de pobreza hace muy difícil poder conducir con éxito procesos complejos que involucren la coordinación de diversas acciones y actores.



Esta característica ya se mencionó a propósito de las microfranquicias, cuyas oportunidades de negocio deben adaptarse a las capacidades de gestión de sus operadores, por lo general población de bajos ingresos. Como se recordará, una clave básica para analizar si un modelo de negocios puede transformarse en una microfranquicia es la regla de las tres “eses” (Jones *et al.*, 2010), según la cual el modelo de negocio que pretende transformarse en una microfranquicia debe incorporar tres características fundamentales, sencillez, estandarización (“*standardization*”) y sostenibilidad

En efecto, los productos que se desarrollen en los proyectos no deben ser innovaciones científicas complejas, difíciles de operar en entornos de pobreza, sino que deben ser diseñados con la máxima simplicidad posible y, en consecuencia, se puedan estandarizar para su réplica y operación y/o utilización por poblaciones de escasos recursos.

Estos requisitos sirven para aportar luz a la pregunta planteada en el anterior epígrafe por Dees *et al.* (2002), de cómo identificar el objeto de la escalabilidad en el supuesto de existir varias posibilidades, para entenderlo mejor. Según lo expuesto anteriormente, el objeto de la escalabilidad será aquella opción (programa, organización o principios) que recoja de manera más cercana los tres elementos citados de simplicidad, estandarización y sostenibilidad.

La sencillez fue uno de los criterios esenciales de Steve Jobs a la hora de desarrollar productos: *"Ha sido una de las ideas que he repetido constantemente: no perder de vista lo que se quiere y hacerlo con sencillez. Lo sencillo puede ser más duro que lo complejo. Tienes que esforzarte por mantener la cabeza clara si quieres hacer cosas que sean sencillas. Vale la pena llegar hasta el final con esto, porque cuando terminas, puedes mover montañas"*<sup>28</sup>. Sus ideas refuerzan un elemento básico en la escalabilidad: diseñar para la sencillez no es fácil, y muchas veces requiere un esfuerzo mayor que un diseño complejo. Seguramente, este sea el motivo - el esfuerzo y los mayores costes necesarios para diseñar para la sencillez - por el que las zonas menos avanzadas tienen mayores

---

<sup>28</sup> Entrevista a Steve Jobs, *Businessweek*, 25 de mayo de 1988.

dificultades para acceder a productos y servicios que requieran un proceso de diseño muy elaborado y costoso.

Profundizando en la importancia de la sencillez, Mayaud (2012) (cfr. epígrafe 1.3) plantea de manera clara como uno de los criterios de escalabilidad que el negocio debe ser capaz de crecer, incluso si los recursos que se destinan al mismo son mediocres (tanto en términos de recursos humanos como financieros). Aplicar el principio de sencillez implica que, si el negocio que se pretende llevar a escala precisa para crecer de talentos excepcionales y altamente motivados, o de inversores o clientes sofisticados, por definición puede afirmarse que ese negocio no es escalable. Solo cuando la gestión del producto o servicio puede ser realizada por personas corrientes se puede afirmar que el producto es escalable. Una consecuencia directa es que la necesidad de personas carismáticas para un proyecto es una bandera roja que obliga a dudar del potencial de escalamiento de esa iniciativa. En última instancia, Mayoud plantea el principio de que los negocios complejos deben volverse simples antes de poderse escalar. Para ello, el autor establece como condición que todos los que participan en la empresa (proveedores, empleados, vendedor, etc.) deben poder explicar claramente a lo que se dedican.

Para hablar de los conflictos entre cobertura, calidad y coste (mencionados entre otros por DeJong, 2001), es importante señalar que un diseño sencillo no debe implicar una reducción de la calidad del producto o del servicio. La sencillez de los productos que se lancen debe ser una garantía que permita su expansión manteniendo su calidad a base de costes decrecientes, de forma que la sencillez sea un elemento que contribuya tanto a la expansión como al mantenimiento de la calidad de los productos que se desarrollen.

#### 4.3.3 El riesgo y la variabilidad

La otra cara de la moneda de la innovación sin duda es el riesgo. Cualquier centro de innovación entiende que, para llevar a escala con éxito un producto innovador, antes ha habido una larga lista de fracasos y productos que no alcanzaron las metas previstas.

De manera especial, hay que entender el riesgo de la innovación en su faceta de variabilidad. El reto no es solo definir si un producto tendrá o no éxito, sino principalmente identificar y cuantificar en qué medida lo tendrá, ya que el nivel de éxito en productos innovadores puede variar substancialmente, siendo extremadamente bajo o extremadamente alto. Este aspecto de la variabilidad, ya analizado en el epígrafe 2.3, constituye sin duda uno de los principales problemas para que las entidades donantes adopten la escalabilidad como criterio de selección de proyectos. Lamentablemente, buena parte de los procesos de decisión de las entidades donantes están basados en evitar (“mitigar” en la terminología habitual de la cooperación al desarrollo) tanto los riesgos como la variabilidad de los resultados. No obstante, como se ha repetido a lo largo de la tesis, lo lineal y predecible es, en la gran mayoría de los casos, enemigo de lo escalable.

El riesgo ya se analizó en el apartado 2.3 de la tesis al comentar las aportaciones de Taleb (2007). El autor plantea que el riesgo es esencialmente la otra cara de la moneda de la escalabilidad, y que solamente asumiendo riesgos y la variabilidad de los resultados es posible encontrar magnitudes escalables. Es en ese contexto de innovación y riesgo en el que deben ubicarse los proyectos que pretenden ser escalables. Esta misma idea fue representada en el mismo apartado 2.3 mediante la Figura 4, que relaciona la magnitud de la inversión en un proyecto y su rendimiento.

A propósito de las características de una organización abierta al aprendizaje, Korten (1980) plantea como una condición crítica que dicha organización esté abierta al error (“*embracing error*”). En todo programa de desarrollo, dado que generalmente se trabaja en entornos cambiantes y de riesgo, existe una alta probabilidad de fracaso. Korten especifica que hay tres posibles respuestas frente al error: negarlo, externalizarlo o aceptarlo, cuál sea la respuesta es una de los mejores indicadores de la calidad del liderazgo institucional. Solo una organización abierta al error, que discute abiertamente y reflexiona sobre el mismo, es capaz de transformarse efectivamente en una organización de aprendizaje.

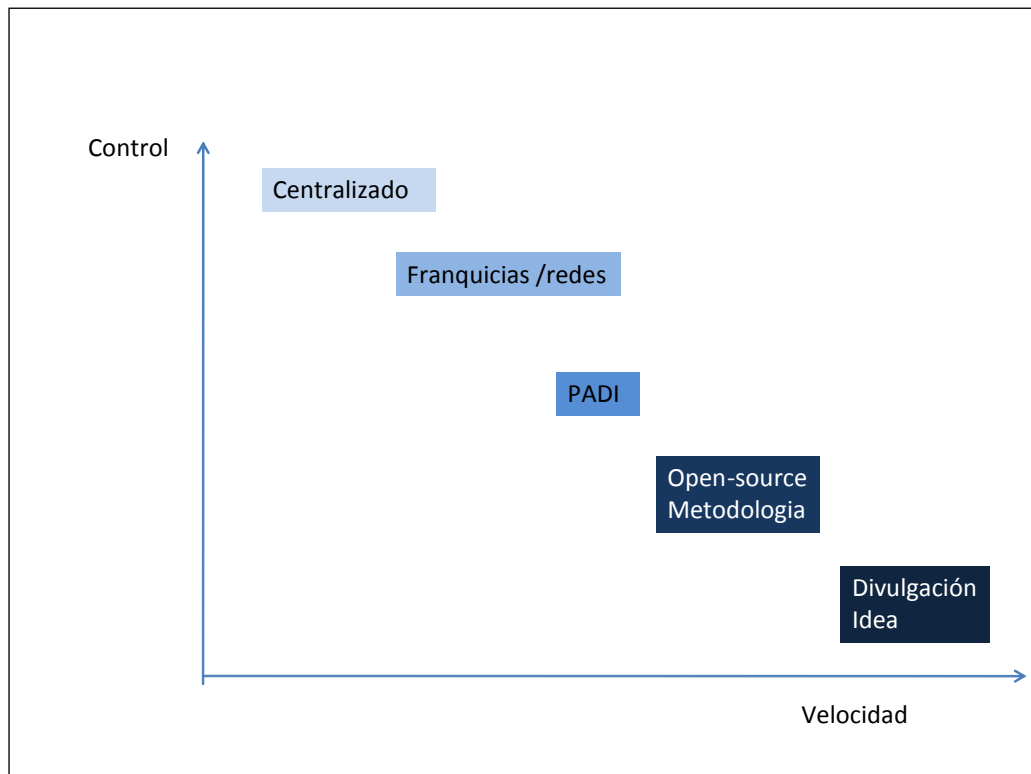
El riesgo también está también implícito en el análisis de Korten en el sentido de que es necesario desarrollar una cultura de “aprender haciendo”, que incorpore valores de adaptación, flexibilidad y apertura al cambio. Y todo ello en las tres fases ya enunciadas en la figura 11: (i) fase de consecución de la eficiencia, (ii) fase de consecución de la eficacia, y (iii) fase de expansión. Lo interesante en la diferenciación de Korten es entender que los riesgos que conlleva la escalabilidad difieren en función del momento en que se encuentre el proceso de desarrollo de la iniciativa.

Otro elemento interesante, a la hora de entender que el riesgo y la variabilidad son elementos consustanciales de la escalabilidad, es comprobar cómo los procesos de escalabilidad se aceleran a medida que se cede voluntariamente el control sobre los mismos.

En este sentido, procesos más centralizados y con mayor control tienen un menor potencial de escalabilidad, y procesos más descentralizados y con menor control tienen un potencial de escalabilidad mucho más amplio.

La Figura 20 a continuación, que incorpora el modelo de escalabilidad de Ashoka – una de las entidades pioneras en temas de emprendimientos sociales e innovación-, recoge gráficamente el anterior planteamiento al mostrar cómo el cruce entre control y velocidad define distintos modelos de expansión de proyectos.

**Figura 20: Matriz “velocidad versus control” de Ashoka**



Fuente: Ashoka (2011)

En la figura se puede observar que modelos con un nivel mayor de control (centralizados) tienen una escalabilidad menor frente a modelos en los que simplemente se divulga una idea, que tienen una capacidad de expandirse mucho más alta. En medio de estos dos extremos se pueden observar propuestas como las franquicias o las metodologías de código abierto (“*open source*”). Lo interesante de la gráfica es que plantea cómo el control puede ser un elemento que dificulte el escalamiento de las iniciativas. Aplicada en particular a los proyectos de desarrollo, la figura suscita la reflexión de si el excesivo control, que muchas veces se procura sobre algunas de las metodologías desarrolladas, favorece o más bien obstaculiza la expansión de las iniciativas.

El riesgo y la variabilidad plantean la cuestión de la distribución de probabilidad sobre la cual los proyectos de desarrollo alcanzan un determinado resultado. Si formulamos la hipótesis, por poner un ejemplo, de que la probabilidad de conseguir un resultado mayor o menor siga una distribución normal, será reducido tanto el porcentaje de proyectos con

un alto grado de escalabilidad como el de los que suponen un fracaso, mientras que la gran mayoría de los proyectos obtendrán resultados significativos pero con un grado bajo o nulo de escalabilidad. La pregunta que se plantea, y que se debatirá una y otra vez en esta tesis, es si las organizaciones que pretenden desarrollar iniciativas de escalabilidad realmente interiorizan y asumen en sus procedimientos la existencia de esa distribución de probabilidad de los resultados. En este sentido, en múltiples ocasiones da la impresión de que en el ámbito del desarrollo solo es aceptable la existencia de éxitos, disfrazándose y ocultándose los eventuales fracasos (y únicamente en contadas ocasiones como Marulanda *et al.* (2010) se hace expresa la posibilidad de fracaso. Solo cuando exista una política explícita para aceptar los fracasos en el marco de los proyectos de desarrollo vinculados con la innovación, se podrá realmente buscar la escalabilidad y lograr resultados de impacto masivo.

#### 4.3.4 La definición de mercados para la escalabilidad: el espacio para crecer

Tanto en la gran mayoría de estudios especializados sobre el tema como en las experiencias prácticas revisadas se puede identificar un elemento de la escalabilidad que consiste en la necesidad de definir con precisión dónde se expandirá el producto innovador que se desarrolle. Es importante establecer, como un elemento de diseño de los productos, cuáles serán su mercado y sus clientes potenciales.

Este lugar para expandirse se ha definido por algunos autores (Hartmann y Linn, 2008) como el “espacio para crecer”. Las innovaciones no han de validarse solo en condiciones de laboratorio, sino principalmente precisan estar diseñadas para satisfacer las necesidades fuera de él.

Estos autores expresan asimismo que, si bien es importante contar con condiciones favorables, sin lugar a dudas el elemento clave que permite el escalamiento de las iniciativas es la existencia de un potencial espacio de crecimiento. A la hora de identificar los espacios para el crecimiento, mencionan los siguientes:

## 1. Espacios financieros y fiscales

Un potencial escalamiento de los programas supone una mayor demanda de financiación para los mismos, lo que implica que el análisis de la capacidad financiera y fiscal del país (o de los potenciales financiadores) es clave.

Estos autores señalan que hay dos cuestiones problemáticas sobre la materia: la falta de financiación y su volatilidad. En relación con la falta de financiación, especifican que las actuales políticas del desarrollo financian prioritariamente, por un lado, la generación de iniciativas piloto (prometedoras e interesantes) y, por otro lado, los grandes programas nacionales, pero que no quedan nichos de financiación intermedios para iniciativas que están creciendo y consolidándose. Por lo que respecta a la volatilidad en el financiamiento, es más acusada en países con mayores deficiencias fiscales (generalmente los más pobres), y debe reducirse mediante compromisos de largo plazo con las estrategias de escalabilidad.

## 2. Espacio político

La financiación de la escalabilidad precisa de apoyo político, con el respaldo tanto de líderes como de personas significativas en la zona. En este sentido y para lograr el apoyo político en los procesos de escalabilidad, en ocasiones, la segunda mejor alternativa desde un punto de vista técnico (“*second best*”) puede ser la más adecuada para lograr dicho apoyo político. Esto indica la importancia de un análisis político y no solo técnico en las opciones de escalabilidad.

Hartmann y Linn mencionan también que tradicionalmente los proyectos consideran que las actividades de diseminación y difusión son suficientes para lograr el cabildeo requerido. Pero para escalar un proyecto se precisan actividades mucho más amplias que busquen posicionar efectivamente el proyecto en instancias públicas clave y lograr, en consecuencia, coaliciones de respaldo a la innovación en las principales instancias decisorias.

En el ámbito político, estos autores detectan dos riesgos principales en relación con los procesos de escalabilidad. El primero guarda relación con la posibilidad de que el proceso sea utilizado con fines exclusivamente políticos por las instancias a las que se solicita apoyo. El segundo riesgo es la desviación de los beneficios de los programas hacia colectivos que se apropian de ellos (como el caso de las élites locales que terminan consiguiendo un gran pedazo de pastel del programa).

### **3. Espacio regulatorio y políticas públicas**

Los esfuerzos para escalar iniciativas pueden verse seriamente constreñidos por políticas públicas y normativas adversas. Este fue, por ejemplo, el caso de regulaciones que limitaron el crecimiento de la industria microfinanciera en varios países - por ejemplo en Nicaragua (FOMIN, 2011 C). Por tanto, los procesos de escalabilidad precisan generalmente cambios en el entorno regulatorio que faciliten (o al menos no obstaculicen) las iniciativas.

### **4. Espacio organizativo**

En múltiples ocasiones, el problema para escalar un proyecto no es la falta de fondos o de apoyo político, sino las deficiencias en las organizaciones que lanzan las innovaciones para poder operar a mayor escala. Esta situación generalmente tiene dos causas: (i) falta de interés de las organizaciones en llevar a cabo los cambios organizativos requeridos para poder operar a mayor escala, y (ii) falta de capacidades gerenciales, técnicas, y humanas para poder operar los programas a mayor escala. Ambos problemas deben ser tratados de manera específica y preverse adecuadamente en el diseño del proyecto, de manera que se generen algunas actividades que se dirijan a resolverlos y se defina un sistema de incentivos que impida que se conviertan en frenos al proceso de escalabilidad.



## **5. Espacio cultural**

Es importante adaptar culturalmente los programas a las costumbres del lugar en el que se quiera llevar a escala un proyecto, para evitar rechazos y facilitar la apropiación de los mismos por parte de la comunidad local.

## **6. Espacio de alianzas**

Los programas que han sido escalados con éxito han sido aquellos en los que se han desarrollado múltiples procesos de alianzas y en los que se ha sabido generar lazos a largo plazo con actores estratégicos clave. El análisis de potenciales aliados, y cómo sus intereses se ven favorecidos por el proceso de escalabilidad, es otro factor que debe incluirse en el estudio.

## **7. Espacio de aprendizaje**

La escalabilidad precisa de un entorno de aprendizaje que promueva activamente la participación de todos los involucrados (beneficiarios y personal de terreno en particular) en el seguimiento y la retroalimentación del proyecto. También es importante desarrollar espacios de formación de los actores políticos y del personal de las instituciones que intervienen para que los procesos de escalabilidad cuenten con una base de conocimiento que los respalde.

Es importante tener en cuenta una buena dosis de realismo en la definición de los mercados para la escalabilidad, ya que ninguna innovación resulta escalable de manera indefinida, y todo mercado, todo espacio para crecer, es por definición limitado. Esta limitación del mercado sirve para definirlo, cuantificarlo y delimitarlo, de manera que se eviten referencias genéricas al potencial de expansión de la iniciativa (la iniciativa se puede expandir a todo el colectivo de pobres, a toda la región...).

Para comprender mejor el mercado del producto innovador y evitar un diseño del proyecto que impida su escalabilidad, es preciso probar el nuevo producto durante esa etapa inicial con clientes y mercados que sirvan para ajustar las características del producto de manera que aumente su potencial para arraigar en el mercado existente. En este sentido, se deben incorporar en el diseño del proyecto pruebas iniciales del producto antes de proceder al lanzamiento a su lanzamiento a nuevos mercados.

También es interesante señalar quiénes pueden ser los primeros en utilizar el producto innovador (“*early adopters*”). Estos pioneros deben ser personas respetables y con buenas conexiones en las comunidades de destino, y son particularmente importantes porque sirven para definir tendencias y abrir el producto al mercado.

Para finalizar, una de las reflexiones en torno al presente elemento es definir cuál podría ser el “tamaño óptimo del mercado” para la expansión de una innovación. Dicho tamaño tiene que ser lo suficientemente amplio para que la inversión inicial en el desarrollo del producto innovador se justifique, pero debe ser, a su vez, lo suficientemente homogéneo y delimitado para evitar que la expansión del producto pierda consistencia. Encontrar dicho punto medio respecto al tamaño del mercado es, sin duda, uno de elementos que deben estudiarse junto con el diseño del producto, de tal modo que consiga satisfacer de manera específica el mercado identificado.

#### 4.3.5 Indicadores de escalabilidad

Como factor imprescindible de seguimiento y medición del éxito de la escalabilidad, es necesario que se definan indicadores específicos para el producto que se trate de llevar a escala. Los indicadores tienen un doble objetivo: en primer lugar, deben servir para evaluar el impacto escalado y, en segundo lugar, para seguir el proceso de escalamiento y observar en qué medida se está consiguiendo el logro de dicha escala.

La ausencia de indicadores para analizar en qué medida se ha expandido el producto innovador constituye, seguramente, el principal impedimento para la escalabilidad de los

proyectos. En este sentido, las propuestas de proyectos que incorporan entre sus metas la expansión (escalabilidad) de los resultados, pero que carecen de indicadores específicos para poder medirla, se limitarían - en el mejor de los casos - a hacer una declaración genérica de intenciones.

La ausencia de indicadores impide, no solo evaluar si se logra o no un mayor nivel de escala, sino también evita que se encaucen los incentivos y los recursos del proyecto hacia la meta de la escalabilidad. Son, sin duda, obstáculos difíciles de superar el desconocimiento de hacia dónde se quiere dirigir el proyecto; no tener claridad sobre qué factores específicos deben analizarse en cada mercado; en definitiva, no saber explicar al personal de la organización, a los clientes ni a los donantes dónde radica el éxito del proyecto.

Para establecer un indicador, tradicionalmente se señalan cinco elementos básicos que debe incorporar, y que se pueden estructurar bajo el acrónimo inglés de indicadores “SMART”<sup>29</sup>. Los cinco elementos son los siguientes:

- S: específico (“*specific*”). El indicador debe ser concreto y referido a un producto concreto.
- M: medible. El producto debe tener atributos que permitan su medición de la manera más sencilla posible.
- A: atribuible. El resultado de la medición que se realice debe poder ser atribuible a la intervención, y no ser resultado de elementos externos.
- R: relevante. Aquel impacto que sea medido debe ser relevante para la intervención que se esté analizando.
- T: limitado en el tiempo (“*time-bound*”). El indicador debe tener un momento específico de medición en el tiempo.

---

<sup>29</sup> El término “Smart” fue utilizado en este sentido por primera vez por Doran (1981). La descripción de los indicadores citada arriba ha sido tomada de Gertler (2011).

Todo indicador que se desarrolle en el marco de un proyecto debe incorporar las cinco características anteriores, de manera que pueda ser objeto de una adecuada medición y seguimiento, y permita así una evaluación precisa de resultados.

Además, en el marco de un proyecto se pueden identificar tres tipos de indicadores en función de su objetivo<sup>30</sup>:

- **Indicadores de proceso.** Los indicadores de proceso miden, durante la ejecución del proyecto, el avance de las actividades programadas hacia la consecución del resultado esperado. Un ejemplo sencillo: en la construcción de una carretera un indicador de proceso sería el número de kilómetros de carretera construidos a una fecha dada.
- **Indicadores de resultado.** Los indicadores de resultado miden al final de la intervención, si se ha logrado el objetivo previsto en la misma. Siguiendo el ejemplo de la carretera, el indicador de resultado sería la reducción del tiempo de transporte como consecuencia de su construcción.
- **Indicadores de impacto.** Los indicadores de impacto miden, bien nada más terminar la intervención, bien pasado cierto tiempo (2-3 años después), el impacto efectivo que ha tenido el proyecto. Aquí, los indicadores de impacto medirían, por ejemplo, la reducción de la mortalidad en una población rural como consecuencia de la reducción del tiempo de transporte al hospital más cercano gracias a la construcción de la carretera. O la mejora de la actividad económica de la zona por la reducción de los costes de transporte con la obra realizada.

En una propuesta de innovación orientada a la escalabilidad se pueden identificar dos tipos de indicadores. En primer lugar, indicadores de innovación que se utilizan en el diseño y validación inicial del producto piloto (una metodología dada, una lámpara solar, un servicio empresarial, entre otras opciones). En segundo lugar, y como elemento

---

<sup>30</sup> Elaborados a partir de NORAD (1998).

central, se deben identificar indicadores de expansión que sean capaces de medir y cuantificar cómo el producto diseñado está penetrando el mercado identificado en la propuesta.

Otro factor importante que es importante considerar es el desarrollo de indicadores que tengan conectividad, en el sentido de que no se limitan solo a aspectos específicos del proyecto o de la entidad ejecutora (que no son comprensibles ni aplicables externamente), sino que son capaces de conectar al proyecto y los productos desarrollados con los mercados y, además, constituyen un factor de comunicación externa para que otras entidades puedan comprender el objetivo del proyecto (este sería el caso de un indicador de penetración de mercado, por poner un ejemplo). En este sentido, la simplicidad de los indicadores, y su conexión con indicadores ya existentes a nivel sectorial o temático – los cuales puedan ser, no solo comprendidos, sino también objeto de comparación por entidades externas-, son sin duda factores positivos que deben considerarse en la medida de lo posible en el proceso de diseño de un proyecto.

Para finalizar este apartado, se debe recordar que el mayor peligro de un proyecto no es no lograr el éxito, sino ignorar si se están alcanzando los objetivos o no. La incorporación de indicadores específicos que permitan verificar el éxito de la iniciativa (tanto en su diseño piloto como en su expansión) constituye una base imprescindible para un proceso de escalabilidad de un proyecto. Como queda dicho, los indicadores no solo miden, sino que principalmente articulan en torno a los mismos, las actividades y recursos de un proyecto, por lo que la revisión de los indicadores centrales de cada uno es, sin lugar a dudas, la mejor manera de identificar las intenciones reales de la intervención. En particular, por lo que respecta a los procesos de escalabilidad, se requiere que los indicadores centrales del proyecto sean indicadores de expansión, y es entonces, desde la expansión como fin explícito del proyecto, como se garantiza que el resto de la madeja de actividades y recursos será tejida de la manera más oportuna.

#### 4.3.6 Desarrollo de una estructura institucional, operativa y financiera para la escalabilidad

La escalabilidad tiene un objeto, el producto escalable; pero los proyectos de desarrollo, que pretenden generar dichos productos escalables, tienen también un sujeto, las entidades que van a ejecutarlos y a desarrollar los productos escalables.

Es importante analizar si las organizaciones ejecutoras de los proyectos tienen las capacidades requeridas para facilitar (e igualmente importante, para no dificultar) la escalabilidad de los productos que se desarrollen. La incapacidad de una organización es también otro de los factores que más a menudo impide la escalabilidad de las iniciativas de desarrollo. En esta línea, se pueden encontrar muchas organizaciones que realizan una labor encomiable, pero que carecen de las capacidades adecuadas para liderar un proceso de escalabilidad.

En concreto, la escalabilidad precisa de organizaciones que tengan capacidades suficientes en tres ámbitos básicos: capacidades relacionadas con su estructura institucional, capacidades operativas y capacidades financieras. A continuación se detallan los tres tipos y se plantean las condiciones y requisitos que las organizaciones deben cumplir para poder liderar procesos de escalabilidad.

##### *4.3.6.a) Capacidades relacionadas con su estructura institucional*

Las instituciones deben contar con una estructura institucional que, en primer lugar no impida, y, en segundo lugar, facilite que la organización pueda desarrollar las actividades precisas para el logro de la escalabilidad de los productos. Sobre este punto, es importante recordar que no se trata de que la organización cumpla los requisitos mínimos: estar debidamente registrada, tener un buen expediente de proyectos ejecutados, o tener una gestión administrativo–contable adaptada a las necesidades del donante. Lo esencial es que la estructura institucional de la organización sea la más adecuada para el desarrollo y gestación del producto innovador, y también - de manera

más relevante - sea la adecuada para llevar adelante los procesos de expansión del producto en los mercados y clientes identificados.

Bloom y Smith (2010) distinguen siete capacidades que debe incorporar una organización que pretenda llevar a cabo procesos de escalamiento, y las agrupan en un modelo denominado SCALERS, de acuerdo con el acrónimo de las iniciales en inglés.

1. **Personal (“*staffing*”)**: capacidad de la organización para ser efectiva en cubrir sus necesidades de personal, incluyendo los puestos gerenciales, con personas que tengan los requisitos y competencias adecuados, independientemente de que sean trabajadores o voluntarios.
2. **Comunicación**: capacidad de la empresa para comunicar efectivamente, es decir, para persuadir a los actores clave de que sus estrategias merecen ser apoyadas y/o adoptadas.
3. **Construcción de alianzas (“*alliance-building*”)**: capacidad de la organización para construir de manera efectiva alianzas, coaliciones, “*joint-ventures*” y otras redes que faciliten el deseado cambio social.
4. **Cabildeo (“*lobbying*”)**: capacidad de la organización para propugnar ante el gobierno acciones e intervenciones en su favor, o bien influir en la aprobación de leyes y regulaciones que favorezcan el cambio social impulsado por la organización.
5. **Generación de ingresos (“*earning generation*”)**: la capacidad de la organización de generar un flujo de ingresos que exceda el de sus gastos y garantice la sostenibilidad del proyecto.
6. **Capacidad de réplica (“*replicability*”)**: la capacidad de la organización para reproducir los programas e iniciativas que ella misma ha originado.

7. **Estimular las fuerzas de mercado** (“*stimulating market forces*”): la capacidad de la organización para crear incentivos que fomenten que personas o instituciones persigan sus intereses con fines de lucro, logrando al mismo tiempo servir a un fin social.

A su vez, de acuerdo con Simmons y Shiffman (2006), se pueden definir dos tipos de organizaciones: la que origina la innovación (“*resource organization*”) y la que adopta y expande la innovación (“*user organization*”). Ambas organizaciones pueden ser la misma o distintas, en función del tipo de escalabilidad del que se hable. No obstante, la diferenciación entre el originador y el implantador es interesante a la hora de reflexionar sobre cómo, en muchas ocasiones, quien diseña la innovación puede no ser el adecuado para implantarla y expandirla.

El uso de plataformas de lanzamiento para el logro de la escala es un elemento interesante a la hora de entender las posibles estructuras que facilitan la escalabilidad. Las plataformas se pueden entender como amplias redes preexistentes que facilitan el que los productos o servicios sean “lanzados” a través de las mismas, aprovechando la capilaridad de las mismas. A este propósito, Mejía (2009) relaciona explícitamente este concepto con la escalabilidad. Las plataformas de lanzamiento contienen dos características especialmente relevantes para promover el escalamiento: la accesibilidad y la información. En función del tipo concreto de plataforma, su potencial para la escalabilidad varía. Este autor identifica seis modelos de plataformas:

- Programas de transferencias condicionadas
- Pago de servicios públicos (luz, agua, basura...)
- Telefonía móvil
- Productos de consumo masivo
- La construcción



- Las microfinanzas

Se pueden señalar instituciones que cuentan con una plataforma más o menos adecuada para proceder a la expansión de sus iniciativas. Un ejemplo al respecto sería una institución de microcrédito, que puede ser una excelente plataforma para desarrollar un programa de microahorro (o de microseguros). De semejante forma, una empresa de telefonía móvil podría ser una buena plataforma para desarrollar servicios de información de mercado para agricultores.

Siguiendo con la necesidad de contar con entidades que tengan una estructura institucional que facilite la escalabilidad, es también relevante considerar cómo en el ámbito de la cooperación al desarrollo se han venido generando estructuras específicas, más cercanas a los modelos empresariales del sector privado, que permiten utilizar la flexibilidad y la capacidad de obtener financiación tradicionalmente reservadas al sector privado para fines de desarrollo. Estas nuevas iniciativas de empresas sociales mencionadas en el epígrafe 2.4 de la memoria de tesis, son interesantes porque su gestación reconoce que los problemas para el logro de una escala mucho mayor en el campo del desarrollo son las limitaciones propias de las entidades que actúan en él (por ejemplo, asociaciones o fundaciones), por lo que se requieren estructuras más cercanas al ámbito empresarial que facilitan tanto la transparencia como, en particular, la incorporación de inversores.

Yunus (2009) plantea que es preciso adoptar la forma institucional de las empresas (generado por el capitalismo) para aprovechar su potencial en la solución de los problemas sociales. Este autor define como empresa social la que es sostenible, no distribuye beneficios y tiene por objetivo fundacional solucionar un problema social, aprovechando las fuerzas de mercado. En concreto, diferencia dos posibles tipos de empresas sociales:

- Las empresas tipo I, que están dirigidas a suministrar un producto o servicio con un fin social, ético o medioambiental específico.
- Las empresas tipo II, que son las que obtienen beneficios pero cuyos propietarios (accionistas) son los pobres y los pertenecientes a los sectores excluidos de la sociedad.

Otro ejemplo interesante de cómo se pueden desarrollar estructuras empresariales para fines sociales se puede encontrar en las incipientes Empresas B certificadas (“*Certified B Corporations*”), que están siendo creadas en Estados Unidos por el *B Lab*<sup>31</sup>. Estas empresas son una nueva estructura empresarial que usa el poder de los negocios para solucionar problemas sociales y vinculados con el medio ambiente (Sistema B, 2012). Las Empresas B se distinguen de los negocios tradicionales en los siguientes elementos:

- Cumplen criterios de desempeño social y medioambiental de manera comprensiva y transparente.
- Cumplen estándares de excelencia en la rendición de cuentas de sus actividades.
- Construyen negocios que son, a la vez, buenos para la empresa y para el conjunto de actores vinculado con la empresa.

Las Empresas B surgen como respuesta a dos problemas críticos del actual sistema legal en muchos países. Muchas de las actuales leyes mercantiles dificultan que los negocios tomen en consideración, de manera preferente, criterios sociales (vinculados con sus empleados o comunidades) o medioambientales en sus decisiones empresariales. Además, la falta de estándares de transparencia empresarial dificulta la diferenciación entre empresas con un alto desempeño social (“buenas empresas”) y aquellas otras que solo buscan optimizar beneficios y cuyas decisiones sociales se guían por el marketing.

---

<sup>31</sup> Para más información, cfr. la página oficial de estas instituciones: <http://www.bcorporation.net/>

Las Empresas B tratan de crear un nuevo sector en la economía que use el poder de los negocios para solucionar problemas sociales y medioambientales y, como resultado, esperan generar una estructura que proporcione mejores oportunidades a las comunidades, los empleados y la sociedad en general. La estructura legal de las Empresas B amplía la rendición de cuentas corporativa, de manera que están obligadas a hacerlo no solo ante sus accionistas, sino de manera más amplia ante el resto de la sociedad.

El análisis de los estándares de desempeño de las Empresas B permite a los consumidores tomar decisiones y apoyar a negocios que se adecúan a sus valores personales. Asimismo, facilitan que inversores interesados en lograr un alto impacto social puedan orientar mejor sus inversiones hacia las actividades certificadas de las Empresas B. Por último, se promueve que los gobiernos y las otras compañías puedan ajustarse a mejores estándares sociales y medioambientales.

Como conclusión de este primer apartado, la escalabilidad precisa de nuevas y creativas formas institucionales que trasciendan los tradicionales modelos del sector dedicado a la cooperación al desarrollo y tomen elementos institucionales del mundo empresarial, de manera que la institución que escale el proyecto cuente con las condiciones precisas para facilitar y apoyar el proceso de expansión.

#### *4.3.6.b) Capacidades técnicas y operativas*

Un segundo bloque de capacidades son aquellas vinculadas con las necesidades técnicas y operativas de los procesos de escalamiento. Más allá de la “forma” institucional que se examina en el apartado precedente, las entidades necesitan procesos e instrumentos operativos que faciliten la expansión de las actividades.

En un documento de la Corporación Financiera Internacional (IFC, 2010) se identifican como aspectos clave la capacidad de las empresas e instituciones para desarrollar redes y acceder a soluciones tecnológicas que faciliten la expansión de sus modelos de negocio a

los colectivos de la base de la pirámide. En esta misma línea, Lafrance (2006) define siete áreas críticas para desarrollar las capacidades técnicas y operativas de una institución:

- 1 Misión: definir y adherirse a la misión fundacional.** De acuerdo con esta característica, es importante explicar la misión central de la organización y adecuar los procesos a la misma; esto favorece la toma de decisiones y la asignación de recursos dirigidos a conseguir la escalabilidad.
- 2 Estructura: equilibrar el control y flexibilidad.** Los procesos de escalamiento, en particular cuando suponen una expansión institucional, implican grandes cambios en la estructura operativa y de gestión. El reto es encontrar un punto de equilibrio entre el control y la flexibilidad que faciliten la innovación y un mayor impacto.
- 3 Modelo: codificar lo que funciona.** El impacto se puede llevar a escala más fácilmente cuando se definen claramente los componentes del modelo, de manera que pueda ser reproducido más fácilmente.
- 4 Cultura: cultivar y mantener la cultura institucional.** Para que el escalamiento tenga éxito, las organizaciones deben cultivar y mantener aquellos aspectos de la cultura organizativa (valores, comportamientos, normas...) que son fundamentales para la misión que se pretende lograr.
- 5 Datos: recoger y usar los datos disponibles.** La habilidad para recoger y usar los datos es fundamental para la toma de decisiones importantes relativas a la escalabilidad, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la entrada en una nueva área geográfica, la demostración de la eficacia de un modelo, la definición de prioridades y la elección de estrategias.
- 6 Recursos: conectar la obtención de fondos con la misión.** Los emprendimientos sociales que han tenido más éxito en su escalamiento son aquellos que son capaces de

expandir su base de recursos mediante la obtención de fondos aprovechando esta tarea no solo como una manera de realizar su misión, sino como una forma de poner en relación a sus donantes con sus proyectos.

**7 Liderazgo y gobernanza: tomar decisiones correctas para la escalabilidad.** Los directivos y los órganos de gobierno son agentes que inician y gestionan los procesos de escalamiento. Un liderazgo fuerte y una buena gobernanza institucional hacen posible tomar las decisiones correctas para fomentar una realización más efectiva de la misión durante procesos de rápido cambio organizativo.

Para que las organizaciones se estructuren de forma que faciliten el desarrollo de innovaciones, evitando rigideces institucionales que dificultan la expansión de las ideas y los nuevos conceptos, las recientes corrientes de emprendimientos sociales han elaborado el concepto del “principio caórdico”. Este principio plantea que la innovación y la creatividad imprescindibles para el cambio institucional se encuentran en el punto de interacción entre el desorden y la organización. Sin un cierto desorden es imposible desarrollar la creatividad y estimular las nuevas ideas necesarias para el diseño de productos innovadores; pero sin un orden que estructure y dé coherencia a dichas innovaciones no es posible que puedan ser llevadas a escala, por lo que corren el peligro de quedarse en conceptos imprecisos y difícilmente aplicables. El logro del “equilibrio caórdico” es, sin duda, uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones que promueven la innovación.

Otro elemento importante, que deben incorporar los procesos operativos y técnicos de las instituciones que pretenden llevar a escala sus productos, es una sólida base tecnológica que facilite los procesos de escalamiento. Sin ánimo de exagerar su importancia, son indudablemente los avances en los sistemas y procesos tecnológicos los que han permitido que múltiples iniciativas sociales alcancen una mayor escala. Por ello, uno de los instrumentos que se deben incorporar a los proyectos con alto potencial de escalabilidad es el desarrollo de un sistema informático que optimice los servicios y productos generados.

A pesar de esto, conviene tener en cuenta que la tecnología es un instrumento clave para “amplificar” el impacto pero que, por sí misma, no sirve para garantizar que una iniciativa vaya a generarlo (Toyama, 2010).

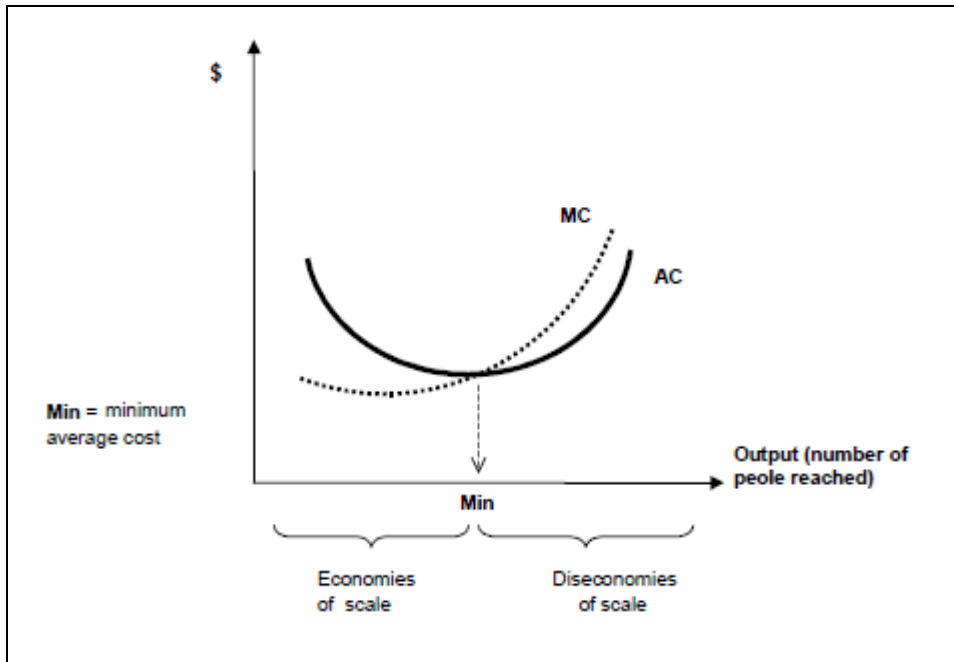
Otra de las capacidades operativas fundamentales que precisa una entidad que pretenda escalar, es contar con recursos humanos capaces de transformarse y de adaptarse a las necesidades de los proceso de escalabilidad, reclutando nuevo personal y “reciclando” el personal existente a medida que cambia el contexto y el trabajo institucional. Se trata de uno de los retos que precisan mayor esfuerzo y dedicación por parte de la gerencia de las instituciones que desarrollan procesos de escalamiento.

#### *4.3.6.c) Capacidades financieras y de captación de recursos*

Un tercer elemento, dentro de las capacidades institucionales que se están analizando, es contar con capacidad financiera que haga posible la existencia de fondos suficientes para la expansión del producto. La financiación debe garantizar la oportuna provisión de fondos, pero además debe evitarse que deficiencias en la gestión de los fondos afecten negativamente a los procesos de escalamiento.

Dejong (2001), citando a Lilani Kumaranayake analiza las relaciones entre la escalabilidad y el incremento en el coste de un programa. Según este análisis, que se muestra en la Figura 21, el típico coste medio (AC) en los programas de desarrollo tiene forma de U, reflejando que al inicio de un programa el coste medio es decreciente hasta llegar a un mínimo y después vuelve a incrementarse. Este mínimo separa las economías de escala de las *deseconomías* de escala.

**Figura 21: Relación entre coste marginal y coste promedio en un proyecto**



Fuente: Dejong (2001, p. 22).

Cuando ocurren las *deseconomías* de escala, es decir, cuando el coste de incrementar el número de nuevos beneficiarios es creciente a medida que el proyecto se expande, es el momento de lograr una minoración de costes, bien mediante una reducción en la escala de la actividad realizada, o bien mediante una réplica de la misma (en su versión más eficiente de pequeña escala) en otra ubicación.

Lo interesante de esta reflexión es que, desde el punto de vista de los costes, tanto expandir las actuales actividades como realizar réplicas en otros lugares pueden ser opciones interesantes para un proyecto, dependiendo de su estructura de costes, de su ubicación y de la población a la que va dirigido.

Este planteamiento recuerda que la escalabilidad guarda una estrecha relación con el concepto de economías de escala, pero también nos dice que puede diferir en cuanto que se pueden formular hipótesis alternativas que permiten continuar la expansión del impacto aunque existan limitaciones a la hora de reducir los costes unitarios.

Las capacidades financieras guardan igualmente relación con la capacidad de captación y gestión de distintas fuentes de financiación. Un ejemplo interesante al respecto, ya mencionado en el epígrafe 4.2, es el desarrollo de las entidades de microfinanzas. En un primer momento, dichas entidades fueron, en su mayoría, fundaciones o asociaciones cuya financiación provenía de donaciones. Según fueron ampliando sus actividades, precisaron mayor cantidad de fondos, pero en ese momento ya eran capaces de garantizar un cierto rendimiento a los inversores que quisieran colocar sus recursos en estas instituciones. Fue en ese momento cuando muchas entidades optaron por constituirse como sociedades anónimas o entidades financieras, según los casos, lo que les permitiría captar fondos en forma de préstamos o de participaciones en el capital.

Este ejemplo hace referencia a una de las preguntas clave que debe hacerse toda entidad que pretenda llevar sus actividades a escala: ¿tengo la capacidad de obtener y gestionar fondos que respondan a las crecientes necesidades financieras de los procesos de expansión que el producto puede tener? La financiación del escalamiento es un proceso cambiante, porque no es igual en sus primeras fases (cuando tal vez sea fácil contar con fondos de donación o fondos “blandos”) que en fases posteriores, cuando una vez validada la idea, se requiere de las instituciones una gestión financiera mucho más eficaz.

#### 4.3.7 Existencia de un líder o emprendedor

Buena parte de la bibliografía analizada en el epígrafe 4.1, así como los ejemplos expuestos en epígrafe 4.2, mencionan la importancia de un liderazgo carismático como un elemento clave dentro de los procesos de escalabilidad. Esta identificación de líderes en los procesos es uno de los puntos más repetidos al hablar de las condiciones de escalabilidad de los proyectos, aunque no existe claridad sobre cómo identificar estos líderes y cuáles son las características centrales de los mismos. Tomando como referencia otros ámbitos de trabajo, por ejemplo las experiencias en el campo del capital riesgo, se muestra que la selección del gestor del fondo es uno de los factores más importantes dentro del éxito del fondo determinado.



Frente a lo anterior, otra literatura y experiencias vinculadas con los procesos de escalabilidad (por ejemplo la regla de las tres “eses” en las microfranquicias, mencionada en el epígrafe 4.2 anterior) proponen como requisito la sencillez, la inexistencia de elementos de especificidad que impidan la réplica. Esta sencillez supone, en resumidas cuentas, que todo proyecto que dependa de un factor específico, como es claramente la existencia de un líder, no es escalable, al no poder reproducirse este factor en otros contextos.

¿Cómo se pueden armonizar ambas propuestas, aparentemente contradictorias? La respuesta, como sucede de hecho en el campo de los emprendimientos sociales, podría estar en el momento del proceso que se esté considerando. En un primer momento, la existencia del líder (que puede ser en muchas ocasiones el emprendedor social detrás de la propuesta) es sin duda necesaria. Pero a medida que se va produciendo el proceso de escalamiento, el líder carismático puede resultar uno de los principales obstáculos a los procesos de escalamiento de las iniciativas. La razón de que se convierta en un obstáculo es complicada. En muchas ocasiones es difícil lograr que el líder carismático cambie su papel de líder creador a líder gestor. También está el hecho de que en el campo del desarrollo, muchas veces no existen incentivos claramente definidos para que el líder se distancie de su producto/proyecto, y que no existen derechos de propiedad claramente definidos. No son pocos los proyectos en los que el líder, tras realizar una excelente gestión al inicio, se transforma en un elemento que limita el escalamiento de los proyectos.

Una posible solución a este problema consiste en diseñar, desde el inicio de los proyectos, un esquema de transición que predefina cómo se irá transformando el papel del líder según avance el modelo. Según esta propuesta, el líder sería fundamental en las etapas iniciales del proceso pero, una vez probado con éxito el producto y llegada la hora de su reproducción a una escala mayor, se definiría un esquema nuevo para la gestión futura del producto innovador que no requiera la intervención directa del líder, de acuerdo con un mecanismo definido en el diseño del proyecto.

En cualquier caso, el líder o emprendedor es sin duda clave a la hora de dar promoción y facilitar los contactos para la expansión y el escalamiento del proyecto. Todo proyecto, más allá de quién es su creador o gestor, precisa de una imagen pública que transmita confianza y sepa captar la atención de audiencias y medios que faciliten los procesos de expansión. El líder debe tener capacidad para transmitir su mensaje a distintos actores y audiencias (desde los beneficiarios del proyecto hasta los donantes e inversores), y debe contar con una red de contactos que le facilite un diálogo suficiente para las necesidades del producto.

Para finalizar, debe precisarse que el líder o emprendedor debe contar en todo caso con un equipo de profesionales que apoyen su trabajo a la vez que sirven de contrapeso a sus opiniones. La ausencia de un equipo profesional capaz de realizar este papel puede ser uno de los factores que hagan peligrar el futuro de una iniciativa que se desea llevar a una escala mayor. Solo desde un adecuado equilibrio técnico y de poder en una institución (incluyendo las juntas directivas y órganos de gobierno de las mismas) se puede asegurar la presencia de una estrategia a largo plazo que facilite tomar las decisiones más oportunas para la escalabilidad.

#### 4.3.8 Necesidad de actividades de persuasión y cabildeo para desarrollar un contexto favorable a la escalabilidad

Todo proyecto se desarrolla en el marco de un contexto, a veces favorable y a veces desfavorable. La capacidad de influir en ese contexto para que sea lo más favorable posible a las intervenciones - tanto piloto como escaladas - es otro elemento clave para que un proyecto pueda consolidarse y expandir sus actividades.

Es importante entender no solo el tiempo específico dentro del propio proyecto para promover la escalabilidad, sino también el momento específico dentro del marco contextual/sectorial en el que el proyecto se desarrollará. Comprender y asumir las especificidades de este contexto temporal y de desarrollo relativo del sector es clave para que el escalamiento de un producto pueda tener lugar.

El World Resources Institute (2008) plantea los siguientes elementos necesarios para generar un entorno favorable para la escalabilidad.

**1. Un contexto de políticas favorables**

- Asegurar derechos de propiedad y un reparto justo de beneficios
- Políticas apropiadas para el registro de las ONGD, asociaciones comerciales y cooperativas
- Derechos democráticos básicos tales como la representación y la petición

**2. Un contexto fiscal y regulatorio no discriminatorio**

- Reforma de subsidios, impuestos, licencias, y cuotas para que favorezcan a las PYME

**3. Compromiso de las agencias gubernamentales vinculadas**

- Las agencias gubernamentales se enfocan principalmente hacia el servicio, salvo en aquellas iniciativas más verticales de operación directa
- Coordinación entre distintas agencias

**4. Apoyo técnico, académico y de marketing**

- Apoyo en la difusión de las iniciativas
- Servicios de desarrollo empresarial y de planificación de negocios
- Análisis e investigación de mercado

## **5. Disponibilidad de fondos públicos y de servicios financieros**

- Disponibilidad de fondos públicos para la recuperación de ecosistemas
- Fondos públicos y privados disponibles para el desarrollo empresarial

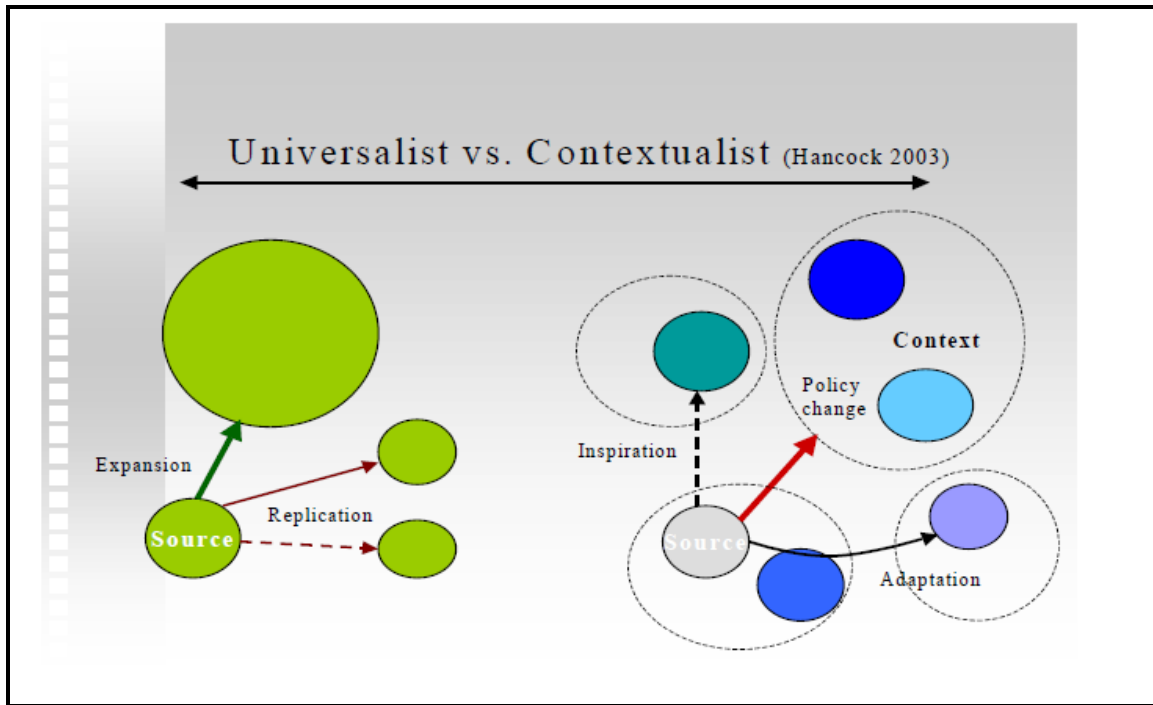
## **6. Comunicación de los éxitos**

- Contacto con los actores involucrados a través de visitas y testimonios
- Insistencia ante las instancias de decisión, donantes y distintas agencias mediante informes y estudios de caso

Una discusión interesante para entender la importancia del contexto sobre los procesos de escalabilidad es recogida por el Banco Mundial (2003), que define dos grupos con visiones opuestas, los universalistas y los contextualistas. Para los universalistas, la escalabilidad depende de la capacidad de un proyecto para expandirse si desarrolla satisfactoriamente sus actividades. Para los contextualistas, el contexto es el que define el éxito o fracaso de un proyecto más allá de los esfuerzos específicos que se realicen.

Se pueden expresar gráficamente estas visiones antagónicas en la Figura 22, en la que se aprecia cómo los universalistas plantean procesos más lineales y programados de expansión, mientras que para los contextualistas los procesos son mucho más cambiantes y la expansión se puede dar en función de diversas y variables circunstancias del entorno que afectan al desarrollo de las actividades.

**Figura 22: Enfoque universalista frente al enfoque contextualista**



Fuente: Banco Mundial (2003, p. 11)

Como se observa en la figura, mientras el enfoque universalista se enfoca en ampliar la iniciativa bien mediante la expansión directa o mediante una réplica a ámbitos distintos, el enfoque contextualista incorpora distintos instrumentos específicos y no lineales, tales como el cambio de política, la inspiración - que facilita que otras personas y entidades adopten la iniciativa-, o la adaptación, que supone modificar el proyecto conforme la realidad específica de la situación local.

Para finalizar, el Banco Mundial afirma que el enfoque contextual exige más esfuerzos por parte de las organizaciones que el enfoque universalista, si bien es igualmente cierto que el enfoque contextual resulta más adecuado a la realidad concretas, evitando con ello el fallo en los procesos de escalabilidad vía réplica.

En IFC (2004) se plantea como elemento clave para facilitar la escalabilidad la existencia de un contexto competitivo tanto institucional como empresarial. El documento muestra

una serie de ejemplos tomados de las provincias de Sichuan y de Zhejiang, en China. En ellos, la existencia de incentivos adecuados que promueven la competencia facilitó el escalamiento de las iniciativas, en particular generando un ejemplo positivo que podía ser adoptado por otras zonas geográficas.

En conclusión, en primer lugar hay que asimilar el contexto en el que el proyecto se desarrolla para que el diseño del producto innovador esté adaptado a ese contexto. En segundo lugar, un proyecto debe incorporar acciones para hacer que el contexto sea más favorable a los productos generados, de manera que se pueda desarrollar un terreno fértil para la expansión de las iniciativas y se prevean los límites que pueden existir.

#### 4.3.9 Difusión y comunicación del producto escalable por medio de un mensaje atractivo

Para facilitar la escalabilidad de los productos es fundamental la adecuada comunicación del mensaje vinculado al producto o servicio que se quiere llevar a escala. Retomando algunos de los factores de éxito mencionados en los epígrafes 4.1 y 4.2, diversos estudios (Snetro-Plewman *et al*, 2007; Paul, 1982; Taylor-Ide y Taylor, 2001) mencionan esta capacidad de comunicar como factor fundamental para poder expandir el ámbito de los proyectos. No basta con que un producto o servicio de un proyecto sea bueno y tenga un elevado impacto, es preciso comunicar su existencia y disponibilidad mediante estrategias específicamente diseñadas.

Desde no hace mucho, un buen número de proyectos incluyen un capítulo dedicado a difusión de las actividades del proyecto, pero su alcance real suele ser limitado y por lo general no va más allá de una publicación que queda archivada en la biblioteca de la entidad donante. Además, la sistematización y difusión suele estar centrada en el proyecto y sus actividades, lo que viene a configurar una estrategia de comunicación *in memoriam* de un proyecto ya terminado. La información sobre muchos proyectos parece estar basada en un mensaje que destaca el papel de la entidad donante o de la entidad

ejecutora, pero no contiene una estrategia de comunicación que ayude o sirva para una compra efectiva de los productos exitosos.

Es preciso desarrollar una estrategia de comunicación basada en los productos específicos que se quieren llevar a escala dentro del proyecto y dirigida a mercados identificados previamente. Se trata de realizar actividades efectivas de comunicación que tengan como resultado tangible la venta de los productos y servicios del proyecto y la importancia de su expansión. Recordemos que la sostenibilidad de los proyectos no debe estar centrada en ellos mismos, sino más bien en la supervivencia de los productos y servicios que han generado gracias a su difusión y expansión.

Respecto a la comunicación de los productos escalables generados por los proyectos, Gladwell (2000) la identifica como uno de los tres factores que facilitan la escalabilidad, y subraya la importancia de utilizar lo que denomina un mensaje pegadizo o atractivo (“*sticky message*”). Este autor argumenta que no basta con comunicar un mensaje, hay que vestir la información de tal manera que el mercado encuentre atractivo su contenido. Además, plantea que, generalmente, existe la percepción de que lo importante es la calidad del producto, pero no existe una auténtica preocupación para adaptar el mensaje que se quiere comunicar al público objetivo.

Gladwell plantea diversas experiencias sobre cómo presentar un mensaje para que tenga éxito. Buena parte de estas experiencias están tomadas de una conocida serie televisiva para el público infantil. Los productores de este programa buscaban diseñar productos que atrajeran y mantuvieran la atención de los niños, a pesar de la dificultad de esta tarea. A partir de esas experiencias, cambiando levemente el mensaje, añadiendo elementos al contexto de comunicación se puede mejorar notablemente la capacidad de retención del mensaje por parte del público objetivo.

Para llevar a escala los productos generados en un proyecto se tienen que diseñar y desarrollar mensajes atractivos que permitan que la población objetivo (microempresarios, agricultores, jóvenes en situaciones de riesgo, mujeres indígenas...)

entiendan la importancia de producto que se les está ofreciendo. Igualmente, es importante que estos mensajes permitan que el colectivo general de la cooperación conozca y se interese por la posibilidad de utilizar o reproducir el producto propuesto.

Un ejemplo de un mensaje atractivo eficaz fue el lanzado por Yunus sobre el microcrédito, en el que se insistía en que el acceso al crédito era la condición clave para erradicar la pobreza en el mundo.

Por último, se puede afirmar que, para ser atractivo, el mensaje debe ser sencillo y tener la capacidad de transmitir a distintas audiencias el elemento clave del producto para atraer su atención. Ello obliga, por un lado, a entender y definir cuáles son estas audiencias y conocerlas sus preocupaciones e inquietudes, con el fin de presentarles un producto interesante. Por otro, será necesario sintetizar y extraer el mensaje más preciso y atractivo posible, que llegue al mayor número de receptores que puedan llegar a ser potenciales “compradores” del producto.

#### 4.3.10 Estrategias de gestión del conocimiento y aprendizaje

De manera paralela al desarrollo de productos innovadores y que puedan ser escalables, es importante realizar una gestión del conocimiento y aprendizaje adecuada que permita aglutinar y estructurar dichos productos. Esta estrategia de gestión del conocimiento debe, en primer lugar, ayudar a la organización a definir el producto bajo estándares que permitan su comprensión por otros actores. Además, la estrategia de gestión del conocimiento debe servir para la eventual réplica del producto.

La Estrategia de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje del Banco Interamericano de Desarrollo expone que *“el trabajo del Banco es intensivo en conocimiento: la efectividad en el desarrollo de sus intervenciones demanda decisiones basadas en información, evidencias y análisis sobre procesos, productos, resultados e impactos, que permitan generar y aplicar conocimientos sistematizados y aprendizajes de experiencias y prácticas efectivas e igualmente inefectivas, sobre las que construir las futuras*



*operaciones, facilitando la identificación y la réplica de las primeras. Contar con conocimiento relevante y de frontera fomenta la capacidad de la organización para dialogar eficazmente con los países y gestionar en forma conjunta los resultados y riesgos de los proyectos en la región, a la vez que permite identificar y proponer innovaciones; compilar, sistematizar e interpretar datos de diversos contextos, y capturar aprendizajes clave. Pero también convierte al Banco en un repositorio de conocimientos sectoriales e institucionales y una fuente de bienes públicos para los países en sus esfuerzos de diseñar, implementar y evaluar políticas, programas y proyectos públicos de desarrollo de la región” (BID, 2012, p. 2).* Es importante reseñar de la anterior cita el enfoque en que el conocimiento, en el ámbito del desarrollo, puede convertirse en un bien público que, al ser accesible a un amplio universo de personas e instituciones, es capaz de catalizar una mayor expansión de las iniciativas y con ello ampliar el impacto en el desarrollo de las mismas.

A nivel organizativo, se pueden identificar las siguientes actitudes institucionales frente al proceso de gestión del conocimiento en una organización<sup>32</sup>:

1. No considerar la gestión del conocimiento importante
2. Ser conscientes de la importancia de la gestión del conocimiento pero no tener las capacidades para desarrollar dicha gestión
3. Desarrollar una gestión del conocimiento vinculada a los productos que la organización produce
4. Generar una gestión del conocimiento sobre la base de crear productos enfocados a las necesidades e intereses de las audiencias priorizadas

La importancia de la gestión del conocimiento queda recogida en la Declaración del Banco Asiático de Desarrollo (Serrat, 2010) que expone los siguientes principios que

---

<sup>32</sup> Este apartado se basa en experiencias personales del autor en diversas organizaciones de cooperación al desarrollo.

justifican el esfuerzo en la gestión del conocimiento y aprendizaje del Banco, conforme los cuales aprender:

- fortalece las decisiones que conforman los procesos democráticos
- es la única fuente de desarrollo sostenible
- es preciso aprender a aprender
- es clave para desarrollar tu identidad y tu potencial
- la sociedad en su conjunto se enriquece y desarrolla al compartir conocimiento
- el compartir conocimientos enriquece a los miembros de la organización y fortalece los procesos mismos de la organización en su conjunto
- amplía el horizonte de las metas personales y profesionales ,

Un elemento esencial de la gestión del conocimiento es que la misma no debe cimentarse, particularmente a nivel formal, en los procesos y mecanismos existentes dentro de la entidad promotora (por ejemplo sus propios informes de seguimiento o mecanismos de evaluación) sino que debe centrarse en procesos y herramientas aceptadas por un conjunto más amplio de entidades. Esto permite conectar los productos de conocimiento con los canales de comunicación que los mismos precisan, facilitando la difusión del aprendizaje generado. En este sentido, la redacción de estudios de caso o la elaboración de informes, en particular comprometiendo a instituciones especializadas que puedan aportar al proceso un sello de calidad y rigor, es un instrumento que puede facilitar que la gestión del conocimiento realizada conecte con un contexto más amplio que el de la propia intervención analizada.

#### 4.3.11 Estrategias de seguimiento y evaluación de la escalabilidad

Un elemento estrechamente vinculado con la gestión del conocimiento asociado a un proyecto es la capacidad de la entidad que desarrolle la innovación para dar un apropiado seguimiento y evaluar las iniciativas que desarrolle. Como se mencionó en el epígrafe 2.3 anterior en el trabajo al hablar de la Declaración de Paris (ONU, 2000), la evaluación del desempeño de los proyectos ha dejado de una opción para las entidades que trabajan en el sector para convertirse en una exigencia. Este apartado incorpora dos elementos diferenciados entre sí, pero necesarios. Por un lado, la creación de un sistema de seguimiento que sea capaz de adaptarse a los requerimientos asociados al lanzamiento de productos escalables, y particularmente que tenga la capacidad de medir las posibles variaciones en los resultados esperados. Por otro, se debe incorporar una evaluación de impacto capaz de mostrar los efectos positivos del producto sobre los beneficiarios finales (por ejemplo mejorando su calidad de vida o su acceso a mejores productos o servicios) más allá de la simple multiplicación de acciones.

El sistema de seguimiento de la gran mayoría de las instituciones de desarrollo está basado en un control de los gastos para asegurarse de que no se desvíen fondos. Se considera más importante que los fondos no sean desviados a usos distintos de los previstos, que el hecho de que exista o no impacto. Esto origina una serie de rigideces y dificultades, tal vez justificadas en muchos contextos en los que existe un riesgo de apropiación indebida de los fondos. En otras circunstancias, por el contrario, constriñen las opciones de los gestores del proyecto para tomar decisiones estratégicas en respuesta a imprevistos y a variaciones habituales en los proyectos con un alto potencial de escalabilidad.

Por tanto, uno de los retos de las instituciones, tanto ejecutoras como donantes, que pretendan desarrollar proyectos con alto potencial de escalabilidad, es establecer sistemas y procesos de seguimiento que sean capaces de dar respuesta rápida y oportuna a los cambios del proyecto. Es un reto porque esta mayor flexibilidad de los procesos puede

sin duda abrir la puerta a desviaciones no deseadas, pero constituye un requisito *sine qua non* para que las entidades ejecutoras puedan desarrollar productos escalables.

Uphoff *et al.* (1998) mencionan que uno de los mejores criterios para medir el éxito de un programa es analizar si se está expandiendo, porque indica que hay una mayor cantidad de personas que lo valoran y que consideran deseables sus servicios. Este argumento vincula la evaluación del impacto de un proyecto con el proceso de escalamiento y constituye, sin duda, una sugerente propuesta de que el hecho de que un proyecto haya alcanzado una mayor escala es la mejor prueba de que ha tenido éxito.

Una de las entidades que de forma más sistemática está desarrollando sistemas de evaluación de impacto es el Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). Se trata de un centro de investigación ubicado en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) dedicado a evaluar el impacto de los programas de lucha contra la pobreza mediante ensayos aleatorios controlados similares a los utilizados en la investigación médica. J-PAL colabora con gobiernos, ONGD y organizaciones internacionales para encontrar programas que puedan ser escalados de manera efectiva, a la vez que introduce la necesidad de recoger y utilizar datos empíricos en el ámbito de la cooperación al desarrollo (J-PAL, 2012).

En un artículo de hace unos años (Duflo, 2004), una de las fundadoras de J-PAL, sostenía que para los organismos internacionales no existe una verdadera disyuntiva entre incrementar el impacto y realizar una evaluación. Por el contrario, la evaluación puede proporcionar a los proyectos una oportunidad para aumentar el impacto de sus productos, además de reforzar su capacidad para financiarlos. La idea misma de ampliar el impacto implica que los proyectos pueden funcionar en diferentes ambientes y que es posible el aprendizaje de la experiencia.

Por tanto, la evaluación fiable de un programa puede servir a varios propósitos. En primer lugar, una evaluación bien realizada puede ofrecer información sobre un proyecto en particular. Por ejemplo, todos los programas deben estar sujetos a un proceso de

evaluación para asegurar que los fondos se utilicen según lo previsto y para recibir retroalimentación de los participantes para la mejora de los proyectos. Sin embargo, aunque las evaluaciones de resultados son necesarias, son insuficientes para determinar el impacto del programa. Un segundo propósito es que esta información puede ser compartida con otros. Las evaluaciones de impacto sirven para hacer creíbles las intervenciones y transformarlas en una guía fiable para las organizaciones internacionales, gobiernos, donantes y ONGD en su búsqueda continua de programas eficaces. Así, cuando la evaluación se utiliza para saber qué funciona y qué no, los beneficios se extienden mucho más allá de la selección de proyectos dentro de la organización. Mientras que una evaluación del impacto potencial puede requerir el aplazamiento de la expansión nacional de un programa durante un tiempo, la evaluación puede ser igualmente parte de la columna vertebral de una expansión mucho mayor: la del proyecto en una escala mucho más grande (si es probado con éxito), y el de la capacidad de financiar los proyectos de desarrollo validados.

Sin embargo, una evaluación de impacto es costosa en términos económicos y es preciso tener argumentos para justificar los recursos invertidos. En esta línea, Gertler (2011) plantea que, para que un programa justifique ser evaluado, debe contar con las siguientes características:

- Innovador: prueba un perfil nuevo y prometedor
- Replicable: el programa puede ser escalado o aplicado en distintos ámbitos
- Estratégicamente relevante: el programa debe tener el potencial de atraer a un número elevado de recursos, personas o instituciones
- No validado: se conoce poco sobre la eficacia del programa
- Influyente: los resultados deben poder servir para informar decisiones de política pública

Con la aplicación de estas características, Gertler asegura que la evaluación de impacto es el principal argumento comunicativo que facilita la consolidación y expansión de un proyecto. En efecto, contar con una sólida evaluación de impacto facilita que se puedan superar algunas de las principales barreras a la expansión y posibilita de manera eficaz el escalamiento de las iniciativas.

Como conclusión de este apartado se puede afirmar la importancia de que un proyecto que pretenda ampliar su impacto cuente con sistemas de seguimiento y evaluación que permitan contar con una prueba sólida de su impacto.

#### **4.4 Barreras para la escalabilidad de los proyectos de desarrollo**

Para terminar este capítulo sobre los elementos que promueven la escalabilidad, es importante complementar lo expuesto en los anteriores epígrafes -y en particular en el epígrafe 4.1-, exponiendo aquellos elementos mencionados por los autores especializados en la materia que dificultan o impiden los procesos de escalabilidad de los proyectos de desarrollo, algo particularmente relevante ya que, en múltiples ocasiones, la causa de la no escalabilidad de un proyecto no radica tanto en la falta de preparación, como en circunstancias externas que limitan los procesos de escalamiento.

Los primeros estudios sobre escalabilidad la planteaban como un proceso que nacía en los proyectos piloto y culminaba en su expansión en programas más amplios. Pyle (1981), para definir el objeto de la escalabilidad, establece un tipo ideal a partir de distintos proyectos piloto. Comparando este tipo ideal con las características de los programas a gran escala, encuentra desviaciones significativas en cuanto a objetivos, la población a la que se dirige, la orientación hacia resultados concretos, el trabajo en equipo, la formación y la supervisión, la selección e incentivos, el control administrativo y los procedimientos de gestión de la información. A la vista de todo esto, Pyle diseña la siguiente tabla de diferencias:

**Tabla 13: Diferencias entre proyectos piloto y programas a gran escala**

<b>Características de los proyectos piloto</b>	<b>Características de los programas a gran escala</b>
1. Objetivos específicos y temporalmente definidos	1. Objetivos vagos sin metas temporales
2. Enfocados hacia la población más vulnerable.	2. Falta de focalización
3. Orientación a resultados (con evaluaciones sobre impacto y procesos)	3. Enfocado hacia los recursos
4. Trabajo en equipo	4. Relaciones jerárquicas
5. La formación es un proceso continuo.	5. La formación es corta y está sobrecargada.
6. La selección se basa en valores y motivación	6. Selección basada en test y en criterios más formales y objetivos
7. Existencia de incentivos no monetarios. Se valora la iniciativa individual	7. Primacía de los incentivos monetarios. Se penaliza la iniciativa individual
8. La supervisión se basa en un ámbito específico, bajo responsabilidades definidas. El supervisor es también formador	8. La supervisión es poco definida, con múltiples problemas logísticos y sin responsabilidades claras. El supervisor es inspector
9. El control administrativo es local, flexible y autónomo	9. La administración está centralizada y es rígida
10. La información es recopilada y utilizada para realizar cambios	10. La información es recopilada al azar

Fuente: Pyle (1981, p. 16)

La Tabla 13 muestra las dificultades para conseguir que lo que ha funcionado en una experiencia piloto (un proyecto), pueda ser adaptado y aplicado en un ámbito mayor de intervención. Esto se vincula con la afirmación de Pyle de la existencia de dos problemas al hablar de escalabilidad, lograr un primer éxito en los proyectos piloto (alcanzando una escala deseable), y lograr que dicho éxito pueda ser reproducido y ampliado en programas mayores.

Myers (1995) estudia las dificultades de configurar el concepto de escala y cómo las expectativas iniciales se van alterando por el proceso mismo de escalamiento. El autor afirma que, en la mayoría de los casos las referencias a escala o tamaño empiezan con un objetivo claro (p.ej. lograr llegar a la mayor cantidad posible de beneficiarios, por

ejemplo en la reducción de la mortalidad infantil), pero lamentablemente esta idea inicial se va difuminando según el proceso de escalamiento va teniendo lugar y se amplía el servicio, la expansión del modelo, la tecnología o los mensajes que se lanzan. El objetivo original de la escala se va perdiendo en el proceso y, en vez de medir el número de personas, se termina midiendo el tamaño de la organización, el número de réplicas de una metodología, el número de profesionales que la usan. Por ejemplo, la escala de un sistema de educación primaria que alcanza un determinado nivel se podría medir mediante una prueba de resultados pero, usualmente, la medida de esta escala se hace por el número de escuelas o por el número del personal que trabaja en ellas.

Myers enumera algunos de los motivos del fracaso de los proyectos que han intentado llevarse a escala:

- Falta de fondos para llevar a escala
- Falta de compromiso político
- La organización de las comunidades locales y la participación que hizo posible el éxito del proyecto piloto se vio alterada cuando se generó el proceso a mayor escala
- El modelo que funcionó en una región no tuvo resultados positivos al reproducirlo en otras localidades
- La organización de base no era la adecuada para apoyar un programa a mayor escala, la expansión sucedió demasiado rápido para que se produjeran los cambios necesarios
- No se realizaron los cambios administrativos precisos
- No hubo suficiente rendición de cuentas entre los responsables del programa



- Un contexto burocrático echó por tierra las buenas intenciones.
- La información sobre el proyecto piloto no estaba disponible en el momento y en la forma necesarios para ayudar a las personas clave del escalamiento
- La mística asociada al programa original no se transfirió según el programa creció
- No fue posible reproducir el liderazgo que hizo posible el éxito del proyecto piloto
- Discrepancias entre diferentes grupos de interés en la región
- La respuesta de la gente al programa fue lenta y no se trató de movilizarles para lograr una participación efectiva

En otro sentido, Howard-Grabman y Snetro-Plewman (2006) exponen diversos planteamientos erróneos sobre la escalabilidad que suponen barreras conceptuales que dificultan su aplicación:

- 1 **Llevar a escala un programa actualmente en ejecución es simplemente cuestión de ampliar lo que se está haciendo.** Este planteamiento no es cierto porque, a medida que se amplían la cobertura y el tamaño de productos o servicios de un programa, es preciso crear, a su vez, sistemas y procesos de gestión que den respuesta a los retos de esa mayor escala.
- 2 **La escalabilidad solo se da mediante una expansión geográfica.** Esta afirmación no es cierta porque existen otras maneras de llevar a escala además de la expansión geográfica, como hemos visto en el epígrafe 3.2 en la memoria de tesis.
- 3 **La escalabilidad acontece naturalmente cuando el gobierno y/o las organizaciones de apoyo valoran el programa.** Esta afirmación no es cierta porque existen barreras y dificultades en las entidades del gobierno y en las

organizaciones de apoyo que impiden llevar a escala las iniciativas a pesar de su interés. Por ello es preciso realizar esfuerzos conscientes y específicamente diseñados dentro del programa, dirigidos a esas entidades, para encaminar su interés hacia una escalabilidad efectiva.

Una barrera clave planteada por Reed (2001) viene dada por el hecho de que todo proceso de escalabilidad, por muy deseable que sea, implica casi siempre la necesidad de un cambio organizativo. Estos cambios organizativos son más o menos factibles en función de la cultura de la institución pero, sin duda, son un factor esencial en todo proceso de generación de escalabilidad en una organización, y pueden limitar la capacidad de la institución para poder emprender procesos escalables.

Uphoff *et al.* (1998) identifican como riesgos que dificultan la escalabilidad la posibilidad de dilución y disminución de los esfuerzos. En este sentido, citan una experiencia de escalamiento del programa *Operation Flood* en la India. A la hora de llevar a escala la experiencia inicial, que tuvo éxito, surgieron diferentes problemas derivados del control del programa y de otras cuestiones administrativas y financieras. En particular, mencionan cómo en muchas ocasiones las propuestas para reproducir o llevar a escala un programa carecen, por un lado, de las sólidas bases sociales que tenían los programas originales y, por otro, convierten en onerosos los asequibles costes operativos del programa original

A su vez, Hartmann y Linn (2008) proponen que antes de escalar un producto, proyecto o política, se debe reflexionar sobre su tamaño óptimo. Las deseconomías de escala, la incapacidad para mantener la calidad del producto o servicio y la necesidad de realizar compensaciones a actores perjudicados, suponen limitaciones importantes al potencial tamaño de una iniciativa. La escalabilidad también puede permitir aprovechar estas economías de escala a un nivel supranacional. En particular, se debe analizar en detalle el tamaño óptimo de un programa cuando está basado en procesos de participación, dado que asegurar dicha participación puede impedir que se optimicen los procesos de gestión y con ello se encarezca el programa.

ONUSIDA (2001) cita los siguientes obstáculos a la escalabilidad en el caso de los programas de tratamiento del VIH-SIDA:

- El deseo de las ONGD y de los servicios locales de expandir sus servicios chocan muchas veces con las políticas gubernamentales, o bien no encajan en la estructura administrativa de un país.
- Puede darse cierta competencia entre dos instituciones si una de ellas se expande a lugares que la otra considera su territorio. De manera similar, hay que vigilar la expansión de los servicios de un colectivo profesional que pudiera restar competencias a otro grupo.
- Las personas que son eficaces en la provisión de un servicio (por ejemplo, apoyo psicológico) no lo son necesariamente en las tareas de gestión y la administración. Por esta razón, algunas organizaciones que funcionan bien con tamaño reducido encuentran problemas al crecer.

Por su parte, Tayabali (2010) plantea que existen tres mitos fundamentales a la hora de analizar la escalabilidad de los proyectos de desarrollo:

- Los modelos comerciales/empresariales de escalamiento pueden aplicarse a todas las entidades sin ánimo de lucro que pretenden llevar a escala sus iniciativas
- Reproducir los procesos es la mejor manera de escalar
- El proceso de escalamiento es típicamente lineal

Frente a estos tres mitos, Tayabali explica que las verdaderas empresas sociales crean y prueban modelos financieramente viables de cambio que no están basados solamente en “hacer dinero” de manera socialmente beneficiosa. En este sentido, los esfuerzos para llevar a escala emprendimientos sociales incorporan elementos de la escalabilidad

empresarial/comercial tradicional, con el objetivo de promover la sostenibilidad, pero más allá de este punto, su objetivo real es llevar a escala los resultados (impactos). Por ello, los procesos de escalamiento social deben ser vistos de manera separada de la escalabilidad de la organización misma.

Otra barrera a la escalabilidad es la resistencia de las instituciones a adoptar innovaciones. En el marco de las innovaciones disruptivas definidas por Christensen (2006), el autor plantea que los actores establecidos en cualquier sector poseen recursos, procesos, socios y modelos de negocio diseñados para respaldar el *statu quo*. Esto hace que sea difícil y poco atractivo para ellos desafiar la forma habitual de hacer las cosas. Las organizaciones están diseñadas para apoyar sus actuales modelos de negocio. Debido a que desarrollar un producto o servicio más simple, menos caro o más asequible podría ir en contra de su oferta actual, es muy difícil que tengan incentivos para complicarse la vida. Innovar supone cambiar, y todo proceso de cambio genera importantes resistencias internas en las organizaciones. Por ello puede decirse que la necesidad de innovar es otra de las barreras a la expansión de iniciativas escalables.

Snetro-Plewman *et al.* (2007) enumeran unas cuestiones finales sobre el enfoque de escalabilidad en los proyectos de desarrollo:

- ¿Cómo pueden ser diseñados los proyectos para medir tanto los cambios en el empoderamiento de las comunidades como los cambios en los niveles de salud?
- ¿Cómo se logra un mayor grado de escalabilidad, comenzando directamente con una dimensión grande o con una dimensión pequeña?
- ¿Cómo puede funcionar mejor la colaboración a tres bandas entre comunidades locales, técnicos y asesores externos en el contexto competitivo de obtener fondos?

- ¿Cómo pueden preservar las organizaciones los valores expresados en sus documentos fundacionales (p.ej., participación igualitaria, autodeterminación...), y a la vez ceder el control de su modelo durante el proceso de escalamiento para lograr una adaptación de la institución?
- Cuando un programa se lleva a una escala mayor, ¿cómo se ve afectado el equilibrio entre la financiación y la necesidad de apoyo externo, por un lado, y el fomento de la independencia de las comunidades locales?

Dos de los principales riesgos de la escalabilidad son la “falacia ecológica” y la “falacia de la composición” (Pachico, 2004). La “falacia ecológica” implica que lo que funciona en un nivel funcionará siempre en otra escala superior. La “falacia de la composición” afirma que lo que es bueno para una persona es bueno para el grupo. Ambos errores son básicos y refuerzan la importancia de considerar un análisis integral del contexto al abordar la problemática de la escalabilidad.

Al considerar algunos riesgos que pudieran darse al incorporar el análisis de escalabilidad en los proyectos, Myers (1995) argumenta que, si bien la presión por lograr resultados a gran escala es comprensible y legítima - y, en la mayoría de los casos, beneficiosa-, también supone un elemento de distracción de otros objetivos importantes que puede sesgar los procesos que se llevan cabo dentro de cada proyecto. Paradójicamente, aunque los motivos para buscar la escala son frecuentemente humanitarios, el sentido de humanidad puede perderse en el esfuerzo por crecer y expandirse. El empeño en alcanzar la mayor cobertura posible puede tener - y muchas veces lo tiene - el efecto de poner un énfasis excesivo en lo cuantitativo, quitando con ello importancia a la preocupación más fundamental, que es la situación de las personas. Además, la manera particular de enfocar la escalabilidad favorece a individuos en vez de a grupos, y establece una metodología directa, centralizada y estandarizada, en vez de participativa.

Por eso, se puede afirmar que, seguramente, tan importante como la pregunta de cómo se puede escalar un proyecto, es la de por qué no se puede escalar un proyecto, es decir, qué

barreras se oponen a los esfuerzos por lograr que una iniciativa expanda su impacto. Este análisis de las barreras de la escalabilidad no es únicamente contextual, es decir, no se limita a incorporarlo en la descripción general del entorno donde se ejecutará el proyecto, ni tampoco debe entenderse como una ampliación del apartado tradicional de los riesgos del proyecto. El análisis de las barreras de la escalabilidad es un componente básico de los criterios para entender el potencial que tiene un proyecto de alcanzar escala, y por ser un elemento importante, debe incorporarse conjuntamente con los indicadores y elementos específicos de escalabilidad que se formulen.

Si los obstáculos a la escalabilidad pueden anular los esfuerzos realizados para expandir el impacto de un proyecto, la correcta identificación y la eliminación de esas barreras deben ser objetivos fundamentales de cualquier proyecto que pretenda la escalabilidad.

## 5. PROPUESTA DE MODELO DE ANÁLISIS DE ESCALABILIDAD EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO

*“If you have built castles in the air, your work need not be lost; that is where they should be. Now put the foundations under them.”*

*Henry Thoreau*<sup>33</sup>

Después del estudio del tema realizado en capítulos anteriores, se presentará ahora el modelo de análisis de escalabilidad que se propone en esta tesis doctoral. Se pretende establecer un marco de examen y discusión de las propuestas de proyectos de desarrollo con el fin de evaluarlas según el potencial que tienen para propagar su impacto.

Un elemento previo a la exposición del modelo, reiterando las lecciones aprendidas en los capítulos previos, es la importancia de realizar el análisis de escalabilidad en las etapas de identificación y estudio de las iniciativas de desarrollo. Dentro de las fases de elaboración de un proyecto, la fase de identificación y análisis de la propuesta es esencial: no solo porque sienta las bases de la posterior escalabilidad, sino porque al estar todavía desligada de la generación efectiva de escala (del escalamiento) permite no sesgar los juicios que se generen con la información que ya se tiene del proyecto. Esto no supone un impedimento a un eventual análisis complementario de escalamiento, que muestre cómo un proyecto está escalándose y cómo se podría mejorar.

En este capítulo se detallarán, en primer lugar, los seis factores clave, identificados en los capítulos anteriores, que permiten conocer el potencial de escala de un proyecto. En segundo lugar, se expondrán dos ejemplos sobre cómo el modelo propuesto se puede aplicar de manera específica en la identificación y selección de proyectos de desarrollo. Por último, se plantearán unas reflexiones sobre el modelo y sus limitaciones.

---

<sup>33</sup> Thoreau (1854, p. 323).

## 5.1 Factores del modelo propuesto para el análisis de escalabilidad

A partir de los distintos aprendizajes y lecciones identificados en los capítulos 3 y 4 de la presente memoria de tesis, a continuación se procede a detallar seis factores fundamentales para poder realizar el análisis de la escalabilidad de un proyecto de desarrollo:

1. Definición de un producto innovador y sencillo
2. Variabilidad del resultado
3. Definición del sistema y de las audiencias<sup>34</sup>
4. Estructura institucional, operativa y financiera para la escalabilidad
5. Gestión del conocimiento y estrategia de comunicación
6. Sistemas de seguimiento y evaluación para la escalabilidad

Estos seis factores conforman en su conjunto el modelo propuesto, pero hay que destacar que los dos primeros factores, la definición de un producto innovador y sencillo, y la variabilidad del resultado, constituyen la esencia básica de un proceso de escalabilidad. No se trata de restar relevancia a los otros cuatro factores, pero sí de subrayar que para que exista un proceso de escalabilidad se precisa necesariamente que el proyecto obtenga una puntuación elevada en los factores 1 y 2.

Se estudiará en detalle cada uno de los factores, exponiendo en primer lugar un concepto general. En segundo lugar, se identificarán, en cada caso, un conjunto de indicadores que permitan analizarlo, de manera que se pueda evaluar su potencial concreto de escalabilidad en el marco de una propuesta de proyecto.

---

<sup>34</sup> A lo largo de la memoria de tesis las referencias a “audiencia” deben entenderse como a público objetivo. Audiencia es un término utilizado habitualmente en el sector de la cooperación al desarrollo.



### 5.1.1 Definición de un producto innovador y sencillo

El primer factor que es imprescindible analizar para evaluar el potencial de escalabilidad de un proyecto es la existencia de un producto innovador y sencillo. Como se expone en el epígrafe 4.3, la definición de un producto que cumpla las dos condiciones de sencillez y de innovación es un criterio básico para escalar un proyecto. Importa aclarar que la sencillez incorpora también la capacidad de estandarización.

Los indicadores específicos que se han identificado para analizar si un producto cumple con las condiciones de sencillez y de innovación son cuatro:

- i. Existencia de un producto acotado y estandarizado
- ii. Declaración de innovación del producto
- iii. Ratio de recursos dedicados a la innovación sobre el total de recursos invertidos
- iv. Existencia de recursos no escalables

A continuación se definirá cada uno de los indicadores mencionados, intentando examinar y describir cómo se pueden aplicar en la práctica a identificar y seleccionar un proyecto.

- i. Existencia de un producto acotado y estandarizado

En el capítulo 4 se decía que el objeto de la escalabilidad son los productos sencillos entendiéndose que este rasgo se refiere a los productos y servicios, pero también a los proyectos, a la metodología, etc. Un producto sencillo debe poseer dos atributos:

- **Acotado:** debe tener una definición clara y unos límites precisos. Un producto está acotado cuando existe una identificación clara de qué abarca y cuál es su finalidad. Seguramente, el mayor riesgo a la hora de acotar un producto es

hacerlo demasiado amplio, incluyendo demasiados elementos, o elementos muy dispersos, en su definición.

- **Estandarizado:** el producto ha de ser uniformizado y sistematizado para facilitar su réplica. La existencia de recursos específicos en el proyecto para su sistematización (manuales de procesos, por ejemplo) es una buena muestra de si incorpora o no dichos productos estandarizados.

Es evidente que no existe un producto acotado y estandarizado cuando su réplica es extremadamente difícil. Productos abstractos o excesivamente complejos no permiten la auto-identificación y el posicionamiento del producto, elementos que son imprescindibles para las siguientes etapas de la escalabilidad.

Conviene tener en cuenta que no hay una relación necesariamente unívoca entre proyecto y producto. En un proyecto pueden darse uno o varios productos y, a su vez, un producto puede ser el resultado de uno o varios proyectos. Lo importante, en todo caso, es entender que el inicio de todo proceso de escalabilidad parte de identificar un producto sencillo, acotado y estandarizado que será precisamente el objeto de análisis del modelo propuesto en esta tesis.

En el marco de análisis de este primer indicador importa no solo afirmar la existencia de un producto acotado y estandarizado, sino intentar caracterizarlo. La caracterización de los productos objeto de la escalabilidad debería ser realizada preferiblemente en los ámbitos específicos donde va a realizarse el escalamiento. Una de las propuestas de esta tesis es que, en función del sector específico de la cooperación al desarrollo (salud, educación, desarrollo económico, a modo de ejemplos), cada proyecto debe tener un “menú” o conjunto de potenciales productos que puedan derivarse de él (por ejemplo, un filtro de agua, programa educativo de formación, una metodología de microcrédito, o un modelo institucional).

Es oportuno recordar que, en muchas ocasiones, quizás no sea fácil encontrar un producto acotado y estandarizado para llevar a escala en el proyecto. En la línea de lo manifestado por Dees *et al.* (2002), pueden existir distintas maneras de entender y de encapsular dicho producto (como, por ejemplo, un producto específico, un programa, o unos principios de gestión) y, dependiendo de lo acertada que haya sido la definición, así serán las opciones reales de escalar el producto. Por tanto, una incorrecta definición del producto que quiere llevarse a escala - por no estar acotado, por no ser sencillo, o por no acertar en definir con precisión cuál es el elemento central del proyecto que se pretende que sea llevado a escala - constituye un problema de inicio que puede invalidar todo el proceso subsiguiente de llevar a escala.

El presente indicador es seguramente la base sobre la que se cimienta el edificio de la escalabilidad. Una correcta identificación de dicho objeto facilitará sobremanera los posteriores procesos, mientras que un error en dicha identificación puede ser fatal, por muy relevantes que sean los restantes factores de escalabilidad en ese proyecto.

## ii. Declaración de innovación del producto

Una de las características esenciales de un producto para poder ser escalable es que incorpore una innovación de algún tipo. La necesidad de innovar guarda relación con el fundamento de la escalabilidad. No es necesaria una relación lineal entre inversión y rendimiento, sino que determinadas intervenciones (precisamente por ser innovadoras) pueden tener un rendimiento de la inversión por encima de lo habitual. De acuerdo con dicho fundamento, se puede afirmar que no es escalable un proyecto que no introduce cambios en el *statu quo* existente, pues es evidente que no se deben esperar resultados distintos si se realizan las mismas acciones ya probadas.

El análisis específico de si un producto es innovador o no plantea problemas de difícil solución: ¿cómo saber si el producto definido en el marco de un proyecto es o no innovador?; ¿qué tipo de prueba se podría exigir para probar dicha innovación en un contexto como el del desarrollo, en el que no existen prácticamente herramientas (las de

propiedad intelectual, por ejemplo) que nos faciliten el análisis del grado de innovación del producto?

A las dificultades técnicas y legales para determinar si un producto es o no innovador en un ámbito dado hay que añadir, en primer lugar, las dificultades propias del entorno en el que suele operar de la cooperación al desarrollo, es decir, entornos poco o nada regulados, con información muy limitada y derechos de propiedad poco reconocidos. En segundo lugar, es preciso tener en cuenta la tradicional limitación de recursos que hay en esos entornos, así como la falta de incentivos económicos directos que una innovación puede generar al proyecto, al tener en muchas ocasiones las innovaciones el carácter de bienes públicos. También hay que añadir las dificultades y retrasos que supondría imponer un análisis riguroso de innovación a las propuestas en un ámbito no acostumbrado a realizarlo (y que en muchas ocasiones recela de este tipo de análisis). De hecho, es muy relevante no dejar de plantearse si el análisis de escalabilidad puede suponer una carga demasiado gravosa para los proyectos. En caso afirmativo se estaría, en la práctica, desincentivando los proyectos innovadores/escalables, lo que iría en contra de todo lo planteado en la presente tesis.

Las observaciones del párrafo anterior desaconsejan que en el modelo de escalabilidad se exija un análisis riguroso de innovación, ya que podría tener efectos contraproducentes relacionados con la selección adversa, aplicada en este caso a proyectos. Sin embargo, no se puede obviar en el modelo la importancia de la innovación que, como se dijo, es una piedra angular de la escalabilidad. Ante este conflicto, la solución que se propone en el presente modelo es aceptar una declaración de innovación como válida, es decir, que la entidad que plantee el proyecto declare, a la hora de formular la propuesta, que a su leal saber y entender, el producto que se derivará del proyecto es innovador, y que justifique dicha aseveración con un mínimo de datos. Esta solución, aunque está lejos de ser perfecta, aporta una primera aproximación valiosa y permite un análisis sobre la realidad innovadora del producto.

Sin perjuicio de lo anterior, y como complemento de la declaración de innovación exigida, es recomendable que las entidades que impulsan o financian un proyecto realicen una revisión del estado del arte en relación con la innovación propuesta, lo que evitará apoyar iniciativas que se presenten como innovadoras pero que incorporen ideas ya probadas. Este análisis del estado de la cuestión se puede realizar aprovechando las facilidades que ofrecen las tecnologías de la información, y servirá para tener una primera idea del nivel real de innovación del producto planteado.

A la hora de analizar el grado de innovación, es importante profundizar también en el tipo de innovación que el producto plantea. Para ello, se pueden recordar brevemente las categorías planteadas por el Manual de Oslo (2005) (cfr. el epígrafe 4.1), que clasifica las innovaciones del siguiente modo:

- *De bienes o servicios*, referidas a la introducción de productos nuevos o significativamente mejorados en sus características funcionales o usos previstos.
- *De procesos*, referidas a la puesta en marcha de métodos nuevos o significativamente mejorados de producción o distribución, llevados a cabo en general a través de equipos, técnicas o software.
- *De métodos de comercialización*, que incluyan cambios significativos en el diseño, empaquetamiento, venta, posicionamiento o precio de un bien o servicio.
- *De métodos organizativos*, referidas a la implantación de nuevos métodos en las prácticas de negocio, la organización en el lugar de trabajo o en el modo en que se llevan las relaciones externas de la organización.

Una exigencia del modelo propuesto es, por tanto, que las instituciones realicen una declaración de innovación, y que además tipifiquen la innovación en alguna de las categorías anteriores, presentando los motivos que justifican el carácter innovador del producto planteado; todo ello se vincula con el anterior apartado de definición de un

producto sencillo, pero la complementa de manera específica mediante el análisis de innovación.

Por último hay que recordar que la innovación está íntimamente vinculada con el riesgo. Por eso, es importante analizar de manera cruzada la aseveración sobre la innovación de un producto y el apartado de riesgos de un proyecto, de modo que haya una coherencia entre la innovación planteada y el riesgo asumido.

iii. Ratio de recursos de innovación sobre el total de recursos invertidos en el proyecto

Una vez puesta de manifiesto la existencia de un producto de innovación, el siguiente paso es valorar la medida en que ese producto es efectivamente relevante en el marco del proyecto y cómo la estructura misma del proyecto se orienta a apoyar el desarrollo y consolidación de la innovación.

En primer lugar, se deben señalar aquellos recursos destinados a la innovación en el marco del proyecto, entre los que se encontrarían, entre otros, los gastos en estudios de mercado, y los que van asociados a las actividades de diseño y creación, lanzamiento, implantación, validación, sistematización, evaluación, etc. Una vez identificados, el siguiente paso sería dividirlos entre el total de los gastos del proyecto para entender en qué medida la innovación es un objetivo esencial del mismo, o más bien los recursos están fundamentalmente destinados a otros fines.

De todas formas, hay que señalar en primer lugar que la identificación de los recursos destinados a la innovación puede ser extremadamente difícil en algunos proyectos, como sucede cuando la innovación es un resultado cruzado de múltiples acciones previstas en el proyecto. En segundo lugar, y quizás esto es lo más habitual, dicha identificación de los recursos destinados a la innovación puede resultar confusa ya que en un proyecto no es raro que un mismo recurso se destine a varios fines simultáneamente, como es frecuente en el caso de los costes de personal.

No existe un porcentaje de referencia generalmente aceptado para evaluar el resultado de dicha ratio, que podrá variar para cada proyecto específico en función del sector al que esté referido, del país o de la zona geográfica en el que se ejecutará, del producto específico que pretende lanzar, o por otras circunstancias diversas. Lo relevante es que la institución donante desarrolle ratios que puedan resultar buenos elementos de comparación para experiencias similares, pero no puede tomarse un valor determinado de la ratio *per se* como validación de un mayor o menor potencial de escalabilidad. En algunos supuestos puede ser más sencillo partir de la identificación de los recursos puramente operativos no vinculados a la innovación y, hacer el cálculo inverso para identificar el conjunto de recursos efectivamente vinculados con procesos de innovación.

El objetivo del indicador es, por tanto, generar indicios sobre la importancia del carácter innovador del producto en el conjunto del proyecto. Este indicio complementa la declaración de innovación planteada en el indicador anterior, y facilita que la persona responsable de la identificación y formulación del proyecto pueda entender mejor cuáles son los objetivos reales del mismo, más allá de los planteamientos aparentes.

#### iv. Existencia de recursos no escalables

Siguiendo lo expuesto en el epígrafe 4.4 sobre las barreras a la escalabilidad de un proyecto - tan importantes o más que aquellos factores que la facilitan-, es necesario considerar esos factores que impiden o limitan su potencial de escalabilidad. El primero de estos factores es lo que hemos denominado "existencia de recursos no escalables en el proyecto", recursos que pueden poner en riesgo la creación de un producto innovador y sencillo.

Se definen los recursos no escalables como aquéllos que no se consiguen fácilmente por su excepcionalidad o especificidad. En este sentido, conviene recordar el planteamiento de Mayoud (2012), recogido en el apartado 4.3, según el cual si el negocio precisa de talentos excepcionales y altamente motivados, o de inversores o clientes sofisticados para crecer, por definición ese negocio no es escalable. Solo cuando la gestión del producto o

servicio puede ser realizada por personas corrientes con una cualificación adecuada se puede afirmar que el producto es escalable. Recursos no escalables son, por tanto, los que no son “corrientes”, que provienen o precisan de un contexto o unas circunstancias específicas no comunes.

Este indicador se puede comprender mejor como una prueba de que el producto no tiene un carácter artesano, entendiendo como artesanía un objeto único realizado *ad hoc* y no fácilmente reproducible en serie. De manera análoga, para el caso de la escalabilidad en los proyectos de desarrollo, todo elemento que sea clave en la generación del producto escalable y que dependa de factores “artesanales” indica la existencia de obstáculos a la escalabilidad y, en el extremo, puede llegar a poner de manifiesto la imposibilidad de llevar a escala el producto generado.

Ejemplos de recursos no escalables se pueden encontrar, por ejemplo, al analizar los recursos humanos en los que se fundamentan los proyectos. Los proyectos que dependen de elementos personales (la voluntad de un político, la existencia de un líder o un gestor excepcional, un colectivo de beneficiarios sumamente específico, etc.) por definición no son escalables. Igualmente otro posible recurso no escalable es la existencia de un marco regulatorio tan específico, en el país o para la actividad concreta, que no sea fácil pensar en su réplica a otros entornos donde dicho marco no exista.

En conclusión, este indicador analiza cuáles pueden ser los impedimentos potenciales para que un proyecto sea escalable, bien para expandirse en su mismo ámbito, bien para que pueda reproducirse en ámbitos distintos. La regla general es que los productos hechos a medida (productos “artesanos”) que requieren elementos específicos de un contexto único son en buena medida incompatibles con la escalabilidad.



### 5.1.2 Variabilidad en el resultado

El segundo factor clave en el análisis de escalabilidad de los proyectos de desarrollo es la variabilidad, entendiendo la misma como una característica vinculada íntimamente al riesgo. Así, riesgo y variabilidad, en buena medida, son dos caras de la misma moneda. Como regla general, que luego se matizará, se puede afirmar que a mayor variabilidad potencial en el resultado de un proyecto, mayor potencial de escalabilidad, por lo que el estudio de la variabilidad deviene en un factor esencial en el análisis de escalabilidad.

La variabilidad ha sido analizada tradicionalmente en los proyectos de desarrollo en su vertiente negativa del riesgo (factores de riesgo, riesgos del proyecto...), pero este enfoque - centrado en los riesgos y no en las oportunidades - ha significado en la práctica penalizar los proyectos con alto potencial de escalabilidad, al mostrar solo su cara menos atractiva. Por otra parte, es importante distinguir la variabilidad de los resultados específicos de un producto (innovador y sencillo) de los resultados de la intervención en su conjunto, sin mezclar distintos instrumentos que pueden tener diverso grado de éxito.

A pesar de que la existencia de variabilidad no debe identificarse únicamente con la presencia de riesgo, es preciso tener en cuenta que el riesgo es un indicio clave de variabilidad. En consecuencia, la variabilidad no supone abrazar de inmediato el riesgo, pero sí implica identificarlo y analizarlo para descubrir las oportunidades de escalabilidad implícitas en ese riesgo.

El reto que plantea la variabilidad en la identificación y selección de proyectos consiste en transformar la actual aversión al riesgo de algunas entidades de cooperación al desarrollo en una mejor comprensión de la vertiente positiva del riesgo, en cuanto oportunidad para el logro de la escalabilidad. Así, se puede entender la variabilidad como la probabilidad de que los resultados de un producto, en el marco de una intervención o proyecto, se desvíen positiva o negativamente de las estimaciones iniciales realizadas.

Los indicadores específicos que han sido seleccionados para recoger la variabilidad de los resultados de un producto en el modelo propuesto en esta memoria tesis son los siguientes:

- i. Existencia de indicadores centrales que permitan la atribución
- ii. La prueba de los extremos
- iii. Existencia de un punto crítico de escalabilidad
- iv. Evolución del ratio coste/beneficio en tiempo
- v. Riesgo para el cliente del fallo del producto

A continuación se detalla el contenido de cada indicador de variabilidad.

- i. Existencia de indicadores centrales que permitan la atribución

Como se ha mencionado al hablar de los indicadores en el epígrafe 4.3, lo que no está definido no se puede medir ni puede ser objeto de un seguimiento preciso. Por ello, para que se pueda hablar de variación, debe existir una definición previa que permita entender qué es lo que va a variar, y en relación con qué. Así, un requisito de la variabilidad es que existan indicadores que faciliten el análisis de las desviaciones que se puedan dar en función de un indicador previamente determinado. Este indicador debe reflejar el desempeño del producto que fue debidamente identificado en el primer factor clave del modelo de análisis de la escalabilidad.

Estos indicadores deben reunir dos características imprescindibles:

- Que sea un indicador referido al núcleo de la variable que se quiere medir, es decir, que no sea un indicador accesorio sino que se refiera a aspectos clave para entender el desempeño del producto definido.

- Que el indicador esté efectivamente vinculado de manera directa al desempeño del producto, y tenga una capacidad de facilitar una atribución suficiente sobre la medida que se pretende analizar.

Se puede afirmar que la selección de indicadores que hagan referencia al núcleo de la variable que se pretende medir es, probablemente, el elemento más importante en el engranaje de un proyecto de desarrollo. La lógica es que el indicador refleje la meta u objetivo que queremos conseguir en el proyecto pero, en muchas ocasiones, se transforma en el objetivo mismo del proyecto, usurpando el lugar del objetivo inicial.

Como ejemplo de esta situación se puede pensar en un programa de microcréditos cuyo objetivo es mejorar los ingresos de mujeres de escasos recursos; aquí, es posible que el indicador que mide el número de créditos otorgados, junto con la calidad de la cartera de créditos, se transforme en el objetivo final del proyecto, dadas las dificultades prácticas para medir el incremento de ingresos de las mujeres.

Las causas del protagonismo de los indicadores vienen dadas en su mayoría por dos factores: (i) la falta de definición de objetivos de impacto realistas o concretos, y (ii) la alineación de los incentivos que se hayan establecido en el proyecto con los indicadores de resultado.

Dada la importancia de identificar correctamente indicadores relevantes para medir el funcionamiento de los productos, conviene reflexionar sobre el hecho de que un producto sobre el cual no sea factible ni sencillo definir indicadores es, seguramente, un producto con un limitado potencial de escalabilidad. Es decir, hay una relación directa entre productos sencillos e innovadores, y buenos indicadores centrales para la atribución. Si no se puede definir un buen indicador para un producto, seguramente será preciso redefinir el producto según los indicadores más cercanos que se hayan encontrado para él. En cierta medida, la relación entre productos e indicadores es recíproca.

ii. La prueba de los extremos.

El modelo propuesto en esta tesis plantea un análisis de escalabilidad en las etapas de identificación y diseño de los proyectos. Este análisis, previo al inicio efectivo de las actividades del proyecto, conlleva la pregunta de cómo medir el potencial de variación de manera previa a su ejecución efectiva.

Como instrumento para analizar este potencial de variación de resultados se propone utilizar la que se denominará “prueba de los extremos”. Esta prueba parte de un examen de escenarios potenciales sobre el resultado de un producto, y considera los posibles resultados extremos como niveles de análisis que hagan visible su posible variabilidad.

La prueba de los extremos implica proyectar, tanto en positivo como en negativo, los resultados posibles de un producto en el marco del proyecto. Para poder explicar con más facilidad el proceso propuesto para entender la prueba de los extremos, a continuación se expone un ejemplo de su aplicación.

1. Necesidad de un indicador central vinculado con el producto de acuerdo con lo planteado en el apartado (i) anterior.

Algunos ejemplos de indicadores para una hipotética prueba de los extremos podrían ser: (a) ventas de un nuevo producto agropecuario en los mercados X e Y, (b) número de campesinos que utilizan un servicio *on-line* de información de precios, o (c) campesinos capacitados en técnicas de producción orgánica.

Se puede cuantificar los indicadores, para continuar el ejemplo, de la siguiente manera:

- a. Al menos 1 millón de euros de ventas de café orgánico en mercados de exportación.

- b. Al menos 1.000 campesinos utilizan como mínimo una vez al mes el servicio de información de precios *on-line*.
  - c. Al menos 500 campesinos han adquirido las capacidades y conocimientos para producir café orgánico.
2. Necesidad de un momento temporal para la proyección de los extremos: ¿en cuánto tiempo el proyecto puede tener cero impacto o haberlo expandido substancialmente? El momento está vinculado con el hito de escalabilidad que se mencionará más adelante.

Para los tres ejemplos planteados, se supone que el momento definido será a los tres años de iniciadas las actividades del proyecto respectivo.

3. Definición de dos escenarios extremos: el escenario de fracaso absoluto (EFA) y el escenario de éxito total (EET) para los indicadores en el momento temporal definido. En la definición de los escenarios de fracaso absoluto y éxito total es importante considerar el tamaño del mercado (y/o las audiencias en su caso) que se examina, con el objeto de plantear un escenario razonable, particularmente en el caso de éxito total.

Para los tres indicadores planteados anteriormente se puede pensar en los siguientes escenarios extremos:

- a. EFA: 0 euros en ventas; EET: 5 millones de euros en ventas (sobre un mercado potencial de ventas identificado en 10 millones de euros).
- b. EFA: 0 campesinos; EET: 5.000 campesinos usuarios (sobre un total posible de 7.000 campesinos)

- c. EFA: 200 campesinos formados; EET: 750 campesinos formados (sobre un total de 7.000 campesinos).

Es importante señalar que, si bien sería deseable contar con análisis de mercado detallados para poder definir los escenarios extremos, éstos no estarán disponibles en múltiples ocasiones en las fases de identificación y diseño del proyecto. En este caso se deberá utilizar la mejor información disponible y datos comparativos de proyectos y sectores comparables.

- 4. Análisis de cuánta variación sería posible en el proyecto, desde el punto medio definido (el indicador planteado en el documento del proyecto), hasta los escenarios de fracaso absoluto y éxito total.
  - a. Estimación promedio: 1 millón de euros. EFA: 0, EET: 5 millones de euros. Variación: -1/+4
  - b. Estimación promedio: 1.000 campesinos usuarios. EFA: 0 campesinos; EET: 5.000 campesinos. Variación: -1.000/+4.000
  - c. Estimación promedio: 500 campesinos formados. EFA: 200 campesinos; EET: 750 campesinos. Variación: -300/+250

Si bien lo deseable sería contar con un dato cuantitativo sobre la variación en la prueba de los extremos (como es el caso de los anteriores ejemplos), a veces una estimación general podría servir para validar dicha prueba. En todo caso, la pregunta clave a la cual el análisis de extremos pretende dar respuesta es: ¿qué probabilidad hay de que se puedan alcanzar los escenarios de éxito total y de fracaso absoluto y, en consecuencia, que haya una variación sustancial en el potencial impacto del proyecto?

El resultado de la prueba de los extremos no solo nos da una aproximación al grado de riesgo y variación de un proyecto, sino que también puede darnos una idea sobre si los

actividades e indicadores del proyecto están correctamente formulados con un planteamiento de escalabilidad. Como se ve en el ejemplo anterior, si el proyecto está basado en la capacitación de campesinos, la prueba dará una probabilidad baja de extremos, lo cual nos indica que el proyecto debería complementarse con actividades que permitan la expansión del mismo. Esta nueva visión del proyecto supondrá, en su caso, revisar los correspondientes productos e indicadores vinculados.

### iii. Existencia de un punto crítico de escalabilidad

Otro indicador de la variabilidad de un proyecto viene dado por la existencia y predefinición de un punto, un hito, que marca el inicio específico de las actividades de expansión (de escalamiento) de sus productos, después de una fase previa de preparación y diseño. Este hito debe estar correctamente identificado durante el análisis y diseño del proyecto, y ha de convertirse en eje vertebrador de las actividades de escalabilidad del proyecto, contando para ello con los recursos financieros y humanos adecuados para facilitar su éxito.

Algunos ejemplos de este hito pueden ser el lanzamiento de un producto (por ejemplo, un nuevo producto orgánico en un mercado); la incorporación de inversores al proyecto, la adopción como política reproducible, por parte de instituciones públicas, de los productos diseñados por éste; el haber alcanzado una sostenibilidad financiera de los productos planteados que atraiga nuevas fuentes financieras, etc. Se puede pensar en el hito de escalabilidad como aquel momento en el que el proyecto, después de una etapa de preparación y desarrollo del producto, comienza la fase de escalamiento en los mercados y audiencias definidos. Este inicio del proceso de escalamiento es clave porque, como demuestran múltiples experiencias empresariales, es precisamente en este momento cuando se dan las mayores probabilidades de fracaso.

Algunos donantes incluyen menciones del hito de escalabilidad en sus procedimientos de gestión de proyectos, basándolo en la obtención de determinados resultados. No obstante, dicho enfoque de resultados, por lo general, es limitado debido a que está

vinculado sobre todo a los desembolsos del proyecto y a cubrir riesgos financieros. En este sentido, tradicionalmente el hito de escalabilidad (“*trigger event*” en inglés) se plantea como el momento en que, cumplidas ciertas condiciones, se puede efectuar un desembolso, y no tanto como los momentos clave que definen la vida misma del producto/proyecto.

La definición de este hito de escalabilidad supone un interrogante para los actuales procedimientos de gestión de proyectos de los organismos internacionales: ¿qué pasa si llegado dicho hito, el proyecto no se demuestra viable? La lógica plantearía la necesidad de cancelarlo, con todas las implicaciones que ello podría tener sobre el personal y sobre las instituciones implicadas. Para evitar conflictos, en la mayoría de los casos, se prefiere dejar dicho hito de escalabilidad fuera de la duración del proyecto (como una actividad *ex-post*) lo que genera toda una cascada de incentivos que no están orientados a promover la escalabilidad.

El hito de escalabilidad nos abre el camino de una de las reflexiones más complejas en el ámbito de la escalabilidad: las consecuencias de la falta de escalamiento y cómo éstas, en buena medida, son causantes de un diseño de proyectos de desarrollo no dirigidos hacia la escalabilidad. Baste citar el ejemplo de proyectos que incorporan - de manera implícita en la mayoría de los casos - un hito de escalabilidad (por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto), y en los que, una vez dicho lanzamiento ha fracasado, se reformulan una y otra vez con el objetivo de no paralizar sus actividades.

Es fundamental entender que el análisis de escalabilidad supone, de manera primordial, asumir las consecuencias de la no escalabilidad, identificar en tiempo y forma los eventuales (y quizá hasta frecuentes) fracasos de manera constructiva, y obtener de los fracasos la mayor cantidad de información y las lecciones más útiles que sea posible. Entender lo anterior es diseñar los proyectos no, como sucede en la actualidad, con un horizonte temporal, sino para lograr resultados concretos y programados en el tiempo. Las dificultades prácticas de lo anterior (en particular en un ámbito relativamente tan poco predecible como el contexto de los proyectos de desarrollo) son evidentes, y la



definición de los hitos de escalabilidad es, sin duda, lo más difícil en el proceso de diseño de un proceso escalable.

iv. Evolución del ratio costo/beneficio en el tiempo

Una de las ratios más comúnmente utilizados en el análisis de un proyecto de desarrollo es la ratio coste/beneficio. Conforme esta ratio, un proyecto debe tener una coherencia entre la inversión realizada (coste) y el beneficio que genera. Un ejemplo concreto de aplicación de esta ratio puede ilustrarse para el caso de un proyecto de formación de jóvenes en oficios técnicos con un coste total de 500.000 euros, que tiene a 500 jóvenes por beneficiarios, por lo que la ratio de costo beneficio sería 1.000 euros por joven formado. Esta ratio es útil para comparar proyectos y entender las lógicas de distribución y enfoque de las inversiones que los proyectos realizan.

El análisis tradicional de la ratio coste/beneficio, en muchas ocasiones, se convierte en enemigo de la escalabilidad de un proyecto, como se analizó en el apartado 2.3 al hablar de los conflictos de decisión. Esto se debe principalmente a dos cuestiones: (i) el coste de inversión inicial *versus* el gasto de ejecución que supone la innovación, y (ii) el tiempo que el producto innovador precisa para ser lanzado al mercado y alcanzar una escala masiva.

Analizando el primer elemento, los proyectos con alto potencial de escalabilidad suelen tener un elevado coste de diseño de productos, por lo que se inician con unos gastos elevados, no directamente vinculados con la obtención de un impacto directo.

Como ejemplo, en el proyecto ya citado de 500.000 euros para formación de jóvenes, se pueden imaginar dos escenarios:

- En un primer escenario, el proyecto dedica la totalidad de los recursos al sistema tradicional de formación ya probado (que cuesta 1.000 euros por joven), formando en consecuencia a 500 jóvenes a lo largo de la vida del

mismo. En este primer escenario la ratio coste/beneficio sería el resultado de dividir 500.000 euros entre 500 jóvenes, por lo que nos daría una cifra de 1.000 euros.

- En un segundo escenario, el proyecto incorpora el diseño de un sistema para la formación para jóvenes que cuesta 200.000 euros y permite reducir los costes de 1.000 euros a 800 euros. Se asume entonces la reducción del coste de formación de 1.000 a 800 euros, pero queda un resto de 300.000 euros para financiar las actividades. Los jóvenes que el proyecto podría formar con esa cantidad serían 375 (resultado de dividir 300.000 euros entre 800 euros). La ratio coste/beneficio para este proyecto sería el resultado de dividir el coste total, 500.000 euros, entre los 375 jóvenes formados, lo que nos daría un resultado de 1.333 euros.

Analizando el anterior ejemplo se ve como la ratio coste/beneficio es mayor en el segundo caso (1.333 euros frente a 1.000 euros) lo que, con los criterios tradicionales de análisis, supone que el proyecto que incorpora el diseño del sistema es un proyecto más oneroso y por ello menos prioritario.

En segundo lugar, y para completar el análisis, hay que considerar el hecho de que el diseño y validación de un producto innovador precisa de un tiempo durante el que el proyecto no está generando resultados de impacto. En el caso anterior, el diseño del sistema supone que durante un tiempo, por ejemplo un año, las actividades del proyecto se centran en el diseño y validación del sistema, lo que implica que el resultado del análisis de la ratio coste/beneficio sea incluso peor en la práctica al reducirse el tiempo efectivo para la formación de jóvenes.

Como muestra de lo anterior se puede retomar el anterior ejemplo de un proyecto de 500.000 euros para la formación de jóvenes. Mantenemos los dos escenarios descritos anteriormente y las hipótesis de que el proyecto tiene una duración de 2 años y el coste promedio de formación tradicional de un joven es 1.000 euros. A estas dos hipótesis les

sumaremos otras dos: (i) que cada joven tarda un año en formarse, y (ii) que el nuevo sistema tarda un año en desarrollarse, tiempo durante el cual la capacidad de formación del centro (bajo la metodología tradicional) se ve reducida a 100 estudiantes por la reestructuración de procesos.

- En un primer escenario, el proyecto dedica la totalidad de los recursos a utilizar el sistema tradicional ya probado de formación (que cuesta 1.000 euros por joven), formando en consecuencia a 500 jóvenes a lo largo de la vida del mismo, con un promedio de 250 jóvenes el primer año y 250 el segundo. En este primer escenario la ratio coste/beneficio continúa siendo el resultado de dividir 500.000 euros entre 500 jóvenes, por lo que nos daría una cifra de 1.000 euros.
- En el segundo escenario, durante el primer año, mientras se desarrolla el sistema informático, el centro de formación atiende a 100 jóvenes a un coste de 1.000 euros/joven (costes del sistema tradicional, por un total de 100.000 euros) al tener su capacidad limitada por el proceso de reestructuración.

Al final de este primer año, el proyecto ha gastado 300.000 euros, 200.000 de diseño del nuevo sistema y 100.000 en la formación con el esquema tradicional. Durante el segundo año, ya con el nuevo sistema, el centro cuenta con 200.000 euros con los que, con el nuevo sistema, puede formar (al coste de 800 euros/joven) a 250 jóvenes, resultado de dividir 200.000 euros entre 800). En este segundo escenario, el total de jóvenes formados es de 350 (100 primer año y 250 el segundo año) y en consecuencia la ratio coste/beneficio es el resultado de dividir 500.000 euros entre 350 jóvenes, lo que nos da 1.428,5 euros.

Ambos elementos, el mayor coste/beneficio y el menor tiempo efectivo para la ejecución de las actividades enfocadas a conseguir un impacto, parecen aliarse para que el proyecto

que incorpora el diseño del sistema no sea preferido en un análisis tradicional de ratio coste/beneficio.

Para resolver lo anterior, el indicador propuesto analiza la evolución de la ratio durante la vida del proyecto. El examen de la evolución de la ratio coste/beneficio en el tiempo supone definir, al menos, dos momentos para analizar la ratio: un primer momento al inicio del proyecto y un segundo momento a su finalización. Se podrían incorporar, de manera vinculada con el hito de escalabilidad, un mayor número de momentos de análisis de la evolución de la ratio, tanto durante la vida del proyecto como, en su caso, después de su finalización.

Para analizar la evolución de la ratio coste/beneficio en la etapa de identificación y diseño de un proyecto, es preciso contar con unos escenarios que proyecten los resultados a lo largo de su ejecución.

Tomando de nuevo el ejemplo del plan de formación de jóvenes, se analizan los escenarios de un producto dado con la tasa de evolución del coste/beneficio del proyecto. Se presentan dos alternativas en dos momentos temporales distintos: el inicio del proyecto y su finalización.

- En el proyecto de formación tradicional, la ratio coste/beneficio total al inicio y a la finalización del proyecto es el mismo: año 1, 250.000 euros y 250 jóvenes, lo que da una ratio de 1.000 euros por joven; y año 2, iguales cifras de 250.000 euros y 250 jóvenes, lo que da un ratio coste/beneficio de 1.000 euros por joven. Ambas cifras suponen que la evolución de la ratio es de 1.000/1.000, es decir, una tasa de evolución coste/beneficio en el proyecto de 1.
- En la segunda alternativa, que incorpora el desarrollo del sistema, la evolución de la ratio coste/beneficio varía sustancialmente. En el primer año, el coste es de 100.000 euros (excluyendo los 200.000 euros que son invertidos en el

sistema y que no generan un impacto en ese periodo), y hay 100 beneficiarios, lo que da una ratio de 1.000 euros por joven. En el segundo año, sin embargo, la ratio sería de 200.000/250, es decir una ratio coste/beneficio de 800 euros por joven. Según lo anterior, la evolución de la tasa de coste/beneficio en el proyecto sería de 800/1.000, es decir, una reducción del 20%.

Se comprueba que, en el primer supuesto, la evolución de la ratio coste/beneficio es de 1, mientras que, en el segundo, es de 0,8. Esta evolución decreciente de la ratio en un 20% supone indudablemente un buen indicio de que el proyecto está generando unas economías de escala positivas, que es a su vez señal de que existe un potencial de escalabilidad.

Esta optimización es esencial cuando se piensa en dos cuestiones relevantes del desempeño del producto después del tiempo de ejecución del proyecto:

- Facilitación de futuras donaciones/inversiones en el producto. Imaginemos que, después de finalizado el proyecto en el año 3, un nuevo donante/inversor aporta otros 500.000 euros. Con el nuevo sistema, la misma inversión de 500.000 euros ahora supone 625 jóvenes formados (500.000 euros divididos entre 800 euros del coste, gracias al nuevo sistema). Este mejor resultado, sin duda, hace más atractivo al nuevo sistema si se compara con el tradicional (en el cual un donante/inversor obtendría los mismos 500 jóvenes). Esto demuestra que el nuevo sistema será capaz de atraer más fondos que el antiguo, alcanzando por ello una mayor escala.
- Mejora del índice de sostenibilidad del producto. De manera complementaria con la anterior lógica se puede pensar en un escenario en el cual los jóvenes paguen un porcentaje del costo de la formación. Por ejemplo, pagan el 50%, es decir, en el sistema tradicional pagarían 500 euros (50% de 1.000 euros). Aquí la sostenibilidad del producto sería del 50%. En el nuevo sistema se podrían mantener los 500 euros de aporte (el joven sigue recibiendo el mismo

servicio), pero ahora la ratio de sostenibilidad ha mejorado, pasando del 50% al 62,5%. Dado que la sostenibilidad es, como se planteó en el epígrafe 3.5, una medida de la expansibilidad del impacto de un proyecto, sin duda el impacto del nuevo sistema en el producto ha contribuido a mejorar el potencial de escalabilidad del mismo.

Uniendo ambos argumentos, la facilitación de las nuevas donaciones/inversiones y la mejora del índice de sostenibilidad del producto, se observa que cuando se prolonga el análisis en el tiempo más allá de la vida del proyecto, la importancia de analizar la evolución de la ratio coste/beneficio en el tiempo es evidente.

#### v. Riesgo para el cliente del fallo del producto

Como se mencionó previamente dentro del primer factor de escalabilidad, al hablar del indicador de la existencia de recursos no escalables, es importante para cada factor intentar identificar aquellos elementos que impiden o limitan la potencial escalabilidad de un proyecto. Vinculado con el segundo factor, el de variabilidad, un indicador clave relacionado con las limitaciones para la variabilidad de un producto es estudiar si el fallo/fracaso supone un riesgo para el cliente/usuario del mismo.

El riesgo para el cliente del fallo del producto puede, por tanto, definirse cómo el grado en que el cliente/usuario de un producto asume las consecuencias derivadas de un fallo o fracaso en la entrega/desempeño de dicho producto. Este riesgo para el cliente es relevante, ya que, en caso de existir, supone un indicador negativo clave del potencial de escalabilidad de dicho producto. Dándole la vuelta al indicador, en la medida en que el cliente/usuario asume un menor riesgo, supone a su vez que el potencial de escalabilidad de dicho producto es mayor.

Para entender mejor cómo funciona el riesgo de fallo del producto se pueden citar dos ejemplos de productos: el microcrédito y el microahorro. En el primer caso, el riesgo del fallo del producto lo asume la entidad gestora, y en el segundo caso el riesgo del fallo del

producto lo asume el cliente/usuario. En el caso del microcrédito, en el supuesto de que el programa de crédito fracasase por circunstancias diversas, el fracaso no recae, por lo general, sobre el cliente, que seguramente se podría ver beneficiado, facilitándose el no pago de su crédito. Este es un caso claro de riesgo de fallo asumido por la entidad gestora y, por ello, es un indicio positivo de escalabilidad del producto.

En cambio en el supuesto del microahorro, en el caso de que el programa fracasase, muy probablemente los clientes/usuarios se verán perjudicados con la pérdida de sus ahorros. En este caso el riesgo del fallo del producto se traslada al cliente, lo que resulta sin duda un indicador negativo para valorar el potencial de escalabilidad.

Analizar el sujeto que soporta el riesgo del fallo/fracaso de un producto es clave para entender la receptividad de los clientes/usuarios hacia el mismo. Muchas veces, la falta de acogida por parte de un grupo de beneficiarios de un proyecto hacia los productos planteados, está estrechamente vinculada con este factor de riesgo. Pensemos, por ejemplo, en un proyecto agropecuario cuyo producto es una metodología para que agricultores de granos básicos (por ejemplo maíz, trigo, o cebada) transformen su producción hacia las hortalizas. Los técnicos del proyecto se desesperan exponiendo a los productores la mayor rentabilidad de las hortalizas frente a los granos básicos. Sin embargo, el hecho clave es que, para los productores, el cambio de modelo supone un riesgo que ellos están asumiendo. En resumidas cuentas, el proyecto/producto tiene un potencial de escalabilidad bajo.

Una manera de mitigar el temor al cambio es traspasar el riesgo del fallo del producto (transición de granos básicos a hortalizas) al programa de desarrollo. Para ello se puede pensar en que, además de la formación y de apoyos puntuales para la adquisición de equipos, el programa se comprometiera a comprar la producción de hortalizas a los agricultores, por ejemplo durante los próximos cuatro años. Este compromiso de compra futura supone traspasar una parte esencial de los riesgos de mercado (siempre existirían otros riesgos vinculados con plagas, sequías...) al programa, mejorando sustancialmente su potencial de alcanzar escalabilidad. Otra opción sería generar un fondo de garantía o

similar que permita reducir el impacto negativo del fracaso sobre los beneficiarios/clientes. En la práctica este tipo de opciones son difíciles de justificar (implican hacer explícito un riesgo de fracaso que nadie quiere ver) y además, en limitadas ocasiones conectan estos mecanismos de garantía con figuras del sector privado que las puedan hacer más sostenibles, por lo que incluso cuando se llevan a la práctica suelen ser limitadas.

Respecto a este indicador, cabe afirmar que la capacidad de los clientes (beneficiarios) de un proyecto para analizar y decidir sobre los riesgos que puede entrañar, es un elemento que debe estudiarse de manera detallada. Esto permite evitar situaciones en que los beneficiarios, o bien rechazan el producto (y son acusados de demasiado precavidos), o bien requieren de condiciones e incentivos ajenos al mercado para optar por el mismo (lo que impide posteriores procesos de escalamiento). Por ello es importante pensar tanto en los productos como en las personas o, en su caso, instituciones, que los van a utilizar, y la manera en que este producto responde a sus necesidades sin que les afecte el riesgo de escalabilidad.

### 5.1.3 Identificación del sistema y las audiencias clave

Siguiendo con los elementos identificados en el epígrafe 4.3, uno de los requisitos esenciales para que un producto pueda alcanzar escala es que tenga “espacio para crecer”, un lugar donde el producto puede desarrollarse y expandir su impacto.

En el ámbito de este espacio para crecer, se pueden identificar dos espacios esenciales para la expansión:

- **Audiencias:** entendidas como el conjunto de instituciones que constituyen los actores clave en la expansión del producto. El concepto de instituciones debe ser entendido de manera amplia: públicas, privadas, tercer sector, etc. El papel de estas instituciones en el proceso de expansión también puede ser variado, como



receptores del producto, como comunicadores del mismo, como facilitadores, como financiadores, etc.

- **Sistemas:** entendidos como un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Dentro de los sistemas, en su versión económica, se puede señalar también a los mercados, como aquellos lugares que promueven el intercambio de bienes y servicios sobre la base de conectar a ofertantes y demandantes.

Audiencias y sistemas no son independientes, se puede afirmar que las audiencias interactúan en el marco de un sistema. Para incidir sobre un sistema dado, se precisa a su vez de unas audiencias que funcionan en función de intereses concretos en cada sistema. Se podría argumentar que el sistema es el objeto y las audiencias el sujeto, pero más allá de este punto, lo relevante es comprender que para escalar un producto necesitamos un conjunto de actores (sujetos-audiencias) interactuando en un entorno (objeto-sistema) y que es sobre este binomio sujeto-objeto sobre el que deben basarse las reflexiones del espacio para crecer.

Se puede pensar en la interacción entre audiencias y el sistema como si fuera una mesa de billar y las audiencias las bolas esparcidas en la mesa. Para influir en la situación del sistema, hay que mover las bolas a los lugares más adecuados: no es necesario que la acción se dirija directamente sobre una bola, sino que con una bola se puede golpear otra y conseguir el cambio de manera indirecta. Por todo ello, el análisis sistémico y el trabajo con las audiencias puede y debe ser un trabajo estratégico de medio y largo plazo, cuya medición puede ser difícil en muchas ocasiones.

En la mayoría de los casos, el sistema será el objetivo del espacio para crecer, y este sistema estará conformado, a su vez, por un conjunto de audiencias sobre las que hay que incidir para facilitar la consolidación y expansión del producto en el sistema. En otras ocasiones, una audiencia podría formar parte de dos o más sistemas, con lo que el trabajo

de incidir sobre dicha audiencia podría facilitar que el producto se expanda a más de un sistema.

Los indicadores específicos que se han identificado para analizar tanto las audiencias clave como el sistema para el producto son los siguientes:

- i. Existe una identificación clara de las potenciales audiencias y sistemas para el producto
- ii. Análisis del potencial de absorción del producto
- iii. Coinversión por parte de las audiencias en el desarrollo del producto
- iv. Existencia de plataformas que actúen como canal de distribución del producto hacia las audiencias y sistemas
- v. Limitaciones o especificidades en las audiencias y sistemas que limitan el espacio de expansión

A continuación se detallan los cinco indicadores anteriores y su aplicación práctica en el modelo de análisis propuesto:

- i. Identificación del sistema y las audiencias clave para el producto

Un elemento previo que es central en cualquier proceso de escalabilidad consiste en identificar cuáles serán las audiencias y los sistemas específicos para la expansión del producto definido.

Es relevante considerar en relación con este indicador que las audiencias son, en resumidas cuentas, los “clientes” del producto. En algunos casos, las audiencias pueden no ser los clientes directos (serían los beneficiarios del proyecto, por ejemplo) pero sí son

los clientes indirectos, que facilitarán la expansión del producto más allá del proyecto específico. Este hecho de pensar en el cliente, de tener una visión ya desde el diseño de que los proyectos deben estar en última instancia pensados para unas audiencias que deben adoptar el producto, es uno de los cambios de mentalidad que requiere la escalabilidad. De igual manera, se puede pensar en los sistemas como los mercados que se pretende sean los destinatarios finales donde el producto arraigue y se expanda.

Vinculado con lo anterior, un segundo aspecto relacionado con audiencias y sistemas es entender la importancia de trabajar desde la demanda y no desde la oferta. En este sentido, sin duda uno de los elementos clave de la escalabilidad (aspecto totalmente consolidado en el sector privado) es que hay que partir desde la demanda para generar intervenciones con alto impacto. En demasiadas ocasiones, en el mundo de la cooperación al desarrollo existe un excesivo enfoque desde la oferta, particularmente cuando esta oferta es innovadora. Esto produce intervenciones desconectadas de las audiencias y sistemas, que son los que en última instancia facilitarán la expansión del producto.

Los motivos de esta actuación desde la oferta, en vez de desde la demanda, son diversos, pero buena parte de los mismos están vinculados a los incentivos institucionales y personales que están establecidos. Por ejemplo, en muchas instituciones el indicador clave de desempeño de un trabajador es el número de proyectos que ha conseguido aprobar. También es un indicador institucional, en la medida que supone mayores fondos administrativos para la entidad. Este criterio basado en la aprobación de proyectos (diseño en última instancia) supone que, en buena medida, queda relegado a un segundo lugar qué va a pasar con el proyecto una vez aprobado, ya que no se juzga a la persona por haber diseñado pensando en las audiencias y mercados, sino en los beneficios inmediatos de la aprobación del proyecto. Esto es comprensible porque pensar seriamente en audiencias y mercados supone, en definitiva, dedicar importantes recursos humanos y económicos a esta tarea. Es un trabajo ingrato que no suele verse recompensado por los incentivos de los donantes (públicos y privados), por lo que se ve relegado al plano de lo importante pero no urgente.

En este punto puede volverse al conflicto entre escalabilidad e impacto directo, mencionado en el apartado 2.3 de esta memoria de tesis. Allí se plantea que existe un conflicto entre el modelo tradicional, que solo considera el impacto directo de las intervenciones durante la duración del proyecto y, el modelo escalable, en el que el impacto es también (y quizá sobre todo) superior al de las intervenciones que se dieron únicamente durante la ejecución del proyecto. De acuerdo con este planteamiento, solo en la medida que se incorpore el segundo tipo de impacto escalable, existirán los incentivos para dedicar tiempo y recursos a identificar y contactar a audiencias y mercados meta que permitan escalar el impacto.

A continuación se muestra un listado, a modo de ejemplo, de algunos posibles tipos de audiencias específicas que se pueden identificar en el campo de proyectos de cooperación al desarrollo:

- Donantes y entidades de desarrollo: agencias del gobierno, organismos multilaterales, bancos de desarrollo, etc.
- Entidades del tercer sector: ONGD, prestadores de servicios de desarrollo, asociaciones de entidades de desarrollo, redes, etc.
- Entidades públicas: entidades pertenecientes a la administración pública, ministerios e instancias relacionadas con el sistema al que el producto va dirigido, etc.
- Entidades privadas: empresas privadas, cámaras de comercio, entidades gremiales, etc.
- Instituciones de la academia: universidades, centros de estudio, centros de información, etc.
- Sociedad y beneficiarios: el segmento específico de la población que al que se quiere enviar el mensaje, etc.

De manera complementaria a la identificación de las audiencias, es esencial entender cuáles son sus motivaciones e intereses a fin de definir una estrategia, lo más efectiva posible, para incidir en ellas. Una vez identificados los intereses de cada audiencia y, de manera combinada con el análisis sistémico que se propone a continuación, el diseño del producto debe ser realizado de forma que pueda efectivamente responder a los intereses identificados en las audiencias, con una clara propuesta de qué valor se generaría para cada audiencia con el proyecto.

Lo relevante en los sistemas es analizar y entender su lógica y su funcionamiento para conocer mejor en cuál de ellos se debe actuar. Algunos elementos que es preciso revisar en el análisis sistémico son los siguientes:

- Datos e indicadores generales del sistema (volumen, ámbito geográfico, calidad, precios...).
- Audiencias y entidades clave en el sistema. Realización de un análisis desde el campo de las redes sociales de cómo dichos actores interactúan y cuál es su peso específico en el sistema (mapa de poder).
- Existencia de productos similares o complementarios en el sistema.
- Conflictos existentes en el sistema.
- Flujos de financiación en el sistema.
- Flujos de información en el sistema y canales en que la información circula.
- Identificación de otros sistemas complementarios o que interactúan con el sistema específico que se analizará.

En conclusión, el presente indicador exige identificar estas audiencias y sistemas de la manera más específica, argumentada y consistente posible. No se pretende tener con ello un listado genérico e interminable de instituciones y gráficos complejos de redes sin una

utilidad concreta de análisis. El objetivo de este indicador es recabar datos precisos de dónde y con quién tiene que tratar el producto para tener éxito en su proceso de expansión. Es importante mencionar que contar con datos específicos de las audiencias y el sistema implica estudios e información que muchas veces pueden no estar disponibles en el documento que detalla el plan para la operación del proyecto. En este caso, y como un elemento más en el plan del proyecto, se debe incorporar una actividad específica que tenga como fin obtener dicha información, de manera que sea incorporada como objetivo claro (referido a las audiencias y sistemas) en el proceso de escalabilidad.

ii. Análisis del potencial de absorción del producto.

Una vez definidas las audiencias y los sistemas en el apartado anterior, es el momento de cuantificar, en la medida de lo posible, el potencial de absorción que el sistema (o en su caso la/s audiencia/s) tiene para el producto dado.

El potencial de absorción no solo tiene un componente cuantitativo (es decir, estimar numéricamente cuánto potencial de absorción tiene el sistema identificado previamente), sino también y sobre todo un análisis cualitativo vinculado a lo preparados que están el sistema y las audiencias para acoger y apoyar el producto que se lanza.

El análisis del potencial de absorción o de adopción tiene varios objetivos. En primer lugar, el análisis debe aportar datos - o al menos indicios - de que existe un espacio mínimo suficiente para crecer que justifica la innovación específica que se propone. Este concepto debe analizarse en función de las circunstancias específicas de cada caso y de cada producto, pero parece razonable pensar que deben evitarse espacios o productos extremadamente específicos (“nicho”), los cuales no estén conectados con un potencial de expansión en mercados principales.

En el caso de que el potencial de absorción sea limitado y no justifique la intervención prevista, una conclusión podría ser que es relevante realizar intervenciones previas orientadas a ampliar y expandir el actual sistema, tratando de modificar las limitaciones

presentes en la actualidad. Esta manera de pensar es contraria a la práctica actual, para la que lo importante es el producto en sí mismo (es decir, la institución de desarrollo Y ha sido la primera en lanzar el proyecto innovador X), independientemente de que el sistema esté o no preparado para soportar el producto.

En segundo lugar, este análisis debería tener la finalidad de fomentar más estudios de mercado (análisis de la demanda potencial) que permitan mejorar el diseño del producto, en función de las necesidades y expectativas identificadas en el sistema. Sobre este punto se puede afirmar que una de las mayores carencias de las intervenciones para el desarrollo es la falta de información sólida y consistente que las avale. Múltiples intervenciones están basadas en prejuicios sobre qué quieren o qué necesitan los pobres, y la realidad muestra que estos prejuicios en muchas ocasiones están errados o son incompletos. Por ello, el análisis potencial de absorción invita también a acercarse a los sistemas y a conocerlos, y sobre la base de este conocimiento replantear las intervenciones.

Una consideración final sobre este indicador es que el análisis del potencial de absorción puede ser en muchas ocasiones difícil y costoso. ¿Cómo analizar el potencial de absorción de una iniciativa de microfranquicias en el mercado Mexicano? Se pueden tomar cifras de mercados similares como las franquicias y datos de las pequeñas empresas del país pero, sin lugar a dudas, el coste en tiempo y recursos para disponer de una información detallada al respecto excedería seguramente los beneficios de la misma para el proyecto específico.

Encontrar el equilibrio entre destinar recursos a analizar el potencial de absorción y destinarlos para implementar el proyecto es, sin duda, uno de las decisiones estratégicas clave de cada organización. De todas formas, es importante considerar que la situación actual está más bien sesgada hacia no invertir suficientes recursos, y no invertir bien los que se decide emplear, para tener una mejor información sobre el sistema dado.

En todo caso, y para terminar con este indicador, se puede afirmar que por su relevancia, financiar la recogida de información específica sobre un sistema (p.ej. el microcrédito en un país/sector/región) y sobre las audiencias clave del mismo (p.ej. entidades microfinancieras, clientes, entidades bancarias, supervisor...) es, seguramente, una de las intervenciones más necesarias y útiles en los procesos de escalamiento en el ámbito de la cooperación al desarrollo.

iii. Capacidad de coinversión efectiva por parte de las audiencias en el producto.

Una de las maneras más efectivas para analizar el grado de interés de una audiencia en un producto es conocer cuánto se está dispuesto a invertir y/o apoyar en su diseño y lanzamiento.

Se puede argumentar que el grado de coinversión ya está incorporado en los actuales procesos de las entidades de desarrollo. La gran mayoría de los actuales procesos de los donantes incorporan la existencia de un “aporte local” o “contrapartida” como instrumento que muestra el interés de los colectivos involucrados en el proyecto. Este aporte local suele provenir de la entidad ejecutora pero, a veces, pueden ser también recursos de una empresa, gobierno local o hasta de los mismos beneficiarios. Sin embargo, un análisis más detallado de los conceptos que cubre este aporte local o contrapartida, muestra que en la gran mayoría de los casos no existe una coinversión real por parte de la entidad responsable en el desarrollo del producto dado.

Por el contrario, la coinversión “efectiva” que se está considerando ahora implica que existe un interés real y demostrable por parte de otra institución, que conoce y está inserta en el sistema definido para desarrollar el producto específico. El interés de contar con esta coinversión es doble: validar que existe un interés compromiso real de otra institución además de la auspiciadora del proyecto, y disponer de un actor que conoce y está comprometido en el sistema en el que queremos influir, disponiendo para ello de información relevante sobre el sistema y sus condiciones.



En muchas ocasiones la institución que está detrás de esta coinversión será, directa o indirectamente, la misma entidad ejecutora del proyecto. No obstante, es interesante intentar analizar casos en los que exista una financiación adicional por parte de otra entidad (otro donante, p.ej. una empresa privada) en la propuesta. La capacidad de articular fuentes complementarias de financiación no está recogida expresamente como un indicador, pero sí debe entenderse como un valor añadido de la propuesta financiera que se plantee.

La manera de medir este indicador es realizar un análisis crítico del presupuesto del proyecto identificando quién financia, y en qué medida, las partidas clave del mismo. Lo que importa, en todo caso, es que los recursos que aporte la audiencia específica sean nuevos recursos, es decir, que no consista en la simple asignación de recursos ya existentes a la nueva operación.

Evidentemente el resultado del indicador dependerá de las circunstancias específicas del caso y, en particular, de cómo la coinversión supone realmente una apuesta por parte de la audiencia hacia el producto. En este sentido, que una ONGD local destine una parte significativa de sus recursos a la iniciativa parecería indicar una apuesta relevante; por el contrario, que una fundación de una gran empresa dedique recursos limitados a financiar actividades no vinculadas con su intervención debería generar dudas sobre su interés real.

Está claro que llevar este indicador al extremo supondría primar proyectos que cuenten con instituciones capaces de crear y/o garantizar recursos, reduciendo con ello las posibilidades de entidades más pequeñas con medios más limitados, pero con ideas innovadoras. Este elemento parecería ir en contra de lo afirmado anteriormente al plantearse que el objeto de la escalabilidad son los emprendimientos sociales y la innovación, pero realmente el planteamiento es que tiene que existir coherencia entre lo que la audiencia quiere con el producto y lo que se plantea en el proyecto.

El corolario es que no todas las entidades están preparadas ni tienen la capacidad de innovar que requiere la escalabilidad, pero las actuales distorsiones en la asignación de

recursos hacen que muchas de ellas “vendan” como proyectos de innovación actividades ordinarias. Sin entrar en juicios de valor sobre lo anterior, el análisis que se realice sobre este indicador debe servir en última instancia para identificar aquellas audiencias y entidades que tienen los recursos, las capacidades y la voluntad efectiva de innovar.

- iv. Existencia de plataformas que actúen como canal de distribución de producto en el sistema.

En el epígrafe 3.3 de esta tesis ya se analizó la importancia del uso de plataformas para facilitar la escalabilidad (Mejía, 2009). En ese momento se mencionaron, como plataformas interesantes, las siguientes: (i) Programas de transferencias condicionadas; (ii) pago de servicios públicos (luz, agua, basura...); (iii) telefonía móvil; (iv) productos de consumo masivo; (v) los programas de construcción; y (vi) las microfinanzas.

En el ámbito conceptual, este uso de plataformas implica, en la tipología de Uvin y Miller (1996), una escalabilidad funcional del producto. Según los autores, la escalabilidad funcional tiene dos posibles tipos de integración, la horizontal y la vertical.

**Tabla 14: Escalabilidad funcional**

<b>2. Escalabilidad Funcional</b>	
<b>2.a) Integración horizontal (sectorial)</b>	Se añaden nuevas actividades paralelas a los programas ya existentes, o bien la organización asume nuevas actividades en su trabajo.
<b>2.b) Integración vertical (factorial)</b>	Se integran nuevas actividades al programa actual de trabajo (hacia arriba o hacia abajo).

Fuente: Uvin y Miller (1996)

Con la terminología utilizada en esta memoria de tesis, se puede afirmar que el uso de plataformas supone aprovechar un sistema existente para escalar un nuevo producto. En definitiva, supone “subirse a los hombros” de un sistema operado con éxito y ya escalado, que sirve de base para lanzar el nuevo producto. Dentro de ese sistema pueden existir, a su vez, algunas audiencias clave (por ejemplo una empresa de servicios, o una entidad de microfinanzas) que posibiliten que el nuevo producto alcance la plataforma.

Las ventajas del uso de plataformas para escalar un producto son evidentes. El uso de plataformas permite conectarse a un sistema ya probado y facilita que el producto tenga un potencial de entrega ante un elevado número de posibles beneficiarios de forma rápida. El uso de plataformas supone, en definitiva, un atajo en el proceso de expansión del producto y, como tal, reduce costes y acorta tiempos.

No obstante las ventajas, es importante mencionar también las dificultades que tiene en la práctica del uso de plataformas, como sucede con el microcrédito. Durante la última década se ha intentado, con un éxito muy limitado, utilizar la plataforma que el microcrédito supone para lanzar productos que permitan mejorar las oportunidades de los clientes (productos definidos como “*credit plus*”), pero dichas iniciativas han tenido, en términos generales, un nivel de acogida y un éxito muy limitados.

La medición de este indicador es sencilla y consiste en identificar la plataforma que el producto aprovecharía y la conexión, técnica, social y económica que se establecería entre ambos, es decir, qué gana la plataforma en su alianza con el nuevo producto. También es importante señalar la complementariedad entre el producto y la plataforma y qué límites podrían existir para ésta.

Como una última cautela, es interesante analizar qué posibles plataformas ya existentes aprovecharía el producto para expandirse. La simple existencia de plataformas no es suficiente para garantizar la consolidación y el arraigo del producto ya que, muchas veces, la lógica y los intereses de la plataforma y la lógica del nuevo producto no guardan relación.

- v. Limitaciones o especificidades en las audiencias y sistemas que limitan el espacio de expansión.

De forma similar a la lógica seguida para los factores 1 y 2 anteriores, es importante finalizar el apartado con el estudio de cuáles pueden ser los riesgos y limitaciones que el trabajo con las audiencias y los sistemas pueden tener para el nuevo producto.

Para detectar estas limitaciones en las audiencias y el sistema es conveniente realizar en primer lugar un análisis sistémico o de redes que haga más comprensible el sistema y su contexto. También es importante contar con un estudio de mercado que detalle cuáles son los elementos clave en el actual sistema, así como los intercambios y relaciones entre las audiencias respectivas.

En el análisis sistémico es importante preguntarse si el sistema cuenta con todos los elementos clave que el producto precisará para su expansión. Por ejemplo, una pregunta relevante en la mayor parte de los proyectos de desarrollo económico es si existen actores, en el ámbito del acceso a la financiación, dispuestos a financiar la expansión del producto concreto. Otro ejemplo sería averiguar si existe la capacidad técnica y financiera de las autoridades públicas de un municipio para poder asumir un proyecto de desarrollo de pequeñas y medianas empresas y, si en caso de no existir, tiene sentido ejecutar el proyecto.

Con respecto a las audiencias, el análisis de las limitaciones supone entender si alguna de las audiencias esenciales para el sistema cuenta con algún tipo de elemento que impediría el desarrollo y expansión del producto. Examinando el caso del terremoto en Haití como ejemplo de lo dicho, es evidente que un proyecto que quiera incidir en el cambio del sistema educativo en ese país debe considerar que una audiencia clave, el Ministerio de Educación, tiene carencias sustanciales que dificultan el cambio. De manera similar, se puede identificar que un proyecto, en el que la audiencia clave (el mismo Ministerio) está en contra del producto que se plantea (un nuevo sistema de alfabetización), tiene muchas probabilidades de fracasar.

Con la premisa de que una cadena es tan débil como el más débil de sus eslabones, se debe plantear que la expansión de un producto en el marco de un proyecto debe considerar no solo los puntos fuertes (los actores comprometidos o los recursos disponibles), sino también sus puntos débiles. En caso de existir factores en el sistema o en las audiencias que limitaran de manera importante el desarrollo del producto, la respuesta consecuente no tiene necesariamente que ser la cancelación del proyecto, sino

incorporar los mecanismos para el cambio en los elementos específicos que impiden la expansión del producto dado (por ejemplo, analizar distintos canales de distribución, capacitación de actores públicos, acceso a financiación, etc.)

La medición de este indicador supone expresar las anteriores eventuales limitaciones en el sistema y/o en las audiencias. Dado que las limitaciones pueden ser difíciles de analizar y de validar, en primer lugar es importante sustentar las argumentaciones del presente apartado con las conclusiones de los citados estudios sistémicos y de mercado. En segundo lugar, la opción pasa por exponer experiencias similares en sistemas o con audiencias en que productos parecidos han tenido éxito, y conocer las estrategias que han servido para superar las limitaciones existentes.

#### 5.1.4 Desarrollo de una estructura institucional, operativa y financiera para la escalabilidad

El cuarto factor de la presente propuesta de análisis está vinculado con la entidad que gestionará el producto, y supone un análisis de su capacidad institucional, operativa y financiera para definir si, en una proyección temporal y a mayor escala de la actual, esta entidad gestora reúne las condiciones para responder a los retos que el escalamiento supone.

El análisis de la entidad gestora del producto es relevante ya que lo que puede ser cierto en pequeña escala y en un momento temporal dado, puede resultar no serlo cuando se cambia la escala de análisis y el producto se encuentra en un tiempo distinto de maduración. Se puede afirmar que para cada fase en la vida de expansión de un producto (siguiendo con la teoría de las curvas de aprendizaje de Korten, 1980) existen unos requerimientos específicos e instituciones que cuentan con las habilidades para darles respuesta. No es lo mismo gestionar una fase piloto de lanzamiento de una iniciativa en un pequeño mercado, que gestionar alianzas con inversores para la expansión masiva del producto. Cada fase entraña habilidades distintas y, en consecuencia, las instituciones

que gestionen el producto en cada fase deben contar con dichas habilidades y desarrollarlas convenientemente.

El análisis de cómo la estructura institucional, operativa y financiera evoluciona según se producen los procesos de escalamiento, supone en sí mismo un tipo específico de escalabilidad de acuerdo con el tipo propuesto por Uvin y Miller de escalabilidad organizativa (Uvin y Miller, 1996). De este modo los cambios institucionales son, a la vez, un fin y un medio en relación con los procesos de escalabilidad. Estos cambios son un medio en la medida en que constituyen una condición necesaria para la escalabilidad, pero suponen también un fin en sí mismos, ya que el mejor desempeño organizativo implica de por sí un mayor impacto de las intervenciones de desarrollo. Esto queda reflejado también de manera similar en cómo el concepto de desarrollo de capacidades institucionales figura, dentro de los objetivos del desarrollo, como un fin y como un medio.

Se puede añadir que el hecho de que una entidad gestora en una primera fase del proyecto no reúna las condiciones para facilitar el posterior escalamiento, no invalida la propuesta. En este caso, es preciso definir primero cuál sería el esquema futuro de gestión (la nueva institución o instituciones gestoras) y qué mecanismos de transición incorpora el proyecto para asegurar el éxito de dicha transición. Es decir, más que la realidad de manera estática en el inicio del proyecto, lo relevante es tener la capacidad de anticipar los problemas institucionales, operativos y financieros que la entidad afrontará, para dar una solución razonada y consecuente con los mismos desde el diseño.

Los seis indicadores definidos para este factor son los siguientes:

- i. Consistencia del producto con la misión organizativa.
- ii. Potencial de la estructura institucional actual para responder a un escalamiento.

- iii. Existencia de mecanismos que faciliten la optimización de la gestión del producto.
- iv. Existencia de incentivos institucionales vinculados con el éxito del producto.
- v. El producto es desarrollado por una nueva institución o unidad especializada.
- vi. Riesgos para la institución que escala.

A continuación se analizan los anteriores indicadores y se definen cuáles son las características que se debe buscar en ellos.

- i. Consistencia del producto con la misión organizativa.

El primer elemento que es imprescindible analizar para definir si una organización tiene las capacidades para gestionar el escalamiento y la escala del producto es determinar si la gestión de manera masiva de dicho producto es, como mínimo, coherente, y de manera deseable, si constituye un imperativo en el marco de la misión institucional de la entidad gestora.

Lo dicho podría parecer obvio - ¿por qué una entidad iba a ejecutar un proyecto que no le interesa de cara al futuro?-, pero no es tan evidente debido a los múltiples incentivos y elementos que incitan a una organización a establecer una iniciativa de desarrollo. Es precisamente por la falta de incentivos alineados con el producto y, en muchos casos, por la falta de una institucionalidad local consolidada, por lo que el análisis de la coherencia con la misión institucional es tan relevante.

Un ejemplo de lo anterior es el supuesto, relativamente común en el campo del desarrollo, en que un donante quiere ejecutar un proyecto pero carece de una entidad gestora para ello. El donante precisa realizar una intervención en países donde no hay capacidades locales muy desarrolladas (por ejemplo, en Haití después del terremoto), y

por ello “convence” a una entidad local para que ejecute la propuesta a pesar de no ser un tema de interés para ella.

Este elemento de cumplimiento de la misión social tiene una estrecha vinculación con el factor de apropiación de la iniciativa. Si la entidad local no ha incorporado el desarrollo y la gestión del producto dentro de sus fines, existe un conflicto latente de mayor o menor gravedad, pero que debe analizarse para buscar una solución específica.

El mecanismo de medición del este indicador es doble. En primer lugar, pasa por una revisión de los estatutos, plan estratégico y documentos afines de la entidad gestora para conocer en qué grado los mismos incorporan la gestión del nuevo producto como algo inherente a ellos. El análisis de los estatutos y documentos estratégicos debe ser matizado por las actividades ordinarias que la institución gestora ha venido realizando pero, en el supuesto de encontrar divergencias, es recomendable proponer a la entidad una reforma de sus documentos institucionales, en particular del plan estratégico, para incorporar la gestión del nuevo producto.

En segundo lugar, la medición debe pasar por una revisión de la estructura legal de la entidad ejecutora: conocer si su forma jurídica es válida para responder a las necesidades en el proceso de escalamiento del producto. Se puede pensar en una entidad que legalmente no puede cobrar por los servicios vinculados con el proyecto o, en otra, en cuyos estatutos no esté prevista la captación de recursos. Estos supuestos se podrían incorporar a otra entidad que reúna las condiciones necesarias para gestionar el proceso de escalamiento.

Para terminar con el estudio de este indicador, se debe analizar si la entidad que gestiona el proyecto es la mejor opción para la expansión del producto. Lo relevante de este análisis es que los criterios de selección de entidades gestoras por parte de los donantes guarden relación con su capacidad para responder efectivamente a los procesos de escalamiento de los productos.



Se debe seleccionar una entidad no tanto gestora del proyecto, cuanto gestora y “dueña” del producto y de su expansión, para lograr una apropiación que garantice los mejores esfuerzos para el éxito del producto en su escalamiento.

ii. Potencial de la estructura institucional actual para responder a un escalamiento

Una vez comprobado que el producto es coherente con la misión institucional, es el momento de profundizar en el análisis de cómo los recursos actuales de la institución gestora, financieros, técnicos y humanos, tienen la capacidad de responder a un eventual escalamiento del producto

Para este análisis se retomarán los argumentos (cfr. epígrafe 4.1) que Dees et al. (2002) plantean para definir cuál es el modelo adecuado para escalar una iniciativa (difusión, afiliación o creación de sucursales). Uno de estos elementos es la capacidad financiera de la institución, que debe contar con los recursos necesarios para proponer modelos más costosos (la creación de sucursales) que los modelos de menor coste (la simple difusión). La propuesta de escalamiento por parte de la entidad gestora debe ser consecuente con sus capacidades financieras reales o, en su caso, con las capacidades para atraer recursos de entidades que financien la expansión.

La mayoría de las instituciones y de los emprendedores sociales proponen, como modelo deseado para escalar sus iniciativas, la creación de sucursales, es decir, la opción que supone tener un mayor control sobre las iniciativas. Pero desgraciadamente, en la realidad, dichos deseos deben ser contrastados con la capacidad efectiva de la institución para poder contar con los recursos oportunos para expandir su actividad. El conflicto que se hace patente aquí es el ya planteado de control *versus* velocidad en el proceso de escalamiento en la matriz de Ashoka (cfr. Figura 20).

En relación con este conflicto parece claro que, frente al interés del emprendedor social o la institución gestora, la postura general de las entidades donantes debería ser promover la velocidad, que en última instancia facilita que el producto alcance un impacto deseado

entre la población meta, siempre que dicha velocidad no genere una pérdida de la calidad del producto específico.

Otro aspecto guarda también relación con los recursos técnicos y, sobre todo, con los recursos humanos de la institución. Muchas veces los límites al crecimiento institucional están centrados en el propio personal de la institución. Como ejemplo de este tipo de análisis, es importante definir si el director de la entidad gestora tiene las capacidades de gestionar o, en su caso, de saber delegar la gestión de la cada vez más compleja estructura institucional que supondrán los procesos de escalamiento. En este aspecto, es importante hacer un análisis del personal clave en la institución gestora involucrado en la futura gestión, y complementar las carencias detectadas, bien con procesos de formación, bien con la contratación de nuevo personal más idóneo.

Un análisis clave es el relativo a la persona que tendrá bajo su responsabilidad directa la gestión del producto, el que puede denominarse gestor del producto. Como muestra la experiencia del capital riesgo, el “*fund manager*” o gestor del fondo es la pieza clave que marca la diferencia entre el éxito y fracaso de las iniciativas. Por ello, y en la medida de lo posible, se deben evitar figuras más vinculadas con los procesos administrativos del donante (preparación de informes, relaciones públicas), y poner énfasis en conseguir un auténtico gestor del producto que tenga tanto las capacidades como la motivación necesarias para llevar a escala el producto.

La medición del presente indicador se fundamenta, en primer lugar, en la revisión detallada de los estados financieros de la institución, así como en los documentos internos de gestión de procesos y en el perfil de los empleados. Esta comprobación debe considerar las funciones actuales y contrastarlas con las que se desarrollarían a medida que se realice el escalamiento, y valorar si existe una consistencia entre ambos escenarios. En concreto, es importante realizar una revisión de los estados financieros para conocer, además de los simples datos de solvencia, cuáles son las capacidades, aptitudes y actitudes financieras que ha mostrado la entidad gestora: comprobar si ha sido

capaz de atraer recursos externos, de tomar créditos, de superar contextos de escasez de medios, etc.

iii. Existencia de mecanismos que faciliten la optimización de la gestión del producto

Una de las referencias ineludibles que surgen al mencionar el reto de la escalabilidad es el logro de economías de escala. A pesar de las similitudes y semejanzas de ambos conceptos, es importante aplicar uno de los factores que tradicionalmente mejor contribuyen a la generación de las economías de escala, a saber, la creación de mecanismos que facilitan la optimización de la gestión del producto.

El desarrollo de estos mecanismos de optimización de la gestión del producto guarda una estrecha relación con la innovación y, de hecho, muchos de ellos serán en la práctica el producto innovador que es la base del presente modelo en el primer factor de análisis. De acuerdo con este punto, y siguiendo lo expuesto por Taleb (2007) en el apartado 2.3 de esta tesis, la innovación es el elemento que permite liberar el potencial de escalabilidad de un producto de manera que se expanda de forma masiva.

Sea o no la innovación el mecanismo de mejora de la gestión del producto, la implantación de medidas específicas que permitan optimizar su realización una vez que se lleva a escala constituye, sin lugar a dudas, uno de los requisitos básicos de todo proceso de escalabilidad. Un proyecto que quiera escalarse debe necesariamente incorporar el desarrollo de sistemas y procesos que faciliten la gestión del producto y, con ello, el propio proceso de escalamiento.

Ejemplos típicos de mecanismos que facilitan la optimización en la gestión del producto son los sistemas informáticos y el desarrollo de nuevos sistemas de gestión de procesos institucionales.

Es importante mencionar que una limitación de los planteamientos basados en el uso de tecnología para la búsqueda de la escalabilidad es que su uso no supone, por sí mismo, el

logro de una mayor escala de los impactos. La tecnología facilita la amplificación del impacto de las intervenciones pero, en primer lugar, en el caso de que éstas no tengan el impacto deseado, la tecnología obviamente no suple su falta (Toyama, 2010). Otra de las limitaciones del uso de la tecnología para ampliar el impacto, es que éste se puede ver contrarrestado por el aprovechamiento del mismo no solo por los beneficiarios, sino también por otras partes en conflicto. Un ejemplo de lo anterior podría ser el desarrollo de un sistema de información de precios online que tuviera como objetivo facilitar a pequeños agricultores, que venden actualmente a intermediarios, el acceso a los precios de sus productos en los mercados finales. Dicho sistema tendría un buen potencial de escala, pero puede ser utilizado por los agricultores como aprovechado por los intermediarios en su propio beneficio, con lo cual se elimina el efecto positivo del sistema.

Una segunda salvaguarda en los mecanismos de optimización es que deben crearse de manera consecuente con el avance del proceso de escalamiento del producto. No tiene sentido crear sistemas informáticos desde un primer momento, antes de haber definido las características centrales del producto, ni modificar los procesos de la institución gestora sin haber tenido una primera aproximación práctica a los retos que supone la gestión específica del producto.

En resumen, puede afirmarse que el uso de mecanismos de optimización de la gestión de los productos constituye una condición necesaria, pero no suficiente, de los procesos de escalabilidad. En todo caso, y como condición necesaria, la medición de este indicador supone analizar si en el diseño del proyecto se incorpora un mecanismo de optimización y cuáles son sus características.

#### iv. Existencia de incentivos institucionales vinculados con el éxito del producto

Al reflexionar en el capítulo 2 de la presente tesis sobre las causas de que el concepto de escalabilidad no haya tenido aún el reconocimiento debido en el sector de la cooperación al desarrollo, se mencionaba como una de ellas la existencia generalizada, en los procesos

de gestión de proyectos de desarrollo, de incentivos no alineados con los procesos de escalabilidad. Por ello, es necesario promover, en el marco de la gestión de los proyectos, incentivos que estén directamente vinculados con el logro de la escalabilidad. Estos incentivos deben existir en dos ámbitos: en primer lugar, para la institución gestora misma, de manera que dicha institución tenga la motivación y el deseo real para promover el escalamiento del producto. En segundo lugar, también deben existir para el personal de la institución responsable del producto, de forma que cuente con los incentivos correctos para una ejecución basada en la búsqueda de una escalabilidad.

En cuanto a los incentivos para la institución, la pregunta que hay que formularse es: ¿qué gana la institución con el escalamiento del producto? Una primera respuesta, importante pero seguramente insuficiente, debe ser el cumplimiento de su misión institucional, como se ha visto. En todo caso, deben identificarse y definirse incentivos concretos y cuantificados que benefician directamente a la institución como resultado final del proceso de escalamiento. Algunos ejemplos de dichos incentivos institucionales pueden ser:

- Posibilidad de gestionar mayores recursos
- Posibilidad de contar con un mayor número de personal
- Acceso a nuevas zonas de intervención
- Desarrollo de una capacidad de interlocución con nuevas entidades (contactos con gobiernos o con empresas privadas)
- Facilitar la consecución de un mayor grado de sostenibilidad institucional
- Desarrollo de productos complementarios adicionales para los clientes actuales
- Satisfacer las demandas de intervención por parte de la Junta Directiva
- Mejorar la imagen institucional

Por lo que respecta a los incentivos específicos que deben establecerse para el personal de la institución, la experiencia de productos que se han escalado muestra que es sumamente relevante crear mecanismos de gestión de recursos humanos basados en el desempeño que estén vinculados con el escalamiento del producto. Por ejemplo, en el sector del microcrédito una de las señas de identidad de las instituciones con mejor desempeño es el pago de una retribución variable en función de la cartera, tanto en volumen como en número de clientes, de los asesores de crédito.

Especialmente hay que tener en cuenta los incentivos de la persona responsable del producto. Si los incentivos del gestor del producto están basados solamente en evitar riesgos y en realizar gestiones administrativas, sin que desarrollen una auténtica motivación para el logro del éxito, es difícil que el reto de la escalabilidad se pueda llevar a cabo. Particularmente importante, en relación con la figura del gestor del producto, es definir las competencias que se le van a delegar, de manera que por un lado exista una autoridad y capacidad de decisión por parte del gestor del producto, pero por otro lado haya una capacidad de control y supervisión por parte de la entidad gestora.

Se enumeran a continuación algunos posibles ejemplos de incentivos que se pueden incorporar a los proyectos para el gestor del producto o para otros integrantes de la institución vinculados con el proyecto:

- Mejoras en la retribución basada en el desempeño del producto
- Oportunidades de realizar nuevas funciones en la institución vinculadas con el desarrollo del producto
- Mejora de la percepción del personal sobre el potencial de la institución de sostenerse y crecer en el tiempo.
- Posibilidades de formación y/o desarrollo de nuevas competencias o destrezas para el personal

- Gestión de mayores fondos y mayores responsabilidades de operación

Para la medición del presente indicador es preciso identificar, de manera explícita y preferentemente cuantificada, cuáles serán los incentivos tanto para la institución gestora como para su personal, vinculados al logro de la escalabilidad del producto. El diseño del proyecto debe apoyar decididamente los incentivos identificados y destinar recursos que financien actividades específicas vinculadas con los incentivos. Además y de manera muy especial, debe evitar que las políticas del donante distorsionen los incentivos, por ejemplo creando incentivos paralelos vinculados a metas administrativas.

- v. El producto es desarrollado por una nueva institución o unidad especializada

Otro indicador se refiere al caso en que el producto sea desarrollado y operado por una nueva entidad - o por una unidad especializada dentro de la institución gestora -, frente a la opción de que se gestione dentro del marco de los programas existentes de dicha entidad.

Esto guarda relación con el hecho de que, en la mayoría de las ocasiones, el éxito de las innovaciones se da en el marco de instituciones de nueva creación (“start up”), que tienen la ventaja, al nacer sin una historia, de no enfrentarse a las resistencias al cambio que habitualmente se dan en el marco de instituciones ya establecidas, las cuales tienen un sistema de incentivos vinculado con productos distintos al específico que se plantea en el proyecto. A propósito, se pueden recordar lo expuesto en el anterior epígrafe 4.1 al citar a Christensen (2006), quien plantea que la resistencia interna institucional es uno de los principales obstáculos a la generación de innovaciones, dado que los actores establecidos en cualquier sector poseen recursos, procesos, socios y modelos de negocio diseñados para respaldar el *statu quo*, lo que hace que sea difícil y poco atractivo para ellos desafiar la forma habitual de hacer las cosas.

Una opción alternativa es la constitución de unidades especializadas, con autonomía de gestión, en el marco de instituciones existentes para que puedan desarrollar el producto.

Las unidades especializadas y con autonomía tienen la ventaja de contar con el respaldo de la institución existente, en muchas ocasiones necesario, y que puede incluir una complementariedad entre las actuaciones de la entidad en otros ámbitos y el nuevo producto. No obstante, la existencia de una entidad especializada a veces es vista con recelo y desconfianza, lo que ocasiona tensiones que es preciso gestionar para evitar un rechazo institucional al nuevo producto por otras unidades de la entidad.

Para finalizar el comentario a este indicador, se puede afirmar que el desarrollo de nuevos productos con potencial de alcanzar escala tiene mayores probabilidades de éxito si se hace por entidades de nueva creación o por unidades especializadas autónomas dentro de una institución ya existente. Ello se justifica por las resistencias al cambio que muchas veces se dan en instituciones existentes frente a nuevos productos, también debido a la necesidad de adoptar políticas e incentivos específicos para el nuevo producto que quizá no guarden relación con las políticas generales preexistentes en la institución.

vi. Riesgos para la institución que busca la escalabilidad

Es preciso, como último elemento dentro de este factor, realizar un análisis de los riesgos que existen para la institución gestora derivados del proceso de escalamiento y de los cambios que genera, así como del eventual fracaso de las iniciativas que se formulen.

Un primer riesgo lo constituye el quebranto económico en caso de fracasar la intervención. El posible fracaso de un proyecto tiene mayor o menor efecto según el tamaño relativo del mismo dentro de la institución. Si una institución esté dispuesta a asumir un proceso de escalamiento, se supone que debe afrontar, en el escenario de fracaso de la intervención, los posibles resultados desfavorables. Consecuencias de ese fracaso en el ámbito económico pueden ser, por ejemplo, las responsabilidades laborales con el personal vinculado con la intervención, así como la gestión de los activos vinculados con el proyecto. Es importante que el proyecto incorpore medidas de mitigación de los riesgos económicos en caso de fracaso (por ejemplo debe contar con reservas para gastos de liquidación del personal).



Un segundo riesgo, igualmente importante para la institución gestora en caso de fracaso de la iniciativa, es el vinculado con su imagen institucional, el cual tiene repercusiones, no solo económicas para la institución, sino también de imagen ante sus beneficiarios y donantes. Para eludirlo, muchas instituciones extreman las cautelas a la hora de innovar, sobre todo en relación con el dilema velocidad *versus* control, y prefieren evitar riesgos que supongan un peligro para su imagen. Para soslayarlo se puede considerar la creación de una institución específica que gestione el producto bajo otra marca.

Por otro lado, también existen para las instituciones riesgos vinculados con el éxito y el escalamiento de las intervenciones según el contexto. Un riesgo de esta clase puede surgir, sobre todo, en países donde la coyuntura política o social es difícil. Una actuación a mayor escala puede significar un mayor interés por parte del gobierno de turno en intervenir en las operaciones de la institución y, con ello, generar presiones políticas no deseadas.

Frente a lo anterior, un elemento que debe incorporarse en el ámbito de la mitigación de los riesgos institucionales para la entidad ejecutora es el desarrollo de sus capacidades para identificar y gestionar los riesgos del proyecto. Esto supone superar los tradicionales procesos de gestión de proyectos, basados en buena medida en los procedimientos de los donantes, y plantea la creación de una estructura institucional de administración de riesgos que permita detectarlos a tiempo para aplicar las medidas oportunas.

Es interesante analizar las experiencias existentes en el campo de los microcréditos. Marulanda et al. (2010) destacan que un motivo del fracaso de las instituciones de microfinanzas que no han tenido éxito ha sido la carencia de un sistema integral de gestión de riesgos. En particular, el documento plantea que las instituciones deben incorporar sistemas integrales de administración de riesgo que analicen, de manera tanto general como específica en función de distintos sectores y clientes, los riesgos potenciales para la institución.

Por último, y casi como una paradoja frente a lo expuesto al tratar del análisis del cumplimiento de la misión institucional, seguramente uno de los principales riesgos a los que una institución se puede enfrentar con el escalamiento de un producto es la pérdida de su identidad y sus valores. Este riesgo, que pudiera parecer inapreciable, se demuestra en la práctica como uno de los factores más significativos que dificultan los procesos institucionales de promoción de escalabilidad. Instituciones pequeñas, cuyos procesos de operación estaban basados en el compromiso humano de sus integrantes, se ven enfrentadas a retos organizativos que les hacen sentir que pierden los valores de su trabajo. Como medida de mitigación de este riesgo, es importante que todo proceso de escalamiento institucional incorpore un seguimiento de cómo las entidades pueden estar cambiando su cultura organizativa (generando, por ejemplo, equipos o grupos de transición), y fortalecer los procesos internos de comunicación, especialmente explicando al personal por qué es importante el escalamiento de la actividad y qué lugar tiene en la nueva estructura “escalada” de la organización.

En resumen, es necesario realizar una adecuada identificación de los riesgos que tendrá para la institución gestora del producto tanto un eventual fracaso como el propio proceso de escalamiento en caso de éxito. Una vez identificados los riesgos, se deben implantar las medidas oportunas para mitigarlos dentro de lo posible, y evitar que el desarrollo y escalamiento de los nuevos productos se vuelva en contra de las instituciones que los generan.

#### 5.1.5 Gestión del conocimiento y estrategia de comunicación

El quinto factor para el análisis de escalabilidad incorpora a su vez dos elementos clave: la gestión del conocimiento y la comunicación. Ambos elementos interactúan entre sí de manera que un producto de conocimiento (un estudio de caso, por ejemplo) constituye a su vez, en la mayoría de los casos, un argumento de comunicación, por lo que conocimiento y comunicación son piezas entrelazadas para lograr impacto.

En relación con la gestión del conocimiento, se puede afirmar que el campo de la cooperación al desarrollo, sobre todo desde su vertiente de los proyectos piloto, ha estado en muchas ocasiones orientado por un activismo poco dado a la reflexión y a la búsqueda de un conocimiento generalizable. Seguramente, una de las causas de esta actuación poco reflexiva es la reacción expresa a los planteamientos macro/descendentes de los programas de los organismos multilaterales, que contenían un exceso de reflexión que impedía las intervenciones efectivas.

En esta línea, es preciso destacar la importancia de que las iniciativas de innovación incorporen criterios y estándares de gestión del conocimiento rigurosos. Innovar no supone necesariamente lograr el éxito, pero cualquier proceso de esta naturaleza debe surgir de un conocimiento que haga que los siguientes intentos (la palabra técnica habitualmente usada en procesos de innovación para estos intentos es “iteraciones”) tengan mayores probabilidades de éxito.

En este sentido, hay que afirmar que la escalabilidad no surge de la casualidad ni de una prueba irreflexiva; la escalabilidad surge de un plan definido y consciente que busca alcanzar una mayor escala y que se contrasta con la realidad de un sistema. Precisamente, debido a esta necesidad de desarrollar una planificación consciente y programada para el logro de la escalabilidad, resulta relevante el análisis de la misma propuesto en esta memoria de tesis.

En cuanto al segundo elemento, la comunicación, constituye uno de los requisitos para el logro de la escalabilidad. No se trata de anunciar la imagen institucional del donante ni de la entidad gestora del proyecto, se trata de comunicar el producto específico a audiencias clave y lograr su expansión a nuevos ámbitos.

No cabe duda que una de las mayores revoluciones de principios del siglo XXI es la vinculada con el campo de la comunicación, como por ejemplo las redes sociales<sup>35</sup> y otros instrumentos de intercambio de información que están transformando la manera en que las personas e instituciones interactúan y comparten el conocimiento. Los ejemplos procedentes del mundo de la empresa muestran que una adecuada comunicación es un elemento imprescindible para ampliar la escala de las intervenciones que se realizan. Por tanto, si pretenden alcanzar una mayor escala, las instituciones deben incorporar, de manera expresa, el desarrollo de las capacidades internas necesarias para que la misma sea efectiva.

Debe aclararse que la gestión del conocimiento y la comunicación no deben estar orientadas a la institución donante (que muchas veces capitaliza y acopia el conocimiento pero no hace que llegue a audiencias concretas), ni a la institución gestora. Ambos elementos de gestión del conocimiento y comunicación deben estar primordialmente relacionados con el sistema sobre el que se pretende intervenir, y en particular sobre las audiencias específicas. Los indicadores planteados a continuación no tienen como objetivo la producción de conocimiento o de mensajes comunicativos genéricos. El objetivo de las estrategias de gestión del conocimiento y comunicación debe estar definido en función del análisis de las audiencias y del sistema realizado en el marco del tercer factor que ha sido analizado anteriormente.

Los cinco indicadores clave definidos para el estudio del presente factor son los siguientes:

- i. Definición de una hipótesis que debe ser validada por el producto
- ii. Existencia de un mensaje atractivo
- iii. Comunicación basada en una propuesta de valor para cada audiencia identificada

---

<sup>35</sup> Sobre este punto es interesante reflexionar sobre el hecho de que la gran mayoría de las instituciones de cooperación al desarrollo han comenzado a difundir sus actuaciones por medio de redes sociales como FaceBook o Twitter, entendiendo que estos canales son altamente efectivos y de bajo costo.

- iv. Ratio de fondos de gestión del conocimiento y comunicación sobre el total de fondos del proyecto
- v. Existencia de líderes o redes de comunicación constituidos para el producto

Se analizan a continuación los cinco indicadores planteados, detallando el alcance de los mismos.

- i. Definición de una hipótesis que debe ser validada por el producto

La búsqueda de la escalabilidad, según el modelo propuesto, es una búsqueda explícita y consciente. Es posible identificar criterios y elementos, en las fases de identificación y diseño de los proyectos de desarrollo, que pueden predecir el potencial de alcanzar escala que tendrá la iniciativa. Ello demuestra que el escalamiento es un proceso programado que parte de supuestos y criterios definidos. Llevar a escala no es lanzar semillas al aire y observar *a posteriori* si crecieron o no; supone sí, lanzar las semillas, pero con un análisis previo de por qué, cómo, con y para quién, cuándo y dónde lanzarlas.

Derivado de lo anterior, es importante formular expresamente una hipótesis vinculada con el producto que se creará, definiendo cómo éste incidirá sobre el sistema en el que pretende interactuar. La hipótesis ha de formularse de forma clara y precisa, conteniendo los elementos básicos que sirvan para contrastar la misma con el desempeño del producto en la ejecución del proyecto.

Un riesgo vinculado con la formulación de las hipótesis en los proyectos es que, en muchas ocasiones, y sobre todo desde los organismos donantes con mayor poder, se ha querido verla como una imposición de un planteamiento previo del donante. En este sentido, en múltiples ocasiones el planteamiento o hipótesis inicial es tan sugerente para el donante, debido a motivos ideológicos o programáticos (por ejemplo una determinada propuesta vinculada con temas de las comunidades, o de género, o de sostenibilidad de un programa financiero...), que más que buscar contrastar la hipótesis con la realidad a

través del proyecto, el interés real es justificar que dicha hipótesis se ha validado con una experiencia práctica.

Frente a la tentación de imponer a la realidad los modelos apriorísticos de los donantes, es importante que el proceso de gestión del conocimiento vinculado con el producto sea lo más neutro y objetivo posible. Al hablar de las innovaciones ya se vio que lo interesante no es probar un modelo a toda costa, sino extraer las lecciones vinculadas con el proceso de generación y expansión del modelo, de la manera más objetiva y precisa posible.

La hipótesis servirá, en última instancia, para construir un estudio de caso, siendo altamente recomendable contar, desde el inicio del proyecto, con un esquema claro de qué puntos son los relevantes, y después plantear el estudio que recoja las enseñanzas del proceso de innovación social realizado.

Se debe mencionar, por último, que la gestión del conocimiento está estrechamente vinculada con los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos del sexto factor de éxito de los procesos de escalamiento, que se analizará más adelante. En este sentido, es importante relacionar los requisitos de los sistemas de seguimiento y evaluación que estén implantados, con la formulación de la hipótesis y el desarrollo de los productos de gestión del conocimiento.

## ii. Existencia de un mensaje atractivo

Una vez generada una hipótesis clara sobre el objetivo del producto, es importante traducirla a un mensaje atractivo o motivador que facilite comunicar y “vender” la idea a las audiencias clave. El mensaje estará principalmente dirigido a incidir en el sistema y audiencias en las que se pretende intervenir, poniendo de relieve las características principales que tendrá el producto.

La importancia del lenguaje como instrumento de comunicación y como generador de acción ha sido reconocida por muchos autores, entre los que cabe citar a Rafael Echevarría (1994), quien defiende que el lenguaje es principalmente generativo. Al enunciar algo con palabras, se abren o se cierran posibilidades, y se moldea la identidad de la persona que se expresa. La necesidad de ese mensaje captador está igualmente enunciada por Malcolm Gladwell (2000), cuando señala que el mensaje atractivo es un factor que facilita la escalabilidad. Para Gladwell dicho mensaje debe preparar o envolver la información de manera que el mercado la encuentre irresistible. Puede afirmarse que la misma propuesta de alcanzar escala es en sí misma, en ocasiones, un excelente mensaje para captar la atención de los donantes y las audiencias.

Un ejemplo de mensaje captador que ha tenido un gran éxito en el sector de la cooperación al desarrollo, es el que lanzó en su día Muhammad Yunus al crear el microcrédito, diciendo que “los pobres pueden ser excelentes sujetos de crédito”<sup>36</sup>. Este mensaje rompía con un prejuicio fuertemente enraizado, no solo en el mundo financiero, sino también en el mundo de la cooperación, y sirvió para cambiar, en buena medida, las lógicas de trabajo en el ámbito de la financiación de las iniciativas de los pobres. Otro mensaje con gancho que ya ha sido mencionado es el de Prahalad (2005), quien plantea que “el mercado de las personas de bajos ingresos (la base de la pirámide) constituye por su importante volumen un mercado potencial rentable para que las empresas desarrollen productos específicos para el mismo”, lo que supuso una revolución en un mundo empresarial que ignoraba a los pobres por su baja capacidad adquisitiva.

En resumen, el desarrollo del producto que se pretende escalar debe incorporar un mensaje atractivo que lo haga fácilmente entendible por el sistema y comunique adecuada y fácilmente las cualidades y los objetivos del producto. El mensaje atractivo tendrá como objetivo facilitar la difusión rápida del producto en el sistema, y también vencer las previsibles resistencias y los eventuales malentendidos que se generen. La estrategia de diseño de este mensaje debe ser doble: poner empeño en comunicar para lograr una

---

<sup>36</sup> El entrecomillado no corresponde a palabras específicas de Yunus, el mensaje atractivo intenta reflejar el mensaje central propuesto por Yunus. El mismo caso es el ejemplo de Prahalad mencionado después.

rápida expansión del producto, e incorporar elementos defensivos que eviten o mitiguen el riesgo de un mal entendimiento del producto por el sistema y sus actores.

La medición del presente indicador se realizará comprobando si el mensaje atractivo queda reflejado en el proyecto, o al menos constatando si existen las bases para identificar el sustrato del mensaje. Igualmente se comprobará si se han incorporado fondos para contar con una estrategia de comunicación (contratación de una agencia de comunicación o actividades similares).

- iii. Comunicación basada en la generación de una propuesta de valor para cada audiencia identificada

Como complemento al desarrollo de un mensaje general para el sistema sobre el que se pretende incidir, se deben desarrollar estrategias comunicacionales específicas para las distintas audiencias objeto de la intervención. Es decir, crear mensajes específicos para cada una de las audiencias identificadas que permitan incrementar las posibilidades de que dichas audiencias actúen de la manera deseada para el escalamiento del producto.

Los mensajes deben adaptarse a las realidades específicas de cada una de las audiencias sobre las que se pretenda incidir, de manera que el mensaje incorpore una propuesta de valor específica para cada audiencia. Por ello el proceso de definición del mensaje debe formularse desde la audiencia y sus necesidades e intereses, y no tanto desde la oferta del producto. Como ya se ha mencionado anteriormente en este capítulo, en ocasiones las estrategias de comunicación están basadas en una oferta cuando lo relevante para la escalabilidad es identificar la demanda y sus necesidades.

El conjunto de mensajes hacia las audiencias dentro del sistema debería culminar en el desarrollo de una matriz de comunicación con audiencias clave que recoja, tanto el mensaje que se quiere transmitir, como la propuesta de valor que el producto tiene para ella. A continuación se propone un ejemplo de matriz de comunicación que se debería incorporar, debidamente rellena, en los documentos de diseño de los proyectos:



**Tabla 15: Matriz de comunicación para generar una propuesta de valor para las audiencias del proyecto**

<b>Audiencia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Propuesta de valor</b>
Definir la audiencia	Qué mensaje se quiere transmitir a la audiencia	Qué ofrece el producto/proyecto a la audiencia

Fuente: elaboración propia

Importa considerar también el hecho de que hay que identificar canales específicos de comunicación para cada una de las audiencias, ya que son básicos en el proceso de influir en ellas. Cada audiencia puede necesitar un canal de comunicación distinto. Por ejemplo, las de carácter empresarial pueden ser más receptivas a canales dirigidos por sus instancias gremiales (cámaras de comercio) o a canales de comunicación vinculados con sus dinámicas de negocio (proveedores, clientes, socios), mientras que, las audiencias del sector público lo serán más a canales tales como eventos, movilizaciones sociales, cabildeo, etc.

En la comunicación con las audiencias es fundamental incorporar una estrategia de comunicación con los beneficiarios del producto. Explicar a la población de escasos recursos cómo el producto está diseñado para satisfacer sus necesidades y facilitar su promoción económica y social. En este sentido, uno de los riesgos del ejercicio de pensar en audiencias clave es olvidar el fin último de las intervenciones, que no es otro que la reducción de la pobreza. Por ello es imprescindible incorporar en este punto mecanismos que permitan asegurarnos de que el producto es efectivamente lo que los pobres quieren, y no una necesidad externa que no es asumida como tal por el colectivo beneficiario.

Conforme lo anterior, el diseño del producto debe incorporar de manera activa esta propuesta de valor a cada audiencia, de manera que la “venta” del producto sea consecuente con su diseño, y no resulte en una misión imposible al existir una desconexión entre lo identificado en las audiencias y la potencial oferta del producto.

La medición del presente indicador estará basada en identificar si en la planificación y diseño del proyecto de desarrollo se han incorporado elementos vinculados con la anterior matriz de comunicación con las audiencias clave. El diseño del proyecto debe ser capaz de definir, para cada una de las audiencias clave identificadas, los mensajes y las propuestas de valor específicas que el producto les aportará.

- iv. Ratio de fondos dedicados a gestión del conocimiento y comunicación sobre el total del proyecto

Dar importancia al factor de gestión del conocimiento y comunicación que estamos considerando significa ser consecuentes y destinar los recursos necesarios a las actividades de gestión del conocimiento y comunicación. Más importante que las declaraciones genéricas sobre la gestión del conocimiento, es fundamental tener una base suficiente de recursos técnicos y financieros que aseguren una calidad adecuada en las intervenciones.

Hay varios elementos que tradicionalmente han limitado los fondos para las actividades de gestión del conocimiento y comunicación. En primer lugar, uno de los indicadores más comunes en el campo de la cooperación al desarrollo es el vinculado con los gastos operativos, tanto de los proyectos como de las entidades encargadas de gestionarlos. Aunque este indicador sirve, en la mayoría de los casos, para evitar abusos y lograr que el máximo posible de recursos vayan efectivamente dirigidos a la intervención específica, también tiene un segundo efecto, que es limitar inversiones cuyo impacto indirecto muchas veces es cuestionado. Aplicando este indicador, en muchas ocasiones las actividades de gestión del conocimiento y comunicación quedan catalogadas como actividades de impacto indirecto – o gasto administrativo - y, por ello, están sujetas a las reducciones sobre los costos operativos que muchos donantes tienen en sus políticas de financiación de proyectos.

La gestión del conocimiento y de la comunicación, cuando se formula con los criterios estratégicos anteriormente planteados, y no para la promoción de la imagen del donante o

la entidad gestora, no deben considerarse como gastos indirectos, sino como actividades directamente vinculadas con el éxito del producto. Por ello, invertir en estas actividades no es un gasto administrativo del proyecto, sino más bien un requerimiento necesario para el éxito de los productos y su expansión. Para que este planteamiento sea cierto, se necesita diferenciar las inversiones en comunicación y difusión de aquéllas que están centradas en los intereses específicos del donante, o en su caso de la entidad ejecutora. El análisis de las partidas de comunicación muchas veces refleja que los productos de comunicación, o bien están orientados a la imagen del donante o de la entidad gestora y no al producto en sí (por ejemplo, las vallas publicitarias, muchas veces incorporadas como condición contractual de los proyectos), o bien se centran en los intereses de gestión del conocimiento del donante (casos de estudio) más que en el propio producto.

Una segunda dificultad existente para destinar más fondos a la gestión del conocimiento y comunicación en las propuestas de proyectos, está relacionada con los resultados específicos y medibles que estas actividades de gestión del conocimiento y comunicación generan. El problema de las inversiones en comunicación y gestión del conocimiento es que, muchas veces, su impacto no es fácil ni directamente medible, y por ello debe existir un margen de confianza para realizarlas. Esto no significa un cheque en blanco para un presupuesto ilimitado en estas actividades, pero sí una apuesta por desarrollar y fortalecer componentes específicos dentro del proyecto vinculados con la gestión del conocimiento y la comunicación.

La medición del indicador se basa en identificar las partidas dentro del proyecto destinadas de manera directa a la gestión del conocimiento y comunicación del producto, y dividir dicha cantidad entre el presupuesto total del proyecto. Si bien en función de las áreas temáticas el resultado específico del indicador será distinto en cada caso, es importante señalar, para evitar excesos, que las metas relacionadas con este indicador deben ser mínimos y no máximos, es decir, no es tan relevante superar un cierto porcentaje de gastos en gestión del conocimiento y comunicación como no invertir menos de un determinado porcentaje del presupuesto total.

La clave es que el proyecto muestre que la expansión del producto está respaldada por inversiones sólidas en gestión del conocimiento y comunicación, y no en las buenas intenciones o declaraciones genéricas de sus gestores. Particularmente oportunas son las inversiones en la gestión del conocimiento y comunicación por parte de los donantes, quienes deberían financiar con recursos no reembolsables y de manera preferente estas partidas, promoviendo acciones de comunicación y gestión del conocimiento que generen valor en sí mismas y sean algo más que un rótulo con el logo del donante.

v. Existencia de líderes o redes de comunicación constituidos para el producto

Una de las características de los innovadores más famosos de las últimas décadas (como el paradigmático Steve Jobs), es su capacidad de comunicar sus innovaciones y venderlas a los públicos clave. En el siglo XXI todo emprendedor en el ámbito social deberá ser también, en alguna medida, un comunicador social. Una de las cargas creativas más importantes del emprendedor social de nuestro tiempo es desarrollar las habilidades para comunicar las ventajas de su producto y convencer a las audiencias de que deben invertir en él. Lo expuesto, en definitiva, muestra que además de hacer, hay que comunicar y esta comunicación debe dirigirse a la demanda, al cliente, y no tanto a la oferta, al producto.

El líder de comunicación no tiene que ser necesariamente el creador del producto, será alguien con una estrecha relación e interés en el desarrollo del producto de manera que su intervención sea creíble. La existencia del líder de comunicación facilita enormemente la expansión del producto y por ello se debe identificar a dicho líder o, en su caso, formar a una persona que pueda ejercer esas funciones.

La existencia de un líder comunicacional detrás de los productos de la cooperación es cada vez más demandada por los actores del campo del desarrollo. La figura de un Muhamed Yunus ha sido sin duda uno de los factores que más contribuyó al desarrollo del microcrédito. Por ello la primera pregunta que un donante (o una audiencia) se hace frente a un nuevo producto es “¿quién está detrás de esto?”. Los emprendedores sociales tienen que tener la capacidad de convencer a las audiencias. Uno de los criterios de

Ashoka para la selección de sus *Ashoka fellows* es que la persona tenga una “calidad ética incuestionable” (Ashoka, 2012). Producto y creador van muchas veces de la mano, y es importante identificar tanto las oportunidades como las carencias que el líder del proyecto tiene, para incluir en el diseño actividades específicas que las promuevan o compensen.

Un segundo elemento es el acceso de los líderes de comunicación, y también de las entidades gestoras, a redes que faciliten la difusión del producto y su conocimiento masivo en las audiencias identificadas. Estas redes pueden ser entidades gremiales, certificaciones de calidad o excelencia, universidades, redes temáticas (género, agricultura, jóvenes), entre otras. Lo importante es que tengan una credibilidad demostrada y sirvan como plataforma del escalamiento. Se ha planteado antes cómo las redes sociales están transformando los esquemas tradicionales de comunicación, por lo que el valor de una propuesta se debe medir, a los efectos de su comunicación, por la capacidad que tenga de interactuar con una red mayor.

La medición de este indicador supone identificar tanto al líder de comunicación como a las redes específicas que el producto utilizará para transmitir su mensaje “gancho” a las audiencias identificadas. La capacidad del líder de comunicación, en muchas ocasiones, está basada en elementos no necesariamente tangibles, y por ello es necesario justificar dicha capacidad sobre las características propias del sector que abarque el proyecto específico, y en particular considerando la posición del líder y las redes de comunicación en el marco de dicho sector/sistema frente a las audiencias críticas.

#### 5.1.6 Sistemas de seguimiento y evaluación para la escalabilidad

El último factor dentro del modelo de análisis de escalabilidad es el desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos que incorporen instrumentos y guías de escalabilidad. En este sentido hay que resaltar que la revisión de documentos y casos prácticos realizada en el capítulo 4 mostró que, en muchas ocasiones, la incapacidad de los sistemas de seguimiento y evaluación para acompañar los procesos de escalamiento es el motivo de su fracaso.

Podría parecer prematuro pensar en los sistemas de seguimiento y evaluación durante la etapa de identificación y diseño, pero es plenamente oportuna en la medida en que el seguimiento y la evaluación condicionan tanto la identificación como el diseño de los proyectos. En este sentido, tanto el donante, como la entidad gestora y el diseñador de proyectos, están condicionados desde el principio por la futura evaluación de su trabajo.

Easterly (2006) plantea dos requisitos esenciales para que los buscadores puedan desarrollar su trabajo y proveer eficientemente servicios a los más pobres (la distinción de Easterly entre buscadores y planificadores aparece recogida en detalle en el epígrafe 2.4.1 de la presente memoria de tesis). El primero es que exista una adecuada retroalimentación desde la base, una comunicación con los clientes/usuarios que les facilite conocer en todo momento cuáles son sus expectativas y puntos de vista sobre el producto ofertado. El segundo elemento imprescindible es que existan eficaces procesos de rendición de cuentas para conocer el impacto efectivo de las intervenciones, porque de otro modo, sin indicadores ni información oportuna, los proyectos de desarrollo son dominados por los planificadores.

Analizando los recursos destinados en el sector de la cooperación al desarrollo a temas de evaluación, no deja de ser asombrosa la falta de información concreta sobre los impactos de las intervenciones. Este problema generalizado se convierte en dramático cuando la pregunta no solo se refiere al impacto del proyecto como tal (impacto tradicional directo), sino cuando se pretende obtener información sobre el impacto escalado (más allá de la duración del proyecto, y también en otros ámbitos y no solo dentro del mismo proyecto). En consecuencia, la casi certeza de que los impactos escalados del proyecto no serán medidos, y el hecho de que, además, pueden generar problemas con los procesos ordinarios de seguimiento de la institución donante y de la entidad ejecutora, suponen un lastre sustancial en la motivación de las entidades y de su personal para buscar la escalabilidad de las iniciativas.

Stannard-Stockton (2010) plantea la importancia de priorizar aquellas organizaciones de desarrollo que demuestren estar más centradas en analizar el impacto específico de un

programa frente al examen del desempeño general de la organización. Sobre esta base, el autor plantea cinco preguntas clave para un debate que trascienda el desempeño organizativo basado en las necesidades de información y rendición de cuentas que los donantes precisan:

- ¿Cuáles son los elementos críticos que señalan que una entidad no lucrativa merece una donación?
- ¿Cuál es la información financiera más relevante que puede ayudar a un donante a determinar la capacidad de la entidad no lucrativa de ser sostenible?
- ¿Cuál es la información no financiera más relevante que puede ayudar a un donante a determinar la capacidad de la entidad no lucrativa para implementar programas con éxito?
- ¿Cuál es la información más relevante que puede ayudar a un donante a determinar si realmente la entidad no lucrativa está teniendo un impacto efectivo (hace que las cosas cambien) con sus programas?
- Basados en experiencias pasadas donde no es fácil conseguir información del sector no lucrativo, ¿qué información están dispuestas a revelar las entidades no lucrativas, en particular sobre sus fracasos?

Un concepto previo que es preciso exponer para comprender los mecanismos de seguimiento y evaluación que la escalabilidad requiere, es el de la evaluabilidad. Según el documento *Análisis de evaluabilidad de los proyectos* (BID, 2001), se puede definir evaluabilidad como la capacidad de una intervención para demostrar en términos mensurables los resultados propuestos. Dicho documento identifica igualmente una serie de dimensiones de la evaluabilidad y define los elementos fundamentales para el análisis, que se han resumido en la tabla siguiente:

**Tabla 16: Dimensiones de la evaluabilidad y elementos fundamentales para su análisis**

<p><b>A. Diagnóstico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El problema o la necesidad que el proyecto quiere abordar está claramente identificado mediante consultas con los interesados (prestatarios, organismos ejecutores, beneficiarios, otras partes interesadas)</li> <li>• Las causas del problema están identificadas</li> <li>• Los posibles beneficiarios están claramente identificados</li> </ul> <p><b>B. Definición de los objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados previstos al terminar la ejecución del proyecto están claramente relacionados con los problemas y las necesidades identificados en el diagnóstico</li> </ul> <p><b>C. Lógica del proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos (metas, propósitos), los componentes y las actividades del proyecto están claramente enunciados</li> <li>• Todos los componentes contribuyen al logro del propósito</li> <li>• Todos los componentes incluyen las medidas necesarias para la consecución del propósito</li> <li>• Existe una relación lógica entre todos los elementos del proyecto</li> </ul> <p><b>D. Supuestos y riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones necesarias para la ejecución del proyecto y la consecución de los objetivos están indicadas</li> <li>• Las medidas complementarias para verificar la validez de los supuestos y los riesgos están indicadas</li> </ul> <p><b>E. Indicadores de producto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El (los) indicador(es) de producto relativos al propósito y sus componentes enuncian mediciones cuantitativas o cualitativas de los bienes y servicios previstos que se han de proporcionar durante la ejecución del proyecto</li> <li>• Los indicadores de producto especifican claramente los niveles de ejecución previstos durante el proyecto y al final del mismo</li> </ul>	<p><b>F. Indicadores de resultado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los indicadores de resultado enuncian las mediciones cuantitativas o cualitativas de los resultados previstos al terminar la ejecución del proyecto</li> <li>• Los indicadores de componentes enuncian mediciones cuantitativas o cualitativas de los beneficios previstos como consecuencia de los bienes y servicios que se han de proporcionar mediante la ejecución del proyecto</li> <li>• Los indicadores de resultados de las dos categorías enuncian claramente los niveles de ejecución previstos durante el proyecto y al final del mismo</li> </ul> <p><b>G. Líneas de base para los productos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mediciones del producto en cuanto al propósito están presentadas en el documento de proyecto</li> <li>• Las mediciones del producto en cuanto a los componentes están presentadas en el documento del proyecto</li> </ul> <p><b>H. Líneas de base para los resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mediciones de los resultados correspondientes a los propósitos están presentadas en el documento del proyecto</li> <li>• Las mediciones de los resultados correspondientes a los componentes están presentadas en el documento del proyecto</li> </ul> <p><b>I. Supervisión y evaluación de los productos y los resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Banco y los prestatarios han establecido un sistema de reunión de datos para generar información sobre los indicadores</li> <li>• Se han indicado y comprometido recursos para asegurar que los datos previamente definidos sean reunidos y analizados</li> <li>• Se han tomado disposiciones para utilizar la información a los efectos del seguimiento</li> <li>• Se especifican fuentes de información para todos los indicadores</li> <li>• Se prevé que los beneficiarios participen en la supervisión y la evaluación</li> </ul>
--	--

Fuente: BID (2001)



Varios de los elementos de evaluabilidad incluidos en la Tabla 16 forman parte de los indicadores ya definidos en el presente modelo, lo que parece confirmar que existe una correspondencia entre diseñar para la escalabilidad y diseñar desde la evaluabilidad.

Para finalizar la reflexión sobre este concepto, el ya mencionado documento del BID también plantea que la evaluabilidad no solo facilita la medición de los efectos de un proyecto en cuanto al impacto del mismo, sino que sirve también de instrumento para evaluar si sus elementos son compatibles con los resultados que se quieren alcanzar. Esta condición, la verificación de si los elementos del proyecto son consecuentes con sus resultados, parece indicar igualmente que la escalabilidad y la evaluabilidad van de la mano. Por ello, un proyecto que busque la escalabilidad debe contar con elementos de evaluabilidad que generen un marco adecuado a la medición y evaluación.

Antes de pasar a los indicadores específicos para medir este factor conviene reflexionar sobre la entidad que debería ser la responsable de promover una mejor evaluabilidad de un proyecto para alcanzar la escalabilidad. Al respecto se pueden identificar tres posibles ámbitos de estudio: (i) los procesos de seguimiento y evaluación del donante; (ii) los procesos de seguimiento y evaluación de la entidad gestora; y (iii) los procesos de seguimiento y evaluación propios del proyecto. Los indicadores que se plantearán a continuación se centrarán en el ámbito del proyecto, aunque el análisis de los sistemas de seguimiento y evaluación debería idealmente abarcar tanto los procesos del donante como los de la entidad gestora.

Los dos indicadores identificados para el estudio de este factor son los siguientes:

- i. Existencia de un sistema de seguimiento que sea capaz de responder a las variaciones y al riesgo
- ii. Desarrollo de un sistema de evaluación que mida la escalabilidad de las iniciativas

A continuación se analizarán los anteriores indicadores y se definirá cuáles son las características que se deben buscar en ellos en el marco del análisis de escalabilidad.

i. Existencia de un sistema de seguimiento que incorpore las variaciones y el riesgo

Este indicador tiene por objetivo comprobar si el sistema de seguimiento del proyecto incorpora un mecanismo basado en la administración de riesgos que facilite el análisis y seguimiento de los procesos de escalabilidad dentro del ciclo de ejecución del proyecto. Este elemento se relaciona con la capacidad institucional de la entidad gestora y sus incentivos, pero se dirige específicamente a los procesos propios de gestión del proyecto.

El indicador está centrado en el seguimiento de la variabilidad y el riesgo por ser los dos elementos más relevantes del ciclo de proyectos que deben ser ajustados para adaptarlo a los requerimientos de la escalabilidad. No obstante, sería deseable que la totalidad de los procesos vinculados con la gestión y seguimiento del proyecto estuvieran adaptados conforme a las exigencias de la escalabilidad (los seis factores definidos en el modelo) con el fin de alinear los mismos con la realidad del escalamiento.

La importancia de un sistema de seguimiento que permita dar respuesta a la variabilidad - como elemento básico de la escalabilidad - se puede observar al recordar el conflicto entre ésta y el impacto en un escenario de alta variabilidad, ya apuntado en el apartado 2.3 de la presente memoria de tesis, y que fue expuesto en la Figura 9. En aquel apartado se mostraba que los sistemas tradicionales de gestión de proyectos, basados en su mayoría en procesos lineales, no sirven para dar una respuesta oportuna a la necesidad de los proyectos con alto potencial de escalabilidad, debido a la alta variabilidad de los mismos y la necesidad de una adaptación rápida al cambio que esto supone.

Un instrumento especialmente relevante en el desarrollo de un sistema de seguimiento que permita responder a las variaciones es la incorporación de hitos en la gestión de los proyectos. Un hito es un punto de referencia que marca un evento importante de un proyecto y se utiliza para supervisar su progreso. Los hitos se utilizan habitualmente en

el marco de la política de desembolsos del proyecto (un hito de desembolso o cronogramas de actividades), y con el fin de evitar riesgos (desembolsos no coherentes con el estado de ejecución del proyecto). La propuesta de hitos en procesos de escalabilidad es mucho más radical porque supone identificar de manera efectiva los momentos definitorios en el ciclo del proyecto, que marcan su éxito o su replanteamiento radical. Así, lo relevante de los hitos no es tanto su pura definición, sino su capacidad para reflejar los momentos clave en el ciclo de gestión de proyectos, vinculándolos con momentos clave en el proceso de escalamiento de los productos.

Además de los hitos, el sistema de seguimiento de los proyectos debería incorporar otros elementos similares para facilitar los procesos de escalamiento, en particular instrumentos y procesos para dar una respuesta rápida y flexible a las necesidades de ajuste del producto. Esta flexibilidad y respuesta rápida frente a la novedades relevantes es sin duda uno de los principales cambios que tanto los donantes (en particular los donantes con sus políticas) como las entidades gestoras deben realizar con el objetivo de facilitar, y sobre todo en muchos casos de no entorpecer, los procesos de escalamiento.

- ii. Desarrollo de un sistema de evaluación que permita identificar el proceso vinculado con la escalabilidad de las iniciativas

El presente indicador analiza la existencia de un sistema de evaluación del proyecto que permita definir, de manera más amplia y comprensiva que la tradicional, si éste incorpora la expansión del producto como parte central de su impacto efectivo.

A lo largo de la memoria de tesis se ha hecho referencia de manera reiterada a la importancia de la evaluación como argumento que facilita enormemente los procesos de escalabilidad. En muchas ocasiones de nada sirve un proceso exitoso de escalamiento si lamentablemente el sistema de evaluación del proyecto no es capaz de captar el éxito del producto en desarrollar un impacto masivo.

No obstante la indudable relevancia de la evaluación dentro del análisis de escalabilidad, es igualmente importante exponer las dificultades prácticas que conlleva realizar una evaluación de proyectos que tienen un alto potencial de escalabilidad. Para ello nos apoyaremos en las conclusiones que pueden extraerse de los comentarios sobre la Figura 7 (cfr. epígrafe 2.3), que representaba el conflicto entre el corto plazo, pensando en lo individual, y el largo plazo, pensando en lo colectivo en un proyecto.

Del análisis realizado en aquel apartado, y de los factores expuestos previamente en el modelo, se puede concluir que la evaluación de un proyecto escalado implica, en buena medida, trascender el ámbito tradicional de estudio de las evaluaciones de proyectos de desarrollo en, al menos, cuatro ámbitos nuevos: el espacial, el institucional, el sectorial/sistémico y el temporal. El ámbito espacial supone evaluar el territorio concreto de intervención y también otras potenciales ubicaciones donde el proyecto se ha escalado. El institucional supone evaluar a la entidad gestora y también a otras entidades que han podido adoptar o expandir directa o indirectamente el producto. El sectorial/sistémico supone entender cómo el proyecto ha generado cambios en el sector específico de trabajo (p.ej. vacunación, microfinanzas, educación infantil, etc). Por último, a nivel temporal es importante que la evaluación mida el impacto durante la ejecución del proyecto, y además pueda analizar qué pasó con el producto un cierto tiempo después de terminado el proyecto (por ejemplo 2-3 años).

Realizar una evaluación orientada de manera específica al análisis de escalabilidad implica destinar mayores recursos del proyecto a este fin. Esta “desviación” de recursos – de actividades vinculadas con el impacto directo hacia actividades de evaluación – puede generar malestar por contribuir a aumentar los costes del proyecto, pero hay que asumir que contar con una evaluación de impacto sólida es parte esencial de los procesos de escalabilidad al constituir un pilar sobre el que se asentará su expansión.

## 5.2 Tabla resumen del modelo propuesto

Después de la descripción de los distintos factores e indicadores realizada a lo largo de la sección 5.1, a continuación se expone en una tabla resumen el conjunto de los seis factores definidos y los respectivos indicadores para cada factor.

**Tabla 17: Resumen del modelo para el análisis de escalabilidad**

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>
1. Definición de un producto innovador y sencillo	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>i. Existencia de un producto acotado y estandarizado</i></li> <li><i>ii. Declaración de innovación del producto</i></li> <li><i>iii. Ratio de recursos dedicados a la innovación sobre el total de recursos invertidos</i></li> <li><i>iv. Existencia de recursos no escalables</i></li> </ul>
2. Variabilidad en el resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>i. Existencia de indicadores núcleo de atribución</i></li> <li><i>ii. Prueba de extremos</i></li> <li><i>iii. Existencia de un punto crítico/hito de escalabilidad</i></li> <li><i>iv. Evolución ratio costo/beneficio en tiempo</i></li> <li><i>v. Riesgo para el cliente del fallo producto</i></li> </ul>
3. Identificación del sistema y las audiencias clave	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>i. Existe una identificación clara de las potenciales audiencias y sistemas para el producto</i></li> <li><i>ii. Análisis del potencial de absorción del sistema en relación con el producto.</i></li> <li><i>iii. Coinversión por parte de las audiencias en el desarrollo del producto.</i></li> <li><i>iv. Existencia de plataformas que actúen como canal de distribución de producto hacia las audiencias y sistemas.</i></li> <li><i>v. Limitaciones o especificidades en las audiencias y sistemas que limitan el espacio de expansión.</i></li> </ul>
4. Desarrollo de una estructura institucional, operativa y financiera para la escalabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>i. Consistencia del producto con la misión organizativa</i></li> <li><i>ii. Potencial de la estructura institucional actual para responder a un escalamiento</i></li> <li><i>iii. Existencia de mecanismos que faciliten la optimización</i></li> </ul>

	<p><i>de la gestión del producto</i></p> <p><i>iv. Existencia de incentivos institucionales vinculados con el éxito del producto</i></p> <p><i>v. El producto es desarrollado por una nueva institución o unidad especializada</i></p> <p><i>vi. Riesgos para la institución que escala</i></p>
5. Gestión del conocimiento y estrategias de comunicación	<p><i>i. Definición de una hipótesis a validar por el producto</i></p> <p><i>ii. Existencia de un mensaje atractivo</i></p> <p><i>iii. Comunicación basada en una propuesta de valor para cada audiencia identificada</i></p> <p><i>iv. Ratio de fondos de gestión del conocimiento y comunicación en el proyecto</i></p> <p><i>v. Existencia de líderes comunicacionales o redes comunicacionales constituidas para el producto</i></p>
6. Sistemas de seguimiento y evaluación para la escalabilidad	<p><i>i. Existencia de un sistema de seguimiento que sea capaz de responder a las variaciones y al riesgo</i></p> <p><i>ii. Desarrollo de un sistema de evaluación que mida la escalabilidad de las iniciativas</i></p>

Fuente: elaboración propia

La tabla expuesta es el instrumento que el modelo planteado en la presente memoria de tesis propone como marco de referencia para analizar, de manera aplicada, el potencial de escalabilidad de un proyecto de desarrollo. Dicho modelo pretende generar un marco estructurado que sirva para analizar, primordialmente de manera cualitativa, el potencial de alcanzar escala de un proyecto, por lo que no plantea una herramienta cuantitativa que establezca parámetros numéricos sobre qué proyecto tiene mayor escalabilidad que otro. La justificación de no incorporar un análisis numérico viene dada, en primer lugar, por la falta de consolidación del concepto de escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo. Incorporar un análisis cuantitativo sin que exista una interiorización clara del concepto de escalabilidad no parece una estrategia adecuada durante los primeros momentos de consolidación. En segundo lugar, la propuesta del modelo de análisis de escalabilidad pretende definir un marco abierto que puede ser adoptado por distintas instituciones de acuerdo con su propia visión y estrategia. Se puede asumir que

incorporar en el modelo porcentajes específicos limitaría la capacidad de una institución de dar forma propia a su visión de la escalabilidad.

Las consideraciones anteriores no impiden formular conclusiones y recomendaciones concretas sobre el potencial de escalabilidad de los proyectos basándonos en el modelo propuesto. Hacerlo implica trascender el modelo-receta para plantear una reflexión amplia: en primer lugar, sobre cómo seleccionar proyectos con mayor potencial de escala; y en segundo lugar, sobre cómo mejorar la formulación de los proyectos para que cuenten con mayores probabilidades de éxito en sus procesos de escalamiento.

### **5.3 Ejemplo de aplicación del modelo en la identificación y diseño de proyectos de desarrollo.**

Concluida la exposición teórica del modelo de análisis de escalabilidad, a continuación se procederá a aplicarlo a dos proyectos concretos de desarrollo, de manera que se pueda entender cómo los factores e indicadores pueden utilizarse en la práctica para identificar el potencial de escala de un proyecto y, en su caso, mejorarlo para promover la escalabilidad del mismo. En esta línea, es importante aclarar que los ejemplos que siguen, más que validar los distintos factores e indicadores del modelo, fundamentalmente pretenden orientar a los profesionales del desarrollo interesados en la temática sobre cómo puede aplicarse el modelo en la práctica.

Los dos proyectos de desarrollo seleccionados son experiencias del autor de esta tesis en su trabajo en el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), perteneciente al grupo del Banco Interamericano de Desarrollo<sup>37</sup>. Esta selección se basa en el conocimiento directo del autor, lo que facilita el acceso a información y a elementos que quizá no son evidentes en los propios documentos de formulación de los proyectos. Las propuestas constituyen ejemplos estándar de proyectos que el FOMIN realiza en el marco de su misión institucional, según su doble misión de desarrollo del sector privado y de reducción de la pobreza. En el momento en que dichas propuestas se formularon, el

---

<sup>37</sup> Como Especialista Senior de proyectos en la Unidad de Acceso a Mercados y Capacidades del FOMIN.

presente modelo de análisis de escalabilidad no existía, por lo que las propuestas fueron identificadas y diseñadas de manera neutral, sin que existan sesgos que puedan desvirtuar las conclusiones que se extraerán de la aplicación a esas propuestas del modelo de análisis de escalabilidad.

Este modelo es aplicable a distinto tipo de propuestas y sectores dentro de la cooperación al desarrollo. El valor de los ejemplos que se presentan a continuación es orientar sobre cómo se hace operativo el análisis de la escalabilidad en dos propuestas concretas. Lo relevante no es tanto su mayor o menor potencial de escala, sino la lógica aplicada, que se debe seguir conforme el modelo propuesto.

### 5.3.1 Aplicación del modelo al Proyecto *Modelo de microfranquicias para emprendedoras de bajos ingresos en Paraguay*

Un primer ejemplo de la aplicación del modelo a una iniciativa de desarrollo es el proyecto de microfranquicias que el FOMIN financió en 2011 a la Fundación Paraguaya, con el objetivo de generar oportunidades de empleo y beneficios a mujeres de bajos ingresos en Paraguay (FOMIN, 2011 B).

La metodología empleada consiste en exponer los principales elementos y datos utilizados en el proyecto y aplicar sobre ellos el modelo de escalabilidad propuesto en la presente tesis para evaluar los resultados. El procedimiento se hará mediante una tabla resumen que tendrá en cuenta factores e indicadores.

#### *a) Datos básicos del proyecto*

**País:** Paraguay

**Entidad ejecutora:** Fundación Paraguaya.



La Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo (en adelante, “la Fundación” o “Fundación Paraguaya”), es una asociación civil sin fines de lucro con sede en Asunción, Paraguay. Fue creada en 1985 por un grupo de empresarios y líderes sociales. Es una empresa social de vanguardia que busca desarrollar soluciones innovadoras a la pobreza y al desempleo, y difundirlas proactivamente a otros países. Su misión es promover el emprendimiento, posibilitando que personas de bajos recursos creen puestos de trabajo e incrementen sus ingresos familiares. La Fundación es la institución pionera en la promoción de emprendedores a través del microcrédito y la capacitación en Paraguay. Desarrolla actividades en todo el país, cuenta con 26 oficinas regionales y abarca más de 150 pueblos y ciudades. La cartera de clientes de microcrédito de la Fundación es de 48.000 pequeños y micro-emprendedores, de los cuales 31.000 son mujeres de bajos ingresos.

**Beneficiarios del proyecto:**

El proyecto estimaba que beneficiaría a 600 mujeres microempendedoras de bajos ingresos pertenecientes a los Comités de Mujeres Empendedoras de la Banca Comunal de Fundación Paraguaya, las cuales tendrán la oportunidad de incrementar sus ingresos al convertirse en microfranquiadas.

**Presupuesto y duración:**

El proyecto tiene un presupuesto total de 2.235.000 US\$ y una duración de cuatro años.

**Descripción:**

El proyecto busca dar una respuesta oportuna y apropiada a la falta de oportunidades de negocio de las mujeres de bajos ingresos, detectando nuevos nichos de mercado y desarrollando opciones para generar ingresos más estables mediante el desarrollo e implementación de cinco nuevas microfranquicias. El proyecto ofrece oportunidades a las mujeres de bajos ingresos para operar un buen negocio y además contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los pobres, al ofrecer productos y servicios de alto

valor social a precios asequibles. Para ello el proyecto creará una incubadora de microfranquicias en la Fundación mediante la que se espera generar un mínimo de 5 redes de microfranquicias que den nuevas oportunidades de ingresos a 600 mujeres.

Las microfranquicias representan una alternativa de negocio que ofrece a los microemprendedores por necesidad la oportunidad de convertirse en gestores de negocios de éxito. En Paraguay se espera una considerable demanda de microfranquicias por las siguientes razones: (i) la magnitud del problema de la pobreza; (ii) la demanda por parte de las personas de bajos ingresos de oportunidades que los incrementen y ayuden a diversificarlos mediante negocios sostenibles y rentables; y (iii) la demanda en zonas de bajos ingresos, tanto urbanas como rurales, de mejores productos y servicios de calidad a precios razonables que resuelvan en alguna medida la pobreza.

#### *b) Relevancia de la escalabilidad en el proyecto*

La escalabilidad es un elemento fundamental en el proyecto ya que la estructura del sistema de microfranquicias incorpora la expansión de las redes como parte del modelo. No obstante, en el documento del proyecto no existen referencias explícitas y sólidas a la escalabilidad que permitan aislar dicho factor.

Es interesante resaltar que, dado que Fundación Paraguaya es una entidad de microfinanzas, el programa de microcrédito de la Fundación constituye una interesante plataforma de ensayo para la exploración de oportunidades de nuevas iniciativas piloto.

#### *c) Tabla de análisis*

A continuación se analizará el potencial de escalabilidad del proyecto mediante la aplicación de la tabla de análisis expuesta en el epígrafe anterior al plantear el modelo.

**Tabla 18: Aplicación al análisis del Proyecto Modelo de microfranquicias para emprendedoras de bajos ingresos en Paraguay**

Factor	Indicadores	Análisis del indicador
<b>1. Definición de un producto innovador y sencillo</b>	1.1 Existencia de un producto acotado y estandarizado	<p>La revisión del documento de proyecto muestra que no identifica con claridad cuál es el producto específico que se trata de llevar a escala. Si bien el sector general de las microfranquicias tiene, como se ha mencionado, un alto potencial de escalabilidad, el proyecto incorpora al menos dos productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las redes específicas de microfranquicias (por ejemplo una red de distribución de gafas por las mujeres microfranquiadas), que tienen un alto potencial de escalabilidad por su diseño.</li> <li>- El modelo de incubadora de microfranquicias de Fundación Paraguaya, que podría expandirse a su vez directamente (generando más redes de microfranquicias) y mediante su réplica.</li> </ul> <p>En relación con los dos productos, el primero (las redes de microfranquicias) aparece más acotado y expuesto de manera más estandarizada que el segundo (la incubadora), que no tiene una definición tan clara y cuya definición y ámbito no queda recogida de manera estandarizada.</p>
	1.2 Declaración de innovación del producto	<p>En cuanto al producto de la incubadora de microempresas, se puede afirmar que el proyecto plantea una innovación, como un nuevo modelo no existente en el país. Por lo que se refiere a las distintas redes de microfranquicias, de acuerdo con el documento incorporarán productos o servicios innovadores no existentes en el país. En conclusión puede decirse que ambos productos, la incubadora y las redes de microfranquicias, aunque de manera no explícita, incluyen una declaración de innovación.</p>
	1.3 Ratio de recursos	<p>El cálculo de esta <i>ratio</i> no es sencillo en el presente ejemplo al no estar claramente definido el destino de distintas partidas dentro del</p>

	<p>dedicados a la innovación sobre el total de recursos invertidos</p>	<p>presupuesto del proyecto. No obstante, y con un cierto grado de aproximación, se puede afirmar que la totalidad de los cinco componentes del proyecto dirigen sus recursos de manera principal hacia la innovación. Las partidas, sobre las que cabría dudar si son o no recursos de innovación, son los componentes destinados a la administración del proyecto, así como las partidas de gestión interna de FOMIN (capacitación y cuenta agenda).</p> <p>En conclusión, se puede identificar que, de manera aproximada, la gran mayoría de los recursos del proyecto están destinados a desarrollar la innovación (se podría afirmar que más del 90% del total de recursos), por lo que el resultado del presente indicador es alto.</p>
	<p>1.4 Existencia de recursos no escalables</p>	<p>Revisando el documento del proyecto no se identifican explícitamente recursos no escalables. Dos cuestiones que sí se identifican en el apartado de riesgos son las limitaciones potenciales de las empresas microfranquiadoras y de las mujeres que pudieran ser microfranquiadas. Estos dos elementos sin duda deben ser analizados en detalle al constituir obstáculos a la futura expansión de los productos (en particular de las redes de microfranquicias).</p>
<p><b><i>Conclusión y recomendaciones del factor 1</i></b></p>	<p>En relación con el primer factor, el proyecto define dos tipos distintos de productos: (i) la incubadora de microfranquicias en Fundación Paraguaya y (ii) las distintas redes de microfranquicias. Ambos tienen un enfoque innovador y el proyecto destina a la generación de dicha innovación suficientes recursos. Por último, si bien se identifican algunos recursos que podrían ser no escalables, el proyecto incorpora medidas de mitigación que minimizan el riesgo de que dichos recursos pongan en riesgo el proceso de escalamiento.</p> <p>En conclusión, el proyecto define adecuadamente dos productos innovadores y sencillos (la incubadora y las redes), aunque la definición del producto red es más específica y sencilla que la definición del producto de la incubadora.</p>	

Factor	Indicadores	Análisis del indicador
<b>2. Variabilidad en el resultado</b>	2.1 Existencia de indicadores centrales que permitan la atribución	<p>En primer lugar, sobre el producto de las redes de microfranquicias, el proyecto incorpora dos indicadores que se pueden identificar como centrales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El número de redes de microfranquicias (5)</li> <li>- El número de mujeres microfranquiciadas (600)</li> </ul> <p>Ambos indicadores, en particular la evolución del número de microfranquiciadas - y sub-indicadores de este último, como el índice esperado de fracaso - constituyen una buena base para analizar la variación potencial.</p> <p>Como recomendación, hubiera sido útil incorporar algún indicador monetario de desempeño de las microfranquicias que evaluara el grado en que generan beneficios.</p> <p>En segundo lugar, en relación con el producto de la incubadora, en sus indicadores de objetivo general se incorpora el indicador <i>“Número de instituciones financieras de la Región que incorporan las microfranquicias como parte de su cartera de servicios”</i> que pretende medir el potencial de réplica del mismo. Como recomendación, habría sido deseable incorporar un indicador específico sobre el éxito de la incubadora, por ejemplo sobre su sostenibilidad y expansión (índice de sostenibilidad, número de redes adicionales creadas, nuevos inversores en la misma, etc).</p> <p>De acuerdo con lo anterior, y efectos del presente ejemplo de análisis de proyecto, para simplificar se tomará el producto redes y sus indicadores como eje de medición del factor.</p>
	2.2 Prueba de los extremos	<p>En relación con los dos indicadores mencionados se establece un indicador <i>“420 (70%) microfranquiciadas operan negocios de microfranquicias”</i> que define una variación inicial esperada de un</p>

		<p>30% (tasa de fracaso). Esto es importante porque el diseño del proyecto asume que existirán potencialmente fracasos que, como se analizó previamente, es una condición también del éxito (la escalabilidad).</p> <p>En los documentos del proyecto no se realizaron, como hubiera sido deseable, proyecciones detalladas de escenarios futuros del impacto del proyecto. Debido a lo anterior, la prueba de los extremos se realizará planteando escenarios posibles que han sido simplificados, lo cual limita en alguna medida el análisis del indicador, pero es útil como ejemplo para generar una idea aplicada de la prueba.</p> <p>En cuanto a los indicadores, se considerará de manera conjunta tanto el indicador del número de redes de microfranquicias (que es un indicador núcleo seguramente más vinculado con el primer producto de la incubadora) como el indicador de número de microfranquiciadas, que como se ha expuesto anteriormente ya prevé variaciones en el mismo.</p> <p>En el primer escenario de fracaso absoluto (EFA), se formula una hipótesis según la cual, de las 5 redes de microfranquicias, 3 fracasan, 1 tiene problemas en su operación (60 microfranquiciadas <i>versus</i> las 120 promedio previstas), y solo 1 alcanza el éxito previsto sin superar metas (120 microfranquiciadas). El resultado de este escenario es de 180 microfranquiciadas. Podría reducirse asumiendo un número de redes menor (es decir, que no se logran desarrollar 5 redes sino únicamente 2 o 3), pero a los efectos del análisis se asumirá que las 5 redes pueden desarrollarse.</p> <p>En un escenario de éxito total (EET) se puede considerar que las cinco redes de microfranquicias tienen éxito, y de las cinco al menos 2 superan en un 50% los resultados de previstos (120 más,</p>
--	--	--

		<p>60 cada una), y una red duplica las expectativas de microfranquiadas (120 adicionales a las 120 previstas). En este escenario, el total de microfranquiadas sería: 240 (las dos redes que cumplen la meta, 120 + 120), más 360 (las dos redes que superan la meta en un 50%, 180 + 180), más 240 de la red que duplica la meta (120 + 120), haciendo un total de 840 microfranquiadas.</p> <p>Según lo expuesto, la variación potencial del proyecto es de 840 – 180, es decir, 660 microfranquiadas, variación substancial que muestra que el proyecto tiene un alto potencial de variación entre los extremos. Al comprar los escenarios con la meta promedio prevista en el proyecto de 600 mujeres y 5 redes, se ve que el escenario que se prefirió fue relativamente el optimista (más cercano al EET que al EFA), lo que es un interesante indicador de los procesos de selección de proyectos y del origen de los recursos (en este caso donación, frente a la alternativa de recursos reembolsables de crédito, donde la estimación suele por lo general ser más conservadora).</p> <p>A propósito de este indicador cabe recordar que, como se formuló al identificarlo, es deseable contar con datos y estudios que justifiquen las anteriores hipótesis, pero lo más importante es utilizar el sentido común para establecer de manera realista las posibles variaciones al alza y a la baja en los resultados del proyecto. En este sentido, de nuevo, más que un número específico, lo relevante es identificar si existe o no una fuerte variabilidad potencial en los resultados.</p> <p>En segundo lugar es importante identificar el momento temporal de su ejecución en el que el proyecto está listo para analizar su expansión. De acuerdo con la formulación del proyecto, podríamos pensar en un margen de los 2 años después de finalizado el</p>
--	--	--

		<p>proyecto, para dar tiempo suficiente a la expansión. En la mayoría de los casos, el momento temporal coincidirá con el final del proyecto o, en su caso, un momento posterior vinculado con el momento de evaluación del mismo.</p>
	<p>2.3 Existencia de un punto crítico de escalabilidad</p>	<p>En relación con este indicador, y de nuevo diferenciando entre los dos indicadores que están siendo utilizados para el análisis (número de redes de microfranquicias y número de mujeres microfranquiciadas), se puede afirmar que para ambos existen hitos críticos de escalabilidad definidos.</p> <p>Para el primer indicador de número de redes, la firma de un convenio con el microfranquiciador y el lanzamiento de la red constituyen el hito de referencia. Para el segundo - número de microfranquiciadas - la superación de la fase piloto dentro del proceso de lanzamiento de las microfranquicias constituye un hito crítico claro.</p> <p>En conclusión, se puede afirmar que el proyecto incorpora de manera específica hitos vinculados con los dos indicadores núcleo que dan seguimiento adecuado al éxito o fracaso en los momentos clave. No obstante, una cuestión que no queda clara de la lectura del documento de proyecto es cuáles son las consecuencias que se derivan en caso del no cumplimiento de los hitos (¿suspensión o cancelación del proyecto?).</p>
	<p>2.4 Evolución de la ratio coste/beneficio en el tiempo</p>	<p>El proyecto cuenta con información para poder analizar la evolución de la ratio de coste - beneficio en el tiempo, si bien la ausencia de un cronograma de desembolsos hace preciso que para la aplicación del modelo se tengan que estimar cantidades uniformes cada año (en vez de utilizar un cronograma real de desembolsos como hubiera sido deseable). En este sentido, el coste total del proyecto es de 2.235.000 US\$, que en cuatro años previstos de ejecución arroja un</p>



		<p>promedio anual de 558.750 US\$/año.</p> <p>Revisando las proyecciones del número de microfranquiadas que el proyecto lanzará cada año (sobre un total de 600), se aprecian posibles inconsistencias al mencionarse en el marco lógico un número de microfranquiadas superior en el segundo año al del tercero, lo cual no parece tener lógica con el avance general del proyecto.</p> <p>No obstante las inconsistencias (que sería conveniente entender para realizar un juicio más oportuno), aplicando el promedio del proyecto y el número de beneficiadas en cada periodo, se puede ver la siguiente progresión:</p> <p>Primer año 30 mujeres. Dividido entre 558.750 US\$ del presupuesto del periodo, obtenemos 18.625 US\$ por beneficiario.</p> <p>Segundo año 150 mujeres. Dividido entre 558.750 US\$ del presupuesto del periodo, obtenemos 3.725 US\$ por beneficiario.</p> <p>Tercer año: 100 mujeres. Dividido entre 558.750 US\$ del presupuesto del periodo, obtenemos 5.587 US\$ por beneficiario.</p> <p>Cuarto año 350. Dividido entre 558.750 US\$ del presupuesto del periodo, obtenemos 1.596 US\$ por beneficiario.</p> <p>Incluso si no se considera un error - como seguramente es - el número decreciente de microfranquiadas entre el año 2 y 3, el proyecto en su conjunto muestra una progresión decreciente en la ratio de costo/beneficio. Esta ratio decreciente es un indicio de las economías de escala que las redes del proyecto pueden lograr, y como tal constituye un indicador que respalda el potencial de escalabilidad del proyecto.</p>
--	--	---

		<p>Para finalizar, y no obstante el prometedor resultado del presente indicador, hay que recordar que hubiera sido interesante contar con un cronograma detallado de desembolsos del proyecto, para revisar cómo el coste anual se distribuye, no de manera igual por años, sino en función de la inversión real realizada. Revisando las distintas partidas del presupuesto se puede afirmar que la mayor parte del gasto se da entre los años 1 y 2, por lo que las cifras anteriormente mencionadas serían aún más claras sobre la evolución positiva del coste / beneficio del proyecto en el tiempo.</p>
	<p>2.5 Riesgo para el cliente del fallo del producto</p>	<p>Este indicador, que analiza las consecuencias del fallo del producto para el cliente, lamentablemente no aparece lo suficientemente analizado en el documento del proyecto como hubiera sido deseable.</p> <p>De forma general, como argumento de justificación de la iniciativa, se afirma que las microfranquicias tienen un índice de fracaso menor que otros modelos similares. A su vez, se asume en el documento una cifra estimada de fracaso de un 30%, que, en número de mujeres supondría que - sobre un total de 600 - 180 microfranquiciadas fracasarían. De manera específica, dentro del modelo de negocio de las microfranquicias se menciona que incorpora una inversión por parte de las mujeres que es realizada mediante un microcrédito, lo que supone un riesgo adicional para la mujer.</p> <p>El proyecto incorpora como única medida de mitigación un fondo de crédito para financiar los préstamos a las mujeres en la fase piloto, pero no aclara qué medidas de mitigación se adoptarán con las mujeres cuyos micronegocios fracasen.</p> <p>Los anteriores elementos enumerados parecen identificar un riesgo significativo de fracaso para las mujeres, por lo que hubiera sido deseable que los riesgos se hubieran recogido de manera más estructurada, y que para cada riesgo se hubieran identificado</p>

		<p>medidas de mitigación concretas.</p> <p>Lo anterior evitaría que el eventual fracaso de alguna red genere un riesgo sobre la reputación de Fundación Paraguaya - o sobre las empresas franquiciadoras - que limite o impida la expansión de las redes, y con ello, la escalabilidad del proyecto</p>
<p><b>Conclusión y recomendaciones del factor 2</b></p>	<p>Se puede afirmar que el proyecto incorpora un importante grado de variabilidad, que como se ha mencionado previamente en la memoria de tesis, es un indicio clave de que tiene un alto potencial de escalabilidad. Las significativas diferencias identificadas entre los escenarios de fracaso absoluto y éxito total en el presente factor muestran dicha variabilidad la cual queda confirmada por los restantes indicadores de análisis dentro del presente factor.</p> <p>A su vez, la variabilidad incorpora determinados riesgos (en particular el riesgo de fracaso de las redes) que deberían haber sido analizados con mayor detalle y mitigados en la medida de lo posible, para evitar consecuencias no deseadas sobre la expansión del modelo.</p>	

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Análisis del indicador</b>
<p><b>3. Identificación del sistema y las audiencias clave</b></p>	<p>3.1 Existe una identificación clara de las potenciales audiencias y sistemas para el producto</p>	<p>El componente V del proyecto incorpora una identificación explícita de las principales audiencias del mismo, definiendo una serie de actuaciones concretas. Una primera audiencia específica y de gran relevancia, son las entidades de microfinanzas en la región de América Latina que son entidades potencialmente interesadas en reproducir la iniciativa en caso de que tenga éxito. En relación con el sistema en el que las microfranquicias operarían, el análisis sistémico se incorpora como actividad dentro del componente I. A este respecto, y como se expuso previamente al hablar del sistema, hubiera sido oportuno que dicho análisis se hubiera realizado antes del inicio del proyecto, contando con datos específicos para ajustar</p>

		<p>el diseño de las actividades del proyecto conforme a dicho análisis del sistema.</p> <p>En conclusión, se puede afirmar que existe una identificación relativamente satisfactoria de las audiencias, aunque faltaría priorizar las mismas sobre la base de su importancia relativa para la escalabilidad del modelo propuesto. En relación con el sistema, aunque no existe como tal un sistema predefinido de microfranquicias, hubiera sido preciso que el proyecto incorporara datos más específicos sobre sistemas afines que pudieran aportar datos relevantes (como las franquicias en Paraguay, o modelos de iniciativas para la base de la pirámide que pudieran ser un referente).</p>
	3.2 Análisis del potencial de absorción del sistema y las audiencias en relación con el producto	<p>El documento de formulación del proyecto no incorpora un análisis detallado de cómo las distintas audiencias y el sistema podrían absorber, y hasta qué punto, el crecimiento y la expansión de las redes de microfranquicias. No obstante, en el componente I se incorpora un análisis de las oportunidades, en el que se espera poder cuantificar dicha capacidad de absorción.</p> <p>Seguramente no sea sencillo, debido a lo novedoso de los modelos de microfranquicias, contar con la información deseable y suficiente para identificar y diseñar los proyectos. En esta línea el proyecto acertadamente incorpora un estudio de mercado como una de las actividades iniciales, lo que es un elemento positivo pero hasta cierto punto insuficiente, al realizarse cuando ya los incentivos están definidos en buena medida para la ejecución.</p>
	3.3 Coinversión por parte de las audiencias en el desarrollo del producto	<p>En primer lugar el proyecto incorpora una cofinanciación de la Fundación Paraguaya y de la Agencia Australiana de Cooperación al Desarrollo, indicio positivo del interés que suscita la iniciativa. La inversión de Fundación Paraguaya es importante no solo en términos económicos, sino también por el hecho de poner en juego su reputación e imagen ante sus clientes de microcrédito al proponerles</p>

		<p>los modelos de microfranquicias. Otro elemento de especial relevancia a la hora de considerar este indicador es la participación de empresas privadas - en las distintas redes de microfranquicias - como microfranquiciadoras. Las empresas privadas invertirán en el diseño y expansión de las redes y, de manera muy relevante, pondrán en juego su imagen y su saber hacer en dichos procesos. Esta coinversión por las empresas y entidades que posteriormente gestionarán la red en el diseño y lanzamiento es clave para afirmar que existe un interés sólido que garantiza el producto.</p> <p>Se puede afirmar, en conclusión, que para los dos productos, tanto para la incubadora como para las redes específicas de microfranquicias, existe un interés de coinversores que, no obstante, parecería más sólido en el caso concreto de las redes, donde la existencia de una inversión privada supone un respaldo fundamental.</p>
	<p>3.4 Existencia de plataformas que actúen como canal de distribución de producto hacia las audiencias y sistemas</p>	<p>En relación con este indicador, el proyecto menciona la plataforma aportada por el programa de microcrédito de la Fundación Paraguaya, con más de 48.000 clientes. En esta línea, la propuesta de microfranquicias constituye, en buena medida, un ejemplo de escalabilidad funcional en la línea de Uvin y Miller (1996), complementando los productos de crédito de la Fundación.</p> <p>No obstante, es significativa en el documento la inexistencia de referencias a plataformas con apoyo público (programas del gobierno para creación de empresas) o a plataformas y gremios empresariales, cámaras de franquicias o cámaras de comercio, que pudieran apoyar la expansión. El proyecto se hubiera beneficiado con un mayor análisis de estas plataformas públicas o privadas que pudieran apoyar su expansión.</p>
	<p>3.5 Limitaciones o</p>	<p>Las limitadas referencias al sector de las franquicias en Paraguay, así como al sistema marco en el país donde las microfranquicias se</p>

	especificidades en las audiencias y sistemas que limitan el espacio de expansión	expandirían, no facilitan el análisis de qué barreras se ciernen sobre el modelo. Esta falta de un análisis del sector de las franquicias en Paraguay es una debilidad del proyecto y habría sido deseable contar con un estudio de experiencias similares en el país desde sectores o experiencias afines. En cuanto a las audiencias, no se detectan limitaciones sustanciales además de las propias del trabajo específico en el marco de las microempresas, que es un elemento básico en la propuesta.
<b>Conclusión y recomendaciones del factor 3</b>	Como conclusión de este factor se puede afirmar que existe una razonable identificación de las audiencias, siendo quizá más débil la identificación del sistema y, en particular, de su capacidad de absorción. En esta línea, hubiera sido deseable contar con más información tanto sobre las audiencias como sobre el sistema en la identificación y diseño del proyecto, de forma que se incorporaran en la propuesta cifras y entidades concretas para poder cuantificar el espacio para la expansión. Como consecuencia, puede decirse que existen buenos indicios, que hay un “espacio para crecer” pero, por el contrario, faltan datos específicos para concretar el potencial y enfocar mejor las acciones que se realicen.	

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Análisis del indicador</b>
<b>4. Desarrollo de una estructura institucional, operativa y financiera para la escalabilidad</b>	4.1 Consistencia del producto con la misión organizativa	<p>Según el proyecto, el objetivo de la Fundación Paraguaya es ser una empresa social de vanguardia, que busca desarrollar soluciones innovadoras a la pobreza y al desempleo, y difundirlas proactivamente a otros países. Su misión es promover el emprendimiento, posibilitando que personas de menores recursos creen puestos de trabajo e incrementen sus ingresos familiares. La Fundación es la institución pionera en la promoción de emprendedores a través del crédito y la capacitación en Paraguay.</p> <p>De acuerdo con lo anterior, parece que efectivamente la misión y la idea de la Fundación Paraguaya son plenamente coherentes con la</p>

		gestión de una iniciativa de estas características.
	4.2 Potencial de la estructura institucional actual para responder a un escalamiento	<p>La experiencia de la Fundación Paraguaya en su programa de microcrédito es un buen indicio de que posee capacidad para gestionar el crecimiento de programas escalados. De acuerdo con la experiencia del programa de crédito, la estructura jurídica de la fundación en Paraguay parece que no plantea obstáculos a la hora de facilitar el acceso a fuentes de financiación, así como a una estructura adecuada de gestión autónoma de este modelo de negocio.</p> <p>Queda, no obstante, la duda de si el producto microfranquicias es coherente, a nivel institucional, con el producto microcrédito, de manera que la expansión del uno y del otro se pueda realizar en un mismo ámbito institucional sin generar conflictos.</p> <p>Además, hay que señalar que buena parte de los procesos de escalamiento se darán en el marco de las redes de microfranquicias, que serán gestionadas por las empresas microfranquiciadoras y no por la Fundación. Esto respalda el hecho de que no parece que hubiera limitaciones en este aspecto para la expansión de las iniciativas.</p> <p>En la estructura jurídica de la Fundación Paraguaya no se detecta ningún problema a la hora de responder a las necesidades de escalamiento. Dicho esto, no queda bien definido en el documento de proyecto cómo la incubadora de microfranquicias se articulará con el resto de los programas - como unidad autónoma y sostenible - en el marco de la operativa de la Fundación.</p>
	4.3 Existencia de mecanismos que faciliten la	En el documento de proyecto se plantea, en primer lugar, el desarrollo de un manual que contenga los procesos de creación de una microfranquicia, facilite su estandarización y la reducción del coste de lanzamiento. En segundo lugar, se incorpora un sistema de

	<p>optimización de la gestión del producto</p>	<p>software que pueda gestionar las iniciativas de microfranquicias según vayan alcanzando escala (este sistema deberá ir adaptándose en función de los requerimientos de cada empresa microfranquiciadora).</p> <p>En consecuencia se puede afirmar que el proyecto incorpora mecanismos que facilitarán la expansión de los productos, tanto respecto a la incubadora, como a las redes de microfranquicias.</p>
	<p>4.4 Existencia de incentivos institucionales vinculados con el éxito del producto</p>	<p>Puede afirmarse que la Fundación Paraguaya tiene un incentivo claro para que la iniciativa tenga éxito por los posibles riesgos sobre su reputación en caso de fracaso. En cuanto a la retribución del personal vinculado con la incubadora (los gestores), no se observa un sistema de gestión basado en resultados que establezca que las personas tienen incentivos claros unidos al éxito de la iniciativa. Igualmente, tampoco se observa que existan fondos que retribuyan el éxito de la iniciativa, de forma que el éxito del programa genere un beneficio directo para la Fundación.</p> <p>En conclusión, se puede afirmar que, aunque existe un incentivo genérico en promover el escalamiento del proyecto, la estructuración de los incentivos específicos a tal efecto en el marco del proyecto es deficiente. Este punto podría ser muy relevante considerando que habrá contactos cercanos con empresas privadas, lo que implica que el equipo de gestión de la incubadora tendría que emparejar sus incentivos con los del mundo empresarial.</p>
	<p>4.5 El producto es desarrollado por una nueva institución o</p>	<p>El proyecto establece la creación de una unidad ejecutora dentro de la Fundación Paraguaya con personal dedicado y recursos suficientes. También se financiarán el desarrollo de un plan estratégico, actividades de marketing de la incubadora y la formación de personal especializado en la temática.</p> <p>Este indicador tiene un buen rumbo hacia la escalabilidad, pero con</p>



	unidad especializada	puntos a mejorar en el diseño, ya que no se especifica cómo esa unidad se transformará en un centro sostenible y se orientará decididamente hacia su sostenibilidad (vía venta de servicios o donaciones).
	4.6 Riesgos para la institución que realiza la tarea de escalamiento	<p>En el presente apartado ya se ha hecho referencia al riesgo sobre la reputación de la Fundación que tendría un fracaso del proyecto, especialmente con su programa de microcrédito, si bien este riesgo viene matizado porque las redes de microfranquicias se gestionarán de forma autónoma por las empresas que ejerzan de microfranquiciadoras, lo que externaliza buena parte del riesgo que corre la Fundación.</p> <p>Lo realmente interesante en relación con este indicador es analizar si el riesgo de fracaso es tan significativo (o tiene un peso tan importante en el total de los programas de la institución) que podría dificultar que la Fundación tome las medidas necesarias para facilitar los procesos de escalamiento del producto microfranquicias.</p> <p>En particular, hay que considerar si la Fundación, llegado un momento de conflicto, decidirá apoyar el producto microfranquicias frente a otros productos (pensemos el producto microcrédito), y qué incentivos concretos tendría para optar por este apoyo.</p>
<b><i>Conclusión y recomendaciones del factor 4</i></b>		De la revisión de los anteriores indicadores se puede afirmar que la Fundación Paraguaya cuenta con la visión, las capacidades y los recursos para gestionar el desarrollo y la expansión de los productos generados por el proyecto. La experiencia de su programa escalado de microcrédito constituye un precedente efectivo de gestión del escalamiento y, a su vez, reafirma las capacidades de la Fundación en estos procesos. La complementariedad del programa de microfranquicias con la misión de la Fundación, así con los servicios de microcrédito que la misma ofrece actualmente, también son elementos positivos sobre este factor de análisis.

	En cuanto a puntos de mejora, sería deseable que la Fundación incorporara un sistema de incentivos institucionales en el programa de microfranquicias, similar al de microcrédito, para que sus empleados tengan una orientación decidida hacia el logro de la escala.
--	--

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Análisis del indicador</b>
<b>5. Gestión del conocimiento y estrategias de comunicación</b>	5.1 Definición de una hipótesis que debe ser validada por el producto	<p>El proyecto incorpora una evaluación de impacto con un modelo aleatorio que incluye un grupo de control. Dicha evaluación se fundamenta en dos preguntas o hipótesis de investigación:</p> <p>(i) la efectividad de las microfranquicias para favorecer un incremento de los ingresos de mujeres pobres (mejoran ingresos, aumentan el tamaño del crédito, incrementan el ahorro); y</p> <p>(ii) lo que funciona o no en la implantación de microfranquicias por una institución de microfinanzas (análisis de mercado, incubación de los modelos de microfranquicia, sensibilización y formación de microfranquiciadas, marketing, financiación, etc.).</p> <p>De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que existe una visión clara de las hipótesis que el proyecto pretende validar con el producto.</p>
	5.2 Existencia de un mensaje atractivo	<p>El proyecto expone, como principal argumento de comunicación, que la microfranquicia es un modelo efectivo de desarrollo económico de poblaciones de bajos recursos, siendo también un negocio rentable y socialmente responsable para la empresa microfranquiciadora y para la entidad microfinanciera que presta la financiación.</p> <p>Por tanto existe un mensaje “gancho” claro en el proyecto, que</p>

		define el objetivo del mismo, y sirve como elemento central de comunicación con las audiencias identificadas.
	5.3 Comunicación basada en una propuesta de valor para cada audiencia identificada	<p>El proyecto establece que se elaborará un estudio con un análisis y sistematización de la experiencia, los resultados y las lecciones de cada una de las microfranquicias llevadas a escala, así como un manual de todas las herramientas desarrolladas en el proceso: análisis de mercado, diagnóstico de microfranquiciadores, análisis de microfranquiciadas, contratos de microfranquicia, desarrollo de prototipos, prueba de mercado y expansión, recomendaciones y lecciones aprendidas en cada etapa.</p> <p>Este producto estará orientado principalmente a empresas, entidades de microfinanzas y emprendedores sociales con interés y capacidad para desarrollar microfranquicias.</p> <p>Existe, como se puede observar, una adecuada identificación de las audiencias y del valor que, para las mismas, generaría la intervención del proyecto. Sería deseable no obstante, que dicha propuesta aclarara, para cada una de las audiencias, cuál es el valor que el proyecto le brindaría de manera específica.</p>
	5.4 Ratio de fondos dedicados a gestión del conocimiento y comunicación sobre el total del proyecto	<p>Los fondos de gestión del conocimiento y comunicación aparecen incorporados en el Componente V del proyecto, titulado “<i>Difusión y comunicación de los resultados y lecciones</i>”. Dichos fondos ascienden a 131.000 US\$, el 6,1% de los fondos totales.</p> <p>La ratio de estos fondos debería ser comparada con otros proyectos similares para poder comprobar si son suficientes. En particular, hay que entender la ratio en función de la existencia o no de canales de comunicación que sirvan para reducir los costes. En el presente proyecto, como se ha mencionado previamente al hablar de las plataformas existentes, la presencia de redes consolidadas de entidades de microfinanzas facilitará que la comunicación del</p>

		<p>proyecto se produzca de manera oportuna.</p> <p>Por todo ello, se puede afirmar que los fondos presupuestados parecen ser suficientes - sin entrar a un mayor análisis, que sería deseable - para realizar la gestión del conocimiento y las actividades de comunicación en el marco del proyecto.</p>
	5.5 Existencia de líderes o redes de comunicación constituidas para el producto	<p>El documento no menciona de manera directa a un líder de comunicación del proyecto. No obstante sí se mencionan como canales de comunicación a las redes de microfinanzas, sobre las cuales se apoyaría la réplica y la expansión de la iniciativa en la región.</p> <p>Queda la duda de qué redes específicas se utilizarán en Paraguay para la expansión directa de las microfranquicias, es decir, si se utilizaría por ejemplo alguna cámara de comercio, o una asociación de franquicias, para este fin de comunicación en el país.</p>
<b>Conclusión y recomendaciones del factor 5</b>		<p>El proyecto incorpora, de manera destacada, los principales elementos requeridos dentro de los indicadores del factor que se analiza, y de manera muy especial la definición de hipótesis, mensaje atractivo e instrumentos de comunicación con las audiencias definidas. En consecuencia, se puede afirmar que el proyecto incluye en su diseño una estrategia de comunicación que favorece la escalabilidad del mismo.</p> <p>A su vez, los fondos de comunicación y gestión del conocimiento parecen oportunos, si bien quizá se necesitarían algunos fondos suplementarios si se quiere llevar a cabo la difusión masiva en audiencias más amplias que las específicas del sector de las microfinanzas.</p>

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Análisis del indicador</b>
<b>6. Sistemas de seguimiento y evaluación</b>	6.1 Existencia de un sistema de seguimiento	El sistema marco de seguimiento del proyecto serán los procesos del Fondo Multilateral de Inversiones y del Banco Interamericano de Desarrollo citados, como políticas de referencia en el documento.

<p><b>para la escalabilidad</b></p>	<p>que sea capaz de responder a las variaciones y al riesgo</p>	<p>Las referencias a estas políticas en el documento no incorporan elementos específicos diseñados para responder a las variaciones y al riesgo específico que conlleva la escalabilidad, por lo que se debe concluir que no existe un sistema de seguimiento específico que permita acompañar en el proyecto los procesos de escalabilidad.</p>
	<p>6.2 Desarrollo de un sistema de evaluación que mida la escalabilidad de las iniciativas</p>	<p>El proyecto tiene un detallado sistema de evaluación que incorpora no solo una evaluación de resultados, sino también una evaluación aleatoria con grupo de control.</p> <p>En el documento se alude a que el objetivo de la evaluación es evidenciar la efectividad de las microfranquicias para lograr el empoderamiento de mujeres de bajos ingresos mediante: (i) la mejora de sus ingresos, (ii) el aumento del tamaño del microcrédito, y (iii) el incremento de su nivel de ahorro.</p> <p>En consecuencia, si bien el sistema de evaluación no incorpora de forma explícita la escalabilidad como criterio de análisis, los resultados de la evaluación aleatoria sobre los tres elementos citados de impacto en las mujeres beneficiarias (ingresos, tamaño de microcrédito y nivel de ahorro) permiten afirmar que contribuirán a facilitar la escalabilidad, en particular del producto incubadora (al poder ser replicado con dicha evidencia), pero también del producto redes de microfranquicias, al demostrar la sostenibilidad de las iniciativas.</p>
<p><b>Conclusión y recomendaciones del factor 6</b></p>		<p>De manera consecuente con la actual inexistencia de un sistema de gestión del ciclo de proyectos que incorpore la escalabilidad como elemento definido dentro del mismo, los procesos de seguimiento del presente proyecto no incorporan medidas e instrumentos concretos que permitan adaptar las actividades del proyecto al proceso de escalamiento.</p> <p>Esto augura dificultades en la ejecución, en la medida que seguramente la expansión de las redes de microfranquicias generará variaciones sobre lo previsto en el diseño, y al</p>

	<p>no existir un sistema expedito que brinde respuesta a dichas variaciones, se puede asumir que existirán retrasos que podrían poner en riesgo el mismo proyecto.</p> <p>En cuanto al sistema de evaluación, es satisfactorio observar que el proyecto incorpora una evaluación de impacto aleatoria con grupo de control. Como se dijo en el apartado 4.1, la existencia de esta evaluación es clave, no solo a efectos de validar el impacto, sino en la medida que la seriedad de los datos supone un excelente argumento de comunicación para la expansión y réplica del proyecto.</p>
--	---

*d) Conclusiones y recomendaciones*

La aplicación del modelo de análisis de escalabilidad al proyecto da como resultado un alto potencial para propagar su impacto más allá de las metas iniciales. Esto es consecuente con el citado potencial de las microfranquicias como sector que posibilita la escalabilidad, elemento que permite igualmente una identificación y un diseño del proyecto más cercano a los criterios de escalabilidad definidos.

En relación con los dos factores base del modelo de análisis, el proyecto generará dos productos innovadores y sencillos (la incubadora y las redes), e incorpora la variabilidad como elemento clave de sus procesos. Ambos factores constituyen una base sólida para crear un impacto masivo y una escalabilidad que el proyecto define, en algunas ocasiones con ambigüedad, pero que figura claramente como objetivo fundamental de la iniciativa.

Los restantes factores corroboran tanto el potencial de escala como el posterior proceso de escalamiento de los productos. En relación con las audiencias y sistemas, hubiera sido deseable un mayor análisis para conocer el potencial de crecimiento del proyecto, elemento éste que debería constituir la primera parte de su ejecución. En relación con el factor de desarrollo de una capacidad institucional, operativa y financiera para la escalabilidad, se puede afirmar que la Fundación Paraguaya cuenta con las capacidades de gestión del proyecto, pero sería importante analizar en mayor detalle los incentivos institucionales para fortalecer la posición del programa de microfranquicias dentro de la

Fundación. El factor de gestión del conocimiento y comunicación es sólido e incorpora los principales ingredientes para que el proyecto pueda ser objeto de una expansión basada en la información que genere. Por último, el factor relativo a los sistemas de seguimiento y evaluación para la escalabilidad obtiene una calificación mixta. Por un lado, los sistemas de seguimiento propios del proyecto no facilitarán seguramente los procesos de escalamiento, pero la incorporación de una evaluación de impacto aleatoria con grupo de control es sin duda una virtud que genera oportunidades de expansión del proyecto.

En conclusión, se puede afirmar que el proyecto con la Fundación Paraguaya es un buen ejemplo de una propuesta que, teniendo *per se* un alto potencial para alcanzar un impacto más allá de las metas previstas, se hubiera beneficiado de haber contado en su diseño con un modelo estructurado de análisis de la escalabilidad que habría permitido al proyecto incorporar elementos específicos que promueven la expansión del impacto, mejorando con ello sus opciones de alcanzar un impacto más amplio durante y después de su ejecución.

#### 5.8.2 Aplicación del modelo al Proyecto *Microempresas para la gestión integral de residuos sólidos en municipios rurales de Bolivia*

Un segundo ejemplo de cómo el modelo de análisis de escalabilidad se puede aplicar a una iniciativa de desarrollo es un proyecto de gestión por microempresas de las comunidades de residuos sólidos que el FOMIN financió en 2010 a Swisscontact en Bolivia (FOMIN, 2010 B).

Siguiendo la misma mecánica del ejemplo anterior, a continuación se expondrán los principales datos básicos del proyecto, para aplicar, sobre esta base, el modelo de análisis de escalabilidad según la tabla resumen planteada anteriormente.

*a) Datos básicos del proyecto*

**País:** Bolivia

**Entidad ejecutora:** Swisscontact.

La Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (Swisscontact) es una entidad sin fines de lucro creada en 1959 en Suiza y registrada en Bolivia desde el año 2008. Swisscontact tiene como misión trabajar, mediante asistencia técnica, formación y capacitación, para luchar de manera efectiva contra la pobreza. Swisscontact, tanto a nivel internacional como en Bolivia, tiene una amplia experiencia en el sector de medio ambiente y de saneamiento básico, en especial en iniciativas de gestión de residuos sólidos.

**Beneficiarios del proyecto:**

20 Municipios rurales de Bolivia con una población estimada de 300.000 habitantes, que se beneficiarán de los servicios de aseo urbano y de un mejor medioambiente, así como 20 microempresas de nueva constitución que generarán oportunidades de empleo a 300 trabajadores, en especial a jóvenes y mujeres.

**Duración y coste del proyecto:**

El proyecto tiene un importe total de 1.500.000 US\$ y una duración de tres años.

**Descripción del proyecto:**

Conforme el documento, el proyecto pretende establecer un modelo innovador, con alta capacidad de ser reproducido, de gestión de residuos sólidos en el que se intervenga en el ciclo de recolección de los residuos, con una estrategia que promueva la reducción de residuos enviados a vertederos no controlados, así como el aprovechamiento y la



valoración económica de los residuos recuperables. Para ello, el proyecto creará microempresas en las comunidades, gestionadas por los propios habitantes, que serán las encargadas de la gestión integral de los residuos.

*b) Relevancia de la escalabilidad en el proyecto*

La escalabilidad es un elemento importante del proyecto al conectarse con una plataforma (en la línea de lo expuesto anteriormente en la memoria de tesis por Mejía, 2009), la prestación de servicios públicos de aseo y gestión de residuos sólidos, que es una necesidad urgente en la gran mayoría de municipios rurales de países en desarrollo.

Por ello, el objetivo último del proyecto es desarrollar un modelo que tenga un alto potencial de escalabilidad, convirtiéndose este aspecto por ende en un punto fundamental en la propuesta.

A su vez, Swisscontact es una ONGD internacional con amplia experiencia en brindar servicios a pequeñas empresas y a microempresas. Por sus conexiones y su presencia internacional, la institución es una excelente plataforma para la expansión del modelo una vez validado.

*c) Tabla de análisis*

A continuación se analizará el potencial de escalabilidad del proyecto aplicando la tabla de análisis derivada del modelo propuesto.

**Tabla 19: Aplicación al análisis del Proyecto Microempresas para la gestión integral de residuos sólidos en municipios rurales de Bolivia**

Factor	Indicadores	Análisis del indicador
<b>1. Definición de un producto innovador y sencillo</b>	1.1 Existencia de un producto acotado y estandarizado	<p>Según el documento de proyecto, se pretende establecer un modelo innovador de gestión de residuos sólidos, con alto potencial de reproducibilidad. Por tanto, en el proyecto se identifica un único producto que se puede definir como la metodología o modelo de gestión de los residuos sólidos a través de las microempresas de las comunidades.</p> <p>Es importante mencionar, en relación con la definición del producto, que hay que ser rigurosos a la hora de definir un producto como “acotado y estandarizado”. En efecto, para poder ser considerado un producto a los efectos del presente modelo, la metodología que se desarrolle debe ser exhaustiva y concreta, detallando claramente procesos e incorporando rigurosamente la información pertinente para poder ser reproducida.</p>
	1.2 Declaración de innovación del producto	<p>Conforme con la referencia a un “modelo innovador”, contenida en el documento del proyecto y mencionada en el anterior apartado, se puede aceptar que el proyecto realiza una declaración de innovación sobre el producto que se va a desarrollar (una metodología innovadora de gestión de residuos por comunidades en municipios rurales).</p>
	1.3 Ratio de recursos dedicados a la innovación sobre el total de recursos invertidos	<p>De manera similar a lo que sucede en el anterior proyecto, el cálculo de esta ratio no es sencillo, al no estar claramente definido en el documento de proyecto el destino de las distintas partidas presupuestarias. Revisando los documentos, no obstante, se puede identificar que los tres primeros componentes del proyecto dirigen primordialmente sus recursos a la innovación. El componente IV, de difusión de resultados, y los gastos de administración se podrían entender como no estrictamente vinculados con el desarrollo de la</p>

		<p>innovación.</p> <p>De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que más del 80% de los recursos del proyecto están orientados a la innovación.</p>
	1.4 Existencia de recursos no escalables	<p>En el documento del proyecto no se identifican explícitamente recursos no escalables en el desarrollo del modelo, sin perjuicio de que la ejecución del mismo en un país como Bolivia podría generar una serie de elementos específicos que dificultarían su validez en otros países. Este elemento se volverá a considerar al examinar el factor 3, y definir el espacio para crecer del producto.</p>
<b><i>Conclusión y recomendaciones del factor 1</i></b>	<p>En relación con el primer factor, de la revisión de los documentos del proyecto se puede afirmar que está encaminado a desarrollar un único producto: una metodología de gestión de residuos sólidos en municipios rurales a través de microempresas de las comunidades. Este producto incorpora una declaración de innovación y tiene los suficientes recursos asignados, dentro del presupuesto, para su desarrollo.</p> <p>No se identifican recursos no escalables relevantes para su expansión, al menos dentro de Bolivia. No obstante y, por la complejidad propia de la metodología de gestión residuos por las comunidades, surgen dudas de si será lo suficientemente acotada y estandarizada para poder tener un potencial de escala masiva.</p> <p>Sobre este factor, se puede afirmar que existe un buen potencial de escalabilidad, con la importante cautela de que el proceso de generación de la metodología debe ser riguroso, con el fin de tener un producto sólido que sea acotado y estandarizado. Igualmente, dado el énfasis del proyecto en llegar a reproducir en otros lugares su metodología, sería importante que la definición del producto sea, a la vez lo suficientemente concreta para ser estandarizada y, también lo suficientemente amplia como para poder ser aplicada en entornos diversos.</p>	

Factor	Indicadores	Análisis del indicador
<p><b>2. Variabilidad en el resultado</b></p>	<p>2.1 Existencia de indicadores centrales que permitan la atribución</p>	<p>El proyecto incorpora un indicador que se puede identificar como “núcleo” vinculado con el producto (modelo de gestión de residuos): <i>“Número de municipios rurales que cuentan con un sistema de manejo y disposición de residuos sólidos a través de microempresas: (12 a los 24 meses y 20 al final del proyecto)”</i>.</p> <p>Este indicador es lo suficiente concreto como para medir la evolución del proceso de escalamiento, pero, de alguna forma, no lo es para analizar si la expansión está guardando los criterios de calidad, y si es sostenible y adaptada a las necesidades locales, para mostrar si los habitantes de los municipios efectivamente están utilizando cada vez más los servicios. Por ello, se debería complementar este análisis con un segundo indicador que aparece en el marco lógico: <i>“Porcentaje de la población de los municipios involucrados que participan en la gestión integral de los residuos sólidos (50% a los 24 meses y 60% al final)”</i>.</p> <p>En consecuencia, el proyecto incorpora dos indicadores núcleo que son adecuados, pero a los efectos de valorar no solo el número sino la capacidad del proyecto de alcanzar un impacto sostenible y efectivo, es preciso considerar el número de municipios y, además, la adopción real del modelo en los municipios. Por ello, la propuesta sería fusionar ambos indicadores en uno solo que recogiera el ámbito de expansión (número de municipios) y una calidad mínima para dicha expansión (p.ej. un 50% de población que adopta el sistema en cada municipio).</p>
	<p>2.2 La prueba de los extremos</p>	<p>En relación con las posibles variaciones en los resultados del proyecto – así como el posible fracaso de sus iniciativas - el documento de proyecto recoge dos indicadores: (i) 70% de las microempresas continúan brindando servicios de aseo; y (ii) un</p>

		<p>80% de los municipios participantes continúan operando el modelo implantado de gestión integral de sus residuos sólidos. Como se expuso anteriormente, estos indicadores son relevantes porque el diseño del proyecto asume que existirán potencialmente fracasos, lo que es también una condición del éxito (la escalabilidad).</p> <p>A la hora de aplicar la prueba de los extremos al proyecto, de manera similar al anterior ejemplo del proyecto de microfranquicias, el documento tampoco incorpora proyecciones detalladas de escenarios, por lo que la prueba se realizará planteando posibles escenarios simplificados. Se tomará el indicador del número de municipios rurales que cuentan con el sistema operativo, al ser el que mejor puede recoger las variaciones, entendiéndose que el segundo indicador núcleo - el porcentaje de población que adopta el modelo - es un indicador de garantía de calidad que no mide <i>per se</i> la expansión. Para finalizar esta introducción al ámbito de aplicación de la prueba de los extremos hay que señalar que el proyecto incorpora una meta de 20 municipios que implanten el modelo, lo que es un número limitado que, por sí mismo, parece reducir el potencial ámbito de expansión masiva.</p> <p>En el primer escenario de fracaso absoluto (EFA), se puede formular la hipótesis de que el modelo es implantado en 10 municipios, pero solo 5 de ellos lo adoptan (y 5 lo abandonan).</p> <p>En un escenario de éxito total (EET), se puede pensar en que 30 municipios adoptan el sistema. No es fácil pensar en un número mayor por los tiempos y los costes de la expansión, si bien siempre podrían darse circunstancias excepcionales que facilitaran este punto (por ejemplo una intervención del gobierno nacional).</p>
--	--	--

		<p>La variación potencial del proyecto es de 30 – 5, es decir, 25 municipios. La meta prevista era de 20 municipios, lo que si bien es una variación importante, en particular en términos absolutos, no parece tan significativa como la existente en el primero proyecto analizado. Esto pone de relieve que sacar partido al potencial del proyecto para alcanzar una escala masiva es un proceso lento y seguramente complejo (al existir factores políticos). No obstante esta dificultad numérica, la existencia de cierta variabilidad sí es un indicio de que se está siendo innovador y se están asumiendo riesgos, lo que compensa el limitado alcance de los resultados en términos absolutos.</p> <p>Por último, por la naturaleza del producto (un modelo integral de gestión de residuos con distintos elementos) es importante también especificar el momento temporal para analizar la expansión y para proyectar la prueba de los extremos. El documento de diseño del proyecto menciona 3 años después de finalizado el proyecto para dar tiempo suficiente a la expansión. Este escenario temporal es un indicio claro de que los procesos de escalamiento para el producto, sin duda, serán más lentos que para el anterior producto, limitando su potencial de alcanzar escala masiva en tiempos reducidos.</p>
	2.3 Existencia de un punto crítico de escalabilidad	<p>En relación con este indicador se puede identificar la firma de los convenios para implantar la metodología con los municipios como un hito clave del proyecto. En la medida que los municipios expresen su voluntad y compromiso con el modelo, éste es un elemento clave que determina el escalamiento de la propuesta.</p> <p>Dicho hito debe, igualmente, complementarse con el segundo indicador que garantiza, no solo el número, sino también la efectiva apropiación por parte de los municipios y de su población del nuevo sistema. En este sentido, sería conveniente incorporar un segundo</p>

		<p>hito crítico, basado en el porcentaje de la población de los municipios que adopta el sistema (por ejemplo, un 30%).</p>
	<p>2.4 Evolución de la ratio coste/beneficio a lo largo del tiempo</p>	<p>El análisis de este indicador se dificulta al no contarse en el documento de proyecto con un cronograma detallado de las actividades que explique bien la expansión prevista del indicador núcleo a lo largo del tiempo. No obstante, la redacción del indicador núcleo de atribución: <i>“Número de municipios rurales que cuentan con un sistema de manejo y disposición de residuos sólidos a través de microempresas: 12 a los 24 meses y 20 al final del proyecto”</i>, permite contar con datos para estudiar la evolución de la ratio coste- beneficio. Hay que recordar que estamos hablando de un proyecto de 36 meses.</p> <p>El coste promedio inicial del proyecto, considerando los 20 municipios previstos, sería el resultado de dividir 1.500.000 US\$ entre 20 municipios, es decir 75.000 US\$.</p> <p><u>Primer periodo:</u> para entender la evolución de la ratio coste-beneficio en el tiempo, de acuerdo con el indicador y las metas citadas, durante los primeros 24 meses del proyecto - entendiendo que una parte de esos 24 meses estarían centrados en desarrollar la innovación - el modelo se aplicaría en un total de 12 municipios. Se podría asumir que en los primeros 6 meses de proyecto no se inician como tal las actividades de implementación, por lo que el tiempo quedaría reducido de manera que en 18 meses se aplica en 12 municipios. Para simplificar el cálculo, se puede desglosar un coste semestral del proyecto, dividiendo 1.500.000 US\$ entre los 6 semestres de duración, lo que da un coste de 250.000 US\$ por trimestre. El primer hito de análisis para definir la evolución de la ratio coste-beneficio en el tiempo, excluyendo el primer semestre de arranque del proyecto, sería el resultado de dividir el coste de tres</p>

		<p>semestres (18 meses, <math>250.000 \times 3 = 750.000\text{US\\$}</math>) por los 12 municipios beneficiados, que daría <math>750.000/12 = 62.500\text{US\\$}</math> por municipio.</p> <p><u>Segundo periodo:</u> el siguiente momento de análisis según los datos del indicador serían 8 municipios más en 12 meses (del mes 24 al mes 36). El cálculo de la evolución de la ratio coste-beneficio, con la misma lógica del párrafo anterior, sería <math>500.000\text{US\\$}</math> (<math>250.000\text{US\\$}</math> por 2 semestres) dividido entre 8, que da un resultado de <math>62.500\text{US\\$}</math> por municipio.</p> <p>Como se ve, el resultado de la ratio del primer periodo del proyecto (los primeros 18 meses de ejecución efectiva, con <math>62.500\text{US\\$}</math> por municipio para 12 municipios), es igual que el del segundo periodo (12 meses para 8 municipios). Esta continuidad de la ratio de coste-beneficio es un elemento que, como se analizó anteriormente en la tesis, no favorece a la escalabilidad al no generarse economías de escala que permitan maximizar el impacto.</p> <p>En resumen, este indicador arroja un resultado igual a cero (no hay una evolución positiva de la ratio), lo que parece indicar que el proyecto no genera un sistema que optimice su aplicación según se expande el modelo. Este elemento, muy relevante, habría que mejorarlo en el proyecto porque afecta de manera muy significativa a su potencial de ser escalable.</p>
	2.5 Riesgo para el cliente de fallo del producto	<p>En el documento del proyecto se pueden identificar dos tipos de riesgos para el cliente. Un primer riesgo sería para los municipios como clientes del modelo de gestión de residuos. Aquí el riesgo sería un fallo o colapso del sistema que impida la gestión adecuada de los residuos. Un segundo riesgo sería el existente para la población usuaria. En este caso consistiría en participar en un sistema que podría no garantizar una gestión sostenible y de calidad.</p>



		En todo caso, se puede afirmar que las consecuencias de ambos riesgos son relevantes, pero no dramáticas, para los actores, en particular si tenemos en cuenta la realidad de los municipios rurales del país en los que no existe en la actualidad este servicio.
<b>Conclusión y recomendaciones del factor 2</b>	<p>El análisis en conjunto de los indicadores que conforman este factor muestra que, si bien existe una cierta variabilidad en el impacto potencial del producto, dicha variabilidad no es marcada. La evolución de la <i>ratio</i> coste-beneficio en el tiempo es un indicio de que el modelo no incorpora una estrategia agresiva de reducción de costes de aplicación que le permita ser escalado fácilmente. La prueba de los extremos muestra un resultado no tan relevante, en particular tomando en consideración que el número total de municipios es limitado (20).</p> <p>El resultado de este factor no es tan positivo a nivel del análisis de escalabilidad como el anterior factor 1. La falta de variabilidad puede tener varias causas (la no consolidación de un sistema eficiente, la escalabilidad más política no directa, etc.), pero debería ser revisada en el marco del proyecto, para proponer medidas concretas que ampliaran el potencial espectro de resultados, y con ello mejorar el potencial de alcanzar un impacto escalado.</p>	

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Análisis del indicador</b>
<b>3. Identificación del sistema y de las audiencias clave</b>	3.1 Existe una identificación clara de las potenciales audiencias y sistemas para el producto	<p>Respecto a la identificación del sistema, el apartado de antecedentes e introducción realiza una aproximación al sistema de la gestión de residuos sólidos en Bolivia que aporta datos significativos y claros que justifican la oportunidad de la propuesta. También se mencionan experiencias internacionales similares que muestran que existe un macro-sistema sobre esta temática del que el proyecto se podría aprovechar.</p> <p>En relación con las audiencias, el proyecto no es claro ni explícito a la hora de definir con precisión cuáles serían las entidades</p>

		<p>interesadas en la expansión del modelo. En varios apartados del documento se dice que serían los restantes municipios del país que, evidentemente, son clave, pero no hay referencias a otras instancias que potencialmente podrían estar interesadas en el modelo (empresas, ONGD, gobiernos regionales, consultoras, etc).</p> <p>En conclusión, se puede afirmar que el proyecto identifica con claridad el sistema sobre el que quiere incidir pero no así las audiencias clave. La deficiente identificación de las audiencias es importante, porque sin duda uno de los principales mecanismos de expansión del proyecto será vía entidades públicas (municipios, mancomunidades, asociaciones de municipios, ministerio responsable de la temática municipal, etc). Por ello, sin duda sería necesario reforzar este elemento para mejorar el potencial de escalabilidad del proyecto.</p>
	<p>3.2 Análisis del potencial de absorción del sistema y las audiencias en relación con el producto</p>	<p>El documento menciona que se han identificado municipios de entre 5.000 y 50.000 habitantes como los más adecuados para implementar la propuesta por lo que, sobre un total de 226 municipios rurales de estas características, el proyecto se centrará en una muestra piloto de 20 municipios rurales, con una población estimada de 300.000 personas.</p> <p>Aunque sería deseable contar con datos más precisos, la anterior referencia es una muestra de que sí se ha realizado un análisis del espacio para crecer, lo que es un elemento muy positivo porque identifica no solo quién (los municipios en Bolivia) sino también su capacidad de absorción (226 municipios).</p>
	<p>3.3 Coinversión por parte de las audiencias en</p>	<p>El proyecto incorpora una importante coinversión por parte de los municipios en la propuesta. Además de los fondos destinados a la contrapartida local del proyecto por Swisscontact, la aplicación del modelo requiere que los municipios inviertan importantes recursos</p>

	<p>el desarrollo del producto</p>	<p>propios. Igualmente, el sistema incorpora un copago por parte de la población, de manera que los habitantes de los municipios – beneficiarios del proyecto - también invertirán en el modelo y, por ende, estarán interesados en su éxito.</p> <p>A propósito de este indicador se puede afirmar que existe una importante coinversión en la propuesta de las audiencias, entendidas como municipios y sus habitantes, que supone un respaldo al potencial del proyecto para alcanzar escala.</p>
	<p>3.4 Existencia de plataformas que actúen como canal de distribución de producto hacia las audiencias y sistemas</p>	<p>El proyecto no menciona directamente plataformas para la expansión. No obstante, sí se menciona la plataforma global de la red de Swisscontact a nivel mundial como un eje que facilitará su expansión a otros países. Adicionalmente, y aunque este es un punto que no está del todo claro en los documentos, las asociaciones de municipios en Bolivia se constituirían en ejes para la expansión de la iniciativa (no aparecen explícitamente mencionadas).</p> <p>En resumen, se puede afirmar que, más allá de la referencia a Swisscontact, el proyecto realiza unas referencias muy limitadas a plataformas que podrían ayudar a llevar a escala el producto. Sin embargo, se podría entender que algunas plataformas estarían disponibles en la medida en que las principales audiencias, los municipios, cuentan con foros y espacios de intercambio definidos.</p>
	<p>3.5 Limitaciones o especificidades en las audiencias y sistemas que limitan el espacio de</p>	<p>Se pueden identificar dos tipos de limitaciones clave en las audiencias y el sistema. En primer lugar, están las eventuales limitaciones del marco legal de Bolivia sobre la gestión de los residuos sólidos. En este sentido, aunque el documento no plantea ningún punto concreto al respecto, un potencial cambio legislativo en este ámbito podría poner en riesgo el proyecto.</p> <p>Una segunda limitación potencial, sería que la falta de recursos por parte de los municipios pusiera en riesgo la sostenibilidad del</p>

	expansión	modelo. Para remediar esta limitación, el proyecto plantea diversificar las fuentes de ingresos del modelo pero, en todo caso, este es un punto importante que debería revisarse.
<b>Conclusión y recomendaciones del factor 3</b>		Como conclusión de este factor se puede decir que el sistema en que el producto operaría, la gestión de los residuos sólidos en municipios rurales, está bien identificado, y que igualmente existe un espacio definido para crecer en el ámbito determinado de 226 municipios en Bolivia. La adecuada identificación del sistema y las audiencias es, no obstante, limitada al no incorporar intenciones y propuestas específicas más allá de los municipios de Bolivia. En este sentido, una sugerencia para mejorar el potencial de escalabilidad del proyecto sería fortalecer el ámbito de réplica y escalamiento fuera del país, incorporando audiencias y experiencias internacionales.

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Análisis del indicador</b>
<b>4. Desarrollo de una estructura institucional, operativa y financiera para la escalabilidad</b>	4.1 Consistencia del producto con la misión organizativa	<p>Según los datos del proyecto, Swisscontact tiene como misión trabajar mediante asistencia técnica, formación y capacitación, para luchar de manera efectiva contra la pobreza. Swisscontact tiene a nivel internacional, así como en Bolivia, una amplia experiencia en el tema de medio ambiente y saneamiento básico, en especial en la temática de los residuos sólidos.</p> <p>Conforme a lo anterior, parece que de manera genérica la misión de Swisscontact es consecuente con el producto, si bien también parece claro que su misión es principalmente gestionar proyectos de desarrollo. En este sentido, lo genérico del compromiso en la misión (excesivamente amplia en relación con lo específico del producto), genera dudas sobre si existirá una especialización institucional suficiente en la propuesta. Este punto es importante y hubiera sido conveniente que el proyecto incorporara algún colaborador especializado cuya misión estuviera claramente vinculada con el desarrollo del producto como línea de negocio.</p>

	<p>4.2 Potencial de la estructura institucional actual para responder al proceso de escalamiento</p>	<p>La estructura de Swisscontact está basada en la gestión de proyectos de desarrollo, pero no tanto en la gestión de los productos específicos que los proyectos creen. Esto se detalla en el apartado 5 del documento, en el que es evidente que Swisscontact es una entidad con excelentes capacidades de gestión de proyectos, pero que no gestiona <i>per se</i> productos específicos.</p> <p>Lo anterior genera dudas sobre si Swisscontact tiene, en el escenario de expansión del producto, la capacidad y el interés institucional para gestionar el producto en el futuro.</p> <p>De manera similar al apartado anterior, la sugerencia sería que el proyecto cuente con un aliado estratégico cuya estructura facilite la gestión del escalamiento y que tenga una capacidad e interés en la expansión directa del modelo.</p>
	<p>4.3 Existencia de mecanismos que faciliten la optimización de la gestión del producto</p>	<p>El documento de proyecto incorpora una sistematización de la experiencia y el desarrollo de manuales de procesos sobre cómo aplicar la metodología. Esta sistematización es un paso importante para facilitar el resultado óptimo del producto pero - retomando el argumento expuesto al hablar del indicador de la evolución de la <i>ratio</i> coste-beneficio a lo largo del tiempo- por sí misma no parece suficiente para generar una reducción suficiente de costes que facilite la expansión.</p> <p>En consecuencia, se puede afirmar que no existe un mecanismo definido que permita la optimización del producto. El proyecto no crea, por ejemplo, un mercado local de consultores especializados que pudieran competir entre ellos para reducir los costes de implantación, ni tampoco una herramienta <i>online</i> que facilite la gestión de los procesos en los municipios. Esto dificulta el logro de economías de escala y con ello la escalabilidad de la iniciativa.</p>

	<p>4.4 Existencia de incentivos institucionales vinculados con el éxito del producto</p>	<p>Del examen del documento del proyecto no quedan claros cuáles serían los incentivos institucionales que Swisscontact pondría en práctica a nivel interno para facilitar la expansión y el éxito del producto. Si bien es cierto que la gestión de algunos componentes corre a cargo de consultores especializados, con los habituales incentivos de trabajo por producto, no queda claro cómo puede pasar a ser una estrategia de operación de toda la entidad.</p> <p>Por otro lado, dado que Swisscontact no será la entidad que gestione directamente el modelo, sino que serán los municipios en alianza con las microempresas de las comunidades, se podría esperar que fueran éstos los que incorporen incentivos específicos que promuevan el escalamiento. No obstante, en el documento de proyecto no se hacen menciones expresas a estos incentivos.</p>
	<p>4.5 El producto es desarrollado por una nueva institución o unidad especializada</p>	<p>El documento no identifica, ni propone la creación, de ninguna entidad especializada que vaya a gestionar el producto. Esto se puede justificar en la medida en que serían los municipios (junto con las microempresas) los encargados de la gestión última del modelo en sus territorios. Pero, pensando en la réplica y la expansión, no parece que Swisscontact vaya a desarrollar una unidad específica para la gestión del escalamiento del producto gestión de residuos sólidos por microempresas de las comunidades, lo que limita las opciones de escalamiento del proyecto.</p>
	<p>4.6 Riesgos para la institución que escala</p>	<p>Swisscontact es una institución de reconocido prestigio y amplia experiencia en el sector de la cooperación al desarrollo que, sin duda, tiene un interés claro en el éxito del proyecto. No obstante, el riesgo de fracaso es un factor importante a considerar, que tiene a su vez dos posibles implicaciones: (i) que la entidad empleará sus mejores esfuerzos en el éxito del proyecto, y (ii) que el nivel de riesgo específico que la entidad está dispuesta a asumir es limitado.</p>

		<p>Según lo expuesto, se podría afirmar que existen riesgos indudables para Swisscontact en relación con el fallo del producto y, si ocurriera dicho fallo, afectaría a su reputación. No obstante, al no estar incorporado el producto en el núcleo operativo de la institución que gestiona proyectos, este riesgo es matizable, ya que la propuesta está encuadrada más en el éxito de un proyecto que de un producto específico.</p> <p>Como conclusión de lo anterior se puede decir que, seguramente, el enfoque general del proyecto es más conservador de lo que aconsejaría una visión desde de la escalabilidad, dado que el éxito del proyecto para Swisscontact no tiene la misma relevancia que un posible fracaso del mismo.</p>
<p><b><i>Conclusión y recomendaciones del factor 4</i></b></p>	<p>El cuarto factor ayuda a mostrar que la estructura del proyecto desde la perspectiva de la entidad ejecutora está basada más en la gestión de un proyecto que en la expansión de un producto. En este sentido, del análisis de los anteriores indicadores es evidente que Swisscontact es una entidad especializada en ejecutar proyectos de desarrollo y no tanto en gestionar, dentro de sus operaciones, los productos específicos que se generan.</p> <p>La ausencia de incentivos institucionales claros, así como la ausencia de un mecanismo específico que optimice el producto en el futuro, son elementos que dificultarán previsiblemente la escalabilidad de la iniciativa.</p> <p>La recomendación que surge del análisis del factor es que sería deseable incorporar una entidad aliada en el proyecto que, trabajando junto con Swisscontact, fuera la responsable de gestionar el producto (la metodología). Esta entidad debería ser una eficiente gestora del producto, teniendo un interés directo (económico e institucional) en el éxito de su expansión.</p>	

Factor	Indicadores	Análisis del indicador
<b>5. Gestión del conocimiento y estrategias de comunicación</b>	5.1 Definición de una hipótesis que debe ser validada por el producto	<p>El documento no plantea una hipótesis central, pero de la lectura detallada de sus apartados se puede afirmar que existe una hipótesis, que se podría formular de la siguiente manera: es posible lograr alianzas público-comunales que generen un interés mutuo de los municipios y de las comunidades en crear empleos y proteger el medio ambiente, mediante la operación del servicio de aseo municipal por microempresas de las comunidades.</p> <p>Dicha hipótesis es adecuada, aunque incorpora ciertas complejidades (las mismas que la definición del producto sencillo y acotado) que serán un reto en el escalamiento de la iniciativa, al no plantear una hipótesis lo suficientemente simple.</p>
	5.2 Existencia de un mensaje atractivo	<p>Si bien el proyecto resalta la importancia de incorporar a las comunidades en la gestión de los residuos sólidos (en el componente D), se echa en falta un mensaje suficientemente atractivo que asegure que el mensaje es capaz de motivar a las audiencias e interesados a incorporarse al proyecto. Por ejemplo, a efectos de captar el interés de los alcaldes y responsables municipales, no se ha expresado en la propuesta cuál es el mensaje que se transmitirá, solo la evidencia de la falta de estos servicios en los municipios.</p> <p>En conclusión, no se identifica en el documento del proyecto un mensaje atractivo, estructurado y conciso, que facilite la comunicación del producto que se crea. Esto se puede deber al hecho de que existe una evidente necesidad de generar servicios de gestión de residuos sólidos en los municipios rurales, pero sin duda limita el potencial del proyecto de ser explicado.</p>
	5.3 Comunicación basada en una propuesta de	Tampoco se encuentra en los documentos del proyecto una estrategia definida de comunicación que identifique el valor que el proyecto generará en las audiencias. Se menciona la importancia



	valor para cada audiencia identificada	de generar una propuesta de políticas públicas, pero esta mención no es sólida, ya que no identifica quiénes serán las audiencias concretas y qué propuesta específica se expondrá a cada audiencia para lograr un cabildeo efectivo.
	5.4 Ratio de fondos de gestión del conocimiento y comunicación sobre el total del proyecto	<p>Los fondos de gestión del conocimiento y comunicación se encuentran esencialmente incorporados en el Componente IV del proyecto, “Monitoreo, sistematización y difusión del modelo”. Dichos fondos alcanzan la cantidad de 98.000US\$, el 6,5% de los fondos totales del proyecto.</p> <p>En relación con estos fondos, la ratio debería ser comparada con otros proyectos similares para saber si los fondos son suficientes. No obstante, si se considera que la expansión está circunscrita fundamentalmente en Bolivia y sus municipios rurales, parece que son fondos adecuados para un mercado de proporciones discretas. En caso de que la propuesta quisiera ser más ambiciosa para incorporar a audiencias internacionales, se debería revisar al alza el importe previsto para los fondos de gestión del conocimiento.</p>
	5.5 Existencia de líderes comunicacionales o redes comunicacionales constituidas para el producto	<p>El documento no menciona de manera específica a un líder de comunicación. Se puede entender que los alcaldes de los municipios podrían ser los líderes que promovieran el modelo, pero este punto no queda claro. En cuanto a la red de Swisscontact, sí parece un canal importante para comunicar y difundir el proyecto, aunque surgen dudas de si se han identificado los canales adecuados para conectar con redes especializadas de gestión de residuos.</p> <p>Por todo ello, este indicador parece dar un resultado ambiguo, existen oportunidades por los contactos de Swisscontact, pero no aparece definido cuáles son las palancas y redes específicas que utilizar la comunicación.</p>

<p><b>Conclusión y recomendaciones del factor 5</b></p>	<p>El proyecto plantea una necesidad no satisfecha en los municipios rurales, la gestión de los residuos sólidos, que parece por sí misma tan relevante que el proyecto no incorpora apenas esfuerzos para fortalecer la propuesta de valor que suscita el producto. Lo anterior tiene como consecuencia una inadecuada formulación de un mensaje captador, y la ausencia de una estrategia de comunicación enfocada en audiencias identificadas, lo que tiene como resultado último un enfoque limitado hacia la escalabilidad en este factor.</p> <p>Aunque existen productos de conocimiento (la sistematización de la experiencia) y fondos destinados a eventos de difusión, en su conjunto el factor no contribuye en la medida deseable a la escalabilidad del producto. La red de Swisscontact puede generar una mayor difusión del producto, pero el proyecto no es lo suficientemente específico a la hora de definir con precisión cómo la participación de la red internacional de Swisscontact apoyará en el escalamiento de la iniciativa en actores clave.</p>
---	---

Factor	Indicadores	Análisis del indicador
<p><b>6. Sistemas de seguimiento y evaluación para la escalabilidad</b></p>	<p>6.1 Existencia de un sistema de seguimiento que sea capaz de responder a las variaciones y al riesgo</p>	<p>De forma similar al proyecto examinado en primer lugar, el sistema marco de seguimiento serán los procesos del Fondo Multilateral de Inversiones. Sería deseable un análisis detallado de estos procesos, pero surgen dudas razonables sobre si dichos procedimientos están basados más en una justificación de los gastos según el proceso previsto que en un sistema dinámico que facilite los cambios y de respuesta a las necesarias variaciones de un proyecto innovador.</p>
	<p>6.2 Desarrollo de un sistema de evaluación que mida la escalabilidad de las</p>	<p>En relación con la evaluación, se expresa de manera general que el proyecto tendrá una evaluación ordinaria, con referencias genéricas a sus objetivos (grado de cumplimiento, la sostenibilidad de las acciones del proyecto y la identificación de mejores prácticas y lecciones aprendidas). También, el proyecto incorpora una referencia genérica a la posibilidad de ser evaluado en profundidad</p>

	<p>iniciativas</p>	<p>en caso de ser seleccionado por el Fondo Multilateral de Inversiones. Esta referencia no define con claridad los parámetros de la evaluación y, por tanto, no plantea los indicadores y criterios que la enmarcarían.</p> <p>Por ello, se puede afirmar que el proyecto no incorpora la evaluación de resultados como un elemento detallado, y concretamente no hace referencia de manera específica a cómo se incorporaría la escalabilidad en la evaluación.</p>
<p><b><i>Conclusión y recomendaciones del factor 6</i></b></p>	<p>Se puede repetir aquí el comentario que se hizo al proyecto de microfranquicias en Paraguay, fundamentalmente debido a la inexistencia de un sistema de gestión del ciclo de proyecto que incorpore la escalabilidad como un elemento definido dentro del mismo y que permita dar respuesta a las necesidades y ajustes que los procesos de escalamiento requieren.</p> <p>Esta debilidad hace prever que, seguramente, durante la ejecución del proyecto surgirán dificultades en la medida que el crecimiento y expansión del modelo puede precisar de ajustes que quizá no sean gestionados de la manera oportuna ni con la velocidad necesaria, al no existir procesos específicos al respecto.</p> <p>En cuanto a su evaluación, el proyecto no define un sistema sólido y específico que incorpore un punto de vista basado en la escalabilidad como eje de análisis. Esto es sumamente relevante porque, al ser Swisscontact una entidad especializada en la gestión de proyectos, el hecho de incorporar dentro de la evaluación este criterio sería, sin duda, un importante incentivo que facilitaría que la institución prestara un especial interés, no solo en los resultados del proyecto, sino particularmente en la expansión de impacto.</p>	

#### *d) Conclusiones y recomendaciones*

La aplicación del modelo de análisis de escalabilidad al proyecto da como resultado un potencial moderado para que el mismo expanda su impacto. Las causas se pueden identificar, tanto en la naturaleza del producto que desarrolla el proyecto, como en una formulación de la propuesta que no ha incorporado la escalabilidad como elemento central.

Para justificar la anterior afirmación, en primer lugar se pueden analizar los dos factores base del modelo. En cuanto al primer factor, el proyecto crea un producto relativamente preciso (la metodología de gestión por microempresas de los residuos sólidos en municipios rurales) que, no obstante, no se puede calificar como sencillo (la metodología es un conjunto de procesos complejos) y no está acotado con la precisión que sería deseable (qué servicios específicos se desarrollarían y si los mismos serían uniformes o no en todos los municipios). En el segundo factor, el de la variabilidad, los indicadores muestran que el potencial de variación del proyecto es limitado, porque no hay una previsible desviación sustancial de las metas previstas y no se prevé la generación de economías de escala apreciables.

Los restantes factores del modelo de análisis apoyan esta conclusión inicial desde distintos puntos de vista. En relación con el tercer factor, aunque se identifica adecuadamente un espacio para crecer, vinculado con los restantes municipios rurales bolivianos, es notoria la deficiente identificación de audiencias clave, sobre todo por su relevancia para un potencial escalamiento por medio de políticas públicas. El factor de la estructura institucional muestra dos debilidades importantes, en primer lugar, la falta de una estructura institucional clara que gestione el modelo (Swisscontact no sería la entidad gestora) y, en segundo lugar, la carencia de un sistema de optimización de costes que facilite la escalabilidad. En cuanto al quinto factor, el relativo a la comunicación, el proyecto no incorpora un mensaje captador que explique mejor la propuesta del producto, si bien es cierto que el proyecto prevé generar productos de conocimiento importantes que pueden influenciar en un escalamiento, vía réplica, por parte de otros actores

interesados. Por último, los sistemas de seguimiento y evaluación están más basados en la gestión de un proyecto tradicional que en promover la escalabilidad, por lo que no serán una base que promueva el escalamiento de sus resultados.

Como conclusión global de la aplicación del modelo de análisis de escalabilidad al proyecto, se puede afirmar que los factores analizados muestran una propuesta sólida que puede obtener un buen resultado e impacto durante su desarrollo, pero no un alto potencial de alcanzar una escala masiva ni durante el proyecto ni después de su ejecución. Un único matiz a esta afirmación vendría dado por el eventual potencial de expansión vía políticas públicas, pero la falta de una estrategia clara de identificación y propuesta de valor a audiencias clave tampoco hace previsible que se aproveche esta modalidad de escalamiento. El proyecto se beneficiaría de un diseño en el que fueran consideradas las recomendaciones que se han expuesto anteriormente, de forma que, con las limitaciones propias del producto, el potencial de escalamiento se viera fortalecido.

## 6. CONCLUSIONES

*“We shall not cease from exploration, and the end of all our exploring will be to arrive where we started and know the place for the first time”.*

*T. S. Eliot*<sup>38</sup>

En el primer capítulo de esta memoria de tesis doctoral se muestra que el término “escalabilidad” se está consolidando como un concepto fundamental en distintos campos del conocimiento, destacando, sobre todo, las áreas de la informática y del capital riesgo. De manera más incipiente, como se señala en el segundo capítulo, la escalabilidad también se está convirtiendo en un referente cada vez más significativo en las políticas y en los programas de cooperación al desarrollo. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, recogidos en la Declaración del Milenio de Naciones Unidas (ONU, 2000) han supuesto el inicio de una carrera para lograr que el impacto de los proyectos pueda alcanzar a una población beneficiaria cada vez más numerosa, lo cual ha implicado igualmente que las entidades de desarrollo comiencen a preguntarse cómo ampliar y expandir el impacto de sus intervenciones. Por último, la importancia de la escalabilidad como criterio de análisis se ha visto favorecida por la mayor participación del sector privado en el ámbito del desarrollo, tanto en cuanto a la financiación de proyectos como por una visión más empresarial de las iniciativas.

A pesar de esta creciente relevancia de la escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo, no se ha convertido aún, de forma generalizada, en un criterio de análisis de proyectos por los motivos que se detallan en el epígrafe 2.3 de la memoria de tesis. En este sentido, tradicionalmente en el sector de la cooperación al desarrollo, el impacto de un proyecto ha sido concebido de manera lineal y acotado en un tiempo y en un ámbito de ejecución predefinidos. Las limitadas referencias a la escalabilidad se han centrado en evaluar los proyectos a su finalización y en procurar reproducir aquéllos que tuvieron un mayor impacto. Este modelo tradicional de análisis produce como consecuencia directa que elementos básicos de la escalabilidad, como el riesgo o la necesidad de conectar con

---

<sup>38</sup> Tomado de Little Gidding. Four Quartets. Eliot 1942.

audiencias y sistemas clave, no están incorporados en los procesos de identificación y diseño de los proyectos, dificultando con ello que tengan un alto potencial de alcanzar una escala masiva.

Frente a dichas concepciones tradicionales, el capítulo 3 de la memoria de tesis introduce un marco conceptual y terminológico que invita a pensar en el potencial impacto de un proyecto que supere su ámbito específico de ejecución. Esta nueva mirada supone incorporar una teoría de cambio distinta en el proceso de identificación y diseño de los proyectos de desarrollo. La teoría de cambio en el modelo tradicional está basada en una relación lineal, directa y proporcional entre los recursos destinados a una intervención de desarrollo y el impacto obtenido. El análisis del impacto potencial de los proyectos se limita, en consecuencia, institucional, temporal y espacialmente. Como se justificó en el apartado 2.1.5, esta teoría, y los criterios de selección de proyectos que son definidos sobre ella, no solo no fomentan los proyectos con alto potencial de escalabilidad, sino que, en buena medida, penalizan aquellos proyectos que incorporan elementos centrales para la escalabilidad, como la innovación o el riesgo.

Por el contrario, una teoría alternativa de cambio que incorpore la escalabilidad implica ampliar los espacios tradicionales de análisis de los proyectos de desarrollo, sobre todo en la fase de identificación y diseño, integrando en el análisis del impacto su potencial de expansión. Esta teoría supone, en definitiva, ampliar la diana a la que apuntan los proyectos de desarrollo, proyectando su impacto con el objetivo último de diseñar productos con un alto potencial de expansión en un ámbito identificado previamente.

A pesar del atractivo genérico del concepto “escalabilidad”, la principal barrera para su incorporación como criterio de selección de proyectos, por parte de los donantes y de las principales entidades del sector de la cooperación al desarrollo, es la poca claridad y precisión que tiene el marco conceptual y terminológico de la escalabilidad. Como se analizó en el Capítulo 3, existe una profusión de definiciones y tipologías sobre qué es y qué engloba la escalabilidad que dificultan la incorporación plena del concepto por parte del sector de la cooperación al desarrollo. Esta situación es más notoria en el ámbito de

la cooperación al desarrollo en España, donde el concepto de escalabilidad prácticamente no ha sido objeto de atención, y brilla por su ausencia en los documentos de la AECID así como en las principales entidades españolas vinculadas con la cooperación al desarrollo.

La presente tesis doctoral se ha propuesto como primer objetivo general aportar una mayor claridad sobre qué se debe entender por escalabilidad en el sector de la cooperación al desarrollo. Se ha procedido a identificar la escalabilidad con el término más amplio de expansibilidad, proponiendo en esta línea una definición específica de escalabilidad como *la propiedad deseable de un proyecto de desarrollo que consiste en el potencial de expansión de su impacto*. Sobre esta base, el documento plantea tres categorías de escalabilidad: escalabilidad directa, sostenibilidad, y replicabilidad.

Una vez definido un marco conceptual claro para la escalabilidad, la tesis se centra en la elaboración de un modelo que analice la escalabilidad en las etapas de identificación y diseño de los proyectos de desarrollo. Para la elaboración este modelo, en el Capítulo 4 de la memoria de tesis se llevó a cabo una revisión exhaustiva tanto de la literatura especializada como de proyectos de desarrollo que alcanzaron una escala significativa, y se identificaron aquellos elementos que son fundamentales en los procesos de escalabilidad.

Hecha esta revisión, el Capítulo 5 de la tesis propone un modelo aplicado de análisis de escalabilidad para proyectos de desarrollo. Este modelo de análisis se estructura en torno a seis factores clave: (i) definición de un producto innovador y sencillo; (ii) variabilidad en el resultado; (iii) definición del sistema y de las audiencias; (iv) estructura institucional, operativa y financiera para la escalabilidad; (v) gestión del conocimiento y estrategia de comunicación; y (vi) sistemas de seguimiento y evaluación para la escalabilidad. Para cada uno de los factores, el modelo define una serie de indicadores que permiten analizar, de manera sistemática y aplicada, si el proyecto propuesto tiene un mayor o menor potencial de escalabilidad. A continuación, el modelo propuesto ha sido aplicado de manera práctica analizando el diseño de dos proyectos de desarrollo: un proyecto de microfranquicias en Paraguay y un proyecto de gestión de residuos sólidos



en Bolivia. La aplicación del modelo en los dos proyectos analiza la capacidad que tienen de ampliar su impacto y, en particular, cómo se podrían incorporar actividades concretas para mejorar su potencial de escalamiento.

Una de las principales aplicaciones del análisis de escalabilidad planteado en la fase de identificación y diseño de los proyectos de desarrollo consiste en que, gracias al modelo, se puede distinguir entre los proyectos de innovación social y los proyectos de inversión social. Los proyectos de innovación social son aquellos en los que lo esencial es la validación de un producto innovador, asumiendo un elevado riesgo de fracaso pero, a la vez, contando con un elevado potencial de alcanzar una escala masiva. Por el contrario, en los proyectos de inversión social el enfoque del proyecto se centra principalmente en expandir el impacto sobre la base de productos sólidamente validados, orientándose especialmente a hacer eficiente el uso de los recursos y a llegar a nuevos beneficiarios. Esta distinción es relevante porque la tesis no pretende, en modo alguno, sugerir que los organismos donantes solo deben financiar proyectos de innovación social.

La propuesta estratégica detrás del modelo de análisis de escalabilidad es que, para poder contar con sólidos proyectos de inversión que generen resultados de impacto masivo, es preciso que los donantes promuevan a su vez proyectos de innovación con alto potencial de escalabilidad, los cuales desarrollen productos que puedan ser objeto de inversión masiva en un segundo momento.

Una segunda aplicación del modelo de análisis de escalabilidad es que puede convertirse en una herramienta práctica para mejorar la identificación y el diseño de los proyectos de desarrollo a fin de incrementar su potencial para alcanzar un mayor impacto. Los indicadores del modelo sirven como criterios de análisis y también como elementos para mejorar la identificación y el diseño del proyecto, que pueden ser usados por los especialistas para incorporar en el proyecto actividades que permitan hacer más eficiente el uso de los recursos para expandir el impacto.

En cuanto a las limitaciones del modelo propuesto para el análisis de escalabilidad, en primer lugar es importante recordar que la escalabilidad implica asumir la variabilidad y el riesgo. Parece evidente que no toda iniciativa de cooperación al desarrollo puede asumir la consecuencia directa más clara del riesgo, es decir su fracaso, sobre todo si se piensa que la población más desfavorecida, beneficiaria de los proyectos, suele ser también la más vulnerable. Por ello es importante identificar con claridad las iniciativas que pudieran exponerse a la innovación y al riesgo, intentando acotar los riesgos que conllevan y definiendo cómo se mitigarán para evitar consecuencias indeseadas sobre la población de menores recursos.

Otra limitación, que nace de la experiencia de los procesos de escalabilidad que aprovechan innovaciones tecnológicas, es que ese tipo de innovaciones sirven para amplificar los efectos de las intervenciones, pero por sí solas no garantizan el impacto. Escalar supone ampliar el impacto de una intervención pero, en caso de que el impacto inicial no sea el deseado, obviamente el impacto ampliado tampoco lo será. Se escala lo positivo, pero también lo negativo o lo neutro. Por ello los procesos de escalabilidad deben incorporar un sistema de seguimiento y evaluación que permita detectar con precisión cuál está siendo el impacto de las intervenciones, de manera que la escalabilidad no se convierta en un fin en sí misma. La escalabilidad es un medio, es una propiedad, un atributo deseable del impacto de un proyecto, pero por sí misma no otorga valor intrínseco a la sustancia que califica.

Para terminar estas conclusiones se debe recordar lo que constituye el fundamento de la propuesta contenida en la presente tesis doctoral. La escalabilidad es una manera distinta de mirar y de entender los proyectos de desarrollo en sus fases de identificación y diseño. Además de la aplicación específica de los factores e indicadores de escalabilidad definidos dentro del modelo de análisis, la escalabilidad supone principalmente entender y asumir la teoría de cambio que está detrás de todo el proceso de expansión del impacto. Buscar la escalabilidad implica innovar, asumir riesgos, buscar alianzas y mercados, cambiar procesos y sistemas, comunicar, evaluar..., todo ello bajo la convicción de que hacer lo mismo no será suficiente para solucionar las necesidades de la población de

menores recursos del planeta. La escalabilidad, en definitiva, plantea que es preciso no solo aportar más recursos a la cooperación al desarrollo, sino también destinar recursos a financiar iniciativas innovadoras que tengan un potencial tangible y definido para alcanzar una escala masiva, y contribuyan de esta forma a mejorar las condiciones de vida y las oportunidades de un mayor número de personas y comunidades desfavorecidas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acumen Fund (2012). *Investment model*. Disponible en <http://acumen.org/about/> (fecha de acceso 12 de noviembre de 2012)

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2011). *Plan anual de la cooperación internacional 2011*. Madrid: AECID.

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2013). *IV Plan Director de la cooperación española 2013-2016*. Madrid: AECID.

Alvar, M. (2003). *Nuevo diccionario de voces de uso actual*. Madrid: Arco Libros.

Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (2000). *Declaración del milenio*. Nueva York, EEUU: ONU.

Ashoka España (2011). *Emprendedores sociales*. Disponible en <http://www.ashoka.es/ashoka-espana> (fecha de acceso 23 de mayo de 2011)

B Lab (2011). *What is a B Corporation?* Disponible en <http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps> (fecha de acceso 30 de octubre de 2011).

Banco Africano de Desarrollo (2011). *Scaling up renewable energy program in low income countries*. Disponible en [www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/climate-investment-funds-cif/strategic-climate-fund/scaling-up-renewable-energy-program-in-low-income-countries-srep/](http://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/climate-investment-funds-cif/strategic-climate-fund/scaling-up-renewable-energy-program-in-low-income-countries-srep/) (fecha de acceso 2 de febrero de 2012).

Banco Interamericano de Desarrollo (2001). *Análisis de evaluabilidad de los proyectos*. Washington DC, EEUU: BID.

Banco Interamericano de Desarrollo (2011). *Acerca de la iniciativa de Oportunidades para la Mayoría*. Disponible en [www.iadb.org/es/temas/oportunidades-para-la-mayoria/oportunidades-para-la-mayoria,1377.html](http://www.iadb.org/es/temas/oportunidades-para-la-mayoria/oportunidades-para-la-mayoria,1377.html) (fecha de acceso 23 de febrero de 2012).

Banco Interamericano de Desarrollo (2012). *Estrategia de gestión del conocimiento y aprendizaje*. Washington DC, EEUU: BID.

Banco Mundial (2003). *Scaling up the impact of good practices in rural development: A working paper to support implementation of the World Bank's Rural Development Strategy*. Washington DC, EEUU: Banco Mundial.

Banco Mundial (2004 A). *Reducing poverty, sustaining growth - scaling up poverty reduction: case studies summaries. A global learning process and conference in Shanghai*. Washington DC, EEUU: Banco Mundial.

Banco Mundial (2004 B). *Supporting development programs effectively. Applying the comprehensive development framework principles: A staff guide*. Washington DC, EEUU: Banco Mundial.

Banco WWB Colombia (2012). *Quiénes somos*. Disponible en <http://www.bancowwb.com/quienes-somos/#> (fecha de acceso 20 de junio de 2012)

Bearg, N. (2001). *The Aspen Institute Conference. Alleviating global poverty: technology for economic and social uplift*. Washington DC, EEUU: Aspen Institute.

Binswanger, H. y Azyar, S. (2003). *Scaling up community driven development: theoretical. underpinnings and program design implications*. Washington DC, EEUU: Banco Mundial.

Bloom, P. y Skloot, E. (2010). *Scaling social impact: new thinking (social entrepreneurship)*. Nueva York, EEUU: Palgrave Macmillan.

Bloom, P. y Smith, B. (2010). *Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS*. Journal of Social Entrepreneurship. EEUU. Vol. 1, No. 1. Marzo de 2010

Bondi, A. (2000). *Characteristics of scalability and their impact on performance*. New Jersey, EEUU: AT&T Labs.

Bonilla, M. (2004). *El milagro de la economía popular: las microfinanzas, un vehículo para el desarrollo*. Bogota, Colombia: Fundación WWB.

Bradach, J. (2003). *Going to scale: the challenge of replicating social programs*. Stanford Social Innovation Review. EEUU. Primavera de 2003.

Bradach, J. (2010). *Scaling impact*. Stanford Social Innovation Review. EEUU. Verano de 2010.

Brow, T. y Wyatt, J. (2010). *Design thinking for social innovation*. Stanford Social Innovation Review. EEUU. Invierno de 2010.

Cardis, J.; Kirschner, S.; Richelson, S. y Richelson, H. (2001). *Venture capital: the definitive guide for entrepreneurs, investors, and practitioners*. New Jersey, EEUU: John Wiley and Sons.

CGIAR-NGO (2000). *Can we bring more benefits to more people more quickly?* Cavite, Filipinas: International Institute of Rural Reconstruction.

Christensen, C.; Baumann, H.; Ruggles, R. y Sadtler, T. (2006). *Disruptive innovation for social change*. Harvard Business Review. EEUU. Diciembre de 2006.

Clark, C.; Rosenzweig, W.; Long, D. y Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures*. Nueva York, EEUU: Rockefeller Foundation.

Clark, J. (1991). *Democratizing development: the role of voluntary organizations*. West Hartford, EEUU: Kumarian Press Inc

Cohen, E. y Martínez, R. (2002). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Santiago, Chile: CEPAL.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010). *Base de datos de programas de protección social no contributiva en América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: CEPAL.

Cooley, L. y Kohl, R. (2005). *Scale and scaling-up A CORE Group background paper on scaling up maternal, newborn and child health services*. Washington DC, EEUU: Management Systems International.

Cooley, L. y Kohl, R. (2006). *Scaling up - from vision to large-scale change*. Washington DC, EEUU: Management Systems International.

Corporación de Fomento a la Producción - CORFO (2010). *Orientación sobre proyectos de innovación*. Disponible en <http://www.corfo.cl/sobre-corfo/estructura-corporativa/gerencia-de-innovacion/orientacion-para-proyectos-de-innovacion> (fecha de acceso 25 de febrero de 2011).

De la Cuesta, M. (2005). *Las inversiones socialmente responsables como palanca de cambio económico y social*. Revista Futuros. Volumen 3. Número 11.

Jones, L.; Lehr, D.; y Tolat, M. (2010). *Creating employment: microfranchising as a complement to the work of MFIs*. Washington DC, EEUU: SEEP Network.

Dees, G.; Battle-Anderson, B. y Wei-Skillern, J. (2002). *Pathways to social impact: strategies for scaling out successful social innovations*. Durham, EEUU: Fuqua School of Business en la Universidad de Duke.

DeJong, J. (2001). *A question of scale? The challenge of increasing the scale of non-governmental organizations HIV/AIDS efforts in developing countries*. Londres, Reino Unido: Population Council Inc.

Duflo, E. (2004). *Scaling up and evaluation. Annual World Bank Conference on Development Economics*. Washington DC, EEUU: Banco Mundial.

Duflo, E.; Banerjee, A.; Glennerster, R. y Kinnan, C. (2009). *The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation*. Boston, EEUU: Poverty Action Lab en el Massachusetts Institute of Technology.

Easterly, W. (2001). *The elusive quest for growth: economists' adventures and misadventures in the tropics*. Cambridge, EEUU: MIT Press.

Easterly, W. (2006). *The white man's burden: why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good*. Nueva York, EEUU: Penguin Press.

Echevarría, R. (1994.). *La ontología del lenguaje*. Santiago, Chile: Dolmen ediciones.

Edwards, M. y Hulme, D. (1992 A). *Scaling up NGO Impact on Development: Learning from Experience*. Londres, Reino Unido: Taylor & Francis, Ltd.

Edwards, M. y Hulme, D. (1992 B). *Making a difference: NGOs and development in a changing world*. Londres, Reino Unido: Earthscan publications.



Fairbourne Consulting (2011). *Propuesta de modelo de incubadora de microfranquicias en América Latina*. Salt Lake City, EEUU: Fairbourne Consulting.

Fondo Multilateral de Inversiones (2005). *Mejoramiento de los servicios de remesas a zonas rurales de Haití y de los servicios dentro de las mismas*. Washington DC, EEUU: Fondo Multilateral de Inversiones – Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.

Fondo Multilateral de Inversiones (2010 A). *Ten years of innovation in remittances: lessons learned and models for the future*. Washington DC, EEUU: Fondo Multilateral de Inversiones – Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.

Fondo Multilateral de Inversiones (2010 B). *Microempresas para la gestión integral de residuos sólidos en municipios rurales de Bolivia*. Washington DC, EEUU: Fondo Multilateral de Inversiones – Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.

Fondo Multilateral de Inversiones (2011 A). *Las remesas a América Latina y el Caribe en el 2011: recuperando el crecimiento*. Washington DC, EEUU: Fondo Multilateral de Inversiones – Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.

Fondo Multilateral de Inversiones (2011 B). *Modelo de microfranquicias para emprendedoras de bajos ingresos en Paraguay*. Washington DC, EEUU: Fondo Multilateral de Inversiones – Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.

Fondo Multilateral de Inversiones (2011 C). *Regulación en microfinanzas: un marco para Centroamérica*. Washington DC, EEUU: Fondo Multilateral de Inversiones – Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.

Fondo Multilateral de Inversiones (2012). *Misión institucional*. Disponible en <http://www5.iadb.org/mif/es-es/portada/acercadelfomin/misi%C3%B3n.aspx> (fecha de acceso 29 de marzo de 2012).

Foundation Center (2009). *List of top funders 2009*. Disponible en <http://foundationcenter.org/findfunders/topfunders/top100giving.html> (fecha de acceso 10 de diciembre de 2009)

Fundación Encuentro (2006). *Informe España 2006*. Disponible en [http://www.fund-encuentro.org/informe\\_espana/indiceinforme.php?id=IE13](http://www.fund-encuentro.org/informe_espana/indiceinforme.php?id=IE13) (fecha de acceso 15 de marzo de 2011).

Fundación Gates (2010). *How we work*. Disponible en <http://www.gatesfoundation.org/How-We-Work> (fecha de acceso 24 de febrero de 2012)

Fundación Grameen (2005). *Village Phone replication manual. Creating sustainable access to affordable telecommunications for the rural poor*. Disponible en [http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments\\_14.pdf](http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_14.pdf) (fecha de acceso 17 de mayo de 2012).

Fundación Grameen (2010). *PT Rekhan Usaha Mikro Anda: a social enterprise with an explicit double bottom line*. Grameen Foundation. Disponible en <http://www.progressoutofpoverty.org/new-case-study-pt-rekhan-usaha-mikro-anda-social-enterprise-explicit-double-bottom-line> (fecha de acceso 23 de junio de 2011).

Fundación Luis Vives (2010). *Anuario del tercer sector de acción social en España*. Disponible en <http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/> (fecha de acceso 22 de enero de 2012).

Fundación para la Innovación Tecnológica (2001). *Indicadores de innovación. Situación en España*. Madrid: COTEC.

Gertler, P. (2011). *Impact evaluation in practice*. Washington DC, EEUU: Banco Mundial.

- Gillespie, S. (2004). *Scaling up community-driven development: a synthesis of experience*. Washington DC, EEUU: International Food Policy Research Institute.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point: how little things can make a big difference*. Nueva York, EEUU: Little, Brown.
- Gompers, P. y Lerner, J. (1999). *The venture capital cycle*. Boston, EEUU: MIT Press.
- Hartmann, A. y Linn, J. (2007). *Scaling up: a path to effective development*. Washington DC, EEUU: International Food Policy Research Institute.
- Hartmann, A. y Linn, J. (2008). *Scaling up: a framework and lessons for development effectiveness from literature and practice*. Washington DC, EEUU: Wolfensohn Center for Development at the Brookings Institute.
- Hero, P. (2001). *Venture philanthropy: funding social progress*. XXX Encuentro Bilbao *Metrópolis*. Disponible en [http://www.bm30.es/homeage5\\_uk.html](http://www.bm30.es/homeage5_uk.html) (fecha de acceso 2 de octubre 2011).
- Hooper, M.; Jafry, R.; Marolla, M. y Phan, J. (2004). *Scaling-up community efforts to reach MDGs. An assessment of experience from the equator prize. Equator initiative - PNUD*. Disponible en [http://www.equatorinitiative.org/images/stories/2002winners/Tribal\\_Jeypore/scalingup.pdf](http://www.equatorinitiative.org/images/stories/2002winners/Tribal_Jeypore/scalingup.pdf) (fecha de acceso 19 de septiembre de 2010).
- Howard-Grabman, L. y Snetro-Plewman, G. (2006). *How to mobilize communities for health and social change*. Baltimore, EEUU: Health Communication Partnership.
- Instituto de Innovación social de ESADE (2010). *Observatorio 2010 de la inversión socialmente responsable*. Barcelona: ESADE.

International Finance Corporation (2004). *Scaling up private sector models for poverty reduction. Report on the field visit to Sichuan and Zhejiang provinces, China.*

Washington DC, EEUU: International Finance Corporation.

International Fund for Agricultural Development (2007). *IFAD Strategic Framework 2007-2010. Enabling the rural poor to overcome poverty.* Roma, Italia: FAO.

Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab – J PAL (2011). *What is an evaluation?*

Disponibile en <http://www.povertyactionlab.org/methodology/what-evaluation> (fecha de acceso 30 de marzo de 2011).

Jenkins, B.; Ishikawa, E.; Geaneotes, A. y Paul, J. (2010). *Scaling up inclusive business: advancing the knowledge and action agenda.* Washington DC, EEUU: International Finance Corporation y Harvard Kennedy School.

Keyness, J.M. (1936). *General theory of employment, interest and money.* Nueva York, EEUU: Harcourt Inc.

Kidder, R. (1995). *How good people make tough choices: resolving the dilemmas of ethical living.* Rockport, EEUU: Institute for Global Ethics.

Kiva Microfunds (2012). *How Kiva Works.* Disponible en <http://www.kiva.org/about/how> (fecha de acceso 30 de octubre 2012).

Korten, D. (1980). *Community organization and rural development: a learning process approach.* Public Administration Review. Vol. 40, No. 5. Sep. – Oct de 1980.

Lerner, J. (2000). *Venture capital and private equity: a casebook.* Hoboken, EEUU: Wiley.

Levy, S. y Rodríguez, E. (2005). *Sin herencia de pobreza: el programa Progresas – Oportunidades de México*. Washington DC, EEUU: Banco Interamericano de Desarrollo.

Levy, S. (2006). *Pobreza y transición democrática en México. La continuidad de Progresas - Oportunidades*. Washington DC, EEUU: Brookings Institution Press.

Lumni Inc (2011). *Lumni model*. Disponible en <http://www.lumni.net/about/> (fecha de acceso 20 de julio de 2011).

Management Sciences for Health (2002). *Ten dimensions of scaling up reproductive health programs: an introduction*. Washington DC, EEUU: USA Agency for International Development (USAID).

Marulanda, B.; Fajury, L.; Paredes, M. y Gomez, F. (2010). *Lo bueno de lo malo en microfinanzas: lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina*. Washington DC, EEUU: Fondo Multilateral de Inversiones – Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.

Mayaud, C. (2010). *Mythocracy in venture capital, technology, healthcare, media, internet, et al*. Disponible en [www.sacredcowdung.com/about.html](http://www.sacredcowdung.com/about.html) (fecha de acceso 28 noviembre 2010)

Mejía, F. (2009). *Using platforms to gain scale in BoP markets*. Washington DC, EEUU: Banco Interamericano de Desarrollo.

Microcredit Summit (2012). *State of the Microcredit Summit Campaign report 2012*. Disponible en [www.microcreditsummit.org/state\\_of\\_the\\_campaign\\_report/](http://www.microcreditsummit.org/state_of_the_campaign_report/) (fecha de acceso 20 de julio de 2012)

Microsoft. Microsoft Visual Studio (2010). *Diseñar para favorecer la escalabilidad*. Disponible en [http://msdn.microsoft.com/es-es/library/aa291873\(v=vs.71\).aspx](http://msdn.microsoft.com/es-es/library/aa291873(v=vs.71).aspx) (fecha de acceso 20 de enero de 2010).

Moliner, M. (1988). *Diccionario de uso del español*. Madrid: Editorial Gredos.

Moreno, A. (2001). *Diccionario de informática y telecomunicaciones (inglés-español)*. Madrid: Editorial Ariel.

Moreno-Dodson, B. (2005). *Reducing poverty on a global scale: learning and innovating for development*. Washington DC, EEUU: Banco Mundial.

Myers, R. (1984). *Going to scale*. Nueva York, EEUU: UNICEF-The Consultative Group on Early Childhood Care and Development.

Myers, R. (1995). *The twelve who survive: strengthening programmes of early childhood development in the Third World*. Nueva York, EEUU: ONUSIDA

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1997). *Medición de las actividades científicas y tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo*. París, Francia: OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2005). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo*. París, Francia: OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2008). *Programa de Acción de Accra*. París, Francia: OCDE.

Organización de las Naciones Unidas (2000). *Declaración del Milenio*. Nueva York, EEUU: ONU.

Organización de las Naciones Unidas (2002). *Consenso de Monterrey. Conferencia internacional sobre la financiación para el desarrollo*. Nueva York, EEUU: ONU.

Palacios, M. (2007). *Investing in human capital: a capital markets approach to student funding*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

Paul, S. (1982). *Managing development programs: the lessons of success*. Boulder, EEUU: Westview Press.

Popper, K. (1995). *La lógica de la investigación científica*. Barcelona: Círculo de Lectores.

Prahalad, C.K. (2005). *La fortuna en la base de la pirámide: cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*. Barcelona: Ediciones Granica SA.

Project Management Institute (2004). *A guide to the project management body of knowledge*. Newtown Square, EEUU: Project Management Institute.

Programa BASICS (1998). *Approach to nutrition advocacy and policy development*. Washington DC, EEUU: USAID.

Programa BASICS (2001). *Achieving impact on child health at scale with the support of the BASICS II Project*. Washington DC, EEUU: USAID.

Pyle, D. (1981). *From project to program: the study of the scaling-up/ implementation process of a community level, integrated health, nutrition, population intervention in Maharashtra (India)*. Cambridge, EEUU: Massachusetts Institute of Technology.

Rajan, R. y Subramanian, A. (2005). *What undermines aid's impact on growth?* Washington DC, EEUU: Fondo Monetario Internacional.

Reed, D. (2001). *Going beyond “islands of excellence”? NGO scaling-up: possibilities, constraints & opportunities. Case study of a childwelfare NGO, in the light of the HIV/AIDS epidemic in Southern Africa*. Londres, Reino Unido: SOS Childrensvillage.

Ridley, M. (2010). *The rational optimist. How prosperity evolves*. Nueva York, EEUU: Harper Perennial.

Rodríguez, E.; Carreras, I. y Sureda, M. (2012). *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.

Sachs, J. (2005). *The end of poverty: economic possibilities for our time*. Nueva York, EEUU: Penguin Press.

Samoff, J.; Sebatane, M. y Dembélé, M. (2003). *Scaling up by focusing down: creating space to expand education reform*. Washington DC; EEUU: Association for the Development of Education.

Serrat, O. (2010). *Learning to manage with knowledge*. Manila, Filipinas: Banco Asiático de Desarrollo.

Skoll Foundation (2011). *Our approach*. Disponible en <http://www.skollfoundation.org/approach/> (fecha de acceso 18 de febrero de 2012)

Social Impact Exchange Network (2012). *What do we mean by scale*. Disponible en <http://www.socialimpactexchange.org/exchange/about-us/overview> (fecha de acceso 30 de junio de 2012).

Steege, J. (1998). *The rise and fall of Corposol: lessons learned from the challenges of managing growth*. Boston, EEUU: Accion International.



Simmons, R. y Shiffman, J. (2006). *Scaling-up health service innovations: A framework for action*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.

Snetro-Plewman, G.; Tapia, M.; Uccelani, V.; Brasington, A. y McNulty, M. (2007). *Taking community empowerment to scale. Lessons from three successful experiences*. Washington DC, EEUU: Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health.

Soto, H. (2000). *El misterio del capital: ¿Por qué el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo?* Lima, Perú: Empresa Editora El Comercio.

Stannard-Stockton, S. (2010). *Nonprofit analysis: beyond metrics*. Fundación Skoll. Disponible en <http://skollworldforum.org/2010/09/08/nonprofit-analysis-beyond-metrics/> (fecha de acceso 5 de octubre de 2012).

Sinclair, H. (2012). *Confessions of a microfinance heretic: how microlending lost its way and betrayed the poor*. San Francisco, EEUU: Berret-Koehler Publishers.

Sistema B (2012). *Resumen ejecutivo de presentación de las Empresas B para el taller de lanzamiento*. Santiago, Chile: Sistema B.

Swallow, B.; Garrity, D. y Van Noordwijk, M. (2004). *The effects of scales, flows and filters on property rights and collective action in watershed management*. Washington DC, EEUU: International Food Policy Research Institute.

Taleb, N. (2007). *The black swan: the impact of the highly improbable*. Nueva York, EEUU: Random House.

Tayabali, R. (2000). *The definitive guide to scaling social enterprise*. Disponible en <http://www.slideshare.net/rizwantayabali/the-definitive-guide-to-scaling-social-enterprise> (fecha de acceso 11 de noviembre de 2012).

Taylor-Ide, D. y Taylor, C. (1995). *Community based sustainable human development*. Nueva York, EEUU: UNICEF.

Taylor-Ide, D. y Taylor, C. (2002). *Just and lasting change: when communities own their futures*. Washington DC, EEUU: Johns Hopkins University Press.

Tetelman, M. (2007). *Improving project design (II) - keeping scale in mind*. Washington DC, EEUU: Academy for Educational Development.

The Economist (2006). *The birth of philanthrocapitalism. The leading new philanthropists see themselves as social investors*. Revista The Economist. Reino Unido. Tercera semana de febrero de 2006. .

Thoreau, H. (1854). *Walden and other writings*. Nueva York, EEUU: Elibron Classics.

Toyama, K. (2010). *Can technology end poverty?* Boston, EEUU: Boston Review.

UNAIDS (2003). *Reaching out, scaling up. Eight case studies of home and community care for and by people with HIV/AIDS*. Ginebra, Suiza: ONUSIDA.

Uphoff, N.; Esman, M. y Krishna, A. (1998). *Reasons for success: learning from instructive experiences in rural development*. West Hartford, EEUU: Kumarian Press Inc.

Uvin, P. (1995). *Fighting hunger at the grassroots: paths to scaling up*. World Development. Vol. 23, N° 6.

Uvin, P. (1999). *Scaling up, scaling down: the role of NGOs in overcoming hunger*. Sydney, Australia: Gordon & Breach

Uvin, P. (2000). *Think large and act small: toward a new paradigm for development NGOs*. World Development. Vol. 28. Nº. 8.

Uvin, P. y Miller, D. (1994). *Scaling up: thinking through the issues*. The World Hunger Program. Disponible en <http://www.globalpolicy.org/component/content/article/177/31630.html> (fecha de acceso 10 de julio de 2010).

Uvin, P. y Miller, D. (1996). *Paths to scaling up: alternative strategies for local nongovernmental organizations*. Human Organization. Vol. 55. Nº. 6.

Uvin, P.; Jain, P. y Brown, D. (2000). *Scaling up NGO programs in India: strategies and debates*. Institute for Development Research. Vol. 16. Nº. 6

Wils, F. (1996). *Scaling up, mainstreaming and accountability. The challenge for NGOs*. West Hartford, EEUU: Kumarian Press Inc.

World Resources Institute (2008). *A guide to world resources 2008: roots of resilience-growing the wealth of the poor*. Washington DC, EEUU: World Resources Institute.

Yunus, M. (2008). *A world without poverty: social business and the future of capitalism*. Nueva York, EEUU: Public Affairs.