ASHOKA | ENCUENTRO DE FELLOWS **2026**

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

LABORATORIO DE FUTUROS

23–25 SEPTIEMBRE | HACIENDA VISTAHERMOSA, MORELOS

HORIZONTE DE EXPLORACIÓN



45 YEARS OF CHANGEMAKING

CONTENIDO

01	**Introducción**	3
	Por qué convocamos este encuentro	3
02	**El diseño y la experiencia del encuentro**	5
03	**El grupo**	8
04	**Los espacios del encuentro**	10
05	**Ejercicio de señales de cambio con el marco PESTEL**	13
06	**Ejercicio de análisis de tres horizontes**	21
07	**Aprendizajes y coincidencias entre horizontes**	31
08	**Ejercicio del triángulo de futuros**	32
09	**Ejercicio del mapa de ruta a 2071**	34
10	**Aprendizajes sobre futuros y agencia de cambio**	38
11	**Siguientes pasos**	41
12	**Equipo**	42

01 Introducción

6
países

2071
horizonte de exploración

Del 23 al 25 de septiembre de 2026, Ashoka México, Centroamérica y el Caribe reunió a 20 Fellows en el Laboratorio de Futuros, un encuentro dedicado a reconectar como comunidad y a explorar, desde la experiencia de quienes transforman sus territorios, los futuros posibles de la innovación social hacia 2071. Participaron Fellows de México, Costa Rica, Guatemala, Haití, Trinidad y Tobago y Bolivia, cuyas trayectorias en la red abarcan casi tres décadas, desde 1996 hasta 2025. Esta diversidad de países, generaciones y campos de trabajo hizo del Laboratorio un espacio intergeneracional de diálogo y aprendizaje.

Este documento sistematiza lo que vivimos durante esos tres días. Su propósito es dar cuenta de lo que hicimos, para qué lo hicimos y qué produjo cada espacio, así como recuperar los aprendizajes, las coincidencias y las propuestas que surgieron de la conversación colectiva. Está dirigido a los Fellows que participaron, para que cuenten con un registro de su trabajo y con las herramientas que pueden llevar a sus organizaciones, y a aliados interesados en sumarse a la agenda que este encuentro comenzó a construir.

Por qué convocamos este encuentro

En Ashoka México, Centroamérica y el Caribe convocamos a nuestra red de Fellows para reencontrarnos, fortalecer vínculos y explorar el futuro de la innovación social. La disponibilidad de un donativo destinado al encuentro permitió abrir un espacio que la comunidad necesitaba después de un largo periodo sin reunirse.

La motivación estratégica fue ampliar el valor que Ashoka aporta a emprendedores sociales con trayectorias consolidadas, mediante una agenda de futuros y anticipación. Buscamos participar en esa conversación y contribuir a orientarla, aprendiendo junto a quienes ya están transformando sus territorios.

Esta agenda cobra especial relevancia en el momento que atraviesa el sector. La retirada de USAID, la contracción de la cooperación internacional y los cambios en la filantropía han abierto preguntas sobre el sostenimiento de las organizaciones de la sociedad civil en la región, y la respuesta de otros actores, incluido el sector empresarial, todavía no alcanza a cubrir ese vacío. Frente a este escenario, decidimos reunirnos para mirar más allá de la urgencia y plantear,

01 Introducción

desde la experiencia colectiva de los Fellows, una pregunta propositiva sobre qué queremos que ocurra y qué podemos comenzar a diseñar desde hoy.



02

El diseño y la experiencia del encuentro

Un diseño colaborativo

El Laboratorio de Futuros fue diseñado de manera colaborativa por la Dra. Karla Paniagua, de CENTRO, y el equipo de Ashoka México, Centroamérica y el Caribe. La propuesta combinó tres tipos de espacios que se entrelazaron a lo largo del encuentro, sesiones para conectar y conocerse, sesiones de futuros y espacios de convivencia.

La Dra. Paniagua diseñó y facilitó la mayor parte del trabajo de futuros, mientras que el equipo de Ashoka estuvo a cargo del diseño y la facilitación de los espacios de convivencia y acompañó la construcción de la propuesta metodológica. Esta combinación buscó generar un equilibrio entre la reflexión colectiva, la exploración de futuros posibles y las oportunidades para fortalecer los vínculos entre las y los Fellows.

El horizonte de 45 años, hasta 2071, se eligió como un reflejo de los 45 años de historia de Ashoka, y se tomó como punto de partida para imaginar y conversar sobre los futuros que queremos construir.

Agenda

DÍA	SECUENCIA DE TRABAJO
23 de septiembre	Círculo de apertura
	Galería de Fellows
	Cena
	Fogata
24 de septiembre	Yoga
	Desayuno
	Sesión 1. Scanning
	Sesión 2. Futuring
	Comida
	Sesión 3. Visioning
	Cena de cierre
	Espacio de convivencia
25 de septiembre	Desayuno
	Sesión 4. Design but question
	Círculo de cierre

02

El diseño y la experiencia del encuentro

Qué buscábamos aportar

Buscábamos ofrecer herramientas que desafiaran a Fellows experimentados y que pudieran llevar a sus organizaciones. También buscábamos abrir conversaciones estructuradas sobre el futuro de la innovación social, escuchar cómo perciben a Ashoka y explorar dónde encuentran valor en su pertenencia a la red.

El cuidado como parte del diseño

La hospitalidad, los detalles, los regalos, las pausas y los espacios informales fueron una decisión de diseño para que las personas se sintieran atendidas y valoradas. La guía de participación presentó el bienestar como un componente transversal, con descanso, convivencia y yoga opcional. En un entorno de adversidad, estos elementos contribuyeron a crear condiciones para conversar y reconectar.

Al cierre del encuentro se observaron agradecimiento, apertura, entusiasmo y ofrecimientos de colaboración, señales de confianza en Ashoka y en su capacidad de convocar.

Conexión con Next Now

Las sociedades de la región enfrentan transformaciones estructurales que se entrelazan entre sí, como la polarización social, el aumento de las desigualdades, la disrupción tecnológica, los cambios demográficos y la crisis climática. Ante este panorama, la pregunta que orienta el trabajo de Ashoka es cómo anticipar los cambios en lugar de reaccionar ante ellos. Para responderla, Ashoka genera comunidades, estrategias innovadoras y conocimiento que permiten abordar de manera profunda los problemas urgentes, involucrando a líderes y organizaciones con capacidad de influencia en territorios clave, con el propósito de anticipar, activar y escalar las respuestas que estos desafíos requieren.

Next Now es la iniciativa estratégica de Ashoka que da cauce a esta apuesta. Su trabajo consiste en identificar los campos que necesitan nuevos paradigmas, reconocer los patrones que se repiten entre experiencias diversas, señalar rutas posibles y acompañar a quienes ya están imaginando respuestas.

El Laboratorio de Futuros se concibió como una traducción de la filosofía Next Now al contexto de la red MCC. En esa lógica, el encuentro buscó reconocer patrones entre las experiencias de los Fellows, imaginar rutas hacia los futuros que queremos construir y tejer comunidad alrededor de esa mirada compartida.

Conexión con EACH

La apuesta por anticipar se sostiene en la visión de Everyone a Changemaker, EACH, que propone redistribuir la capacidad para generar un futuro incluyente. Según esta visión, toda

02 El diseño y la experiencia del encuentro



persona, sin importar su edad, su origen o su posición, tiene la capacidad de reconocerse como agente de cambio. Los futuros que impulsa Ashoka se definen por tres condiciones que se refuerzan entre sí. La primera es construir sociedades basadas en la empatía, entendida como una práctica que se cultiva. La segunda es abrir espacio para que la contribución al bien común se ejerza a lo largo de toda la vida. La tercera es fortalecer redes de changemakers, organizadas alrededor de los problemas y capaces de actuar con coherencia y rapidez.

Encuentros como el Laboratorio de Futuros son una expresión concreta de esta tercera condición. Al reunir a emprendedores sociales de distintos países, generaciones y campos de trabajo, el encuentro buscó articular a quienes hoy enfrentan retos similares desde territorios diversos, repensar de manera colectiva los supuestos y modelos que sostienen su trabajo, y activar colaboraciones que permitan responder juntos a los cambios que vienen. Una red de changemakers adquiere fuerza cuando sus integrantes se reconocen entre sí, comparten lo que observan y construyen acuerdos para actuar. En ese sentido, el Laboratorio fue un espacio para fortalecer el tejido de la red MCC y su capacidad colectiva de anticipación.

03 El grupo

19
Fellows de Ashoka

1
joven agente de cambio

6
países

1996–2025
trayectorias en la red

El Laboratorio reunió a 19 Fellows de Ashoka y a una joven agente de cambio. La conformación del grupo fue intencionalmente diversa. Participaron personas de seis países, México, Costa Rica, Guatemala, Haití, Trinidad y Tobago y Bolivia, con trayectorias en la red que van de 1996 a 2025 y que trabajan en campos como la educación, la participación ciudadana, la incidencia política, el medio ambiente, la inclusión laboral, la tecnología y la innovación económica. La participación de una joven agente de cambio incorporó además la mirada de una nueva generación. Esta diversidad de territorios, generaciones y temas buscó enriquecer la conversación, favorecer el encuentro entre perspectivas distintas y hacer posible una lectura amplia de los futuros de la región.

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	PAÍS	AÑO DE ELECCIÓN
Mauricio Canedo Belmonte	CESBO	Bolivia	1996
Estela Villarreal Junco	UNIDOS	México	2004
Laura Lang Patiño	Programa ACC	Costa Rica	2008
Morgan Guerra Gea Morett	Previta	México	2013
Daniel Buchbinder	Alterna	Guatemala	2016
Greta Lucero Ríos Téllez Sill	Ollin, A.C.	México	2016
Víctor Moctezuma Aguirre	iLab	México	2018
Julio Álvarez	Grupo Promesa	México	2018
Mayo Itzel Suárez Román	Grupo Murlota	México	2018
Mariana Eugenia Niembro Martínez	Borde Político	México	2018
Mauricio Martínez Miramontes	La Mano del Mono	México	2019
Vincent Lagacé	Nuup	México	2019
Arturo Hernández Ortega	Los Supercívicos	México	2019

03
El grupo



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	PAÍS	AÑO DE ELECCIÓN
Alpha Sennon	WHYFARM	Trinidad y Tobago	2023
Josep Manel Modelo Ruiz	Sinapsis	México	2023
Graciela Rojas Montemayor	Movimiento STEM+	México	2023
Nora Jeanne Joseph	RADIKAL	Haití	2023
Eduardo Ezequiel Martínez Gutiérrez	Red de Intérpretes Interculturales	México	2024
Hannah Töpler	Intrare	México	2024
José Eduardo Rolón Sánchez	Causa Natura	México	2025
Isela Indira Vargas	Joven agente de cambio	México	

04

Los espacios del encuentro

La experiencia del Laboratorio de Futuros se organizó en dos tipos de espacios complementarios. Por un lado, los espacios de convivencia buscaron fortalecer la cohesión de la red MCC y la solidaridad entre Fellows, ofreciendo momentos para conocerse desde dimensiones personales, recuperar relaciones existentes y construir confianza. Por otro lado, los espacios de trabajo reunieron los ejercicios de futuros, en los que el grupo exploró señales de cambio, analizó su posible evolución, reflexionó sobre el futuro de sus organizaciones y trazó rutas hacia 2071.

Ambos tipos de espacios se diseñaron para reforzarse entre sí. La confianza construida en la convivencia hizo posible una conversación honesta y profunda en las sesiones de trabajo, y las preguntas abiertas en los ejercicios de futuros encontraron continuidad en los momentos informales del encuentro.

Espacios de convivencia

Dentro del diseño del Laboratorio de Futuros, se incorporaron espacios de convivencia como un componente estratégico para alcanzar los objetivos del encuentro. Estos momentos fueron pensados para que las y los Fellows pudieran reconectar, fortalecer vínculos y generar nuevas conversaciones en un ambiente más cercano y distendido. La convivencia permitió crear las condiciones necesarias para conocerse desde otras dimensiones, recuperar relaciones existentes y favorecer la confianza y el sentido de comunidad, elementos que contribuyeron a enriquecer posteriormente los espacios de reflexión y exploración colectiva de futuros. De esta manera, conectar y convivir no fueron actividades independientes, sino parte de una misma experiencia orientada a fortalecer la comunidad de Fellows y generar las condiciones para imaginar y construir colectivamente.

DÍA 1

Cena de bienvenida

Después de la Galería de Fellows, donde cada participante se presentó y compartió su trayectoria y proyecto, la cena buscó propiciar una conexión desde una dimensión más personal: pasar de conocerse por lo que hacemos a conocernos también por quienes somos.

Para ello, se conformaron cuatro nidos, integrados intencionalmente con perfiles diversos, combinando trayectorias, generaciones, experiencias e intereses. La diversidad de los grupos buscó evitar agrupaciones naturales y favorecer encuentros entre personas que quizá no habían tenido oportunidad de conversar a profundidad. Al ser grupos pequeños, los nidos permitieron generar un ambiente más cercano y facilitar conversaciones personales.

04

Los espacios del encuentro

Las preguntas detonadoras invitaron a compartir experiencias, intereses y momentos significativos de vida, por ejemplo: ¿Qué experiencias nos llevaron a convertirnos en quiénes somos? ¿Qué cosas te emocionan genuinamente fuera de tu trabajo? ¿Qué persona, experiencia o etapa te ha transformado?

Así, los nidos funcionaron como un primer espacio para fortalecer vínculos, descubrir afinidades y ampliar las conexiones dentro de la comunidad, sentando bases de confianza para el resto del encuentro.

Fogata y ceremonia de cacao

Al finalizar la cena, se abrió un espacio de fogata que permitió prolongar las conversaciones en un ambiente más relajado y cercano. Como parte de este momento, se realizó una ceremonia de cacao vinculada con el propósito del Laboratorio de Futuros. La semilla de cacao se utilizó como un elemento simbólico para invitar a cada participante a intencionar aquello que quería ofrecer y aportar durante los días del encuentro. Así, el espacio permitió transitar de la conexión personal y las conversaciones de la cena hacia una intención compartida para el Laboratorio, cerrando el primer día de manera significativa y dando paso a las experiencias de reflexión y exploración de futuros que seguirían.

DÍA 2

Clase de yoga

Durante el segundo día del Encuentro se ofreció, de manera opcional, una clase de yoga multinivel con la intención de incorporar espacios de bienestar.

Además de la práctica física, la sesión incorporó momentos de meditación intencionados para el perfil de las y los Fellows, invitándoles a hacer una pausa, conectar consigo mismos y reconocer la importancia de cuidar el bienestar personal como parte de su capacidad para continuar contribuyendo a sus comunidades y entornos desde sus proyectos sociales.

De esta manera, el espacio de yoga buscó no solo ofrecer un momento de activación y bienestar al inicio del día, sino también reforzar la idea de que el cuidado personal y el cuidado colectivo están vinculados, especialmente para personas que dedican gran parte de su energía a impulsar procesos de transformación social.

Cena de cierre

Para la cena del segundo día se buscó crear un espacio con un carácter más especial y formal, como una forma de reconocer y celebrar lo compartido durante el Encuentro. Se dispuso una mesa imperial, con el propósito de que todas las personas pudieran compartir una misma mesa y generar un espacio común de conversación.



04 Los espacios del encuentro

Para ubicar a cada persona en la mesa se utilizaron llaveros tejidos por mujeres privadas de la libertad, elaborados por La Cana, personalizados para representar a cada uno de los Fellows. Además de funcionar como identificadores, su ubicación en la mesa fue estratégica, procurando que cada persona compartiera espacio con Fellows con quienes aún no había tenido oportunidad de convivir durante el Encuentro.

La cena cerró con un brindis por lo compartido durante estos días y por los futuros que aún están por construirse, recuperando el sentido del Laboratorio como un espacio para encontrarse, imaginar y fortalecer los vínculos que sostienen a la comunidad.

Espacio de convivencia

Después de la cena se abrió un espacio opcional y más distendido, con juegos como billar, futbolito y ping pong. La intención fue ofrecer una pausa después de la jornada y propiciar interacciones espontáneas entre los Fellows, especialmente entre quienes aún no habían tenido oportunidad de compartir de manera cercana.

A quienes participaron se les ofrecieron un par de cervezas para acompañar este momento informal y favorecer un ambiente relajado para conversar, jugar y disfrutar. Este espacio permitió cerrar el día desde un lugar más ligero, complementando las experiencias de reflexión y trabajo colectivo.

Espacios de trabajo

Los espacios de trabajo reunieron los ejercicios de futuros del Laboratorio, diseñados y facilitados por la Dra. Karla Paniagua, de CENTRO y el equipo de Ashoka Mexico Centroamérica y el Caribe. La pregunta que orientó estas sesiones fue cuáles son los futuros posibles de la innovación social en América Latina hacia 2071.

El Laboratorio recorrió este camino en cuatro ejercicios consecutivos, el mapeo de señales de cambio con el marco PESTEL, el análisis de tres horizontes, el triángulo de futuros y el mapa de ruta a 2071. En conjunto, permitieron transitar de la observación del presente a la interpretación del cambio, de ahí a la reflexión sobre cada organización y, finalmente, al diseño de caminos posibles hacia los futuros que el grupo desea construir.

05

Ejercicio de señales de cambio con el marco PESTEL

Qué hicimos y para qué

El ejercicio de señales de cambio abrió el trabajo de futuros del Laboratorio. Su propósito fue reconocer, desde la experiencia colectiva de los Fellows, los indicios de cambio presentes en la región que pueden influir en el futuro de la innovación social. La pregunta que orientó el encuentro fue cuáles son los futuros posibles de la innovación social en América Latina hacia 2071, y este ejercicio construyó la base de evidencia sobre la cual se desarrollaron las sesiones siguientes.

La secuencia de trabajo siguió el modelo de Andy Hines, que avanza de la búsqueda de señales hacia la construcción de escenarios, la visión y el diseño de estrategias. Para esta primera etapa, la Dra. Karla Paniagua presentó tres referencias conceptuales. La primera fue la definición de señal débil de Igor Ansoff (1975), que la describe como un indicio temprano e impreciso de cambios cuya forma, naturaleza y origen todavía se desconocen. La segunda fue la distinción entre señales, tendencias y grandes fuerzas, complementada con la propuesta de Els Dragt (2017), quien entiende la tendencia como una dirección de cambio en los valores y necesidades de las personas, impulsada por fuerzas de fondo y visible en manifestaciones concretas. La tercera fue el marco ETPS de Francis J. Aguilar (1967) en su variante PESTEL, que organiza el análisis del entorno en seis dimensiones, política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal.

Con estas bases, los Fellows trabajaron sobre un mural organizado en las seis dimensiones. Como insumo se ofreció un conjunto de tarjetas con hitos de innovación social en la región, cada una con fecha, país, relevancia, actores clave y fuente. Las y los participantes seleccionaron las tarjetas que consideraron pertinentes y añadieron señales propias a partir de su experiencia y de lo que observan en sus territorios. Algunas señales se colocaron fuera del mural, al considerarse transversales a varias dimensiones.

Como marco para la observación, la Dra. Paniagua retomó las leyes del futuro de Mary O'Hara-Devereaux. La primera señala que las personas tienden a sobreestimar los efectos de las grandes fuerzas en el corto plazo y a subestimar sus impactos en el largo plazo. La segunda sostiene que aquello que es insostenible a largo plazo terminará por llegar a su fin. La tercera afirma que, si algo grande va a suceder, tiene que comenzar en algún lugar, lo que invita a buscar los comienzos pequeños de los grandes cambios. La cuarta advierte que conviene tener cuidado con la sabiduría convencional, porque con frecuencia está equivocada. Estas premisas orientaron la búsqueda de señales hacia aquellos indicios que todavía parecen menores o poco evidentes, y que pueden anticipar transformaciones de fondo.

05

Ejercicio de señales de cambio con el marco PESTEL

Aprendizajes

La inteligencia colectiva amplía la capacidad de anticipación. El mapa reúne evidencia documentada y observaciones que los Fellows recogen en su trabajo cotidiano. Esta combinación permitió identificar señales que una organización, trabajando de manera aislada, difícilmente registraría, y confirma el valor de reunir trayectorias y territorios distintos en un mismo espacio de análisis.

Los retos y las respuestas conviven en el mismo mapa. Junto a señales de reducción de recursos, cierre de espacios para la sociedad civil y presión sobre los ecosistemas, el mural registra innovaciones que ya operan en la región, como la tecnología cívica, la conectividad comunitaria indígena, el financiamiento por resultados y las nuevas figuras jurídicas para el impacto. Reconocer ambos elementos a la vez permitió al grupo mirar escenarios difíciles sin perder de vista su capacidad de actuar, una idea central para Ashoka y para su visión de un mundo donde todas las personas pueden ser agentes de cambio.

Las condiciones para sostener a la sociedad civil son una preocupación compartida. Las señales sobre cooperación internacional, regulación fiscal y financiamiento público aparecieron



05

Ejercicio de señales de cambio con el marco PESTEL

en varias dimensiones del mural. Esta coincidencia ofrece una base concreta para la conversación con donantes y aliados sobre los mecanismos que pueden fortalecer al sector en los próximos años.

Los cambios trascienden las fronteras nacionales. El agua en Centroamérica y el Caribe, la retracción de la cooperación, la transición demográfica y el uso de la inteligencia artificial son fenómenos que atraviesan a varios países. Este hallazgo refuerza el valor de un espacio regional como Ashoka MCC para construir lecturas y respuestas conjuntas.

El ejercicio fortaleció capacidades que los Fellows pueden llevar a sus organizaciones. Distinguir una señal débil de una tendencia o de un dato consolidado es una habilidad de anticipación aplicable a la planeación de cualquier organización. Algunas de las señales del mural, como la composta para mascotas, el uso de inteligencia artificial en tareas universitarias o la reducción en los montos de las convocatorias de cooperación, ilustran indicios tempranos cuyo alcance todavía es incierto y que conviene observar con atención.

El mapa de señales constituye el punto de partida para las sesiones de Futuring y Visioning, en las que el grupo exploró los escenarios posibles hacia 2071 y las decisiones que pueden comenzar a tomarse desde hoy.



06 Ejercicio de análisis de tres horizontes



Qué hicimos y para qué

En la sesión siguiente, los Fellows pasaron del inventario de señales a una lectura dinámica del cambio. Trabajando en cinco grupos, cada equipo seleccionó del mural PESTEL alrededor de diez señales que percibía vinculadas entre sí y las identificó con un punto de color. Después, las organizó sobre un lienzo de tres horizontes con una línea de tiempo de 2026 a 2071.

El análisis de tres horizontes, desarrollado por Andrew Curry y Anthony Hodgson (2008) y ampliado por Bill Sharpe y colaboradores (2016), distingue tres patrones que coexisten en cualquier sistema. El Horizonte 1 corresponde al sistema dominante, que sostiene la operación actual pero pierde ajuste con un entorno que cambia. El Horizonte 2 es la zona de transición, donde surgen innovaciones cuando el sistema dominante comienza a fallar, y que pueden prolongar su vigencia o abrir paso a algo nuevo. El Horizonte 3 reúne los patrones que ya existen en los márgenes y anticipan un sistema distinto, el espacio donde habitan las señales débiles.

El propósito del ejercicio fue que cada grupo interpretara sus señales en conjunto, identificando qué está perdiendo vigencia, qué se encuentra en transición y qué comienza a emerger. Durante el trabajo, los grupos también incorporaron señales y categorías nuevas que surgieron de la conversación.

Qué produjo

El ejercicio produjo cinco mapas de tres horizontes, cada uno construido alrededor de un conjunto de señales relacionadas. Las siguientes tablas presentan la ubicación de las señales en cada mapa.

06 Ejercicio de análisis de tres horizontes

Mapa 1
Tecnología, participación y comunidades



HORIZONTE	SEÑALES COLOCADAS
Horizonte 1	Codeando México y Code for Pakistan desarrollan un marco para procesos digitales participativos liderados por ciudadanía
	Gobierno más pequeño, con controles y balances hechos por inteligencia artificial
	Votación analógica y participación
	Verificado19S coordina datos ciudadanos verificados tras los sismos de 2017
	TIC A.C. obtiene la primera concesión social indígena para telefonía celular comunitaria
	Comunidades indígenas se organizan y crean una compañía de telefonía celular
	Verificado 2018 contra la desinformación electoral
	Ecolana contribuye al reciclaje de más de 50,500 toneladas de residuos
Entre H1 y H2	Incremento de la población con acceso y uso de smartphones

06

Ejercicio de análisis de tres horizontes

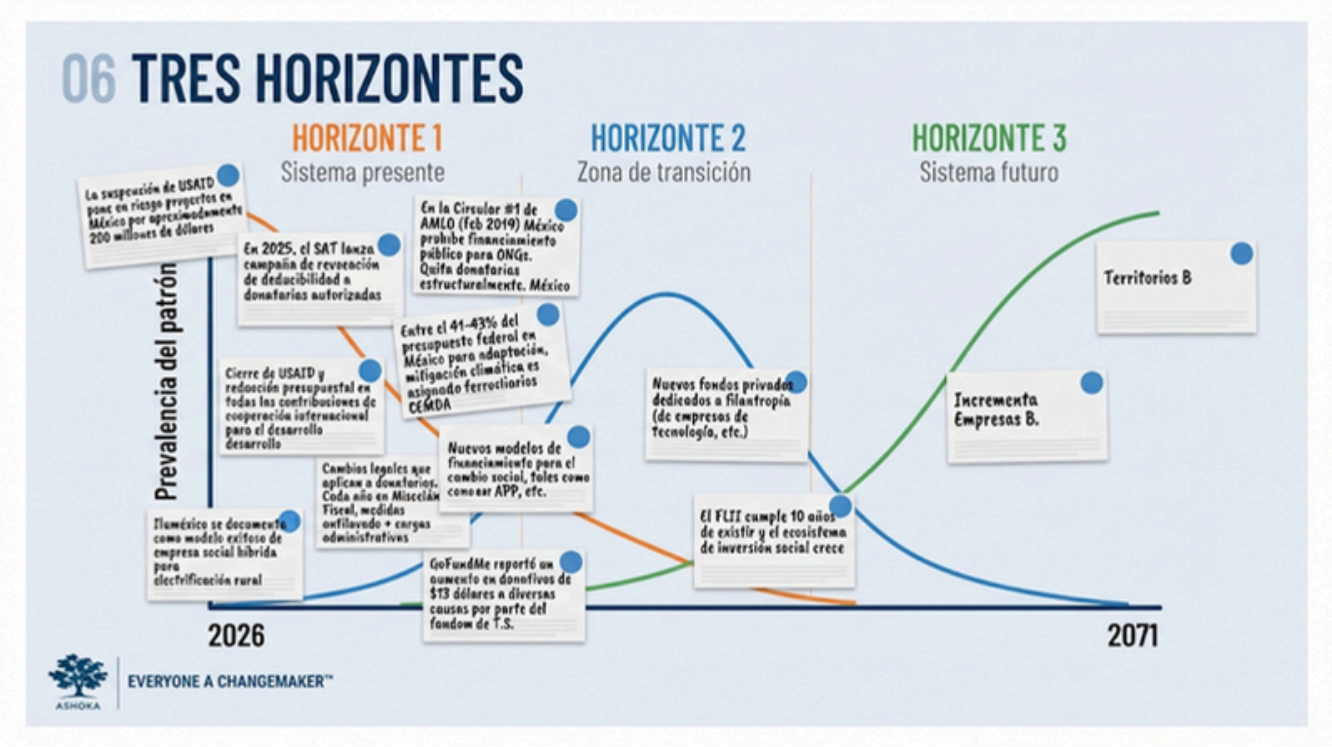


HORIZONTE	SEÑALES COLOCADAS
Horizonte 2	México reforma las leyes laboral y de derechos de autor para regular el uso de voz e imagen mediante inteligencia artificial
	Estudio de Intrare sobre menos y peores ofertas de empleo de sistemas de IA para personas migrantes y LGBTIQ+
Horizonte 3	Mayor participación de grupos indígenas
	Redes digitales de propiedad comunitaria y comunidades impulsadas por inteligencia artificial (Community Owned Digital Networks, AI Powered Communities)

06

Ejercicio de análisis de tres horizontes

Mapa 2
Financiamiento y marco fiscal de las OSC



HORIZONTE	SEÑALES COLOCADAS
Horizonte 1	La suspensión de USAID pone en riesgo proyectos en México por aproximadamente 200 millones de dólares
	Campaña del SAT de revocación de deducibilidad a donatarias autorizadas
	Con la Circular No. 1 de 2019, México prohíbe el financiamiento público para ONG y afecta estructuralmente a las donatarias
	Cierre de USAID y reducción presupuestal en las contribuciones de cooperación internacional para el desarrollo
	Iluméxico se documenta como modelo de empresa social híbrida para electrificación rural
	Cambios legales anuales que aplican a donatarias en la Miscelánea Fiscal, medidas antilavado y cargas administrativas
Entre H1 y H2	Entre 41 y 43% del presupuesto federal para adaptación y mitigación climática se asigna a proyectos ferroviarios (CEMDA)

06 Ejercicio de análisis de tres horizontes

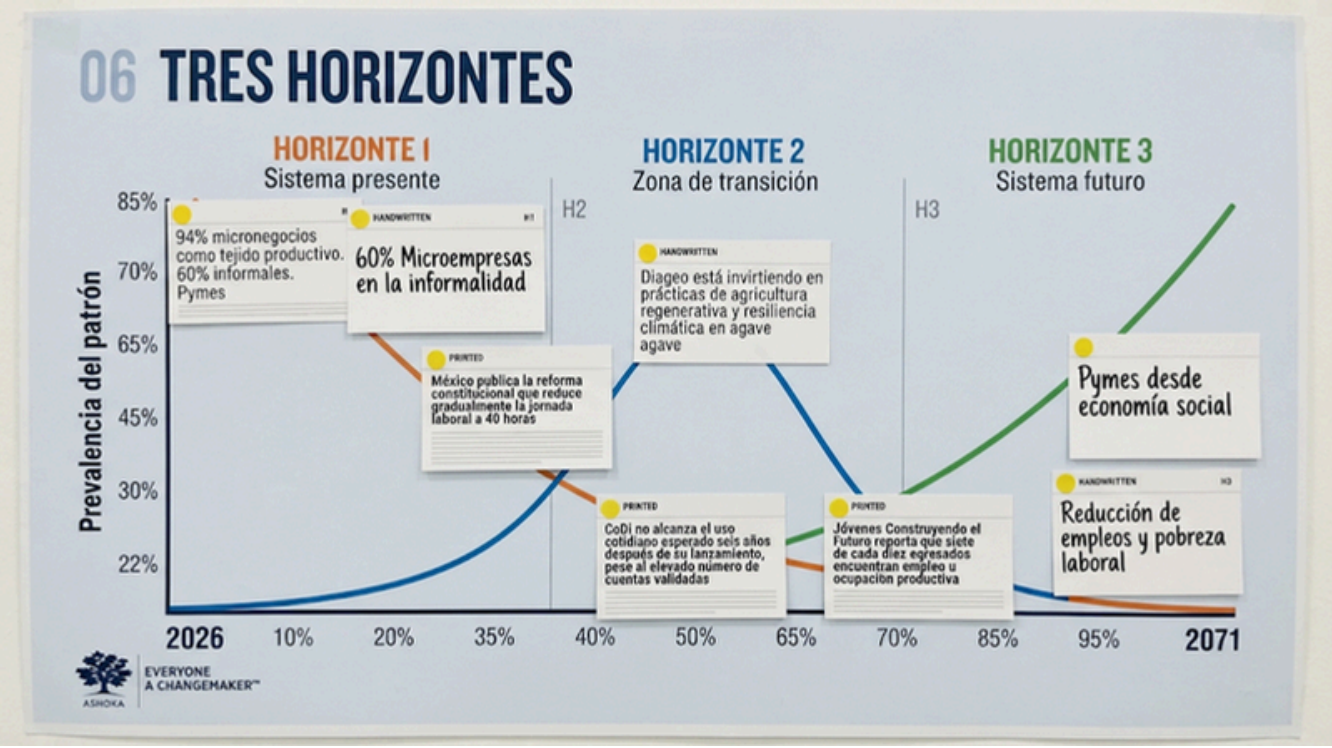


HORIZONTE	SEÑALES COLOCADAS
Entre H1 y H2	GoFundMe reporta un aumento en donativos de 13 dólares a diversas causas por parte del fandom de T.S.
Horizonte 2	Nuevos modelos de financiamiento para el cambio social, como las asociaciones público privadas
	Nuevos fondos privados dedicados a la filantropía, provenientes de empresas de tecnología, entre otros
	El FLII cumple diez años y el ecosistema de inversión social crece
Horizonte 3	Incrementan las Empresas B
	Territorios B

06

Ejercicio de análisis de tres horizontes

Mapa 3
Economía, empleo y micronegocios

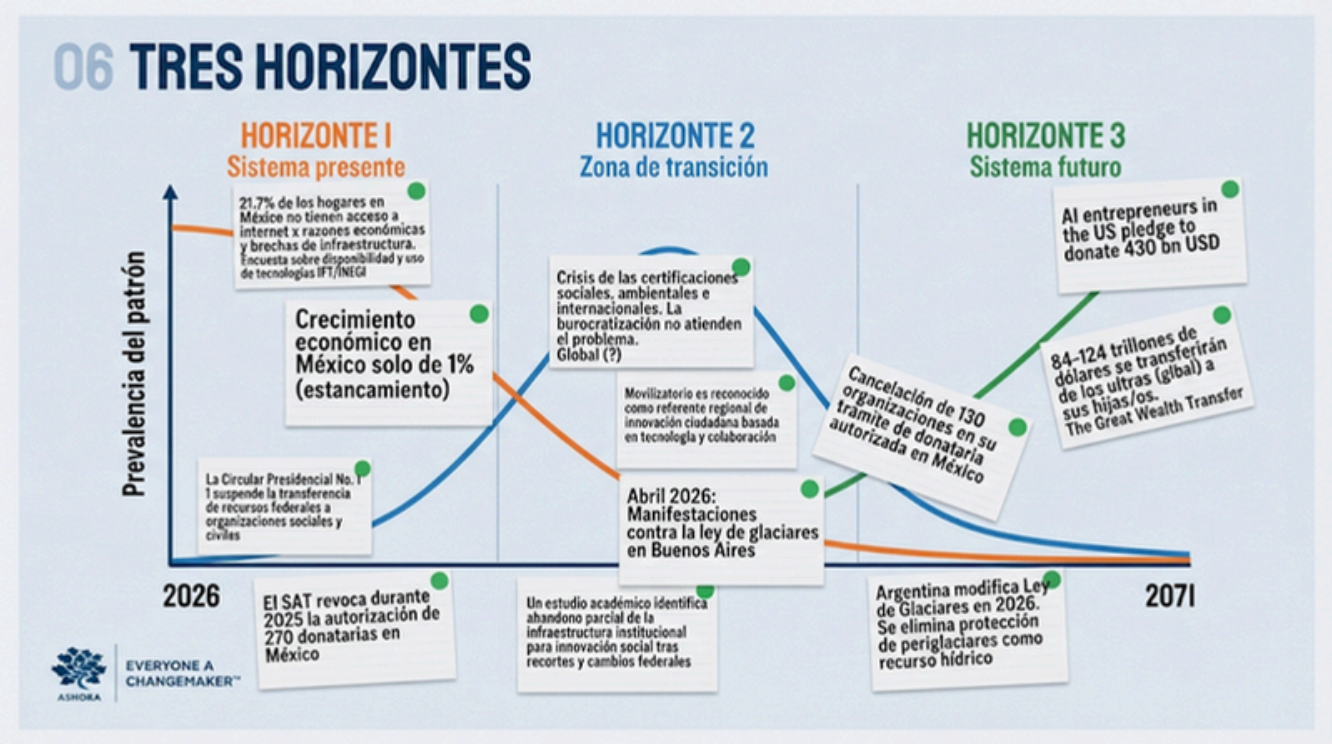


HORIZONTE	SEÑALES COLOCADAS
Horizonte 1	94% de micronegocios como tejido productivo, con 60% en la informalidad
	60% de las microempresas en la informalidad
	Pymes desde la economía social
Horizonte 2	México publica la reforma constitucional que reduce gradualmente la jornada laboral a 40 horas
	Diageo invierte en prácticas de agricultura regenerativa y resiliencia climática en agave
	CoDi no alcanza el uso cotidiano esperado seis años después de su lanzamiento
Entre H2 y H3	Jóvenes Construyendo el Futuro reporta que siete de cada diez egresados encuentran empleo u ocupación productiva
Horizonte 3	Reducción de empleos y pobreza laboral

06

Ejercicio de análisis de tres horizontes

Mapa 4
Institucionalidad, sociedad civil y riqueza



HORIZONTE	SEÑALES COLOCADAS
Horizonte 1	21.7% de los hogares en México no tiene acceso a internet por razones económicas y brechas de infraestructura
	Crecimiento económico de 1% en México
Entre H1 y H2	La Circular Presidencial No. 1 suspende la transferencia de recursos federales a organizaciones sociales y civiles
	El SAT revoca durante 2025 la autorización de 270 donatarias en México
Horizonte 2	Crisis de las certificaciones sociales, ambientales e internacionales
	Movilizatorio es reconocido como referente regional de innovación ciudadana
	Abril de 2026, manifestaciones contra la Ley de Glaciares en Buenos Aires
	Un estudio académico identifica abandono parcial de la infraestructura institucional para innovación social

06 Ejercicio de análisis de tres horizontes

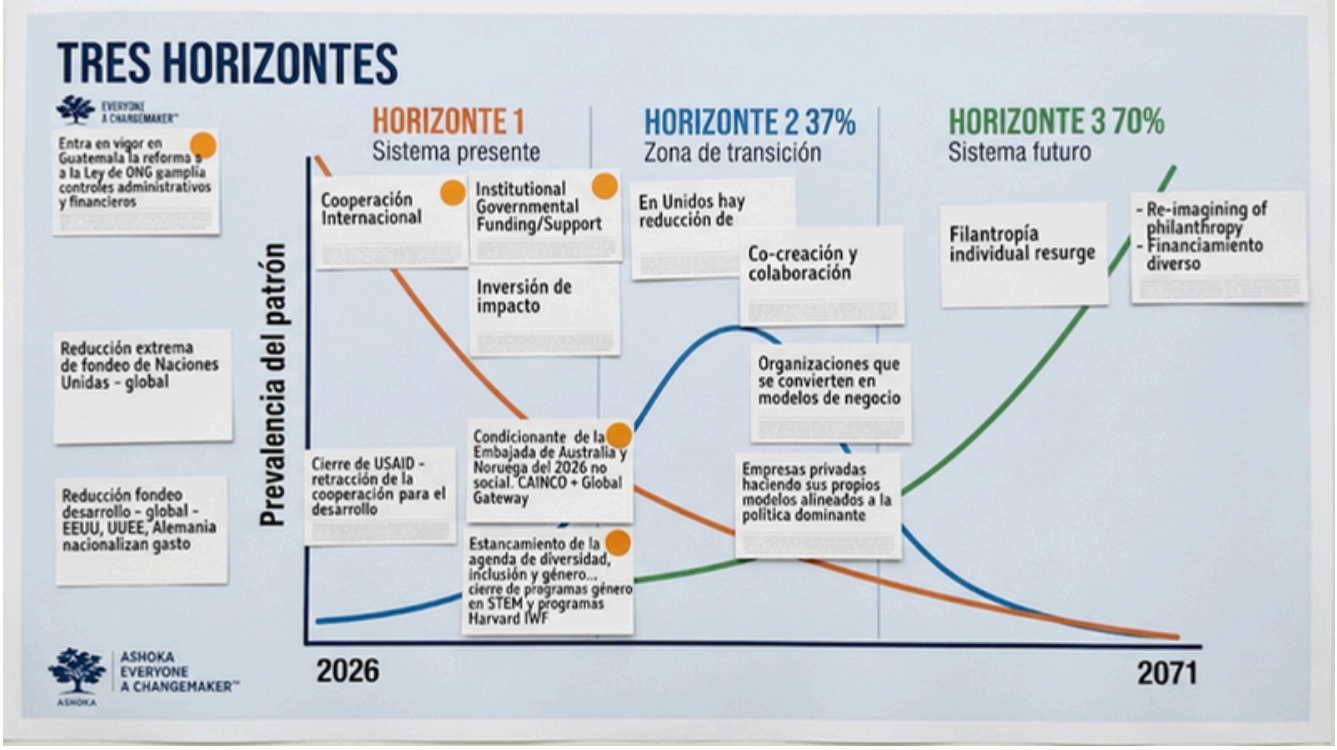


HORIZONTE	SEÑALES COLOCADAS
Horizonte 2	Argentina modifica la Ley de Glaciares y elimina la protección de periglaciares como recurso hídrico
Entre H2 y H3	Cancelación de 130 organizaciones en su trámite de donataria autorizada en México
Horizonte 3	Entre 84 y 124 billones de dólares se transferirán de las personas ultrarricas a sus hijas e hijos a nivel global (The Great Wealth Transfer)
	Emprendedores de inteligencia artificial en Estados Unidos se comprometen a donar 430 mil millones de dólares

06

Ejercicio de análisis de tres horizontes

Mapa 5
Cooperación internacional y filantropía



HORIZONTE	SEÑALES COLOCADAS
Horizonte 1	Cooperación internacional
	Apoyo y financiamiento institucional gubernamental (Institutional Governmental Funding/Support)
	Inversión de impacto
	Entra en vigor en Guatemala la reforma a la Ley de ONG que amplía controles administrativos y financieros
	Cierre de USAID y retracción de la cooperación para el desarrollo
	Reducción del fondeo para el desarrollo a nivel global, con países que orientan su gasto al ámbito nacional
	Reducción del fondeo de Naciones Unidas a nivel global
Entre H1 y H2	La convocatoria 2026 de las embajadas de Australia y Noruega no supera apoyos de 10,000 USD

06 Ejercicio de análisis de tres horizontes



HORIZONTE	SEÑALES COLOCADAS
Entre H1 y H2	Condicionamiento de la libertad y diversidad de proyectos de impacto social en Bolivia, CAINCO y Global Gateway
	Estancamiento de la agenda de diversidad, inclusión y género
	Reducción de 30% del voluntariado por la sustitución de la interacción humana con atención digital
Horizonte 2	Co-creación y colaboración
	Organizaciones que se convierten en modelos de negocio
	Empresas privadas que desarrollan sus propios modelos, alineados a la política dominante
Horizonte 3	Resurge la filantropía individual
	Reimaginar la filantropía (Re-imagining of Philanthropy) y financiamiento diverso

07 Aprendizajes y coincidencias entre horizontes

01 **El modelo actual de financiamiento de la sociedad civil se percibe como un sistema que pierde vigencia.** Tres de los cinco mapas colocan en el Horizonte 1 la cooperación internacional, el apoyo gubernamental y el régimen de donatarias. El grupo del mapa naranja nombró de manera explícita estos componentes como el sistema dominante. Esta coincidencia, construida por grupos que trabajaron de forma independiente, muestra una lectura compartida sobre la necesidad de transformar las fuentes que hoy sostienen al sector.

02 **La transición se imagina a partir de nuevos modelos de financiamiento y organización.** En la zona de transición aparecen las asociaciones público privadas, los fondos filantrópicos de empresas tecnológicas, el crecimiento del ecosistema de inversión social, las organizaciones que adoptan modelos de negocio y las experiencias de co-creación. El mapa naranja abre además una pregunta relevante para el seguimiento, al registrar empresas privadas cuyos modelos se alinean a la política dominante. Esta distinción remite a la diferencia entre las innovaciones que prolongan el sistema actual y las que abren paso a uno nuevo.

03 **El futuro emergente apunta a una filantropía reimaginada y a formas de propiedad comunitaria.** Los mapas naranja, verde y azul coinciden en ubicar en el Horizonte 3 la diversificación del financiamiento, el resurgimiento de la filantropía individual, la transferencia generacional de riqueza, los compromisos de donación de nuevos actores tecnológicos y la expansión de las Empresas B y los Territorios B. El mapa rojo, por su parte, proyecta una mayor participación de los pueblos indígenas y redes digitales de propiedad comunitaria.

04 **No todo lo que emerge es deseable.** El mapa amarillo coloca en el Horizonte 3 la reducción de empleos y la pobreza laboral, y el mapa verde ubica ahí una transferencia de riqueza que concentra recursos en pocas familias.

05 **La tecnología se lee con ambivalencia.** El mapa rojo sitúa a la inteligencia artificial como riesgo, por los sesgos en la contratación y la posibilidad de delegar en ella los controles del gobierno, y también como herramienta para comunidades que gestionan su propia infraestructura digital. La experiencia de la telefonía celular comunitaria indígena funciona en ese mapa como antecedente de un futuro posible.

06 **El ejercicio activó conocimiento nuevo.** Varias señales del Horizonte 2 y del Horizonte 3 no estaban en el mural PESTEL y surgieron de la conversación entre los grupos. Entre ellas se encuentran el crecimiento del ecosistema de inversión social, los Territorios B, la transferencia generacional de riqueza y las redes digitales comunitarias.

08 Ejercicio del triángulo de futuros

Qué hicimos y para qué

El siguiente ejercicio trasladó la reflexión colectiva al plano organizacional mediante el triángulo de futuros, herramienta desarrollada por Sohail Inayatullah (2008, 2023). El propósito fue que cada Fellow mirara a su organización desde las preguntas trabajadas en los ejercicios previos, con la intención de ampliar el panorama de posibilidades de cada organización y promover su resiliencia.

El triángulo de futuros identifica tres fuerzas que, en su interacción, configuran los futuros plausibles. El peso del pasado reúne las estructuras, hábitos, creencias e intereses que frenan el cambio y sostienen lo existente, y responde a la pregunta sobre qué nos detiene. El empujón del presente corresponde a las tendencias y motores que hoy impulsan el cambio, y se pregunta qué está moviendo las cosas en este momento. El jalón del futuro recoge las imágenes de futuro que una organización imagina y desea. En el centro del triángulo se ubican los futuros plausibles que resultan de la relación entre estas tres fuerzas.

Cada participante trabajó el triángulo a partir de su organización, examinando las condiciones que hoy sostienen, impulsan o limitan su trabajo, así como el futuro al que aspira.

Una experiencia con dimensión emocional

El triángulo de futuros es un ejercicio que moviliza a las personas en un plano emocional, y durante la sesión se observó un cambio de ánimo vinculado a cada una de sus secciones. Al trabajar el peso del pasado, el ambiente del grupo se volvió más introspectivo y contenido. El empujón del presente trajo de vuelta la conciencia sobre las presiones y oportunidades del contexto actual. El jalón del futuro abrió un espacio para nombrar aspiraciones y deseos, y el ánimo del grupo se transformó de manera perceptible hacia la energía y la esperanza.

Qué produjo

El ejercicio produjo un triángulo de futuros por organización, que reúne las fuerzas que cada Fellow identificó en relación con el futuro de su organización.

La sesión concluyó con una conversación en plenaria, en la que las y los Fellows compartieron las reflexiones que el ejercicio les había dejado.

Aprendizajes

Se requieren nuevos modelos de organización. Al contrastar el peso del pasado con el jalón del futuro, varios Fellows reconocieron la necesidad de transformar las formas en que hoy se estructuran, financian y operan sus organizaciones.

Existe un deseo de vinculación. Las y los participantes expresaron la intención de colaborar, compartir aprendizajes y construir respuestas conjuntas con otros Fellows.

08

Ejercicio del triángulo de futuros

Es necesario mirar la realidad en su totalidad. El grupo subrayó la importancia de ser honestos con todas las dimensiones de la realidad, incluidas aquellas que resultan incómodas o que contradicen lo que se desearía observar.



09

Ejercicio del mapa de ruta a 2071

Qué hicimos y para qué

La última sesión del Laboratorio, Design but question, cerró el ciclo de trabajo de futuros con el paso del análisis al diseño. Después de explorar señales, horizontes y las fuerzas que influyen en cada organización, el propósito fue que los Fellows imaginaran un futuro deseable para la innovación social en la región y trazaran el camino para llegar a él, identificando lo que podría desviarlo y las acciones que pueden comenzar desde hoy.

El ejercicio utilizó la técnica de retroproyección o backcasting, que parte de un futuro deseado y recorre el camino hacia atrás hasta el presente. Cada mesa trabajó sobre una hoja de ruta organizada en cinco momentos. En el primero definió el destino posible, respondiendo a dónde quiere llegar en 2071, y la señal que permitiría saber que se llegó. En el segundo describió los tramos de la ruta, llenados de derecha a izquierda, con lo que tendría que estar logrado entre 2050 y 2071, lo que tendría que existir o estar consolidado entre 2036 y 2050, y lo que tendría que comenzar a ocurrir entre 2026 y 2036. En el tercero identificó los desvíos de cada tramo, es decir, las inercias o condiciones que podrían bloquear el avance. En el cuarto propuso los primeros pasos para los próximos dos años, quién tendría que impulsarlos y cómo saber que están ocurriendo. En el quinto registró lo que los demás pueden aportar.

Cinco mesas presentaron sus rutas en plenaria. Las presentaciones dieron paso a una conversación abierta en la que surgieron propuestas concretas de colaboración y acuerdos para dar continuidad al trabajo.

Qué produjo

2026–2036
lo que tendría que comenzar a ocurrir

2036–2050
lo que tendría que existir o estar consolidado

2050–2071
lo que tendría que estar logrado

El ejercicio produjo cinco rutas hacia 2071. Las rutas se complementan entre sí y también expresan énfasis distintos, por lo que se presentan como un conjunto de caminos posibles y no como un consenso único.

Ruta 1. Articulación e incidencia del sector

Esta ruta propone que la sociedad civil se reconozca como un sector que toma decisiones, se articule y asuma corresponsabilidad sobre su propio futuro. Plantea transformar la narrativa del sector para mostrar su capacidad de generar soluciones propias, como un fondo de ahorro

09 Ejercicio del mapa de ruta a 2071

común entre organizaciones que evite su desaparición en momentos de crisis y apoye nuevas iniciativas. En el tramo de 2036 a 2050 imagina modelos validados y una presencia activa en los espacios de decisión pública. Hacia 2071 visualiza culturas financieras autónomas, individuales, colectivas y del sector, y una sociedad civil reconocida como actor clave y contrapeso en la toma de decisiones regional.

Entre los desvíos, la mesa identificó el avance de regímenes autoritarios, la criminalización de la innovación social, la incapacidad para consensuar y priorizar agendas, la falta de voluntad para llegar a acuerdos y la aparición de actores que neutralicen o se apropien del poder social del sector. Como primeros pasos propuso una escuela de formación que fortalezca al sector social como sujeto político, un plan de medición que permita sistematizar su impacto y su aporte a la economía de manera ordenada, sencilla y transparente, y la recuperación de mecanismos de financiamiento y experiencias de la red global de Ashoka que puedan replicarse en la región.

Ruta 2. Sostenibilidad y voz pública

Esta ruta conecta la fibra ética del emprendimiento social y el cambio sistémico con una presencia mayor del sector en la agenda pública. Su señal de llegada es que el emprendimiento social forme parte de la conversación pública y política, esté presente en los medios de comunicación y sea reconocido como un actor relevante de la sociedad. La mesa identificó un papel poco atendido en el sector alrededor de su voz, la medición de su impacto y la incidencia en políticas públicas. Para recorrer el camino propuso consolidar redes y espacios de trabajo temáticos, así como programas educativos, campañas y plataformas orientadas a la agencia de cambio.

Los desvíos señalados fueron la falta de alineación entre actores, la ausencia de soluciones financieras para lo urgente y los cambios en el entorno político. Como primeros pasos propuso grupos de trabajo convocados alrededor de temas de alta relevancia para los emprendedores sociales, como nuevos mecanismos de financiamiento y modelos de sostenibilidad, campañas de concientización, estudios de evaluación de riesgos para el sector y la vinculación de estos esfuerzos con el resto de América Latina.

Ruta 3. Ciudadanía y capacidad de contribuir

Esta ruta imagina para 2071 una ciudadanía íntegra, congruente con sus valores y capaz de actuar colectivamente. Sus señales de llegada incluyen el acceso al agua limpia, un medio ambiente sano y alimentos saludables, gobiernos que construyen sus agendas junto con la ciudadanía y condiciones equitativas para que las personas ejerzan su agencia de cambio. En el primer tramo propone plataformas cívicas que fomenten una participación ciudadana

09 Ejercicio del mapa de ruta a 2071

informada, educación cívica y ambiental, e instituciones que defiendan derechos y libertades. Entre 2036 y 2050 imagina liderazgos políticos conscientes de los retos ambientales, de género y de explotación laboral, así como acceso equitativo a la tecnología y a la infraestructura educativa y cultural. Hacia 2071 visualiza sostenibilidad ambiental, soberanía alimentaria, salud, trabajo justo y sociedades formadas por agentes de cambio.

Los desvíos identificados fueron la polarización y la destrucción de instituciones democráticas, la pérdida de control frente al cambio climático y a la inteligencia artificial, y los conflictos por el acceso a recursos naturales. La mesa subrayó la importancia de involucrar a la mayoría de la población que hoy se mantiene al margen, mediante incentivos y herramientas que hagan atractiva la participación, con el concurso del sector privado. Como primeros pasos propuso plataformas cívicas, medios de información independientes, procesos de democracia participativa, misiones de observación electoral e iniciativas productivas comunitarias.

Ruta 4. Empatía y agendas compartidas

Esta mesa dedicó la mayor parte de su tiempo a identificar el problema de fondo detrás de los retos discutidos durante el encuentro. Concluyó que el financiamiento, el acceso al agua o la polarización comparten una raíz común en una sociedad orientada por el ego, el reconocimiento individual y la acumulación. Como destino propuso una sociedad basada en la empatía, en la que las personas se entiendan en relación con los demás y en la que la riqueza se comparta para impulsar agendas comunes.

La mesa reconoció señales de ese futuro en comunidades de Haití que se organizan sin esperar a que el cambio ocurra a escala global, en una iniciativa internacional que construye una nueva ciudad para personas migrantes y refugiadas, y en alcaldes de Colombia que acordaron no hacer campañas basadas en la migración. Para recorrer el camino propuso aprender colectivamente, reducir el juicio sobre uno mismo y sobre los demás, construir acuerdos políticos sobre narrativas que no exploten las debilidades del otro y reconocer que existen más coincidencias que divisiones. También planteó explorar una filantropía más creativa, la creatividad intergeneracional y una educación que favorezca la transformación personal como base del cambio colectivo.

Ruta 5. Impacto y nuevos modelos organizacionales

Esta ruta tiene como destino que el impacto esté integrado en el mercado, de modo que los bienes y servicios que circulan en la economía generen impacto social. Para llegar ahí plantea nuevos modelos organizacionales y nuevos modelos financieros que amplíen las fuentes actuales de la filantropía, la cooperación internacional y el financiamiento público. Propone

09

Ejercicio del mapa de ruta a 2071

fortalecer la conexión con el ámbito político, para generar condiciones habilitadoras, y con el sector privado, para transformar causas sociales en propuestas de valor y modelos de negocio social en los que el propósito se sostiene y la forma de lograrlo se transforma.

En ese proceso, la mesa destacó las alianzas entre Fellows y la representatividad del impacto como valor político y de mercado, a partir de visibilizar cuántas personas y familias representa colectivamente la red. Entre sus primeros pasos incluyó generar espacios de convivencia informal que permitan a los Fellows conectar también en el plano personal, como base para colaborar más allá de las organizaciones que representan.



10

Aprendizajes sobre futuros y agencia de cambio

¿Qué tenemos que estar preparando hoy?

La agencia de cambio como eje

Una lectura central del Laboratorio es que sentir optimismo o pesimismo no determina, por sí solo, nuestra capacidad de actuar. Podemos reconocer escenarios difíciles y mantener la disposición a intervenir. Para Ashoka, esta reflexión se vincula con EACH y con el propósito de fortalecer las condiciones para que las personas se reconozcan capaces de contribuir, tomen decisiones y actúen junto con otras.

Mirar hacia 2071 para decidir hoy

Las imágenes que construimos del futuro influyen en nuestras decisiones presentes. Explorar alternativas abre preguntas sobre las capacidades, relaciones y condiciones que necesitamos preparar. La pregunta que el grupo llevó consigo es qué tenemos que estar preparando hoy.

Inteligencia colectiva y señales de cambio

Reunir experiencias distintas permite percibir señales que una organización, trabajando de manera aislada, podría pasar por alto. Las señales son indicios tempranos de cambios posibles, cuyo alcance y evolución todavía son inciertos. Reconocerlas en conjunto, a partir de ejemplos observables y de la interpretación que hace el grupo, fortalece la capacidad de anticipación de la red.

El futuro explorado no agota las alternativas

Ninguna imagen de futuro es definitiva. Contrastar el futuro que imaginamos con otras versiones posibles permite preguntarnos qué decisiones actuales podrían acercarnos a los futuros que preferimos.

Cuestionar lo que damos por hecho

Las leyes del futuro de Mary O'Hara-Devereaux invitan a revisar nuestros sesgos sobre los efectos de corto y largo plazo, a reconocer los límites de lo que no es sostenible, a buscar los comienzos pequeños de los grandes cambios y a cuestionar las ideas aceptadas. Estas premisas acompañaron al grupo a lo largo del encuentro como una invitación a mirar el futuro sin dar por sentado el presente.

No todo lo que emerge es deseable

El análisis de tres horizontes mostró que algunos de los patrones que comienzan a emerger, como la reducción del empleo o la concentración de la riqueza, no corresponden a los futuros

10

Aprendizajes sobre futuros y agencia de cambio

que el grupo desea. Distinguir entre lo que está emergiendo y lo que preferimos construir es una condición para orientar la acción.

La transformación del financiamiento es una prioridad compartida

Los distintos ejercicios coincidieron en que el modelo actual de financiamiento de la sociedad civil pierde vigencia. Las rutas hacia 2071 proponen nuevos modelos, desde fondos comunes y culturas financieras autónomas hasta el impacto integrado en el mercado y una filantropía basada en la confianza.

Se requieren nuevos modelos de organización

Al contrastar el peso del pasado con el futuro que desean, varios Fellows reconocieron la necesidad de transformar las formas en que hoy se estructuran, financian y operan sus organizaciones.

El sector necesita voz, medición y articulación

Varias rutas coinciden en que la sociedad civil requiere comunicar su valor, sistematizar su impacto de manera rigurosa y articularse para incidir en las decisiones públicas.

Los cambios trascienden las fronteras nacionales

El agua, la retracción de la cooperación, la transición demográfica y la inteligencia artificial son fenómenos que atraviesan a varios países de la región, lo que refuerza el valor de construir lecturas y respuestas conjuntas desde un espacio regional.

Es necesario mirar la realidad en su totalidad

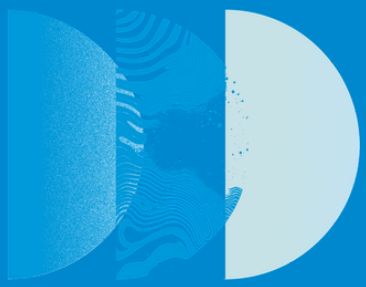
El grupo subrayó la importancia de ser honestos con todas las dimensiones de la realidad, incluidas aquellas que resultan incómodas o que contradicen lo que se desearía observar.

La colaboración depende de la conexión personal

La confianza entre Fellows se construye también en los espacios informales. Los participantes expresaron el deseo de vincularse y propusieron mantener momentos de convivencia que les permitan conocerse más allá de sus organizaciones, como base para colaborar.

La continuidad requiere un compromiso compartido

El grupo expresó el deseo de aprovechar el impulso del encuentro y coincidió en que la continuidad depende tanto de los espacios que Ashoka convoque como de la disposición de los Fellows a sostenerlos. Quienes más aprovechan la red son también quienes más tiempo y conexiones aportan a ella.



El Laboratorio de Futuros fue un espacio para reencontrarnos como comunidad y para preguntarnos, desde la experiencia de quienes transforman sus territorios, qué futuros queremos construir para la innovación social en la región. A lo largo de tres días, las y los Fellows identificaron señales de cambio, interpretaron su posible evolución, miraron con honestidad el presente de sus organizaciones y trazaron rutas hacia 2071. El encuentro dejó una lectura compartida sobre la necesidad de transformar los modelos de financiamiento y organización del sector, el deseo de fortalecer la vinculación entre Fellows y la convicción de que reconocer los escenarios difíciles no limita la capacidad de actuar. Este documento devuelve a la red lo que construimos juntos y abre una invitación a Fellows, donantes y aliados para dar continuidad a esta agenda y fortalecer, desde hoy, a la sociedad civil y al cambio sistémico en México, Centroamérica y el Caribe.

11 Siguientes pasos

Para dar continuidad a lo construido en el Laboratorio de Futuros, Ashoka México, Centroamérica y el Caribe impulsará tres acciones en los próximos meses.

Sesión de seguimiento con los Fellows. En las próximas semanas convocaremos a una sesión virtual para compartir la síntesis del Laboratorio, escuchar las aportaciones de las y los participantes y acordar de manera conjunta las prioridades y las formas de colaboración que darán continuidad a este proceso.

Fellow House de Incidencia. Durante el primer trimestre de 2027 realizaremos un encuentro dedicado a la formación en incidencia política y legislativa, en colaboración con Borde Político. Este espacio permitirá profundizar en una de las líneas de trabajo identificadas durante el Laboratorio, el fortalecimiento de la voz pública y la capacidad de incidencia de la sociedad civil. La convocatoria se publicará próximamente.

Iniciativa para fortalecer la vinculación con donantes locales. A partir de una propuesta de un grupo de Fellows, impulsaremos el próximo año un proyecto orientado a construir relaciones de mayor confianza y horizontalidad entre las organizaciones de la sociedad civil y la filantropía nacional. En los próximos meses compartiremos sus detalles y las formas en que Fellows, donantes y aliados podrán sumarse.



12 Equipo

El Laboratorio de Futuros fue posible gracias a la generosidad de Maite Arango y de Promotora Social México. Su diseño y realización estuvieron a cargo del equipo de Ashoka México, Centroamérica y el Caribe, en colaboración con la Dra. Karla Paniagua, de CENTRO, quien diseñó y facilitó la jornada de trabajo de futuros del segundo día.



María Huerta Urías
Directora Ejecutiva



Stephanie Schmidt
Senior Director Latam



Brianda Ramírez
Líder de Venture y Fellowship



Brenda Villegas
Líder de Niñez y Juventud



Ana Paula Sandoval
Consultora



Mariana Sauna
Consultora en Comunicación



Teresa Velázquez
Coordinadora de Administración



Gilberto Cepeda
Líder de finanzas

MEMORIA FOTOGRÁFICA

Las fotografías del Laboratorio de Futuros pueden consultarse en la siguiente carpeta.

Fotografías



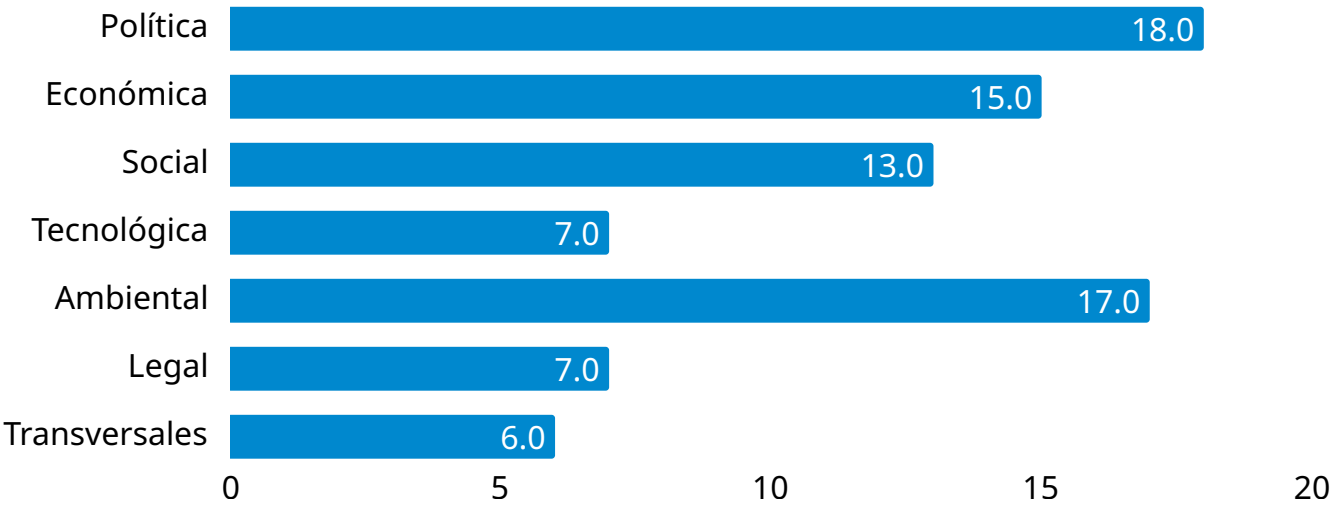
Anexo

Ejercicio de señales de cambio con el marco PESTEL

Qué produjo

El ejercicio produjo un mapa regional de más de ochenta señales de cambio, construido de manera colectiva y organizado en las seis dimensiones del marco PESTEL. El mapa integra datos, hitos documentados y observaciones directas de los Fellows sobre México, Centroamérica, el Caribe y otros países de América Latina. La siguiente tabla presenta las señales que el grupo identificó.

SEÑALES REGISTRADAS POR DIMENSIÓN



DIMENSIÓN	SEÑALES OBSERVADAS
Política	En Argentina, El Salvador y Uruguay se registra un alto porcentaje de votación por la derecha
	Cierre de USAID y retracción de la cooperación para el desarrollo
	Cierre de USAID y reducción presupuestal en las contribuciones de cooperación internacional para el desarrollo
	USAID cesa operaciones y sus funciones remanentes pasan al Departamento de Estado de EE. UU. (2025)
	En 2026 Estados Unidos extrae a Maduro y establece un acuerdo para el manejo de hidrocarburos de Venezuela
	Nicaragua cierra alrededor de 1,700 organizaciones adicionales y supera las 5,000 OSC canceladas (2024)

Anexo

Ejercicio de señales de cambio con el marco PESTEL

DIMENSIÓN	SEÑALES OBSERVADAS
Económica	Colombia lanza el primer Bono de Impacto Social de un país en desarrollo para empleo de población vulnerable (2017)
	El Bono de Impacto Social colombiano supera su meta de colocación laboral y ubica a 899 personas en empleos formales (2019)
	Nilus inicia expansión regional con el Programa Mundial de Alimentos para abaratar dietas y reducir desperdicio (2023)
	Pequeños productores de café sustentable siguen trabajando con pérdidas
	Reducción del fondeo para el desarrollo a nivel global, con países como Estados Unidos y Alemania orientando su gasto al ámbito nacional
	Jóvenes Construyendo el Futuro reporta que siete de cada diez egresados encuentran empleo u ocupación productiva (2026)
	La suspensión de USAID pone en riesgo proyectos en México por aproximadamente 200 millones de dólares (2025)
	La riqueza conjunta de los cinco hombres más ricos del mundo se ha duplicado desde 2020 (Oxfam, 2024)
	85% de los estipendios de Fellows Ashoka en México provino de fondos extranjeros en los últimos diez años
Social	Estancamiento de la agenda de diversidad, inclusión y género, con el cierre de programas de género en STEM y de programas de Harvard IWF
	Verificado 2018 articula medios, especialistas y participación ciudadana para combatir la desinformación electoral
	El registro mexicano supera 134,000 personas desaparecidas y no localizadas (2026)
	Verificado19S coordina datos ciudadanos verificados tras los sismos de septiembre de 2017
	Clínicas del Azúcar obtiene financiamiento de impacto para ampliar atención asequible de diabetes e hipertensión (2025)
	El Banco Mundial publica un informe regional sobre emprendimiento transformador, empleo y productividad (2025)
	60% de la población latinoamericana identifica la delincuencia o la violencia como uno de los tres problemas principales de su país (Encuesta OCDE 2025)
	Movilizatorio es reconocido como referente regional de innovación ciudadana basada en tecnología y colaboración (2025)

Anexo

Ejercicio de señales de cambio con el marco PESTEL

DIMENSIÓN	SEÑALES OBSERVADAS
Política	La OCDE publica un marco regional para liberar el potencial de la economía social y solidaria en América Latina y el Caribe (2024)
	La Circular Presidencial No. 1 suspende la transferencia de recursos federales a organizaciones sociales y civiles (2019)
	Con la Circular No. 1 de febrero de 2019, México prohíbe el financiamiento público para ONG y afecta estructuralmente a las donatarias
	Entra en vigor en Guatemala la reforma a la Ley de ONG que amplía controles administrativos y financieros (2021)
	El apoyo económico federal a OSC cae de 2,923 acciones en 2018 a 161 en 2022 (CEMEFI)
	El SAT revoca durante 2025 la autorización de 270 donatarias en México
	En 2025 el SAT lanza una campaña de revocación de deducibilidad a donatarias autorizadas
	Cancelación de 130 organizaciones en su trámite de donataria autorizada en México
	Perú aprueba la Ley 31072 que reconoce jurídicamente a las sociedades de beneficio e interés colectivo (2020)
	Ganan elecciones quienes se interesan en los problemas directos de la población, como Bukele y Trump
	Las campañas políticas se basan en temas sencillos y polémicos con éxito en redes sociales (AMLO, Bukele, Bolsonaro Jr., Milei)
	Polarización política entre Bolsonaro Jr. y Lula, y entre Morena y Salinas
Económica	La convocatoria 2026 de las embajadas de Australia y Noruega no supera apoyos de 10,000 USD
	Se lanza Latimpacto como red latinoamericana para movilizar capital de impacto (2020)
	Crisis de las certificaciones sociales, ambientales e internacionales, cuya burocratización no atiende el problema de fondo
	Crecimiento económico de 1% en México
	94% de micronegocios como tejido productivo
	La adopción de Bitcoin como moneda de curso legal en El Salvador no produce mejoras visibles de inclusión financiera (FMI)

Anexo

Ejercicio de señales de cambio con el marco PESTEL

DIMENSIÓN	SEÑALES OBSERVADAS
Social	CONCAUSA articula una plataforma regional de innovación social liderada por adolescentes para avanzar en la Agenda 2030 (2016)
	La tasa de natalidad en México pasa de 1.4 a 1.2
	Condicionamiento de la libertad y diversidad de proyectos de impacto social en Bolivia, CAINCO y Global Gateway
	Transición demográfica en México y América Latina, con un aumento de la población mayor de 50 años de 5% histórico a 20% actual
	Reducción de 30% del voluntariado por la sustitución de la interacción humana con atención digital
Tecnológica	TIC A.C. obtiene la primera concesión social indígena permanente para operar telefonía celular comunitaria (2016)
	Comunidades indígenas se organizan y crean una compañía de telefonía celular ante la necesidad de mejor infraestructura de telecomunicaciones
	Haití lanza AyitiLAB, aceleradora tecnológica para jóvenes emprendedores (2026)
	CoDi no alcanza el uso cotidiano esperado seis años después de su lanzamiento, pese al elevado número de cuentas validadas (2026)
	Un estudio de Intrare muestra que personas migrantes y LGBTIQ+ reciben de cuatro a cinco veces menos y peores ofertas de empleo de sistemas de IA que candidaturas promedio
	Codeando México y Code for Pakistan desarrollan un marco para procesos digitales participativos liderados por ciudadanía (2022)
	21.7% de los hogares en México no tiene acceso a internet por razones económicas y brechas de infraestructura (IFT/INEGI)
Ambiental	The Climate Pledge reporta que Ecolana contribuyó al reciclaje de más de 50,500 toneladas de residuos (2025)
	Diageo invierte en prácticas de agricultura regenerativa y resiliencia climática en agave
	80% de la biodiversidad de América Latina se encuentra en el territorio del 6.15% de su población, que corresponde a pueblos indígenas (Informe Planeta Protegido, 2020)
	América Latina destina 1 USD por hectárea al año a áreas naturales protegidas (Informe Planeta Protegido, 2020)
	La OMS estima 385 millones de intoxicaciones agudas por plaguicidas y 11,000 muertes en 2020

Anexo

Ejercicio de señales de cambio con el marco PESTEL

DIMENSIÓN	SEÑALES OBSERVADAS
Ambiental	La generación de residuos per cápita en México aumentó de 0.94 a 1.067 kg en los últimos cinco años (Semarnat)
	En 2026 la ONU comunica que desde 2024 se rebasó el umbral de 1.5 °C por encima de la era preindustrial (ONU, IPCC, UNFCCC)
	Hoy es posible convertir en composta a las mascotas, lo que anticipa que cementerios y criptas podrían dar lugar a bosques funerarios
	Desbalance del ciclo del agua, con sequía en Guanacaste e inundaciones en el Caribe
	Récord de subasta en 2025 por cruzar el Canal de Panamá, ante la falta de agua por escasez de lluvia
	Argentina modifica la Ley de Glaciares en 2026 y elimina la protección de periglaciares como recurso hídrico
	Entre 41 y 43% del presupuesto federal de México para adaptación y mitigación climática se asigna a proyectos ferroviarios (CEMDA)
	Cinco de cada seis explotaciones agrícolas del mundo tienen menos de 2 hectáreas, ocupan 12% de la tierra agrícola y generan 35% de los alimentos (FAO)
	El cambio climático desplaza fauna marina en México hacia zonas más frías, como aguas profundas del Pacífico (UABCS)
	Entre junio y agosto de 2026 las lluvias en Guatemala se presentaron por debajo de lo normal
	La agricultura utiliza 72% de las extracciones de agua dulce en el mundo y se estima que la demanda aumentará 25% hacia 2050 (FAO)
	Rutopía gana el Hult Prize por conectar viajeros con comunidades rurales anfitrionas mediante turismo regenerativo (2019)
Legal	México incorpora por primera vez un anexo transversal de cuidados en el Presupuesto de Egresos 2026
	Costa Rica publica la Ley 10857 y otorga rango legal a la economía social solidaria (2026)
	México publica la reforma constitucional que reduce gradualmente la jornada laboral a 40 horas (2026)
	México reforma las leyes laboral y de derechos de autor para regular el uso de voz e imagen mediante inteligencia artificial (2026)

Anexo

Ejercicio de señales de cambio con el marco PESTEL

DIMENSIÓN	SEÑALES OBSERVADAS
Legal	Un estudio académico identifica abandono parcial de la infraestructura institucional para innovación social tras recortes y cambios federales (2025)
	México extingue el INAI y transfiere sus funciones de transparencia al Poder Ejecutivo (2025)
	Cambios legales anuales que aplican a donatarias en la Miscelánea Fiscal, medidas antilavado y cargas administrativas
Transversales	Reducción del fondeo de Naciones Unidas a nivel global
	Envejecimiento de la población y cambios tecnológicos acelerados
	En la pandemia, personas se organizaron mediante una plataforma creada para reunir voluntariado en salud
	Los modelos de educación superior no responden a los caminos profesionales que exigen los retos socioambientales actuales
	Estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica realizan sus tareas con inteligencia artificial
	El municipio más rico de México está en Monterrey, Nuevo León, y el más pobre de América Latina está en Oaxaca