



**ASHOKA** EVERYONE A CHANGEMAKER™

# REPORTE DEL ECOSISTEMA DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL DE COSTA RICA

METODOLOGÍA, HALLAZGOS CLAVE Y APRENDIZAJES CON  
ORGANIZACIONES LOCALES

**45** YEARS  
OF CHANGEMAKING

# AGRADECIMIENTOS

## AUTORIA

JOSE ROBERTO MEJÍA, COORDINADOR DE ECOSISTEMAS SOCIALES

SANTIAGO MEJÍA, DIRECTOR DE ECOSISTEMAS SOCIALES

ABIGAIL MORALES, ASISTENTE DE COORDINACIÓN DE MAPEO DE BOLA DE NIEVE EN COSTA RICA

RAYMUNDO VALERIO, ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN DEL MAPEO DE BOLA DE NIEVE EN COSTA RICA

## COMPILACIÓN Y CUIDADO EDITORIAL

SANTIAGO MEJÍA Y JOSÉ ROBERTO MEJÍA

[ASHOKACOMMS@GMAIL.COM](mailto:ASHOKACOMMS@GMAIL.COM) | [WWW.ASHOKA.ORG/ES-MX](http://WWW.ASHOKA.ORG/ES-MX) MÉXICO, 2025.

## EQUIPO DE SOPORTE DE ASHOKA MCC

CAROLINA NIETO, DIRECTORA EJECUTIVA

BRENDA VILLEGAS, LÍDER DE NIÑEZ Y JUVENTUD

ALEJANDRA SÁNCHEZ, LÍDER DE VENTURE Y FELLOWSHIP

MARIANA SAUNA, COORDINADORA DE COMUNICACIÓN Y DISEÑO

## AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

KAROL CHINCHILLA, DIRECTORA DE FUN COSTA RICA Y EQUIPO EXTENDIDO DE ASHOKA

IVA ALVARADO, FUNDADORA DE MAGMA Y EQUIPO EXTENDIDO DE ASHOKA

LUIS DANIEL RAMÍREZ, DIRECTOR DE YO EMPRENDEDOR Y EQUIPO EXTENDIDO DE ASHOKA

## IMPULSADO POR



**foundation**

TARGET FOUNDATION



**ASHOKA**

MÉXICO,  
CENTROAMÉRICA  
Y EL CARIBE

# CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS.....	2
INDÍCE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	6
METODOLOGÍA: MAPEO DE BOLA DE NIEVE.....	8
<i>LIMITACIONES DEL ESTUDIO</i> .....	9
IDENTIFICACIÓN DE ACTORES SOCIALES.....	11
<i>ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)</i> .....	11
<i>ORGANISMOS MULTILATERALES</i> .....	12
<i>SECTOR PRIVADO</i> .....	12
<i>INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES</i> .....	12
<i>ACADEMIA</i> .....	13
<i>FUNDACIONES</i> .....	13
<i>INICIATIVAS HÍBRIDAS O COLABORATIVAS</i> .....	13
<i>REDES Y PLATAFORMAS DE ARTICULACIÓN</i> .....	14
ANÁLISIS DE ENTREVISTAS SOBRE INTERESES Y POSICIONES DE COSTA RICA .....	15
RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE INTERESES Y POSICIONES DE COSTA RICA.....	20
<i>SITUACIÓN MEDIOAMBIENTAL EN COSTA RICA</i> .....	20
<i>SITUACIÓN MIGRATORIA EN COSTA RICA</i> .....	21
<i>SITUACIÓN SOCIOPOLÍTICA DE COSTA RICA</i> .....	22
MAPEO DE RELACIONES Y DINÁMICAS.....	23
ANÁLISIS GENERAL DEL ECOSISTEMA DE IMPACTO DE COSTA RICA.....	25
ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE INTEGRACIÓN DE SECTORES.....	31
OPORTUNIDADES Y RETOS DEL ECOSISTEMA DE COSTA RICA.....	37
CONCLUSIONES.....	39
SIGUIENTES PASOS.....	40
REFERENCIAS.....	41

# Introducción



ASHOKA LLEVA MÁS DE CUATRO DÉCADAS IMPULSANDO EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO UNA PODEROSA PALANCA PARA EL CAMBIO SOCIAL. CREEMOS FIRMEMENTE QUE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES NO SOLO RESUELVEN PROBLEMAS ESPECÍFICOS, SINO QUE TRANSFORMAN SISTEMAS COMPLETOS, INSPIRANDO A MÁS PERSONAS A DESCUBRIR SU PROPIA AGENCIA DE CAMBIO Y A INVOLUCRARSE ACTIVAMENTE EN LA CONSTRUCCIÓN DE SOCIEDADES MÁS EQUITATIVAS Y RESILIENTES. EN ASHOKA, DEFINIMOS AGENCIA DE CAMBIO COMO LA CAPACIDAD DE CADA PERSONA PARA CONTRIBUIR POSITIVAMENTE A SU ENTORNO, ENCARNANDO EMPATÍA, LIDERAZGO COLABORATIVO, INNOVACIÓN Y HABILIDADES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA GENERAR IMPACTO PROFUNDO Y DURADERO.

Así, entendemos que para activar Territorios Transformadores—regiones con alto potencial para convertirse en referentes de cambio sistémico—es fundamental partir desde el co-liderazgo y la apropiación local. Como bien lo expresa Melinda Gates: "La certeza es la muerte de una fundación". Por ello, a pesar de nuestra larga trayectoria global, estamos comprometidos con espacios continuos de escucha y conexión profunda con las comunidades locales.

Este estudio, basado en la metodología del mapeo de bola de nieve, es un esfuerzo estratégico para identificar actores clave dentro del ecosistema de impacto social en Costa Rica. Este país posee una combinación única de liderazgo ambiental,

estabilidad democrática y una creciente diversidad de iniciativas sociales, lo cual lo convierte en un territorio con enorme potencial para consolidarse como un faro de innovación social para toda la región.

Consideramos esta investigación como una primera entrega a la comunidad, un punto de partida desde el cual explorar colectivamente nuevas posibilidades y desafíos. Aspiramos a que sea un documento vivo, enriquecido continuamente a medida que sigamos profundizando en nuestro trabajo en la región.

Estamos convencidos de que el conocimiento colectivo es una de las herramientas más poderosas para generar un cambio sistémico efectivo y sostenible. Al identificar y entender las conexiones, desafíos y oportunidades que perciben los actores locales, buscamos asegurar que los próximos pasos que Ashoka impulse sean genuinamente relevantes, inclusivos y estratégicos.

Nuestro objetivo es fortalecer la infraestructura social necesaria para que Costa Rica continúe generando soluciones innovadoras a sus desafíos más urgentes, consolidando su liderazgo como un ecosistema modelo en emprendimiento social y agencia de cambio.



# Justificación

## ¿POR QUÉ COSTA RICA?

Costa Rica representa un terreno fértil y estratégico para expandir el movimiento de Agencia de Cambio y fortalecer el emprendimiento social en América Latina.

Primero, su trayectoria histórica de estabilidad democrática, su apuesta decidida por la paz, y su fuerte conciencia ambiental crean un terreno cultural donde la ciudadanía valora la participación, la innovación social y el compromiso con el bien común. A diferencia de otros contextos donde el tejido social ha sido más erosionado, Costa Rica mantiene una base sólida de organizaciones sociales, liderazgos locales y una sociedad civil organizada que puede escalar iniciativas de cambio de manera rápida y sostenible.

Segundo, el país enfrenta hoy desafíos emergentes que exigen nuevas soluciones sistémicas: la creciente desigualdad regional, las tensiones migratorias, la presión sobre sus recursos naturales y los cambios en el terreno político han revelado la urgencia de fortalecer ecosistemas de innovación social que no solo respondan a problemas inmediatos, sino que transformen las estructuras subyacentes. Esta complejidad de retos y oportunidades convierte a Costa Rica en un territorio ideal para demostrar el poder de enfoques colaborativos, sistémicos y ciudadanos en acción.

Tercero, su escala territorial manejable, combinada con una alta densidad de actores innovadores en sectores clave —medioambiente, educación, derechos humanos, juventud—, permite diseñar e implementar prototipos de cambio sistémico con capacidad de aprendizaje rápido, replicabilidad y proyección regional. Costa Rica puede convertirse en un laboratorio vivo de cómo se construye un ecosistema de agentes de cambio desde lo local, con miras a influenciar no solo su propio país, sino también a Centroamérica y el Caribe.

Finalmente, existe en Costa Rica una apertura cultural al concepto de agencia ciudadana y emprendimiento social, aunque muchas veces dispersa o poco articulada. Con la estrategia adecuada de fortalecimiento de liderazgos, conexión de actores y generación de visibilidad pública, Costa Rica puede acelerar su transición de un ecosistema de proyectos individuales a un verdadero Territorio Transformador, donde la agencia de cambio no sea la excepción, sino la nueva norma.

Por todo esto, apostar por Costa Rica no es solo una elección estratégica: **es una apuesta consciente por activar un modelo de transformación social que, si florece aquí, puede inspirar y guiar procesos similares en otros territorios de Centroamérica, y eventualmente en toda América Latina.**

## ¿POR QUÉ HACER UN MAPEO DEL ECOSISTEMA DE IMPACTO?

Entendiendo el potencial de Costa Rica, el siguiente paso natural era escuchar, mapear y entender su ecosistema de emprendimiento social e innovación.

Mapear —identificando actores, relaciones, vacíos y oportunidades— es estratégico porque nos permite:

- **Catalizar conexiones:** Al visibilizar quiénes son y dónde están los nodos de cambio, fortalecemos redes que hoy operan de manera fragmentada, impulsando una colaboración más consciente y sistémica.
- **Identificar necesidades y oportunidades reales:** Más allá de los éxitos pasados, los nuevos retos en Costa Rica requieren reconocer prioridades territoriales, poblacionales y temáticas emergentes. El mapeo nos permite partir de la realidad actual, no de supuestos.
- **Fomentar co-liderazgos locales:** Para que un territorio avance hacia el cambio sistémico, no basta con apoyos externos; es indispensable cultivar una apropiación genuina desde lo local. Este estudio busca precisamente identificar y fortalecer esos liderazgos estratégicos que pueden hacer florecer un ecosistema más denso, articulado y sostenible.
- **Diseñar intervenciones ancladas en evidencia:** En un entorno de complejidad creciente, no podemos permitirnos “apostar a ciegas”. Este ejercicio de escucha y análisis nos proporciona una base sólida para construir programas, alianzas y estrategias basadas en la dinámica real del ecosistema, multiplicando su efectividad y pertinencia.

Este mapeo no es un punto de llegada, sino un punto de partida.

Es mucho más que un diagnóstico: **es una herramienta viva** para co-crear el futuro del emprendimiento social en Costa Rica, habilitando procesos transformadores de largo alcance.

Con estos ingredientes —su cultura viva de innovación social, su momento de inflexión histórica, su apertura a nuevas soluciones—, Costa Rica se posiciona no solo como un territorio de oportunidad, sino como un espacio donde las nuevas generaciones de agentes de cambio pueden, desde lo local, **redefinir lo posible** y proyectar nuevas rutas de transformación para toda América Latina.

En Ashoka, reconocemos que la certeza absoluta mata la evolución. Por eso, en lugar de imponer respuestas, elegimos abrir un proceso vivo de escucha, conexión y co-creación.

Costa Rica no es solo un destino para nuestro movimiento: **es un coautor de lo que el futuro puede ser.**

# METODOLOGÍA:

## MAPEO DE BOLA DE NIEVE

EL MAPEO DE BOLA DE NIEVE ES UNA METODOLOGÍA CUALITATIVA EMPLEADA PARA IDENTIFICAR, DOCUMENTAR Y ANALIZAR A LOS ACTORES CLAVE DENTRO DE UN ECOSISTEMA. EN ESTE ESTUDIO, SE APLICÓ AL SECTOR DE AGENCIA DE Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COSTA RICA, CON EL PROPÓSITO DE CAPTAR TANTO LAS CONEXIONES COMO LAS NECESIDADES LOCALES PERCIBIDAS POR LOS PARTICIPANTES.

---

La técnica principal consistió en entrevistas individuales a distancia, a través de plataformas digitales, con una duración de entre 45 y 60 minutos. En la mayoría de los casos, las conducía un equipo de dos personas: un entrevistador y un documentador, facilitando una escucha activa y una mejor sistematización de la información.

Cada entrevista se estructuró en dos etapas. La primera se centró en explorar el perfil de la persona entrevistada, su experiencia y relevancia dentro del ecosistema, así como los temas que considera prioritarios en el contexto costarricense. La segunda etapa se enfocó en la referencia de otros actores relevantes. Para ello, se informó previamente a los participantes que se les solicitaría nominar a otras personas u organizaciones, y, si lo consideraban pertinente, facilitar el contacto con ellas.

La información recabada se documentó en formatos textuales y no textuales, apoyándose en herramientas digitales para la transcripción y síntesis de datos.

Siguiendo el enfoque de bola de nieve, se inició con una *ronda base de entrevistas* a un grupo estratégico de nominados, seleccionados por su cercanía con el ecosistema costarricense y con Ashoka. Este grupo estuvo compuesto por Ashoka Fellows (incluyendo organizaciones con presencia local en Costa Rica), aliados clave, miembros del Equipo Extendido de Ashoka, representantes de escuelas de Agentes de Cambio, y socios financieros o en especie activos. Esta fase inicial fue crucial para establecer vínculos significativos e iniciar el proceso de referenciación.

Después, se realizaron cinco rondas adicionales de entrevistas individuales, consolidando 44 personas entrevistadas, en su mayoría representantes de organizaciones locales.

Paralelamente, se llevó a cabo una revisión documental para contextualizar y contrastar las opiniones de los participantes con el entorno

Finalmente, el análisis de la información se desarrolló en seis etapas complementarias:

- **Transcripción.** Se transcribieron las entrevistas grabadas para facilitar su revisión detallada.
- **Identificación de temas clave.** Se reconocieron patrones y temáticas relacionadas con roles, relaciones, recursos y desafíos.
- **Mapeo visual.** Se construyó un mapa del ecosistema utilizando la herramienta KUMU para representar sistemas y relaciones.
- **Análisis de nodos.** Se evaluó a los actores por su nivel de influencia y centralidad dentro de la red.
- **Detección de conglomerados.** Se identificaron subgrupos con intereses o características comunes.
- **Integración de hallazgos.** Se consolidaron los resultados para comprender la estructura del ecosistema y perfilar candidatos clave para iniciativas de fortalecimiento, como "Agentes de Cambio a Cargo" y "La Historia que Escribimos Juntos".

El mapeo de bola de nieve no solo permite visualizar el ecosistema actual, sino también descubrir nuevos liderazgos y oportunidades para potenciar territorios de cambio.



## LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este mapeo de actores se desarrolló desde México con un enfoque territorial en Costa Rica, lo cual implicó ciertos retos logísticos y metodológicos que vale la pena señalar. No obstante, estas condiciones se abordaron estratégicamente y no comprometieron la calidad del análisis ni la validez de los hallazgos obtenidos.

La recolección de información se hizo virtualmente, a través de entrevistas en línea. Esta modalidad facilitó la participación de actores ubicados en distintas regiones del país y permitió una implementación eficiente en términos de tiempo y recursos. Si bien es posible que esta vía representara un desafío para personas con menor acceso a conectividad o tecnología, se tomaron medidas para promover una inclusión amplia y garantizar la diversidad de voces dentro del estudio.

El muestreo se realizó mediante la técnica de bola de nieve, particularmente útil para identificar redes de colaboración y actores clave en diversos sectores. Aunque este enfoque puede generar cierto sesgo hacia redes más consolidadas o visibles, se aplicaron criterios de diversidad y representatividad en cada ronda de entrevistas para ampliar el alcance y mitigar posibles limitaciones en la cobertura del universo de actores. Estos criterios incluyeron la representación de distintos sectores (sociedad civil, sector público, privado y académico), enfoques temáticos variados (medio ambiente, derechos humanos, desarrollo

comunitario, género, juventud, etc.), presencia en distintas regiones del país, diversidad en el tamaño y tipo de organización, así como la inclusión de voces que trabajen con diferentes grupos poblacionales y con atención a la equidad de género. Esta estrategia permitió construir una visión amplia y representativa del ecosistema de actores en el contexto costarricense.

Se entrevistaron a 44 personas, en su mayoría representantes de organizaciones locales. Las entrevistas se realizaron en cinco rondas, y se observó que hacia las últimas fases del proceso comenzaron a repetirse perfiles y testimonios, sin que surgieran nuevos actores relevantes. Este fenómeno, conocido como saturación teórica, sugiere que se alcanzó una cobertura adecuada de los actores clave en el ecosistema analizado.

A veces, realizar entrevistas virtuales, sin contacto presencial, supuso un reto adicional en construcción de confianza y profundidad en los diálogos. No obstante, se promovió un ambiente de apertura y escucha activa que permitió recoger perspectivas valiosas y genuinas.

En conjunto, estas condiciones fueron atendidas durante el diseño e implementación del estudio. Por ello, los hallazgos obtenidos ofrecen una base sólida para comprender la dinámica del ecosistema de actores en el contexto costarricense, además de constituir un insumo valioso para orientar futuras investigaciones o intervenciones en territorio.



# Identificación de Actores Sociales

EL ECOSISTEMA DE CAMBIO SOCIAL EN COSTA RICA ESTÁ CONFORMADO POR UNA DIVERSIDAD CRECIENTE DE ACTORES QUE OPERAN DESDE DISTINTOS SECTORES, TERRITORIOS Y ENFOQUES TEMÁTICOS. ESTE ECOSISTEMA ES DINÁMICO Y EN CONSTANTE EVOLUCIÓN, CONFORMADO POR ORGANIZACIONES QUE, DESDE SUS RESPECTIVAS MISIONES, CAPACIDADES Y ÁMBITOS DE INFLUENCIA, IMPULSAN ACCIONES TRANSFORMADORAS A FAVOR DEL EMPODERAMIENTO CIUDADANO, LA EQUIDAD, EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA JUSTICIA SOCIAL. A CONTINUACIÓN, SE PRESENTA UNA DESCRIPCIÓN DE LOS ACTORES IDENTIFICADOS, CLASIFICADOS SEGÚN SU NATURALEZA INSTITUCIONAL Y FUNCIÓN.

---

## ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)

Las organizaciones no gubernamentales desempeñan un papel central en el fortalecimiento de la sociedad civil. Se constituyen como canales de participación, promoción de derechos y desarrollo comunitario, manteniendo cercanía con poblaciones excluidas y con necesidades específicas.

Destacan casos como la AED (Alianza Empresarial para el Desarrollo), que impulsa el desarrollo socioeconómico mediante alianzas multisectoriales, y Aid for AIDS, organización centrada en la salud y el acompañamiento a personas con VIH. También sobresale el Programa ACC (Aliados Cambio

Climático), una iniciativa liderada por un Ashoka Fellow que trabaja temas ambientales desde una perspectiva de articulación y acción colectiva.

Otras ONG incluyen a:

- CIPAC (Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos), que aborda temas de diversidad y derechos humanos.
- Ciudadanía Activa, organización enfocada en el fortalecimiento democrático y la participación ciudadana.
- Fundación Acción Joven, que trabaja en la intersección entre educación y desarrollo socioeconómico para reducir la deserción escolar.
- Fundación Paniamor, comprometida con los derechos de la niñez y la adolescencia.
- Fundación Mujer, especializada en

género y empoderamiento económico, especialmente para mujeres migrantes y emprendedoras.

Estas organizaciones, con e un profundo conocimiento de las realidades sociales locales, se posicionan como actores clave para promover la equidad, la inclusión y el desarrollo.

## ORGANISMOS MULTILATERALES

Los organismos multilaterales también ocupan un lugar destacado dentro del ecosistema costarricense. Actúan como aliados estratégicos del gobierno y la sociedad civil, brindando apoyo técnico, financiero y político en temas de alta prioridad nacional. En San José, se encuentran oficinas activas de entidades como ACNUR (Agencia de la ONU para los Refugiados), dedicada a la protección y la integración de personas refugiadas y solicitantes de asilo. Asimismo, están presentes la OIM (Organización Internacional para las Migraciones), que aborda cuestiones migratorias desde una perspectiva regional, y UNICEF, que trabaja por los derechos de la infancia y adolescencia. Estas instituciones no solo financian programas locales, sino que también fortalecen capacidades institucionales y promueven estándares internacionales de derechos humanos.



## SECTOR PRIVADO

El sector privado en Costa Rica ha comenzado a involucrarse cada vez más activamente en el desarrollo social mediante enfoques innovadores como la inversión de impacto, el emprendimiento social y la responsabilidad corporativa. En este sentido, ATTA (ATTA Impact Capital) representa un ejemplo paradigmático de cómo las finanzas pueden orientarse al desarrollo sostenible, generando valor económico y social simultáneamente. De igual forma, empresas como Urban Partners y Lofty están promoviendo procesos de innovación urbana y empresarial con impacto social directo en comunidades. Además, compañías como 5CR y Claro Costa Rica han comenzado a integrar prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) que van más allá del cumplimiento, incorporando acciones concretas en inclusión digital, sostenibilidad ambiental y acceso a servicios.

## INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

Entre ellas se encuentra el IFAM (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal), que trabaja por el fortalecimiento de la gestión local y el desarrollo territorial inclusivo. El Ministerio de Cultura y Juventud también tiene un papel relevante, al promover la participación ciudadana a través del arte, la cultura y espacios de expresión juvenil. Por su parte, el MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica) se enfoca

en coordinar esfuerzos hacia un desarrollo nacional sostenible, integrando la participación ciudadana en la planificación pública.

## ACADEMIA

El sector académico tiene una doble función: por un lado, forma a las nuevas generaciones de líderes y profesionales con sensibilidad social; por otro, produce conocimiento riguroso que nutre políticas públicas y prácticas organizacionales. Destacan especialmente la Universidad de Costa Rica (UCR), con su amplia red de investigación social aplicada y compromiso territorial, y INCAE, institución de alcance regional que fomenta el liderazgo responsable y el desarrollo económico con impacto. Estas universidades, además de su labor formativa, promueven alianzas estratégicas con ONGs, sector privado y sector público, siendo catalizadoras de innovación y reflexión crítica.

## FUNDACIONES

Las fundaciones en Costa Rica constituyen una categoría intermedia entre la filantropía y la inversión social estratégica. Con recursos propios y autonomía institucional, muchas de ellas operan programas de largo plazo que articulan esfuerzos públicos y privados. Algunas destacadas son:

- Fundación DEHVI, que trabaja en el desarrollo integral de la primera infancia, particularmente en zonas urbanas vulnerables.
- Fundación CRUSA (Costa Rica-United States of America), que impulsa

iniciativas de sostenibilidad, innovación y cooperación internacional.

- Fundación Monge, que se especializa en programas de educación, liderazgo y empleabilidad juvenil.
- Fundación Mujer, que además de ser una ONG, funciona como plataforma financiera y formativa para mujeres emprendedoras.

## INICIATIVAS HÍBRIDAS O COLABORATIVAS

En este ecosistema también florecen estructuras flexibles que combinan elementos de varios sectores, permitiendo mayor agilidad e innovación. Estas iniciativas híbridas suelen ser altamente participativas, abiertas y experimentales. El Movimiento Puente se destaca como una plataforma ciudadana que articula proyectos de base comunitaria y de incidencia política. Así mismo, TEDxPuraVida constituye un espacio de encuentro e intercambio de ideas que fomenta una ciudadanía activa y reflexiva. El Aula Emprende promueve el espíritu emprendedor desde la educación formal y no formal. Y finalmente, iniciativas como Ideas en Acción impulsan soluciones tecnológicas, cívicas y sociales con enfoque colaborativo. Estas organizaciones se caracterizan por su capacidad de generar nuevas narrativas, activar redes de colaboración y fomentar la participación desde lo local hasta lo nacional.

# REDES Y PLATAFORMAS DE ARTICULACIÓN

Finalmente, se reconoce el rol fundamental de las plataformas de articulación, redes temáticas y espacios de conexión intersectorial. Estos actores no necesariamente ejecutan programas, pero sí habilitan sinergias y amplifican el impacto colectivo. Ejemplos notables incluyen la Red de Innovación Local (RIL), que fomenta el trabajo colaborativo entre gobiernos locales, y la Red de Jóvenes Políticos, que apoya la formación y articulación de liderazgos emergentes. Son igualmente destacables iniciativas como Kölbi Hackathons y Nido (espacio de coworking), que ofrecen soporte a emprendedores, activistas y desarrolladores con proyectos de innovación tecnológica y social. Estas plataformas funcionan como nodos clave para el aprendizaje compartido, la visibilidad de experiencias exitosas y la generación de capital social.

Este amplio y diverso ecosistema social posiciona a Costa Rica como un entorno con alto potencial para la transformación social. La clave hacia adelante será fortalecer las conexiones entre estos actores, eliminar barreras estructurales para la colaboración y continuar apostando por una ciudadanía activa, crítica y organizada.



# Análisis de entrevistas sobre intereses y posiciones de Costa Rica

BASADO EN LAS 44 ENTREVISTAS REALIZADAS Y UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL, CRUZANDO SUS RESULTADOS CON LAS OBSERVACIONES HUMANAS, SE IDENTIFICAN DIVERSAS TEMÁTICAS E INTERESES RELEVANTES EN EL ECOSISTEMA DE COSTA RICA SEGÚN LA PERSPECTIVA DE LOS ENTREVISTADOS.

A CONTINUACIÓN, SE PRESENTAN LAS TEMÁTICAS MÁS MENCIONADAS Y EL PORCENTAJE (REDONDEADO) DE ENTREVISTAS EN LAS QUE APARECIERON:

*COLABORACIÓN,  
ARTICULACIÓN,  
REDES Y ALIANZAS*

**85%**

Esta fue la temática más recurrente mencionada explícitamente en la gran mayoría de las entrevistas con contenido analizable

Se discute la necesidad de trabajar conjuntamente, los proyectos colaborativos existentes, la importancia de tejer redes y las alianzas estratégicas. Sin embargo, también se señalan los desafíos como la falta de participación a largo plazo, la desarticulación o la competencia entre organizaciones.



## EDUCACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES

---

**78%**

De las personas entrevistadas mencionaron la educación primaria, secundaria, superior o continua.

Se aborda desde la educación en general, el desarrollo de habilidades y conocimientos para el cambio social, la educación para jóvenes, incluyendo la deserción escolar, la brecha digital, y el rol de la educación como herramienta de movilidad social. Diversas organizaciones e instituciones se mencionan como actores clave en este ámbito.

## POLÍTICAS PÚBLICAS, INFLUENCIA E INCIDENCIA

---

**64%**

De las personas entrevistada hicieron mención a la coyuntura actual, o al contexto histórico de la política costarricense.

Se discute la oportunidad de influir en decisiones importantes, el trabajo con entidades gubernamentales como ministerios o la Asamblea Legislativa, la promoción de políticas positivas, y las críticas a la burocracia o la falta de respuesta política a las demandas sociales.

## MIGRACIÓN Y MOVILIDAD HUMANA

---

**57%**

De las personas entrevistada hablaron de migración como fenómeno o de personas migrantes individualmente.

Se habla de la población migrante en tránsito o buscando quedarse en el país, la necesidad de integración y acceso a servicios, y programas enfocados en esta población. La xenofobia hacia migrantes también es señalada como un desafío.

---

## MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMÁTICO

57%

De las personas entrevistadas hicieron referencia al medio ambiente o cambio climático como un problema actual.

Incluye temas como la reforestación y conservación de corredores biológicos, el cambio climático como un desafío fuerte, y la necesidad de abordar problemas ambientales urgentes. Se observa que los temas ambientales a veces se perciben fuera del sistema económico convencional.

---

## DESIGUALDAD, INCLUSIÓN Y POBLACIONES VULNERABLES

57%

De las entrevistas hablaron de desafíos y oportunidades para poblaciones vulnerables. Algunas menciones fueron contadas en migración también.

Se aborda la desigualdad como la base de muchas problemáticas, la exclusión social/económica, y la necesidad de apoyar a poblaciones específicas como jóvenes, mujeres, migrantes, comunidades rurales, adultos mayores, y personas con discapacidades.

---

## FINANCIAMIENTO, RECURSOS Y APOYO

57%

Las personas entrevistadas reconocen un reto de recursos materiales y financieros en el ecosistema.

Se discute la importancia de obtener recursos para proyectos, la inversión de impacto, y la necesidad de financiamiento y seguimiento para iniciativas. Se señalan dificultades en la obtención de recursos y la diferencia entre caridad y un modelo de servicio valorado.

## GÉNERO Y POBLACIÓN LGBT

---

# 50%

**Algunas menciones fueron contadas en desigualdad, inclusión y poblaciones vulnerables, en la mitad de las entrevistas mencionaron retos en género y diversidad sexual.**

incluye la importancia de la igualdad de género, la atención a la violencia contra las mujeres, programas sobre nuevas masculinidades, y el abordaje de la inclusión de la población LGBT, aunque se menciona que es un área con poco trabajo.

OTRAS TEMÁTICAS RELEVANTES MENCIONADAS EN UN NÚMERO SIGNIFICATIVO LAS ENTREVISTAS INCLUYEN, MIENTRAS QUE TEMÁTICAS MENCIONADAS SOLO UNA VEZ FUERON DEJADAS FUERA DEL ANÁLISIS:

## SALUD Y BIENESTAR

---

Se aborda la desigualdad como la base de muchas problemáticas, la exclusión social/económica, y la necesidad de apoyar a poblaciones específicas como jóvenes, mujeres, migrantes, comunidades rurales, adultos mayores, y personas con discapacidades.

## CRIMEN ORGANIZADO

---

Presente en 6 entrevistas, señalando el narcotráfico y el crimen organizado como problemas urgentes y el aumento de los homicidios e inseguridad.

## EMPRENDIMIENTO SOCIAL

---

Mencionada en 6 entrevistas. Se habla de la trayectoria como emprendedores sociales, el apoyo a emprendimientos, y la innovación social.

## CENTRALIZACIÓN Y TERRITORIO FUERA DE LA GAM

---

Señalada en 4 entrevistas. Se destaca la concentración de recursos e infraestructura en el área metropolitana y la necesidad de abordar las desigualdades en el resto del territorio, así como el trabajo en zonas rurales.

---

---

## JUSTICIA Y SISTEMA PENAL

Se enfoca en la inserción social de personas en procesos penales y la influencia en decisiones relacionadas con el sistema judicial.

---

## XENOFOBIA Y ANTIRRACISMO

Mencionado explícitamente en 2 entrevistas como temas importantes a abordar.

---

En resumen, las entrevistas reflejan un ecosistema consciente de la importancia de la colaboración para abordar los complejos desafíos del país. Se percibe una fuerte preocupación por la educación y el desarrollo de capacidades, la necesidad de incidir en políticas públicas, y la urgencia de atender problemáticas como la migración, los desafíos ambientales, la desigualdad, la falta de financiamiento adecuado y el impacto del género en las condiciones sociopolíticas de las personas.



# Resultados de investigación de intereses y posiciones de Costa Rica

COSTA RICA, CONOCIDO MUNDIALMENTE POR SU LIDERAZGO EN MATERIA DE CONSERVACIÓN MEDIOAMBIENTAL Y SU ESTABILIDAD DEMOCRÁTICA, SE ENFRENTA A UNA SERIE DE DESAFÍOS QUE AMENAZAN SUS SOSTENIBILIDAD Y COHESIÓN SOCIAL. LA INFORMACIÓN QUE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN CONTEXTUALIZA ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS MÁS URGENTES DEL PAÍS, EXTRAÍDAS DE FUENTES DOCUMENTALES Y MEDIANTE INTERACCIONES DIRECTAS CON ACTORES CLAVE DE LA SOCIEDAD CIVIL Y EL ÁMBITO LOCAL. A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS QUE ABORDA LA SITUACIÓN MEDIOAMBIENTAL, MIGRATORIA Y SOCIOPOLÍTICA, SE BUSCA ENTENDER LAS COMPLEJAS DINÁMICAS QUE ESTÁN MODELANDO EL PRESENTE DE COSTA RICA Y SUS PERSPECTIVAS FUTURAS. LOS TEMAS QUE AQUÍ SE ABORDAN REFLEJAN LA NECESIDAD DE UNA ACCIÓN CONCERTADA Y UN ENFOQUE INTEGRAL PARA ENFRENTAR LOS RETOS QUE SE PRESENTAN.

---

## SITUACIÓN MEDIOAMBIENTAL EN COSTA RICA

Costa Rica, pese a su liderazgo internacional en materia de conservación, enfrenta importantes desafíos ambientales. Entre los problemas más apremiantes se identifican la contaminación del agua, atribuida a la obsoleta y deficiente infraestructura de las redes de distribución, y la contaminación derivada de diversas fuentes específicas, el manejo

inadecuado de residuos sólidos y la dependencia de combustibles fósiles en el transporte. Siendo un país especialmente vulnerable al cambio climático, es necesario desarrollar un enfoque integral y sostenible para abordar estos retos.

La contaminación hídrica es un problema grave, impulsado por el vertido de aguas residuales sin tratamiento y el uso excesivo de agroquímicos. La falta de un sistema de

tratamiento de aguas residuales adecuado exacerba aún más el problema. Esta contaminación no solo causa afectaciones a nivel de salud pública, sino que también impacta negativamente las actividades productivas y la generación de energía. Como resultado, se ha registrado un aumento en el número de conflictos relacionados con el agua en el país, los cuales surgen por la competencia entre sectores productivos y comunidades. Son de destacar los casos de Monteverde y Sardinal, así como la extracción ilegal de aguas subterráneas en regiones como Lorena y Playas del Coco-Ocotal. Por si fuera poco, diversos proyectos hidroeléctricos y embalses han afectado entre 30,000 y 35,000 personas en zonas rurales.

En cuanto a los residuos sólidos, Costa Rica genera alrededor de 5,750 toneladas diarias, de las cuales solo el 15% se recicla, pese a que el 80% son materiales reciclables. La mayoría de los desechos proviene de sectores residencial e industrial, y un porcentaje significativo no recibe tratamiento adecuado. Un caso representativo de esta situación es el río Tárcoles, el más contaminado de Centroamérica. Por si fuera poco, la generación de residuos ha aumentado tras la pandemia, sobrecargando la ya limitada infraestructura de gestión.

El transporte es otro factor clave en la crisis ambiental. De este sector emanan el 44% de las emisiones de gases de efecto invernadero del país, con un parque vehicular en constante crecimiento y un transporte público deficiente. La dependencia de combustibles fósiles, que cubren el 70%

del consumo energético del país, compromete los compromisos climáticos y expone la economía a la volatilidad del mercado petrolero. Aunque existen planes como el de Descarbonización 2018-2050 y la Ley 9518 para incentivar el transporte eléctrico, la falta de infraestructura y resistencia al cambio siguen siendo obstáculos significativos.

## SITUACIÓN MIGRATORIA EN COSTA RICA

En materia migratoria, Costa Rica desempeña un papel dual como país de destino y tránsito en la migración centroamericana. En este sentido, el país ha experimentado un aumento en la migración irregular, consolidándose como un corredor clave para quienes cruzan desde Colombia por el Tapón del Darién con destino a América del Norte. En 2023, se estima que 500,000 migrantes transitaron por Costa Rica, un aumento del 121% respecto al año anterior. La mayoría proviene de Nicaragua, Venezuela, Colombia, Cuba, Haití y, en menor medida, de África y Asia.

Para gestionar estos flujos, el país cuenta con la Ley General de Migración y Extranjería No. 8764 y la Política Migratoria Integral. Sin embargo, enfrenta desafíos en la integración de migrantes y en la provisión de servicios básicos. La migración irregular sigue en aumento, con alrededor de 9,600 ingresos diarios sin documentación. En

respuesta, el gobierno declaró el estado de emergencia en 2023 y estableció Centros de Atención Temporal para Personas Migrantes (CATEM). Aun así, los migrantes irregulares enfrentan vulnerabilidades como discriminación, falta de acceso a salud y educación, y dificultades de regularización.

Las causas de la migración hacia Costa Rica son diversas pero interconectadas: búsqueda de empleo en sectores como la agricultura y construcción, crisis económicas, inestabilidad política y violencia en los países de origen. Factores geográficos y culturales facilitan la movilidad, y los desastres naturales han provocado flujos migratorios en distintas épocas. La migración nicaragüense, en particular, ha evolucionado con los cambios sociopolíticos en su país y la demanda laboral costarricense.

## SITUACIÓN SOCIOPOLÍTICA DE COSTA RICA

Costa Rica, tradicionalmente reconocida por su estabilidad democrática, enfrenta un periodo de transformación marcado por desafíos en la gobernabilidad, cambios económicos y crecientes tensiones sociales. La consolidada institucionalidad del país ha sido puesta a prueba en distintos momentos, incluyendo las elecciones de 2022, cuando Rodrigo Chaves Robles y su partido, Progreso Social Democrático, alcanzaron la presidencia en un contexto de desafección política. Sin embargo, es importante señalar que la ruptura del bipartidismo tradicional ya se había producido en 2014 con la llegada al poder del Partido Acción Ciudadana (PAC). Su

administración ha adoptado un enfoque confrontativo hacia las instituciones, cuestionando el papel del Tribunal Supremo de Elecciones y la prensa, mientras impulsa un modelo de gobierno más centralizado.

En el ámbito económico, la influencia de políticas neoliberales y las reformas fiscales han generado debates sobre la sostenibilidad financiera. La deuda pública y el déficit fiscal plantean incertidumbre, mientras que los efectos de la pandemia han afectado sectores clave como el turismo y la manufactura, ralentizando la recuperación. Además, persisten desigualdades territoriales que dificultan el desarrollo rural.

A nivel social, Costa Rica enfrenta un aumento de la inseguridad, alcanzando en 2024 su tasa de homicidios más alta, con el narcotráfico como un factor clave. La protesta social ha ganado fuerza en torno a temas como educación, salud y seguridad alimentaria, mientras que la pobreza y la desigualdad siguen siendo problemas estructurales, con brechas de género y asimetrías regionales. Asimismo, el país se ha convertido en un punto estratégico en los flujos migratorios centroamericanos, lo que añade nuevos retos a su política social.

Costa Rica se encuentra en una encrucijada donde la estabilidad democrática convive con crecientes tensiones políticas, sociales y económicas. Este contexto plantea interrogantes sobre el futuro del país y las estrategias necesarias para enfrentar estos desafíos.

# Mapeo de Relaciones y Dinámicas

CON LA FINALIDAD DE ANALIZAR LOS DATOS DE FORMA VISUAL, INTERACTIVA Y DINÁMICA, LAS ENTREVISTAS FUERON VACIADAS A TABLAS CON INFORMACIÓN SOBRE LAS ORGANIZACIONES, SU SECTOR, SU ÁREA DE TRABAJO, Y LOCALIDAD SEDE, ADEMÁS DE MAPEAR LAS REFERENCIAS DE ORGANIZACIONES REALIZADAS DURANTE LAS ENTREVISTAS DE MANERA: DIRECTA, EN PREGUNTAS ESPECÍFICAS SOBRE ORGANIZACIONES REFERENTES; O INDIRECTA, COMO PARTE DE LA RESPUESTA EN ALGUNA PREGUNTA SOBRE EL PERFIL DEL ENTREVISTADO A SU ORGANIZACIÓN.

Label	Type	Website	Theme	City	Contact Type	No. Referenced	No. References	No. Connections
Universidad Nacional de Costa Rica	Academia	<a href="https://www.una.ac.cr/">https://www.una.ac.cr/</a>	Educación	Heredia	Reference	0	4	4
CELIEM	Privado	<a href="https://www.celiem.org/">https://www.celiem.org/</a>	Emprendimiento Social	San José	Reference	0	3	3
Cedes Don Bosco	Academia	<a href="https://www.cedesdonbosco.ed.cr/es/">https://www.cedesdonbosco.ed.cr/es/</a>	Educación	San José	Reference	3	1	4
Universidad Autónoma de Campeche	Academia	<a href="https://www.uacam.mx/">https://www.uacam.mx/</a>	Educación	México	Reference	0	1	1
Ministerio de Educación Pública	Gobierno	<a href="https://www.mep.go.cr/">https://www.mep.go.cr/</a>	Educación	San José	Reference	9	7	16

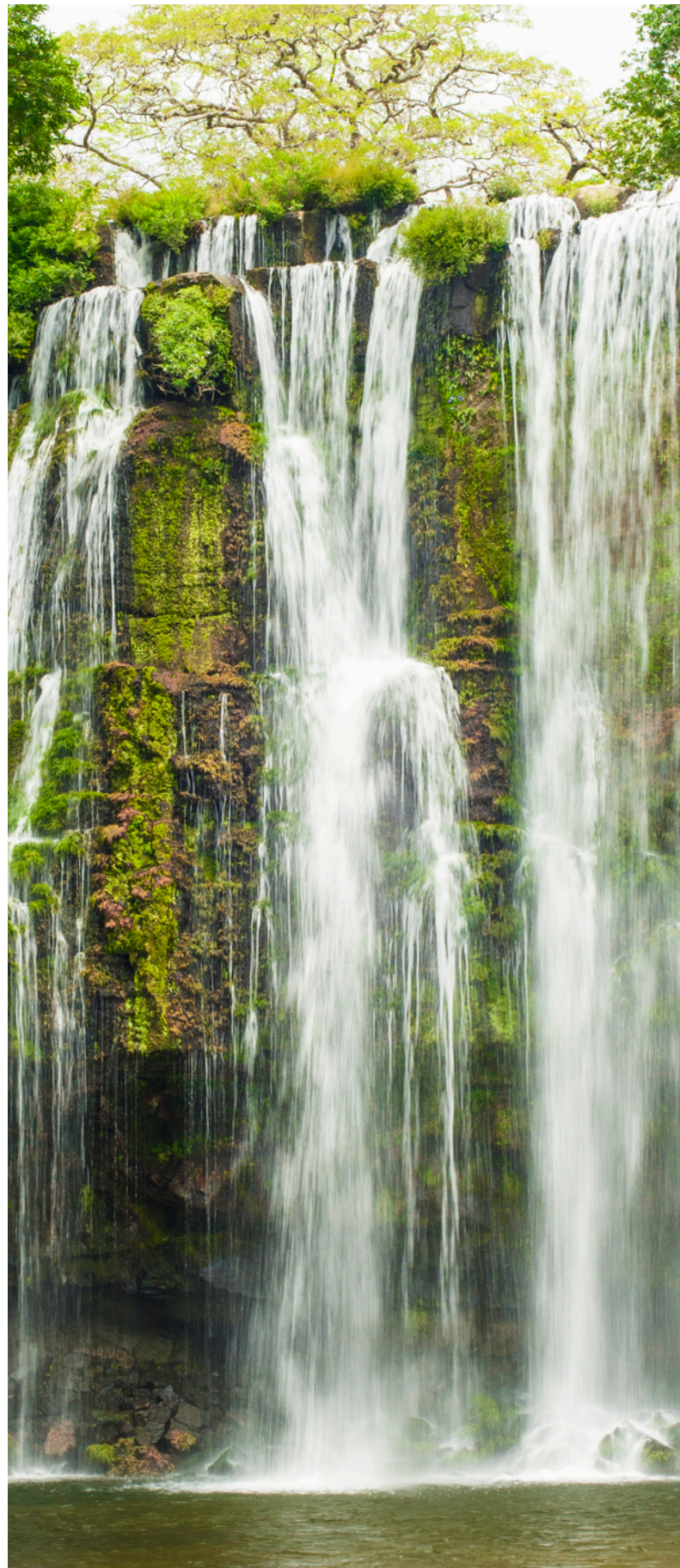
ESTO NOS PERMITE COMPLEMENTAR EL ANÁLISIS ANECDÓTICO Y CUALITATIVO QUE OBTUVIMOS DE LAS ENTREVISTAS CON UNA REPRESENTACIÓN EN DATOS QUE CUANTIFICA LA RELEVANCIA DE LOS ACTORES ENTREVISTADOS Y REFERENCIADOS, A TRAVÉS DE DISTINTAS MÉTRICAS. CON UN TOTAL DE 167 ORGANIZACIONES IDENTIFICADAS (VÉRTICES) Y 486 INTERACCIONES REGISTRADAS (VECTORES) LOGRAMOS ALIMENTAR KUMU, UNA HERRAMIENTA INTELIGENTE DE VISUALIZACIÓN DE DATOS SOBRE REDES.



# KUMU COMO HERRAMIENTA DE MAPEO DE REDES Y ANÁLISIS DE RELACIONES

Kumu es una plataforma digital interactiva utilizada para visualizar y analizar relaciones complejas entre actores dentro de un ecosistema. En el contexto del ecosistema de impacto socioambiental de Costa Rica, Kumu permite mapear organizaciones, individuos, proyectos e instituciones, así como sus vínculos, colaboraciones y flujos de información o recursos. Esta herramienta facilita la identificación de patrones, nodos clave, conexiones débiles y oportunidades de articulación estratégica, aportando una comprensión más profunda de la dinámica sistémica que impulsa (o limita) el impacto colectivo.

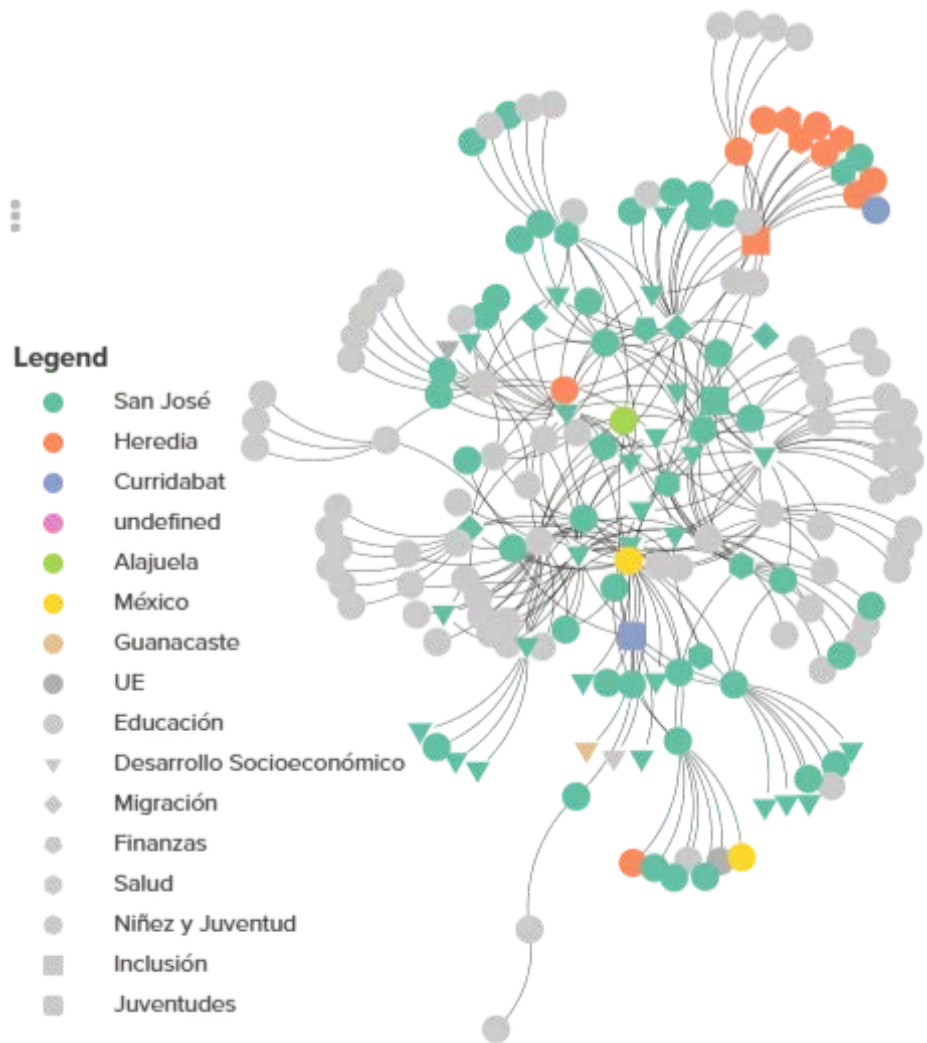
El uso de Kumu en este contexto permite construir representaciones vivas y colaborativas del ecosistema, promoviendo una mayor coordinación entre actores y mejorando la toma de decisiones para fortalecer la resiliencia y efectividad de las iniciativas socioambientales en el país.



# ANÁLISIS GENERAL DEL ECOSISTEMA DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL DE COSTA RICA

## Densidad de Relaciones

- **Concentración de Conexiones:** El mapa muestra una alta concentración de conexiones en torno a ciertos nodos centrales, indicando actores clave con múltiples vínculos dentro del ecosistema. Esto se puede interpretar como un ecosistema altamente conectado, sin embargo, durante las entrevistas es notable que la colaboración no es el principal motivo de las vinculaciones, y por ende vemos un ecosistema conectado, pero no articulado.

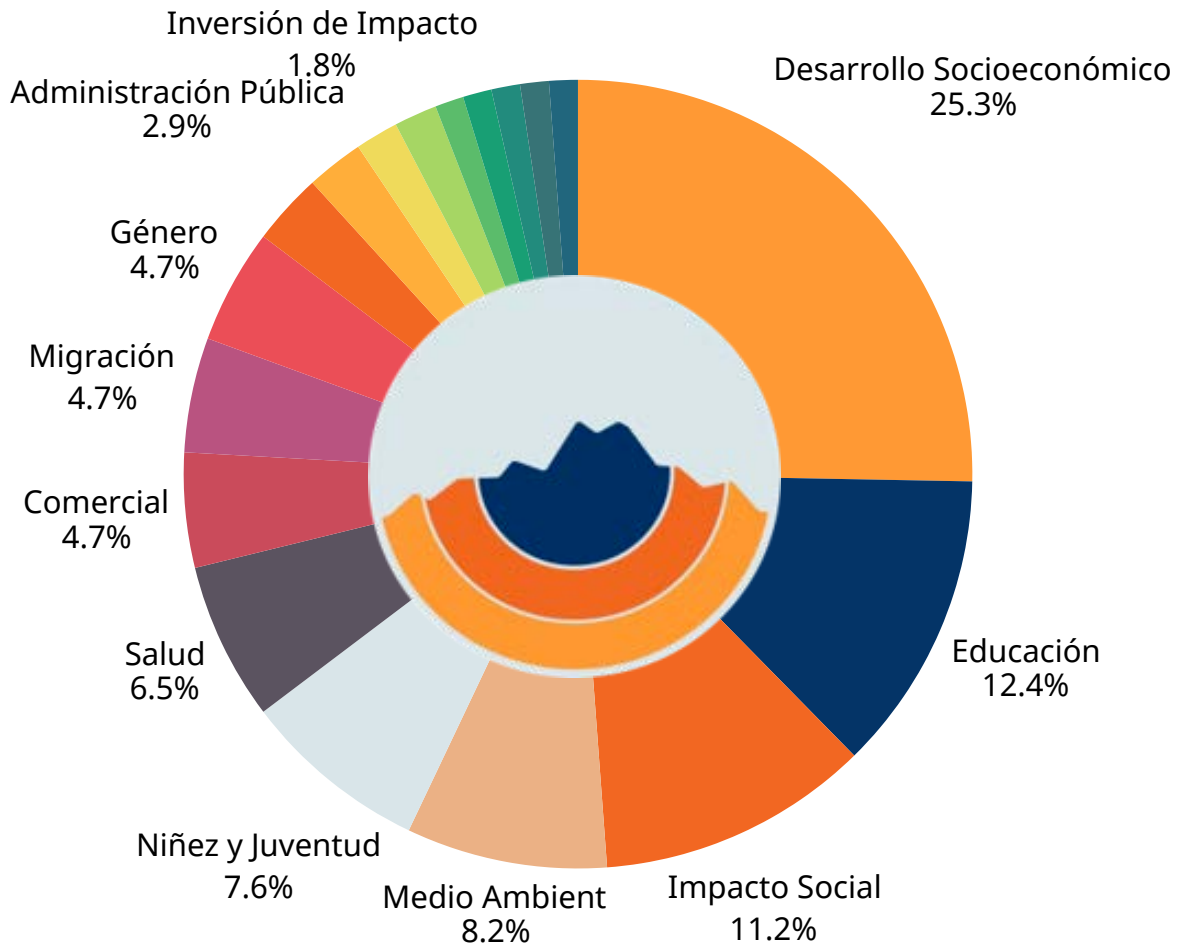


- **Áreas de Baja Conectividad:** Existen zonas con menor densidad de relaciones, lo que sugiere la presencia de no capitales en Costa Rica. y las tendencias de las organizaciones de conectar mayormente con organizaciones de su misma temática, sector y localidad, encontramos que a un ecosistema como el de San José, termina por ser un polo de distracción de regiones no capitales en Costa Rica.

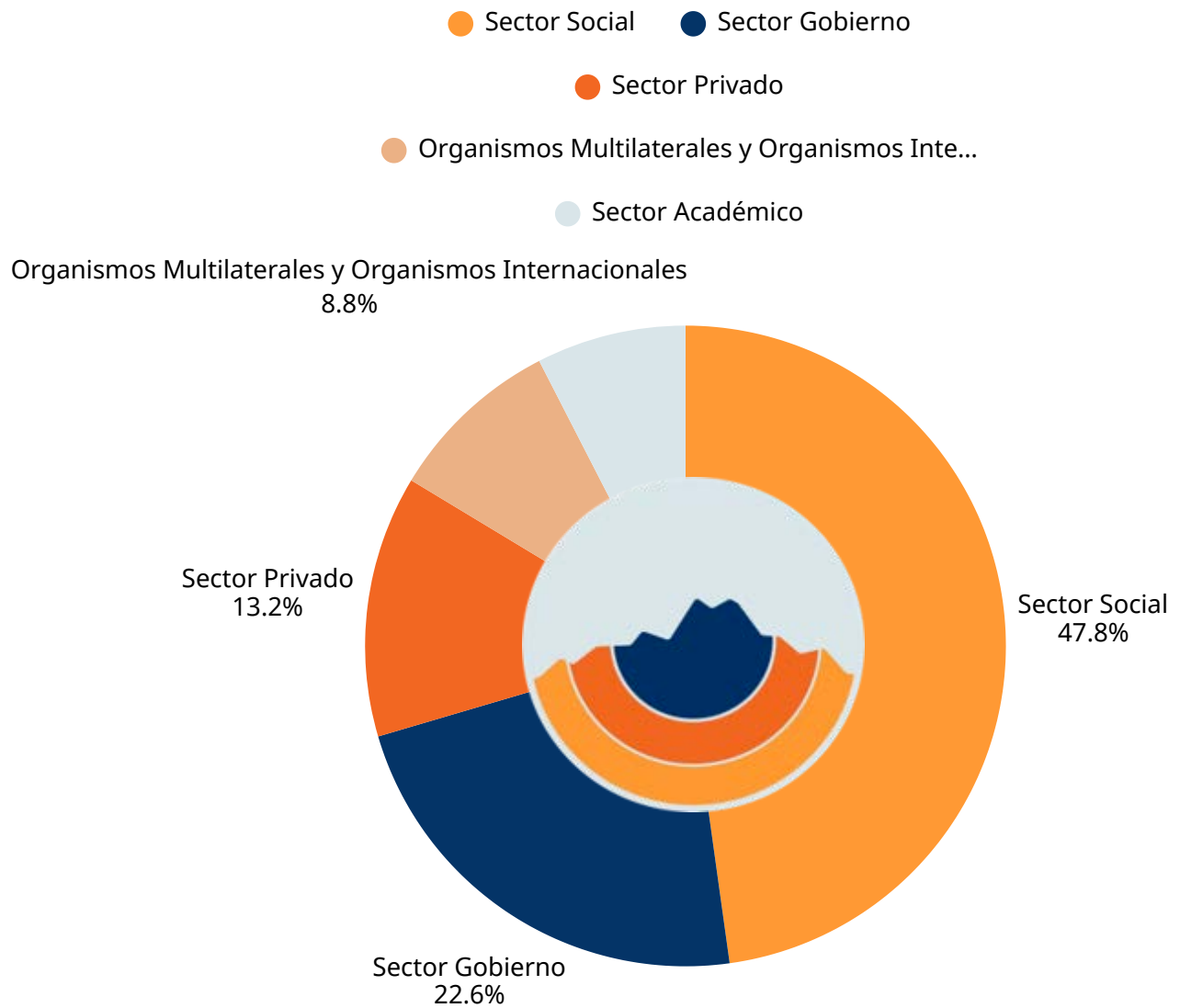
## Diversidad Temática y Sectorial

Temáticas Representadas: Los actores están involucrados en diversas áreas incluyendo:

- Desarrollo Socioeconómico    ● Educación
- Impacto Social    ● Medio Ambient
- Niñez y Juventud    ● Salud    ● Comercial
- Migración    ● Género
- Administración Pública    ● Cultura
- Inversión de Impacto    ● Sin clasificar
- Comunicación    ● Inversión Tradicional
- Seguridad    ● Vivienda    ● Alimentación



**Sectores Involucrados:** Se identifican organizaciones de la sociedad civil, instituciones gubernamentales, empresas privadas y entidades académicas, reflejando una diversidad sectorial significativa.



## Distribución Geográfica

**Cobertura Nacional:** Los actores están distribuidos a lo largo del país, con una notable presencia en regiones como San José y Heredia, dos provincias colindantes y que forman el área metropolitana de San José. Sin embargo, las regiones donde se exacerbaban los problemas socioambientales por las dinámicas económicas, rurales y ambientales están subrepresentadas en el mapeo. Según nuestra investigación, esta desarticulación y sobrerrepresentación de algunas provincias se refleja en los presupuestos de los actores involucrados en el desarrollo social y ambiental de Alajuela, Cartago, Guanacaste, Puntarenas y Limón, provincias dedicadas a los sectores primario y turístico.

**Desigualdad Regional:** Algunas áreas presentan una menor representación de actores, lo que podría indicar oportunidades para fortalecer la presencia y colaboración en esas regiones, no solo al interior de estas, pero entre regiones con desafíos similares.



# OPORTUNIDADES DE FORTALECIMIENTO Y ARTICULACIÓN

## Fortalecer la Conectividad en Zonas de Baja Densidad

- **Identificación de Actores Aislados:** Utilizar el mapa para identificar actores con pocas conexiones y promover su integración mediante eventos de vinculación y plataformas colaborativas.
- **Promoción de Alianzas Regionales:** Fomentar la creación de redes regionales que faciliten la colaboración entre actores locales y nacionales.

## Diversificar las Colaboraciones Temáticas y Sectoriales

- **Intercambio Intersectorial:** Organizar espacios que reúnan a actores de diferentes sectores para compartir experiencias y establecer proyectos conjuntos.
- **Fomento de Proyectos Multitemáticos:** Incentivar iniciativas que aborden múltiples temáticas, promoviendo una visión holística del impacto socioambiental.



## Equilibrar la Representación Geográfica

- **Mapeo de Necesidades Regionales:** Realizar estudios para entender las necesidades específicas de las regiones menos representadas y adaptar las estrategias de intervención en consecuencia.
- **Descentralización de Recursos:** Distribuir recursos y apoyo técnico de manera equitativa para fortalecer las capacidades locales en todo el país.

## ACTORES PIVOTE O MÁS REFERENCIADOS

En las entrevistas se cuantizaron y adicionaron las referencias directas e indirectas para identificar actores pivotes, considerados referentes en distintos campos y que inspiran confianza a otros actores en el ecosistema. Estas organizaciones tienen conexiones con otras fuera de sus sectores, localidades o ejes temáticos particulares. En promedio los actores mapeados tienen un total de 1.56 conexiones.

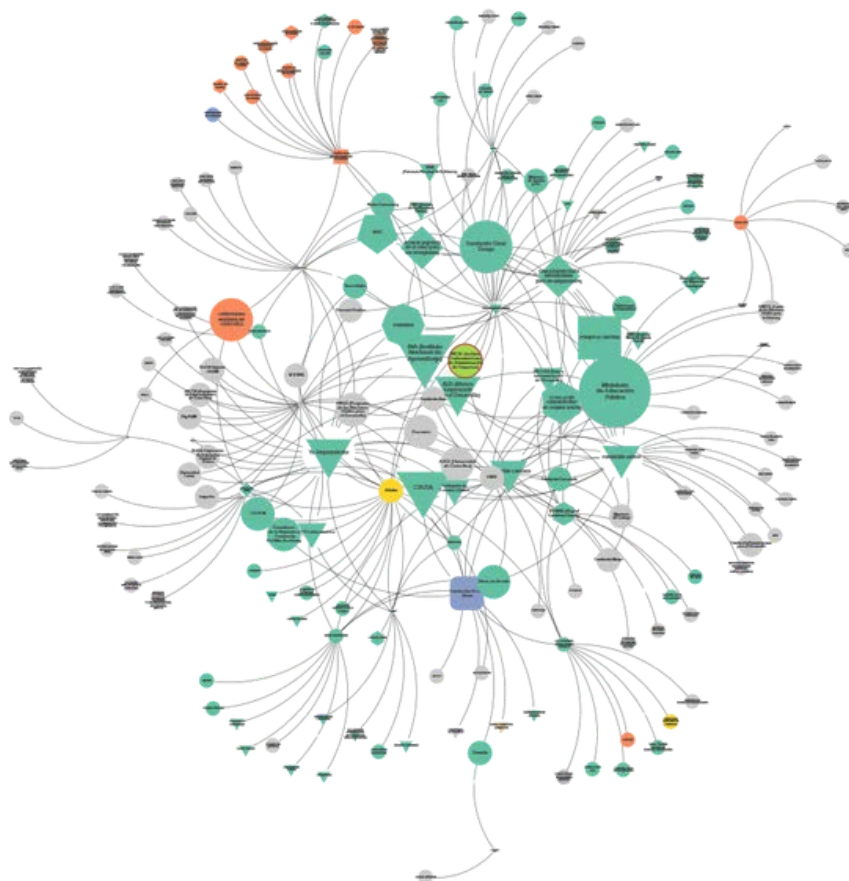
Existen organizaciones con 0 referencias que fueron entrevistados al inicio del mapeo, o como contactos complementarios sin referencia directa. Esto puede reflejar un sesgo en el que se omite lo que se considera evidente, en este caso, referenciar a aquel que te referencio. Lo que podría explicar también que Ashoka fue referenciado solamente 3 veces, incluyendo a las

entrevistas realizadas a Ashoka Fellows y aliados directos.

Como mencionado en la sección de limitaciones, es importante resaltar que la metodología de mapeo de bola de nieve significa que pueden existir referencias cruzadas con las organizaciones que participaron de las entrevistas directamente. Es más probable que te referencie una organización a la que tu referenciaste antes. Sin embargo, solo dos de las 5 organizaciones pivote participaron directamente de las entrevistas.

Nombre	Sector	Temáticas	Sede	Referencias
INA (Instituto Nacional de Aprendizaje)	Gobierno	Desarrollo Socioeconómico	San José	7
CRUSA	Multilateral	Desarrollo Socioeconómico	San José	7
Ministerio de Educación Pública	Gobierno	Educación	San José	7
AED (Alianza Empresarial para el Desarrollo)	ONG	Desarrollo Socioeconómico	San José	5
Fundación Omar Dengo	ONG	Educación	San José	5
Yo Emprendedor	ONG	Desarrollo Socioeconómico	San José	5

Se mencionó a 20 organizaciones entre 3 y 4 veces, lo que consolida la red de interacciones ilustrada aquí, tomando en cuenta la metodología y limitantes del mapeo. El mapeo no determina la relevancia de los actores en general, pero si su conexión al ecosistema mapeado en particular.

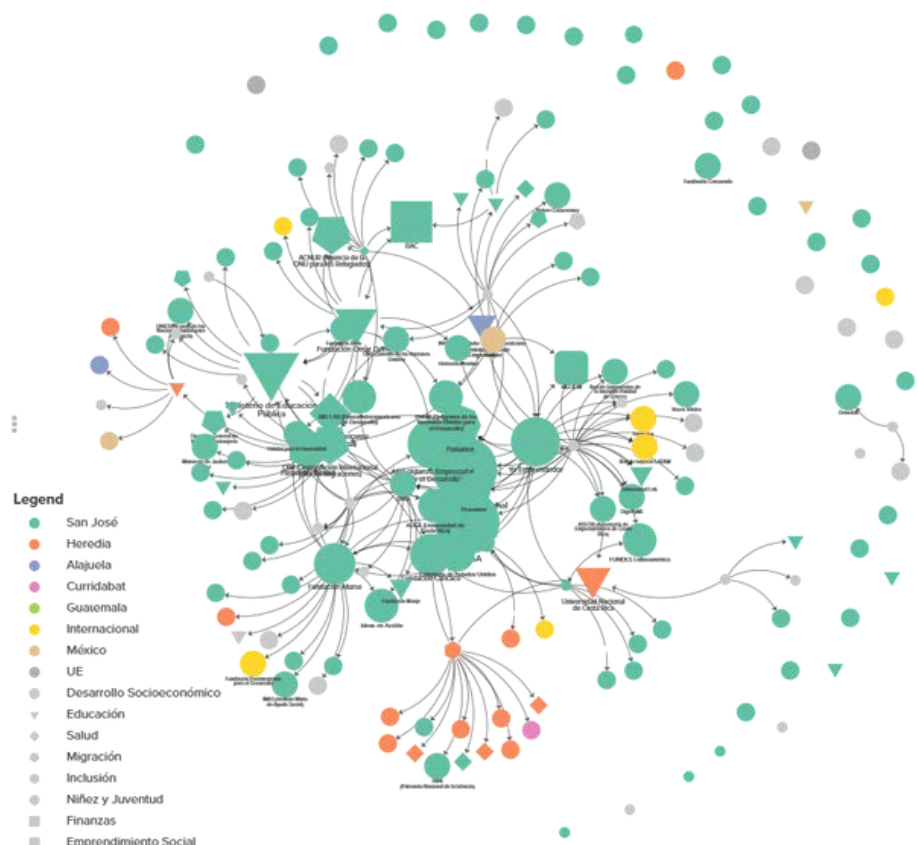


# ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE INTEGRACIÓN DE SECTORES

PARA ANALIZAR LA INTEGRACIÓN DEL ECOSISTEMA A TRAVÉS DE SUS SECTORES, UTILIZAMOS KUMU Y CLASIFICACIÓN DE ACTORES PARA GENERAR ESCENARIOS DONDE PODEMOS EXPLORAR ESCENARIOS DE AUSENCIA DE SECTORES. ESTO PRETENDE MOSTRAR GRÁFICAMENTE EL PODER DE ATRACCIÓN DE LOS ACTORES Y SU INFLUENCIA EN LA ARTICULACIÓN ACTUAL DEL ECOSISTEMA. SI BIEN, DENTRO DE CADA SECTOR EXISTEN ACTORES QUE CUMPLEN ROLES PARALELOS, ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE LA CLASIFICACIÓN SECTORIAL NOS PERMITE ENTENDER MEJOR LA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS, Y PROPONER ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL CONTEXTO LOCAL.

## ¿QUÉ PASA EN COSTA RICA SIN LOS ASHOKA FELLOWS?

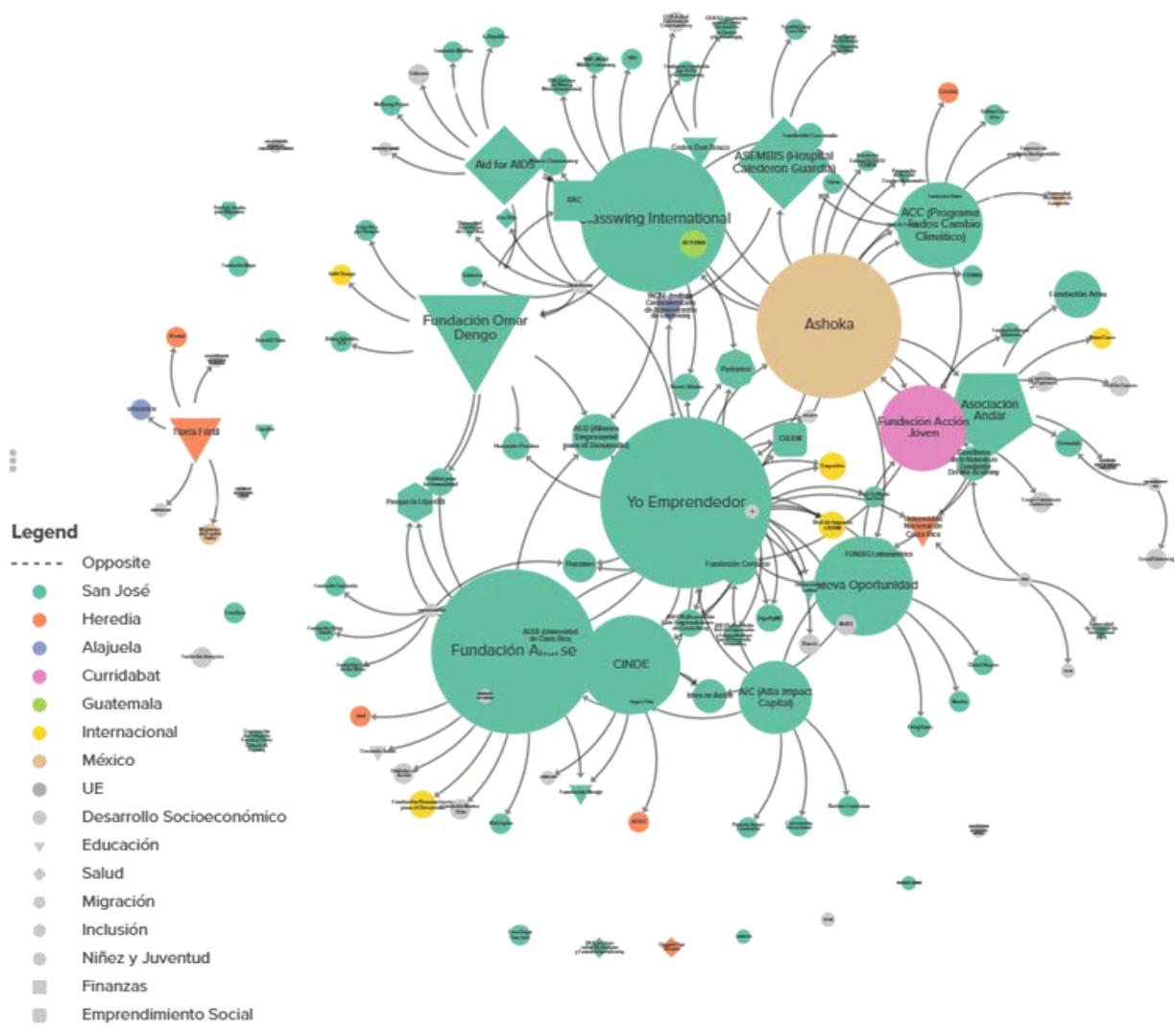
El efecto destacado es la desarticulación de sectores y localidades con aquellas en San José, muchos fellows articulan problemáticas y ecosistemas locales, con el área metropolitana. Su ausencia es notoria, y recalca la importancia de contar con una población representativa de emprendedores sociales de alta calidad para la construcción de un ecosistema más coherente e inclusivo.



# ¿QUÉ PASA EN COSTA RICA SIN EL SECTOR PÚBLICO?

El ecosistema en general pierde peso y tensión, poniendo al centro a las organizaciones de segundo y tercer nivel como las grandes articuladoras. Sin embargo, su principal impacto es el aislamiento de organismos específicos y limitados en recursos, que impactan de manera profunda a poblaciones menos generalizadas. Adicionalmente, podemos intuir que los recursos disponibles para el ecosistema se reducirían significativamente, provocando un ecosistema altamente competitivo y con menor densidad de organizaciones de impacto en nichos.

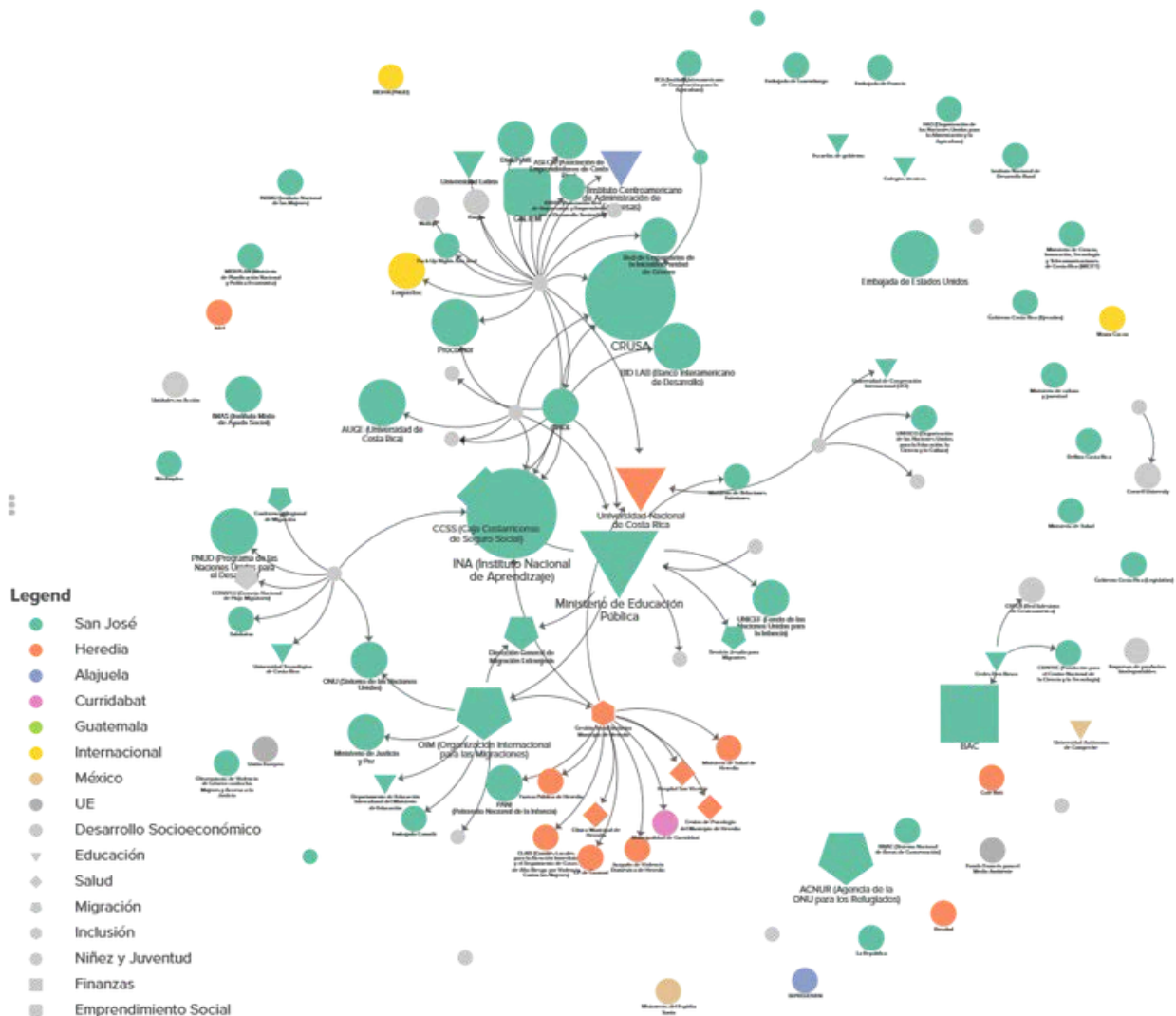
Dentro de nuestra investigación, podemos concluir que el rol moderado que ha tomado el gobierno en ciclos electorales recientes ha causado además una desarticulación de propósitos y agendas comunes, perdiendo espacios de colaboración y el liderazgo de tomadores de decisiones desde el sector público.



# ¿QUÉ PASA EN COSTA RICA SIN EL SECTOR SOCIAL?

La desarticulación de las poblaciones desatendidas, el abandono de sectores minoritarios y la salida de la agenda pública de las regiones no urbanas son consecuencias observables de desaparecer el sector social. Tanto el beneficio profundo, como el escalado para la población en general se vería afectado, rezagando y acrecentando las desigualdades producto de las prioridades de la agenda público y privada.

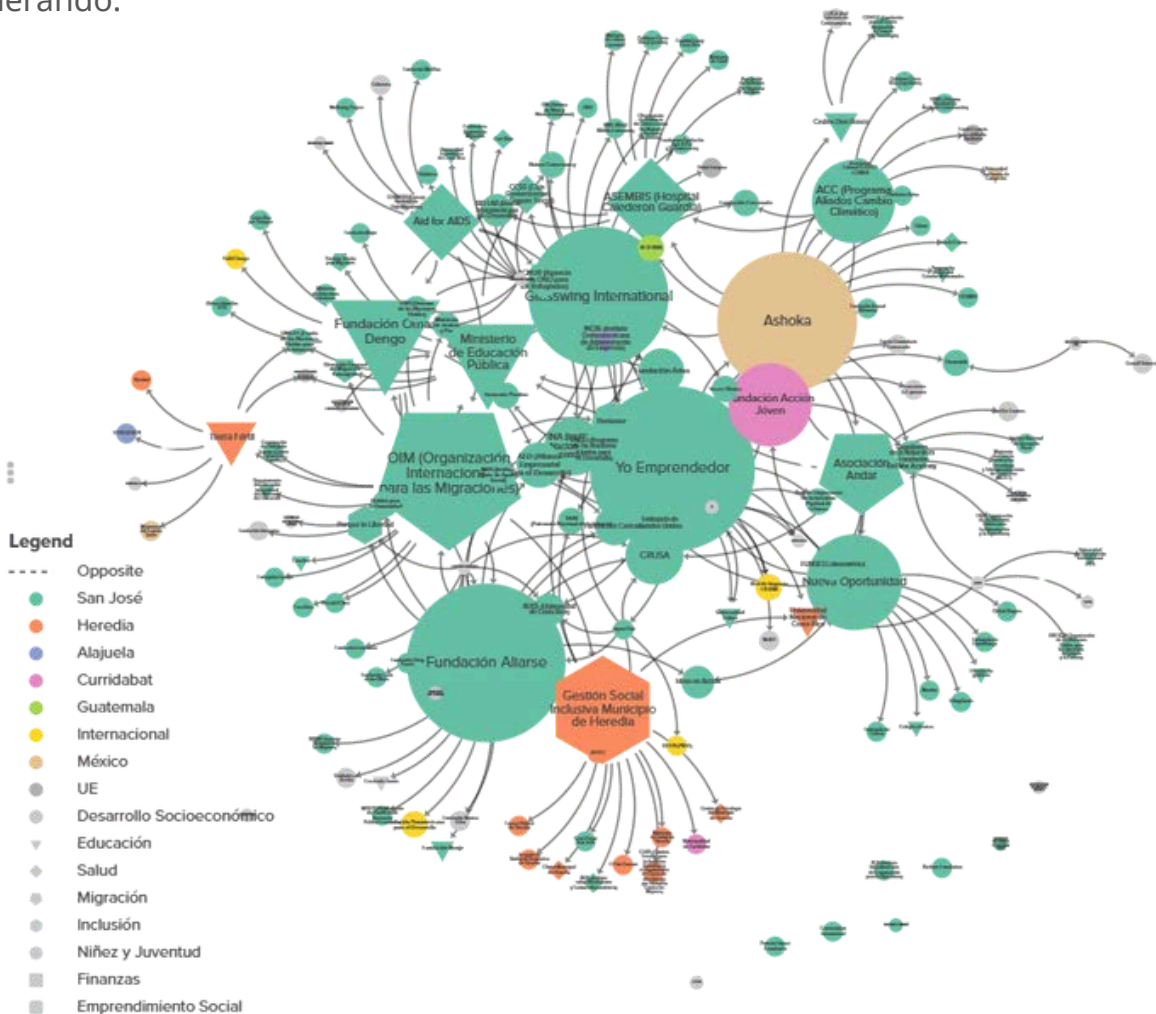
La capacidad de atención del gobierno es limitada por factores de tiempo y recursos, mientras que el sector privado tiende a priorizar problemas que puede solucionar a la par de obtener dividendos. Por ello el sector social es fundamental para la atención de poblaciones vulnerables, además del posicionamiento en agenda de problemáticas sistémicas invisibles para el mercado y fuera del alcance del gobierno.



# ¿QUÉ PASA EN COSTA RICA SIN EL SECTOR PRIVADO?

La lectura de la participación del sector privado en Costa Rica es compleja, pues muchas de las grandes empresas locales tienen fundaciones que participan del sector social, y por ende hay una gran participación indirecta del sector privado. Sin embargo, complementando el análisis con las entrevistas podemos concluir que, al operar en esferas distintas, no hay una buena articulación entre sectores. Excluyendo aquellos que financian iniciativas de impacto socioambiental, la mayoría de los entes privados mencionados pertenecen al sector de inversión de impacto y la banca tradicional. Su rol es, sin embargo, primordial pues el motor económico del ecosistema recae en el sector privado local ante contextos como la salida de fondos de USAID del país.

Los recursos globales parecen estarse volcando a atender problemas domésticos, y entonces resulta urgente que el sector privado reconecte con su vocación social para atender los huecos que los cambios coyunturales en la política y economía están generando.

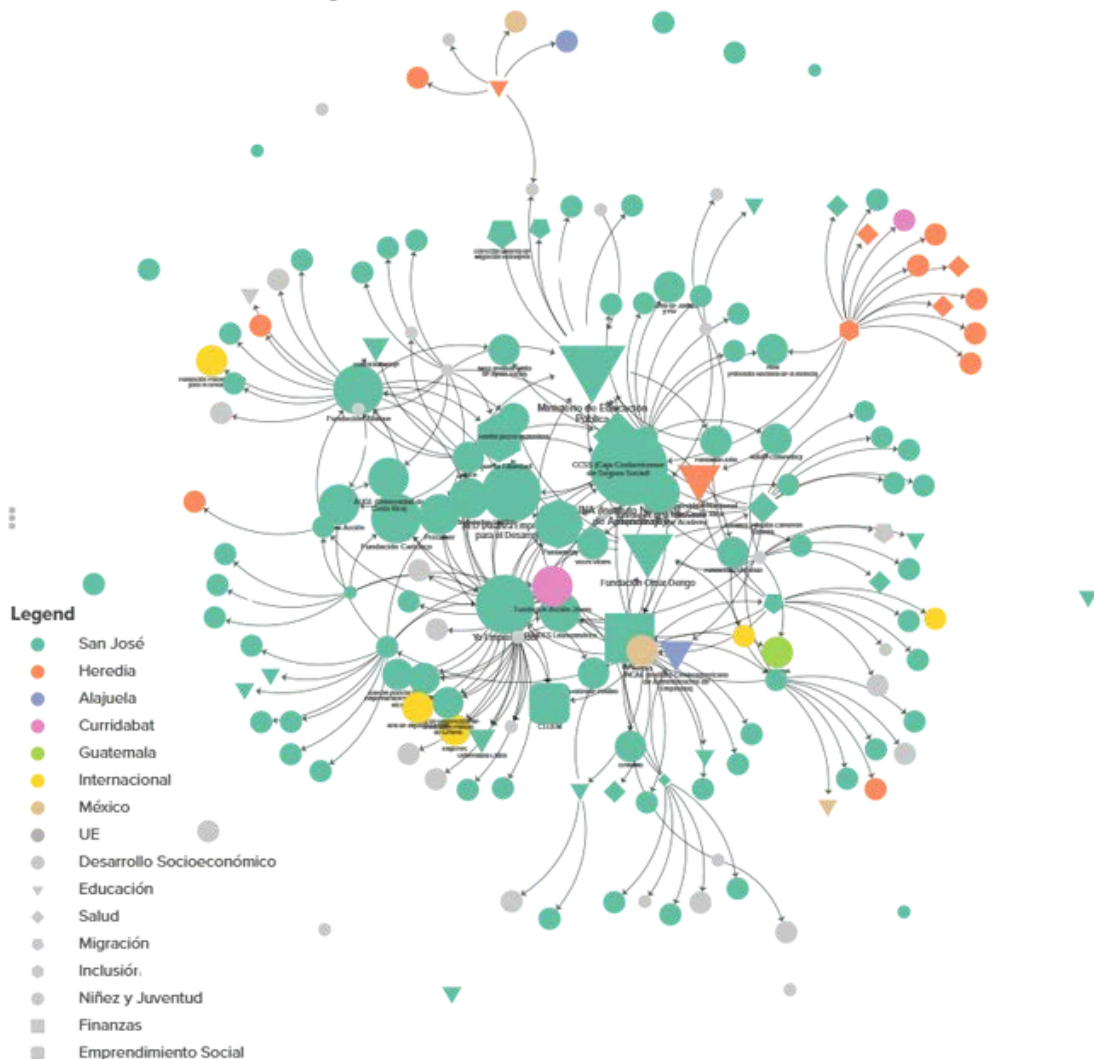




# ¿QUÉ PASA SIN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL?

La cooperación internacional tiene un aporte estratégico en el ecosistema local, principalmente en la mejor distribución de recursos y de relaciones, generando una dinámica más equitativa entre los actores pivote y los satelitales. Un actor satélite se puede definir como aquel que fue referenciado una sola vez, generalmente por su nicho temático, geográfico o sectorial.

Si bien los actores satélites pudieran parecer menos relevantes, su integración es clave para un ecosistema sano, pues son estas organizaciones las que tienen mayor contacto con las poblaciones objetivo y son el semillero de emprendimientos sociales escalables y Ashoka Fellows. Su mayor impacto está en la colocación de recursos en temáticas y sectores en la periferia de la agenda pública y los intereses privados, trabajando con urgencias regionales además de locales, articulando ecosistemas específicos con sus redes regionales.



# Oportunidades y Retos del Ecosistema de Costa Rica

TOMANDO COMO REFERENCIA LAS TENDENCIAS Y APORTACIONES MENCIONADAS EN LAS ENTREVISTAS, EXISTEN VARIOS RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN EN COSTA RICA EN RELACIÓN CON TEMAS SOCIALES Y AMBIENTALES.

---

Entre los **retos** identificados, se encuentra una cierta **desarticulación en el ecosistema de organizaciones**, lo que puede llevar a la **duplicación de esfuerzos y a una falta de articulación general**. También se percibe una tendencia individualista en la cultura que dificulta la colaboración y la co-construcción, incluso con **algunos celos entre organizaciones**.

Otro desafío importante es una **cultura no confrontativa** que puede traducirse en una falta de compromisos a largo plazo y una tendencia a alargar plazos sin un avance real. La **dependencia de la cooperación internacional** también puede generar distorsiones en las prioridades locales. Además, la **burocracia** sigue siendo un obstáculo para la implementación de proyectos. Los **cambios de gobierno** también representan un reto, ya que a menudo requieren reconvencer a nuevas autoridades sobre la importancia de ciertas iniciativas.

**La falta de seguimiento** de las iniciativas y la necesidad de **fortalecer**

**las alianzas** son puntos críticos. Se observa una **centralización de recursos en la Gran Área Metropolitana (GAM)**, lo que genera desigualdades en otras regiones. En algunos casos, existe un **sentido de competencia** entre organizaciones por recursos limitados. La obtención de recursos en general se menciona como un desafío, a veces exacerbado por la centralización. Finalmente, aunque Costa Rica cuenta con legislación ambiental, su ejecución y la traducción en acciones concretas sigue siendo un reto.

A pesar de estos desafíos, existen **oportunidades significativas** para la cooperación y la colaboración. Se reconoce un **alto potencial para la transformación social** debido a la diversidad del ecosistema y una **buena voluntad** general entre los actores.

La complejidad de los problemas sociales y ambientales urgentes, como la contaminación del agua, el manejo de residuos, la dependencia de combustibles fósiles, el crimen

organizado, la migración y la educación, **requiere un enfoque integral y coordinado**, lo que en sí mismo es una oportunidad para la colaboración. **Fortalecer las conexiones entre los diversos actores se considera clave para avanzar.** Existe la necesidad de **eliminar las barreras estructurales** que dificultan la colaboración.

Se destaca la importancia de **continuar apostando por una ciudadanía activa y organizada.** El rol de ciertas organizaciones como articuladores y capacitadores puede facilitar la colaboración. La experiencia de **proyectos colaborativos exitosos** demuestra el potencial de este enfoque. La tecnología también se presenta como una herramienta valiosa para la articulación. La adopción de una **filosofía de "ganar-ganar" en las alianzas** se considera fundamental.

Unir las **iniciativas privadas** para potenciar proyectos a mayor escala es otra oportunidad. La **cooperación internacional** sigue siendo importante, especialmente en temas como migración, aunque es necesario fortalecer las capacidades nacionales. Existe una clara **oportunidad para abordar diversas temáticas sociales con esfuerzos colaborativos.** En áreas específicas como la migración, se puede **potenciar el ecosistema actual mediante una mayor coordinación.**



# Conclusiones

---

El ecosistema de impacto socioambiental en Costa Rica se caracteriza por una alta conectividad entre actores, aunque dicha conectividad no siempre se traduce en colaboración efectiva. Existen nodos de influencia clara —como el Instituto Nacional de Aprendizaje, Fundación CRUSA y AED— que articulan a otros sectores, pero persisten brechas importantes en cuanto a la articulación regional, temática y sectorial.

Las dinámicas del ecosistema tienden a concentrarse en el Área Metropolitana de San José, dejando menos integrados a actores de provincias como Guanacaste, Puntarenas y Limón, que enfrentan retos sociales y ambientales más profundos. La diversidad de temáticas y sectores representados en el mapeo evidencia un potencial importante para la acción coordinada, aunque actualmente se ve limitada por barreras culturales de individualismo, falta de compromisos de largo plazo y competencia por recursos.

El sector social, los Ashoka Fellows y el sector público desempeñan roles fundamentales como articuladores y sostenedores de la equidad territorial. La disminución de su presencia provocaría una mayor fragmentación, afectando particularmente a poblaciones vulnerables y agendas territoriales emergentes.

Si bien existen desafíos importantes como la burocracia, la centralización de recursos y la necesidad de fortalecer la cultura de colaboración, el ecosistema

muestra una disposición general favorable a la construcción de nuevas alianzas. El contexto sociopolítico, migratorio y ambiental del país — marcado por crisis y oportunidades— refuerza la urgencia de activar estrategias colectivas que aceleren procesos de transformación social y ambiental.



# SIGUIENTES PASOS

---

A partir de los hallazgos y tendencias identificadas, se plantean las siguientes líneas de acción:

**1. Fortalecer la articulación regional y sectorial**, promoviendo la inclusión activa de actores de territorios históricamente menos representados, así como fomentando espacios de colaboración intersectorial que faciliten la construcción de agendas comunes. El programa Agentes de Cambio a Cargo que Ashoka implementará de la mano de Target Foundation en 2025 está diseñada como una intervención de construcción de capacidades y articulación sectorial, buscando generar inercia positiva hacia acciones estratégicas.

**2. Activar liderazgos estratégicos**, utilizando los nodos pivote identificados como plataformas para movilizar recursos, fortalecer vínculos y generar nuevas dinámicas de colaboración en el ecosistema. Ashoka es capaz de aportar desde Nuestra Historia de Cambio, un programa de articulación de liderazgos en agencia de cambio exitoso en territorios como Jalisco.

**3. Promover una cultura de colaboración consciente**, trabajando en el fortalecimiento de la confianza, el reconocimiento mutuo y el intercambio de capacidades como principios rectores para las nuevas alianzas.

**4. Descentralizar recursos y capacidades**, diseñando estrategias específicas que atiendan las necesidades de las regiones periféricas,

apostando por una distribución más equitativa y sostenible del apoyo financiero y técnico.

**5. Sistematizar y visibilizar buenas prácticas**, documentando casos exitosos de articulación territorial, fomentando el aprendizaje compartido y reforzando el uso de herramientas tecnológicas como Kumu para dar seguimiento dinámico a la evolución de las redes.

**6. Apostar por la ciudadanía activa y la innovación social**, impulsando proyectos que fortalezcan la agencia comunitaria, la participación juvenil y el desarrollo de soluciones colectivas a los principales desafíos sociales y ambientales del país.

## Costa Rica



# Referencias

---

## Tendencias sociopolíticas

De la Cruz, V. (2024). ¿Crisis político electoral en Costa Rica? La ruptura del bipartidismo y el auge de la derecha. *Pressenza International Press Agency*.

Sánchez, C. O. (2022). Elecciones Nacionales Costa Rica 2022: entre fuerzas políticas tradicionales y fuerzas emergentes. *Revista Elecciones*, 21(23), 253-266.

## Tendencias medioambientales

Alpízar, F., et al. (2018). *Retos Ambientales de Costa Rica*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Arias-Arguedas, C., et al. (2023). Crecimiento de la flota vehicular en Costa Rica y sus emisiones de gases de efecto invernadero. Instituto Tecnológico de Costa Rica. *Investiga TEC*. Vol. 16, Núm. 46.

Banerjee, O. & Cicowicz, M. (2021). Efectos Económicos y Ambientales del Plan de Descarbonización de Costa Rica: Una Aplicación de la Plataforma IEEM al Sector de Energía y Transporte. Banco Interamericano de Desarrollo. Documento de Trabajo del BID No. IDB-WP- 01194.

Bazan, V. (2024). Uso y gestión de la energía en Costa Rica: patrones y desafíos para la sostenibilidad ambiental. 10.13140/RG.2.2.28684.42886.

Bolaños, I. M. (2025). Análisis Costo-Efectividad de la Introducción del Gas Natural en el Sector Transporte e Industria Como Combustible de Transición en Costa Rica. Universidad Nacional de Costa Rica.

Cáceres, G. E. (2016). Medio ambiente: ¿Costa Rica un ejemplo? Deutsche Welle. <https://www.youtube.com/watch?v=8gqLWEg7f8E&list=TLGGDiVK-5U-lxEwNDazMjAyNQ>.

Díaz-Arrieta, J. P., Valverde, J. R., & Allen, J. (2023). Análisis de perspectivas y políticas públicas enfocadas al transporte público eléctrico modalidad autobús en Costa Rica (2018-2022). *Infraestructura Vial*, 25(44), 28-45. <https://dx.doi.org/10.15517/iv.v25i44.54872>

Gómez Víquez, K. M. (2023). Indicadores para medir el potencial de integración de economía circular y la gestión de residuos sólidos en Costa Rica. Universidad Nacional de Costa Rica.

López, N., et al. (2024). Gobernanza ambiental, agua, saneamiento y residuos sólidos: ¿qué piensa al respecto la población costarricense? Universidad Nacional de Costa Rica. DOI: <https://dx.doi.org/10.15359/ru.38-1.31>

Madrigal-Solís, Helga, Echeverría-Sáenz, Silvia, Pizarro-Mendez, Yanina, Alfaro-Chinchilla, Carolina, Jiménez-Cavallini, Sylvia, Centeno-Morales, Jacqueline, López-Alfaro, Nelly, & Suárez-Serrano, Andrea. (2020). ¿Qué pensamos del agua? Percepción de la población sobre la situación actual del recurso hídrico en Costa Rica: un indicador sobre el conocimiento y la gestión del agua. *Uniciencia*, 34(1), 152-188. DOI: <https://dx.doi.org/10.15359/ru.34-1.10>

Núñez, S. (2024). Problemas ambientales en Costa Rica. *Ecología Verde*.

Ramírez, A. (2020). Excepcionalísimo verde y desarrollo sostenible en Costa Rica. Universidad de Costa Rica.

Rodríguez, I. (2023). Políticas ambientales abundan en Costa Rica, pero tienen baja ejecución, revela Estado de la Nación. *La Nación*.

Vargas, I. Alvarado, P. (2024). Situación actual del agua subterránea en Costa Rica y retos futuros en su gestión. Universidad de Costa Rica. DOI: <https://doi.org/10.15517/rgac.2024.62579>

### Tendencias migratorias

Arguedas, M. et al, (2020). Crisis migratoria en Colombia y Costa: una visión desde el análisis de sentimientos. Universidad de Costa Rica. *Humanidades*. <https://doi.org/10.15517/h.v10i2.42238>

Chaves Bogantes, A., et al. (2024). El papel de la cooperación internacional en el ámbito bilateral y multilateral, en materia de migración laboral en Costa Rica para el periodo 2018-2021. Universidad Nacional de Costa Rica.

Chávez-González, D. & Mora, M. J. (2021). El estado de la política migratoria y de integración de Costa Rica. Migration Policy Institute.

Martínez, J. & Cano, M. V. (2021). Sobre las contribuciones de la migración al desarrollo sostenible. CEPAL.

Molina, L. (2023). OIM sobre Costa Rica: Flujo migratorio aumentó un 121% en un año. Seminario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/pais/oim-sobre-costa-rica-flujo-migratorio-aumento-un-121-en-un-ano/>

Mora Román, A. & Guzmán, M. (2018). Aspectos de la migración nicaragüense en Costa Rica. Banco Interamericano de Desarrollo.

Navarro Alvarado, G. A. & Segura Oviedo, J. S. (2023). Migraciones y movilidad humana: Conflictos, políticas y derechos antes, durante y después de la pandemia. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. ISBN 978-987-813-422-2

OCDE/FUNDEVI. (2017). Interacciones entre Políticas Públicas, Migración y Desarrollo en Costa Rica, Caminos de desarrollo, Éditions OCDE, París.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264279018-es>

Organización Internacional para la Migración. (2023). Contexto Migratorio en Costa Rica y Últimas Tendencias.

Organización Internacional para la Migración. (2024). Monitoreo del flujo migratorio de personas en situación de movilidad por las Américas. Sitios de alta movilidad y concentración de personas migrantes en Costa Rica.

Organización Internacional para las Migraciones; OIT; Costa Rica. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2011). Flujos migratorios laborales intrarregionales: situación actual, retos y oportunidades en Centroamérica y República Dominicana. Informe de Costa Rica. San José, C.R.: OIM, OIT, MTSS, CECC SICA, Red de Observatorio del Mercado Laboral, 2011. 137 p., illus., diagrs., gráfs., tbls.

Orozco, M. (2022). Los Migrantes Nicaragüenses en Costa Rica: Vulnerabilidad e implicaciones de su integración. El Diálogo, Liderazgo para las Américas.

Panamá América. (2023). Costa Rica declara emergencia nacional, por ola de migrantes. <https://www.panamaamerica.com.pa/mundo/costa-rica-declara-emergencia-nacional-por-ola-de-migrantes-1227227>

Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos. (2020). Costa Rica: Caracterización y análisis de las políticas en materia de migración internacional y refugiados. ISBN 978-0-8270-7080-6.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2023). Política Migratoria Integral 2024-2034. Procuraduría General de la República.

Solís Bastos, L. Hernández Murillo, J. (2022). Las migraciones en Costa Rica: desarrollo de políticas migratorias recientes para su atención. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en América Latina y El Caribe. PNUD LAC PDS N. 36.

Sorto, M. (2023). Presidente de Costa Rica ordena el estado de emergencia ante oleada de migrantes que viajan rumbo a Estados Unidos. CNN Latinoamérica.  
<https://cnnespanol.cnn.com/2023/09/26/costa-rica-estado-emergencia-migrantes-trax>



**ASHOKA**

MÉXICO,  
CENTROAMÉRICA  
Y EL CARIBE

# **REPORTE DEL ECOSISTEMA DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL DE COSTA RICA**

HALLAZGOS Y METODOLOGÍA  
DEL MAPEO Y ENTREVISTAS DE  
ORGANIZACIONES DE ALCANCE  
LOCAL

2025