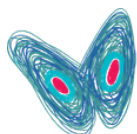


Memoria Anual 2025



IMAGO
Global Grassroots

EN RESUMEN

Índice

01	Carta de apertura de nuestra Directora Ejecutiva	03
02	Nuestro propósito y cómo trabajamos	04
03	El ‘Imago Way’	07
04	2025 en cifras y nuestro trabajo	08
05	Historias de impacto	11
06	Ampliando nuestro conocimiento a través de la implementación	24
07	Panorama financiero	28
08	Agradecimientos	30

Esta memoria es un relato de cómo Imago trabajó junto a sus aliados para pasar de la ambición de escalar a organizaciones más sólidas y a rutas concretas para lograr un impacto sostenible en el tiempo.

REFLEXIÓN INICIAL

Una carta de nuestra dirección

Al mirar hacia 2025, identifico tres cambios muy importantes en la trayectoria de Imago.

Primero, iniciamos el trabajo con el programa Haku Wiñay de Foncodes, parte del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú, que apoya a familias en situación de pobreza y pobreza extrema en zonas rurales para fortalecer sus medios de vida y desarrollar emprendimientos. El trabajo se financia con el Fondo Japonés para la Reducción de la Pobreza a través del Banco Interamericano de Desarrollo y se apoya en años de colaboración con múltiples aliados en torno a una pregunta compartida: ¿cómo pueden los sistemas públicos apoyar mejor a los emprendedores rurales para que construyan medios de vida más sólidos, manteniéndolos en el centro?

El espíritu de descubrimiento, la confianza entre instituciones y el impacto en la vida de productores de cuyes, panaderos, apicultores y tantos otros emprendedores de zonas remotas de Cajamarca fue uno de los momentos más destacados de mi año. Me recordó cómo un grupo de personas con trayectorias distintas que comparten un mismo sueño pueden empezar a cambiar el mundo.

Segundo, también iniciamos una colaboración de tres años con Co-Impact, una fundación admirable que está transformando la manera en que pensamos acerca del cambio sistémico. Estamos trabajando con 15 organizaciones que ellos apoyan en salud, educación, medios de vida y desarrollo infantil temprano, para comprender y documentar estudios de caso sobre sus trayectorias de cambio sistémico, incluyendo aprendizajes sobre una forma distinta de financiar. ¡Cada una de las organizaciones con las que trabajamos —en África, India y Brasil— tiene misiones e historias muy inspiradoras! También pasé una semana en Kenia con las nuevas cohortes y la energía fue contagiosa, en un momento en que necesitamos recordar que sí podemos marcar una diferencia en el mundo en que vivimos.

El tercer cambio es nuestra creciente conciencia de que formamos parte de un campo social rico que buscamos nutrir. Dentro de Imago, a medida que crecemos en número, buscamos ser intencionales con las personas que sumamos, para que la cultura que hemos construido siga floreciendo mientras escalamos. Fuera de Imago, se trata de desarrollar alianzas con otras organizaciones que buscan construir prototipos de un nuevo paradigma, conectando y tendiendo puentes a nivel global para lograr un mayor impacto en la vida de las personas a quienes servimos.

Estos cambios se apoyan en lo que ya nos habíamos propuesto hacer y enriquecen nuestra comprensión de ese sueño en el que las innovaciones de base alcanzan escala global y en el que vemos a las personas en situación de pobreza como agentes de cambio, y no como receptoras pasivas de ayuda.



Isabel Guerrero
Directora Ejecutiva &
Co-fundadora

POR QUÉ EXISTIMOS

Ayudando a que el impacto crezca de forma sostenible

Imago acompaña a organizaciones, financistas e instituciones para escalar su impacto de manera fiel a su esencia: basada en evidencia, adaptada al contexto y conectada con los sistemas que las rodean.

En biología, imago designa la etapa en la que un insecto alcanza su fase madura. La metáfora apunta a una transformación que emerge de la capacidad ya presente en un sistema vivo.

Nuestro rol como impulsores del campo es ayudar a nuestros aliados a crear las condiciones en las que su potencial de escala y de cambio sistémico decante en acciones concretas, tejiendo en simultáneo las conexiones entre organizaciones, personas e ideas que hacen posible la escala del cambio.

imago

Una referencia biológica a la etapa madura y a la transformación.

Esta metáfora es valiosa porque la transformación crece desde la capacidad que ya existe en un sistema vivo y, como el micelio, a través de las relaciones que fortalecen al campo en su conjunto.



CON QUIÉNES TRABAJAMOS

Aliados diversos con una misma ambición de impacto

Imago trabaja principalmente con tres tipos de clientes:

ORGANIZACIONES DE BASE & EMPRESAS SOCIALES



Aliados cercanos a las comunidades y a la implementación cotidiana, que trabajan para fortalecer y escalar soluciones arraigadas en su contexto.

FUNDACIONES & ORGANIZACIONES DONATARIAS



Financiadores y portafolios que buscan rutas más sólidas hacia la escala, preparación organizacional y aprendizaje entre sus aliados.

MULTILATERALES & INSTITUCIONES PÚBLICAS



Instituciones que participan en el escalamiento a través de políticas públicas, sistemas, capacidad estatal y coordinación intersectorial.

Adaptamos nuestro rol al cliente, al contexto y al sistema que rodea el trabajo.

TRES LÍNEAS DE SERVICIO CONECTADAS

De la estrategia a la fortaleza organizacional y el aprendizaje

Contamos con tres líneas de servicio interconectadas:



A lo largo de estas tres líneas de servicio conectadas, ayudamos a nuestros aliados a diseñar e implementar rutas hacia la escala, a fortalecer su liderazgo y sus organizaciones, así como a aprender y adaptarse con base en evidencia, con el escalamiento y el cambio sistémico como eje central.

nuestro núcleo común

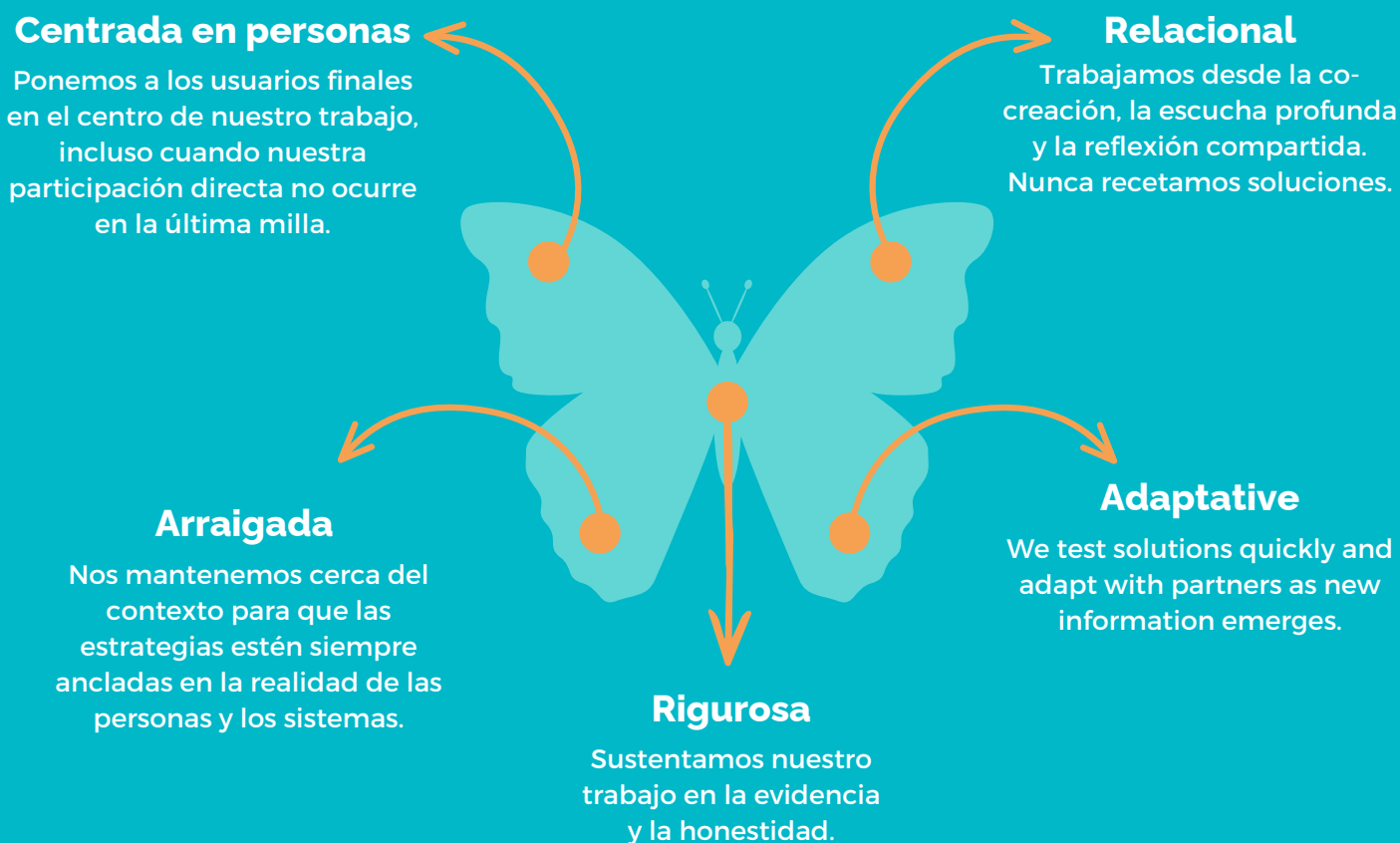
El cambio sistémico y el escalamiento están en el centro de nuestro trabajo

Prestamos atención a los actores, las relaciones, los incentivos y las condiciones que determinan si el impacto puede crecer y perdurar.

PRÁCTICA Y COLABORACIÓN

El Imago Way

El Imago Way es el conjunto de creencias, valores y prácticas que guían cómo trabajamos, tanto hacia dentro como hacia fuera. Más allá que definir lo que entregamos, habla de cómo acompañamos a las organizaciones en momentos de transformación, incertidumbre y crecimiento.



Estas prácticas son centrales en nuestra propuesta de valor para acompañar a socios y clientes en el escalamiento de soluciones probadas, el fortalecimiento de organizaciones y la contribución al cambio sistémico.

ALCANCE & CRECIMIENTO

2025 en cifras

12

PAÍSES EN LOS QUE
TRABAJAMOS

24

PROYECTOS ACTIVOS

65

ORGANIZACIONES A
QUIENES ACOMPAÑAMOS

61 PERSONAS

TAMAÑO DEL EQUIPO

89%

DEL EQUIPO VIVE EN EL
SUR GLOBAL



Nuestro trabajo en 2025



EN DISTINTOS LUGARES DEL MUNDO, CON DISTINTOS ALIADOS

Nuestro trabajo en 2025



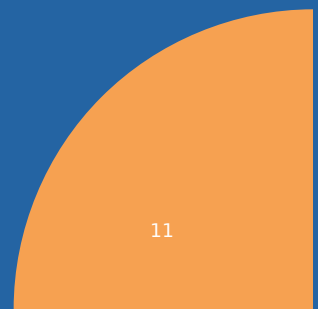
En 2025 trabajamos en distintos sectores y geografías con una variedad de aliados: desde grandes organismos multilaterales del sistema de las Naciones Unidas, hasta instituciones de gobierno y fundaciones de toda América Latina, así como organizaciones de base líderes como SEWA en India y CAMFED en África.



HISTORIAS SELECCIONADAS

Historias de impacto

Conoce algunas de nuestras historias para descubrir cómo se ve escalar el impacto cuando la estrategia, la co-creación, la evidencia y el tejido social se encuentran.



PERÚ - Foncodes

Fortaleciendo al Estado para apoyar emprendimientos rurales en Perú

En Perú, los emprendedores rurales que reciben apoyo de programas públicos tienen dificultades para convertir la asistencia técnica en negocios sostenibles y orientados al mercado. La limitada coordinación dentro del ecosistema público de apoyo restringe su acceso a servicios complementarios, mercados, financiamiento y respaldo institucional. A través de la Cooperación Técnica «Desarrollo de la capacidad del Estado para apoyar el crecimiento de pequeños emprendedores rurales en Perú (PE-T1568)», implementada mediante el Banco Interamericano de Desarrollo con financiamiento del Programa de Reducción de la Pobreza del Fondo Especial de Japón (JPO), Imago acompaña al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y al Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes) a fortalecer cómo los sistemas públicos apoyan el desarrollo de la empresa rural.

El proyecto se centra en Haku Wiñay, un programa nacional implementado por Foncodes, parte del MIDIS, dirigido a familias rurales en situación de pobreza y pobreza extrema, al que acompaña para fortalecer sus capacidades productivas, desarrollar emprendimientos rurales y mejorar sus oportunidades de inclusión económica. El rol de Imago es el de acompañar a Foncodes en la construcción de capacidades prácticas dentro de este sistema, como diagnosticar fortalezas y brechas, facilitar un proceso participativo con funcionarios públicos, personal de campo y emprendedores rurales y co-diseñar iniciativas piloto,



“Una contribución clave de Imago ha sido su capacidad de actuar como puente entre la estrategia y la implementación en la última milla.”

PERU - Foncodes

Sobre la base del diagnóstico participativo y del proceso de co-creación, Imago y Foncodes diseñaron cinco pilotos para atender oportunidades concretas de mejora en Haku Wiñay y fortalecer la sostenibilidad de los emprendedores que acompaña el programa. Los pilotos se enfocaron en identificar cadenas productivas con potencial de mercado, fortalecer los emprendimientos con una mirada de mercado y de cliente, categorizar las empresas rurales según su madurez y sus necesidades de apoyo, mejorar el monitoreo y los indicadores, y fortalecer la articulación territorial con municipalidades y otros actores. A través de uno de los pilotos, estamos trabajando para atender la falta de articulación entre programas de gobierno, creando rutas más claras y escalonadas para los emprendedores conforme sus negocios maduran.

En conjunto, estos esfuerzos han contribuido a una mayor alineación entre actores del sector público, a una mayor claridad sobre cómo apoyar a los emprendedores con un enfoque más orientado al mercado, y a nuevos espacios de reflexión y aprendizaje entre el MIDIS, Foncodes, JICA, los equipos que trabajan en la última milla, los *yachachiqs* (maestros de campo), los asistentes técnicos, los gobiernos locales y los emprendedores rurales.

La contribución clave de Imago ha sido actuar como puente entre la estrategia y la implementación en la última milla, conectando objetivos institucionales con necesidades, restricciones y aspiraciones concretas de los emprendedores rurales. La experiencia ha reforzado una lección importante para nuestro trabajo: fortalecer la capacidad pública no consiste únicamente en transferir herramientas o metodologías, sino en crear las condiciones para que los equipos aprendan, coordinen y se adapten en tiempo real.



COLOMBIA - MANIZALES MÁS

Apoyando la expansión de un ecosistema de base local en Colombia

Manizales Más es una alianza público-privada y académica que se ubica en el centro del ecosistema de emprendimiento en Manizales, Colombia. Constituye un ejemplo innovador de trabajo colectivo entre actores diversos del sistema, incluidos los gobiernos locales y regionales. Luego de catorce años de operación, la alianza ha construido un modelo probado para impulsar el emprendimiento a escala de ciudad, y hoy enfrenta el desafío de traducir esa experiencia acumulada en un modelo confiable para ecosistemas similares en Colombia y la región.

En 2025, con el apoyo de la Fundación Argidius, Imago se asoció con Manizales Más para desarrollar una caja de herramientas de replicación diseñada para adaptar su modelo a nuevos contextos. Comenzamos mapeando el sistema alrededor de la alianza junto a su equipo, colaboradores clave y representantes de sus socios para comprender el problema que aborda la alianza y el rol que cumple dentro de su ecosistema. Este proceso reveló un hallazgo central, que sitúa a Manizales Más como orquestador de distintos sectores con objetivos comunes. Cualquier esfuerzo de replicación, entonces, tenía que considerar ese rol sistémico..

Con eso en mente, aplicamos nuestro marco de escalamiento para desarrollar una Teoría del Cambio e identificar la Intervención Mínima Viable (IMV) del modelo.



“ Esta experiencia nos llevó a aplicar nuestro marco de escalamiento a una iniciativa que opera a nivel sistémico y a empaquetar todo un enfoque de coordinación de ecosistemas. ”

COLOMBIA - MANIZALES MÁS

Imago trabajó junto al equipo de Manizales Más para revisar y organizar la evidencia que la alianza había reunido a lo largo de los años, asegurando que quedara claramente reflejada en la nueva Teoría del Cambio, estructurada en torno a indicadores que sus socios implementadores podrán usar en adelante.

El proceso dio como resultado una caja de herramientas de replicación lista para ser probada con socios potenciales, que incluye un manual de replicación, un estudio de caso, un documento de una página y un folleto. Todos estos materiales se co-crearon mediante una serie de talleres con el equipo de Manizales Más y están diseñados para comunicar el modelo como una intervención de nivel ecosistémico, y no como un conjunto aislado de programas.

Esta colaboración fue una experiencia de aprendizaje significativa para el equipo de Imago, que nos llevó a aplicar nuestro marco de escalamiento a una iniciativa que opera a nivel sistémico y a empaquetar no solo un programa, sino todo un enfoque de coordinación de ecosistemas. Afinó también nuestra manera de ayudar a los aliados a convertir años de experiencia en herramientas prácticas y utilizables para la replicación, y reforzó el valor de combinar una sistematización rigurosa con la co-creación al preparar un modelo para que viaje más allá de su contexto original.



CHILE - SUMAR SABERES

Escalando iniciativas educativas de aprendizaje en Chile

Sumar Saberes es una alianza público-privada impulsada por el Ministerio de Educación y la Fundación Chile, orientada a acelerar mejoras en los resultados de aprendizaje clave dentro del sistema educativo chileno.

En 2024, como parte de los esfuerzos de recuperación de aprendizajes tras la pandemia, Imago empezó a trabajar con Sumar Saberes en torno a dos líneas de acción que se extendieron hasta el 2025: la generación y el uso de evidencia y las rutas hacia la escalabilidad.

En la primera línea de acción, Imago desarrolló una herramienta de medición de escalabilidad (o potencial de escala) a partir de un benchmark de ocho instrumentos de instituciones reconocidas del sector. El instrumento se organizó en tres dimensiones adaptadas del Triángulo Estratégico de Moore (1995): aspectos técnicos de la iniciativa, factibilidad de implementación a mayor escala y respaldo de los actores relevantes.

Su aplicación siguió un proceso progresivo de selección: primero se evaluaron 30 iniciativas educativas en sus aspectos técnicos; las 16 con mejores resultados avanzaron a las dimensiones de factibilidad y respaldo de actores; y, finalmente, se seleccionaron dos iniciativas con alto potencial de escalamiento —Primero LEE y Alfadeca—, ambas orientadas a mejorar la alfabetización escolar inicial.



“Una lección importante de este proceso es que sí es posible desarrollar modelos que sean a la vez escalables y sostenibles.”

CHILE - SUMAR SABERES

Este trabajo abrió el camino para la segunda línea de acción: las rutas hacia la escalabilidad. Imago acompañó a ambas organizaciones seleccionadas en el co-diseño de sus pilotos de escalamiento, abordando preguntas estratégicas como: qué escalar, con quiénes, dónde y cómo financiar el escalamiento. Un elemento central de estos pilotos fue el diseño para el desarrollo de capacidades en distintos niveles del sistema, que implicó cambios necesarios en los roles de las organizaciones, incorporando nuevos actores. El proceso se validó con organizaciones clave como los Servicios Locales de Educación Pública y la Dirección de Educación Pública.

Para promover el aprendizaje tanto organizacional como del ecosistema, se diseñó una Evaluación Adaptativa para cada programa, que se implementará durante 2026-2027 en ambos pilotos.

Una lección clave de este proceso es que la sostenibilidad y el escalamiento no están necesariamente en tensión. Al involucrar a otros actores del sistema a quienes se pueden transferir funciones, es posible desarrollar modelos que sean a la vez escalables y sostenibles.



INDIA - UNNAT

El recorrido de una organización de base a escala nacional

En 2025 completamos la Fase 1 del proyecto apoyado por la Fundación Gates. El término exitoso de esta fase marca un hito importante, al mostrar la viabilidad del modelo Unnat de empresas de agroprocesamiento lideradas por mujeres y la fuerte apropiación por parte del gobierno para un escalamiento de largo aliento.

Lo que comenzó como un piloto se ha convertido en un programa respaldado por el gobierno, con las Misiones Estatales de Medios de Vida Rurales (SRLM) comprometidas a establecer 84 empresas más para fines de 2026. Veintitrés centros ya están operativos y se esperan siete más para agosto de 2026. Aunque el programa inicial se centró en Uttar Pradesh, Madhya Pradesh y Jharkhand, el modelo se ha expandido a Bihar y Tamil Nadu - una demanda creciente de replicación.

Los gobiernos estatales han asignado aproximadamente ₹34 crore (~USD 3.5M) para la expansión, mientras que la inversión de USD2M de la Fundación Gates ha apalancado USD6M adicionales en financiamiento público. También están en curso conversaciones con la Misión Nacional de Medios de Vida Rurales para institucionalizar el modelo a nivel nacional.

El programa ha generado sólidos resultados en medios de vida y en desarrollo empresarial. La red incluye a 1162 Unnat *Didis* que atienden a más de 30 mil hogares rurales en 1200 aldeas, y las participantes reportan un aumento promedio del 45 % en sus ingresos personales.



“ El modelo UNNAT ilustra cómo se conjugan la alianza de largo plazo, el trabajo con los sistemas y el acompañamiento al escalamiento. ”

INDIA - UNNAT

Las empresas han generado ventas acumuladas de ₹4,34 crore (~USD454K) y más de ₹1,51 crore (~USD158K) en ingresos para las mujeres de los grupos de autoayuda (SHG). Además, 450 Sahayak Didis han generado más de 7600 días-mujer de empleo, mientras que 92 mujeres lideran hoy la gestión de las empresas. El modelo ha fortalecido los mercados agrícolas locales al vincular a 20 Organizaciones de Productores Agrícolas, generando más de ₹1,5 crore en ingresos mediante la compra de más de 525 toneladas de producción agrícola.

Un logro importante de la Fase 1 ha sido institucionalizar procedimientos operativos estándar para la creación de empresas, producción, aseguramiento de la calidad, compras, gobernanza y fortalecimiento de capacidades. Estos sistemas, combinados con capacitaciones rigurosas para los equipos de las empresas, las emprendedoras de ventas y los funcionarios públicos, han reducido notablemente el tiempo necesario para establecer nuevos centros. Varios centros de demostración son operados íntegramente por Federaciones de Clúster (CLF), lo que valida la sostenibilidad y replicabilidad del modelo.



Las empresas acompañadas han ampliado su portafolio de productos más allá de especias y legumbres para incluir artículos esenciales del hogar y alimentos nutritivos, fortaleciendo al mismo tiempo su acceso a mercados mediante alianzas con compradores institucionales.

También han ampliado su acceso a mercados a través de alianzas con compradores institucionales, cadenas de retail y plataformas de comercio digital. La inversión en sistemas de planificación de recursos empresariales, plataformas de comercio electrónico y métricas de desempeño han rendido mejoras en la gestión de inventarios, seguimiento de ventas y la toma de decisiones. La integración de energías renovables se pilotó mediante la solarización de 2 centros de procesamiento con un modelo de financiamiento combinado, mostrando un enfoque escalable para reducir costos operativos.

El *Warehouse Receipt Financing* y la adopción del financiamiento combinado mediante créditos de la CLF, así como auditorías internas periódicas y plataformas de monitoreo digital han fortalecido el desempeño de las empresas y la gestión del capital de trabajo y aportado a la sostenibilidad. Más de 3200 mujeres de SHG han sido capacitadas mediante una arquitectura integral de fortalecimiento de capacidades, con formadores maestros, visitas de aprendizaje y el desarrollo de un sistema digital de gestión del aprendizaje.

BRAZIL - IEPS

Diseño & implementación contextualizadas para el sector salud

Nuestro cliente, el Instituto de Estudios para Políticas de Salud (IEPS), una organización sin fines de lucro que busca fortalecer el sistema público de salud de Brasil, ha desarrollado dos iniciativas prometedoras —InovaAPS y Monitora Recife— que abordan los múltiples desafíos de mejorar la atención primaria de salud. Nos pidieron ayudarlos a capitalizar esta oportunidad y combinar las fortalezas de ambos enfoques en una sola intervención, y a probar su implementación en Salvador, un nuevo contexto para la organización.

Imago, junto con IEPS y Umane, acompañó el diseño y la implementación de este modelo integrado. Nuestro rol fue traducir los aprendizajes de ambas iniciativas en una estrategia, identificar las condiciones necesarias para una implementación exitosa y apoyar el aprendizaje a lo largo del proceso de adaptación. Trabajamos junto al equipo para desarrollar la teoría del cambio de la intervención, alinear a los actores en torno a una visión compartida y desarrollar rutas de implementación.

Nuestro trabajo contribuyó a la creación de una intervención unificada, así como a un mejor alineamiento entre los socios y un enfoque estructurado para llevar el modelo a Salvador. El proceso generó aprendizajes valiosos sobre cómo las innovaciones desarrolladas en un entorno pueden adaptarse a otro preservando sus componentes esenciales.

Una lección clave que ilustró esta línea de trabajo es que escalar casi nunca se trata de replicar. Requiere adaptación, aprendizaje continuo y colaboración con los actores locales. Reunir dos iniciativas distintas abrió oportunidades para amplificar el impacto y reparar en la importancia de diseñar estrategias de implementación que respondan a las realidades locales.



BRAZIL - LabEdu

Apoyando el camino de una organización hacia el impacto institucional

LabEdu, una organización brasileira que trabaja para impulsar la innovación pedagógica en la educación pública, inició el 2025 en un momento importante de transición de liderazgo y cambio organizacional. Habiendo construido su experiencia a través de proyectos cercanos a las escuelas, LabEdu buscaba avanzar hacia un impacto institucional más amplio en el sistema de educación pública de Brasil.

Imago acompañó a LabEdu de junio a octubre de 2025, a fin de identificar los cambios organizacionales necesarios para alcanzar esta ambición. A través de la investigación de gabinete, entrevistas, mapeo de sistemas y talleres colaborativos, ayudamos al equipo a renovar su propuesta de valor, revisar su Teoría del Cambio y traducir su estrategia en recomendaciones concretas. Luego acompañamos a LabEdu mientras comenzaba a poner esas recomendaciones en práctica.

La colaboración produjo una Teoría del Cambio con hitos hasta 2035, organizada en torno a la implementación directa, la producción de conocimiento aplicado y las relaciones institucionales. También estableció principios de diseño organizacional, exploró escenarios de liderazgo y sucesión, y creó una matriz de entregables y decisiones prioritarias para 2026 y 2027.

Una lección clave que nos dejó este proyecto es que pasar de la escala de proyecto al impacto institucional exige también una transformación interna. La estrategia debe estar afianzada en un liderazgo, estructuras, mecanismos de decisión y rutinas que conecten la implementación, el conocimiento y las relaciones institucionales. La experiencia de LabEdu reforzó la importancia de tratar el cambio organizacional como una parte esencial del escalamiento del impacto.



GLOBAL - FAO

Explorando rutas para escalar impacto

En 2025, Imago se asoció con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) para explorar cómo sus innovaciones logran impacto a escala. El trabajo analizó cinco casos seleccionados del diverso portafolio de la organización y se diseñó como un vehículo de aprendizaje y reflexión, ofreciendo un punto de partida para comprender qué significa que la FAO apoye el escalamiento del impacto.

Con un enfoque cualitativo basado en casos, Imago revisó si el impacto a escala se había buscado, alcanzado y potencialmente sostenido en contextos diversos, y de qué manera. Reconociendo que la escala no es un camino lineal ni un proceso único aplicable a todos los casos, estos ilustraron las complejidades, adaptaciones y factores contextuales que dan forma a los esfuerzos de escalamiento en la práctica. Los casos demostraron que lograr impacto a escala requiere rutas distintas según la naturaleza de la innovación, el sistema en el que opera, los actores involucrados y el rol de la FAO en el proceso.

Al analizar los hallazgos en conjunto, Imago identificó fortalezas, desafíos y condiciones habilitantes comunes. Un documento de síntesis aportó reflexiones sobre los distintos roles que la FAO puede desempeñar para apoyar el cambio sistémico y el escalamiento del impacto, y sirvió de base para un conjunto de recomendaciones prácticas y adaptadas al contexto. Esto contribuyó a la evolución del enfoque de la organización frente al escalamiento de la innovación, e Imago presentó los hallazgos en el Foro de Ciencia e Innovación 2025 de la FAO en Roma, compartiendo aprendizajes de la síntesis junto con ejemplos concretos.

Para Imago, este proyecto destacó el valor de combinar experiencia en escalamiento, pensamiento sistémico y estrategia organizacional para ayudar a organismos multilaterales a entender mejor qué se necesita para lograr impacto a escala y fortalecer su enfoque de apoyo a la innovación para un cambio duradero.



Crédito de imagen: Imago Global Grassroots, creada con generación de imágenes de OpenAI, 2026. Imagen conceptual; no representa un evento o proyecto real de la FAO.

GLOBAL - CO-IMPACT

Comprender el cambio sistémico duradero a escala

Desde enero de 2025, Imago ha trabajado junto a 15 socios programáticos de Co-Impact en África, India y Brasil —en los ámbitos de salud, educación, medios de vida y desarrollo infantil temprano— para comprender y documentar sus trayectorias de cambio sistémico. A lo largo de 2,5 años estamos desarrollando estudios de caso en profundidad con una mirada común: el problema que abordan, los sistemas que lo sostienen, las estrategias que han elegido, los cambios a los que están contribuyendo y las trayectorias organizacionales y de financiamiento que han hecho posible ese trabajo.

Mediante el mapeo participativo de actores del sistema, la dinámica de sistemas y el rastreo de procesos, el portafolio ya revela patrones comunes en contextos distintos. Los socios trabajan para transformar normas y modelos mentales, construir voluntad política, empoderar a servidores públicos de primera línea, fortalecer sistemas de datos para rendición de cuentas, y mejorar la coordinación entre instituciones.

Igualmente notables son los cambios que ocurren dentro de estas organizaciones para sostener el cambio de los sistemas. Muchas están pasando de ser implementadoras a convertirse en orquestadoras, promotoras o constructoras de ecosistemas. Están aprendiendo a mantener la calidad y la fidelidad de la implementación sin control directo, sin buscar atribución, a resistir la tentación de construir sistemas paralelos y a encontrar formas de permanecer estrechamente conectadas con las comunidades a las que sirven, incluso operando a escala.

Para Imago, este trabajo se ha convertido en un valioso laboratorio de aprendizaje - una oportunidad para afinar nuestros marcos en contextos diversos y construir una base de evidencia comparada sobre lo que realmente se necesita para lograr sistemas duraderos a escala.



REFLEXIÓN & ADAPTACIÓN

Ampliando nuestro conocimiento a través de la práctica

En el 2025, los aprendizajes de nuestros proyectos fortalecieron nuestro pensamiento, nutrieron nuevas herramientas y recursos, y profundizaron nuestra comprensión de cómo escala el impacto y cambian los sistemas.



AMPLIANDO NUESTRO CONOCIMIENTO

El conocimiento es una parte central de nuestro trabajo en Imago. Da forma a cómo entendemos el escalamiento y el cambio sistémico, y atraviesa nuestras tres líneas de servicio.

En los últimos cinco años, nuestra gestión del conocimiento evolucionó. Pasamos de nutrirnos de los aportes de académicos, líderes de pensamiento y practicantes destacados a construir nuestro propio cuerpo de teoría, marcos y práctica en torno al escalamiento, el cambio sistémico, la evaluación adaptativa y el liderazgo, todo ello anclado en nuestro trabajo alrededor del mundo. Esto ha decantado en una serie de documentos de trabajo y, a fines de 2023, en el libro [Scaling Up Development Impact](#), que reúne muchas de las ideas centrales que hoy sustentan nuestro trabajo.



Supporting Women's Collective Enterprises

An adaptive evaluation of an enterprise support system formed by SEWA as an institutional mechanism to promote the financial sustainability of its collective enterprises and support SEWA's members

The Self Employed Women's Association (SEWA), a trade union founded in 1972, represents 2.9 million informal women workers—from farm workers to street vendors and artisans

SEWA has also formed 153 women collective enterprises (WCEs) to enhance livelihoods, 60% of which are active. These WCEs face various challenges in core functions, such as branding, compliance, HR, etc. To address this, SEWA designed an institutional innovation for its context, the Women's Enterprise Support System (WESS)

The goal of this project was to understand the design and functioning of the WESS, including its role in the financial sustainability of SEWA's WCEs, and the lives of its women members



WESS has many service modules, 8 were covered in this project:

1. Branding, Communication
2. Digital Marketing
3. Capacity Building
4. Legal & Tax Compliance
5. Investments Support
6. Human Resources
7. Mentorship
8. Business Development

Summary of Results

WESS standardized a suite of service modules that were largely effective in helping WCEs improve their core business functions

5 out of 8 enterprises are on a path to financial sustainability

Most women work only part-time with WCEs, but they report significant contributions to non-income measures of well-being and agency

We see WESS as a solid proof of concept that worked across sectors and regions in India - a model ready for transition to scale outside SEWA

Resumen visual: sistema de apoyo a las empresas de mujeres



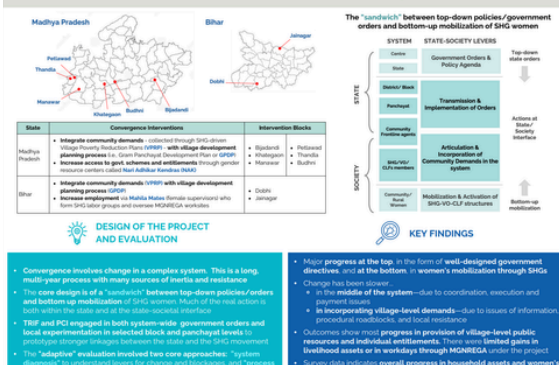
Enhancing Women's Empowerment Within India's Complex Rural Development System

Learnings from a project on the convergence of India's major rural development programs

Over the past two decades, the Government of India's flagship rural development programs, the National Rural Livelihood Mission (NRLM) and the Mahatma Gandhi National Rural Employment Guarantee Act (MGNREGA), have focused on rural income generation and women's participation. NRLM helps organize women into Self-Help Groups (SHGs) for economic and social advancement, while MGNREGA provides up to 100 days of rural employment annually at a set wage

To reap synergies, the government has promoted the "Convergence" between these and other programs, often linking with village-level democratically elected institutions for self-government, or Panchayati Raj institutions (PRIs)

This evaluation sought to learn from a BMGF-supported project to support convergence in Madhya Pradesh (MP) and Bihar, led by Transform Rural India Foundation (TRIF) and Project Concern International (PCI-India, respectively)



Resumen visual: convergencia

2025 continuó de la misma manera, pasando de articular nuestras ideas sobre el desarrollo a ilustrarlas a través de nuestro propio trabajo. Publicamos dos resúmenes visuales basados en nuestras evaluaciones adaptativas emblemáticas de cuatro a cinco años para la Fundación Gates en India: uno que examina el sistema de apoyo empresarial para las Empresas Colectivas de Mujeres dentro de la Asociación de Mujeres Autoempleadas (SEWA), y otro que analiza la «convergencia» entre programas de empoderamiento económico de las mujeres en Madhya Pradesh y Bihar. Pronto publicaremos documentos de trabajo académicos sobre ambos casos, que, en conjunto, muestran cómo puede aplicarse la evaluación adaptativa en contextos complejos y cómo el escalamiento y el cambio sistémico se despliegan en la práctica.

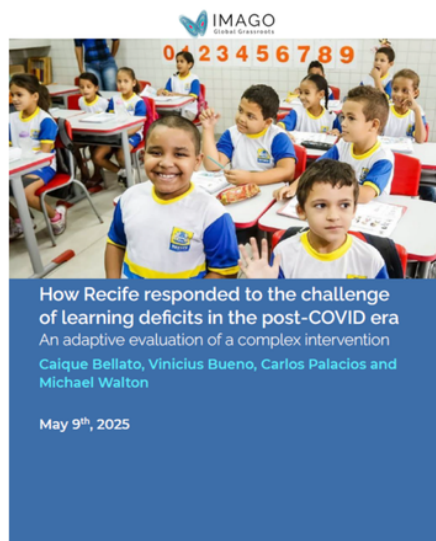
AMPLIANDO NUESTRO CONOCIMIENTO

También profundizamos nuestra comprensión del desarrollo rural y del empoderamiento de las mujeres en India a través de un estudio cualitativo sobre cómo los grupos de autoayuda de la Misión Nacional de Medios de Vida Rurales (NRLM) en Madhya Pradesh experimentan e interactúan con el Estado. En Brasil, nuestro documento de trabajo aborda el desafío de los déficits de aprendizaje en la era post-COVID y presenta los hallazgos de una colaboración de dos años que evaluó las políticas de retorno a las aulas de la ciudad tras la pandemia.

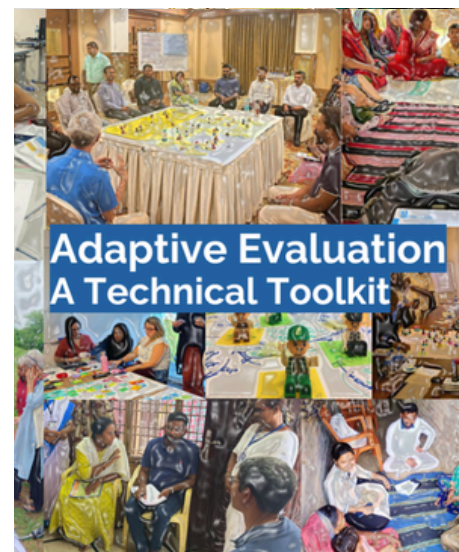
Finalmente, traducimos este creciente cuerpo de conocimiento en algo que otros pueden usar. Nuestra [Caja de Herramientas Técnica para la Evaluación Adaptativa](#) reúne las ideas de nuestro trabajo conceptual y los aprendizajes de los casos de India y Brasil en un enfoque práctico que las organizaciones pueden aplicar por su cuenta. Nuestra intención es seguir construyendo recursos que puedan nutrir la práctica mucho más allá del propio trabajo de Imago.



Estudio cualitativo NRLM



Documento de trabajo Recife, Brasil



Caja de Herramientas Técnica para la Evaluación Adaptativa

Más allá de nuestros productos de conocimiento externos, hemos estado probando y refinando nuestras ideas a través del trabajo con clientes. En materia de escalamiento, desarrollamos una Evaluación de Escalabilidad emblemática, utilizada por primera vez en Chile y adaptada desde entonces a otros contextos, entre ellos India. También desarrollamos un Continuo de Escalamiento de la Innovación, que ayuda a las organizaciones a comprender las distintas etapas del escalamiento y lo que cada una requiere. Por último, nuestro trabajo con Co-Impact en 15 estudios de caso globales ha profundizado significativamente nuestros marcos y nuestra comprensión del cambio sistémico.

¿Qué estamos aprendiendo sobre el escalamiento del impacto y el cambio sistémico?

2025 fue un año rico en trabajo y aprendizaje, en el que un hilo conductor fue el desafío de pensar simultáneamente en sistemas, escala y sostenibilidad.

Nuestro trabajo con UNNAT continúa enseñándonos lo que se necesita para escalar programas a través del gobierno, mientras se empodera a las instituciones de mujeres para que dirijan y gestionen sus propias empresas. Manizales Más nos llevó a pensar cómo se puede replicar y adaptar todo un modelo de nivel ecosistémico. IEPS mostró que las innovaciones viajan entre contextos mediante el aprendizaje continuo y la colaboración estrecha con actores locales. Co-Impact evidenció cómo se transforman sistemas complejos en organizaciones diversas, sectores y geografías.

Hemos comenzado a ver patrones en sistemas como en organizaciones. A nivel de sistemas, observamos algo recurrente: el escalamiento y el cambio sistémico requieren trabajar en dos mundos interconectados —la política pública y la práctica— y en todo lo que se encuentra entre ellos. Por un lado tenemos agendas políticas, relatos públicos, las reglas, las políticas y los presupuestos. Por el otro, la innovación, la implementación y la prestación de servicios en primera línea. Muchas organizaciones operan en ambos planos. El trabajo más difícil suele ocurrir en el medio, donde se traduce la política pública en acción, en capacidad institucional y, en última instancia, en mejores resultados para las personas.

Operar entre política y práctica implica usar varios sombreros: implementador, asesor, convocante y orquestador. A nivel organizacional, el escalamiento y el cambio sistémico dependen de la claridad sobre el rol de la organización y de las capacidades para ejercerlo, como adaptarse, aprovechar oportunidades y movilizar a otros. Muchas organizaciones se encuentran entre las identidades y culturas con las que fueron fundadas y aquellas que sus roles les exigen hoy. Esa transición demanda decisiones difíciles de liderazgo. Mucho de esto es más fácil decirlo que hacerlo, y años de trabajo en desarrollo nos recuerdan que el contexto importa y que las personas —a menudo aquellas más cercanas al problema— están en el corazón del cambio duradero.

Mirando hacia adelante, esperamos continuar la conversación, compartiendo con y aprendiendo de las organizaciones y comunidades con las que trabajamos, profundizando nuestra comprensión colectiva de cómo construir cambio sostenible.



PANORAMA FINANCIERO

Panorama financiero 2025

Estado Consolidado de Situación Financiera

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025

Activos Corrientes		Pasivos	
Efectivo & Efectivo Eq.	1,502,715	Cuentas por pagar	36,749
Inversiones	1,009,537	Gasto devengado	44,323
Donaciones	252,671	Remuneración devengada	21,893
Gasto Anticipado	9,820	Ingreso diferido	0
Otros activos	27,871		
Total Activos Corrientes	2,802,614	Total Pasivos	102,965
Activo Fijo		Activos Netos	
Computación & equipos	5,881	Sin restricción del donante	1,750,828
Website	3,250	Con restricción del donante	948,821
Depreciación acumulada	(9,131)		
Total Activos Fijos	0	Total Activos Netos	2,699,649
Total Activos	2,802,614	Total Pasivos y Activos Netos	2,802,614

PANORAMA FINANCIERO

Panorama financiero 2025

Estado Consolidado de Actividades

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025

Ingresos y apoyos	
Ingresos por programas	1,384,119
Ingresos por contribuciones	1,760,644
Ingreso por inversiones (neto)	27,645
Activos netos liberados de restricción	0
Total Ingresos y Apoyos	3,172,408
Gastos	
Gastos en programas	2,609,257
Gasto general y administrativo	233,150
Gasto por recaudación de fondos	102,550
Total Gastos	2,944,957
Cambio Total en activos netos	227,451

¡Gracias por hacer posible nuestro trabajo!

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a los financiadores, donantes, miembros del directorio, aliados e integrantes del equipo que hicieron posible nuestro trabajo en 2025.

Su confianza nos permite seguir acompañando a organizaciones en la compleja tarea de escalar el impacto, fortalecer sistemas y aprender de la práctica.

Extendemos también nuestro sincero reconocimiento a las comunidades, emprendedores, docentes, servidores públicos y organizaciones aliadas cuyo trabajo se refleja a lo largo de esta memoria. Son quienes están más cerca de los retos y posibilidades que generan el cambio.

Queremos agradecer a las muchas personas que contribuyeron individualmente con Imago en 2025, entre ellas: Alexander Shakow, Aloysius Ordu, Cecile Fruman, David de Ferranti, Diana Goldemberg, Gail Davenport, Isabel Guerrero, Jae Young Jin, Jaime Biderman, Janamejay Singh, Kathie Krumm, Koichi Omori, Maria Castro, Mehul Jain, Michael Walton, Michael Woolcock, Mohini Malhotra, Norman Hicks, Richard Stern, Salman Zaheer, Sarika Ringwala, Silpa Kaza y Vijayendra Rao.

Agradecemos de forma especial a la **Sall Family Foundation** por su apoyo constante al trabajo de Imago en 2025. Su generosidad fortalece nuestra capacidad de acompañar a organizaciones y comunidades lideradas localmente en todo el Sur Global mientras escalan su impacto.





[LinkedIn](#)

[Website](#)

