

GENERACIÓN DE **impacto**

HISTORIAS QUE CONECTAN LÍDERES, CAUSAS Y GENERACIONES



PROMOTORA SOCIAL MÉXICO

Juan Carlos Domenzain Arizmendi

Mario André Marmissolle-Daguerre

Naidel Ardila Sarquis

Gustavo Payán Luna

Octaviano Couttolenc Mestre

Pedro Castillo Uria

Diego Martínez de Velasco Amaro

Paloma Corcuera Mansi

Katia Carranza Velázquez

Cynthia Villafañá Rogelio

Alma Rosa Sánchez Mundo

ÍNDICE EDITORES

Mauricio de la Cruz de la Fuente

Editor

Martha Leticia de la Torre Cruz

Coordinación editorial

Adrián Hernández Salvador

Diseño y formación editorial

Tania Becerril Sánchez

Gráficos

Alma Rosa Sánchez Mundo

Portada

Rubén Campos

Investigación y redacción de historias

Jorge Sánchez Casas

Corrección de estilo

Alejandra Urquiza Ocaranza

Retoque digital

Juan Carlos López Sánchez

Enlace

© Promotora Social México, A.C.

© Editores Índice Fons, S.A. de C.V.

© Fons Contenidos de Más Valor, S.A. de C.V.

ISBN 978-970-96575-3-1

Primera edición, 2025 · Fons Contenidos de Más Valor S.A. de C.V.

Sevilla 1526, B 102, Fracc. El Cid, Mazatlán, Sinaloa, C.P. 82110

(66) 9918.2711

Todos los derechos reservados. La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, requiere autorización previa y por escrito de Promotora Social México, A.C. Esta obra es de distribución gratuita. Queda prohibida su venta o redistribución con fines comerciales.

Foto de portada: Thanh tungdo / Freepik.com. Imagen adaptada. Ciudad de México, 2025.



GENERACIÓN DE **impacto**

HISTORIAS QUE CONECTAN LÍDERES, CAUSAS Y GENERACIONES



índice

MENSAJE DE JOSÉ IGNACIO AVALOS	7
Promotora Social México	
MENSAJE DE JUAN CARLOS DOMENZAIN	9
Promotora Social México	
<i>Capítulo 1</i>	11
PUNTO DE PARTIDA	
NATURALEZA DE PSM ■ HISTORIAS DE IMPACTO	
■ Inversión de Impacto	32
■ Inversión Social	60
■ Promoción Social	92
<i>Capítulo 2</i>	107
EL CAMBIO SISTÉMICO,	
UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN	
<i>Capítulo 3</i>	125
LAS CAUSAS DE	
PROMOTORA SOCIAL MÉXICO	
■ Primera Infancia	127
■ Educación	153
■ Salud	181
■ Juventud	197
■ Emprendimiento	221
Referencias	246
Agradecimientos	247
Créditos fotográficos	247

"Nuestro fin último es dar gloria a
Dios sirviendo a los demás".

José Ignacio Avalos



MENSAJE

de José Ignacio Avalos

Queridos amigos,

Cada historia es una ventana a la dignidad humana.

Al recorrer las páginas de este libro, volvemos a encontrarnos con los rostros, los esfuerzos y los sueños de miles de personas que, desde su propio lugar, han contribuido a transformar realidades. Son relatos que hablan de esperanza, perseverancia y de la certeza de que el cambio verdadero nace del encuentro con los demás.

Hace más de cuatro décadas emprendimos un camino impulsados por una convicción sencilla y profunda: **la persona está en el centro de todo**. No existe desarrollo posible si no reconocemos el valor y la grandeza de cada ser humano. Desde entonces, Promotora Social México (PSM) ha buscado crear espacios donde esa dignidad pueda florecer desde la primera infancia hasta la juventud, considerando la importancia de la salud, la educación, el trabajo, sin dejar de impulsar en todo momento el emprendimiento social.

Este libro es una celebración de ese recorrido. No es una mera recopilación de logros, sino una constelación de historias que muestran lo que ocurre cuando la confianza y la empatía se convierten en fuerza transformadora. Cada relato recuerda que el impacto no se impone: se construye con paciencia, coherencia y un profundo sentido de propósito.

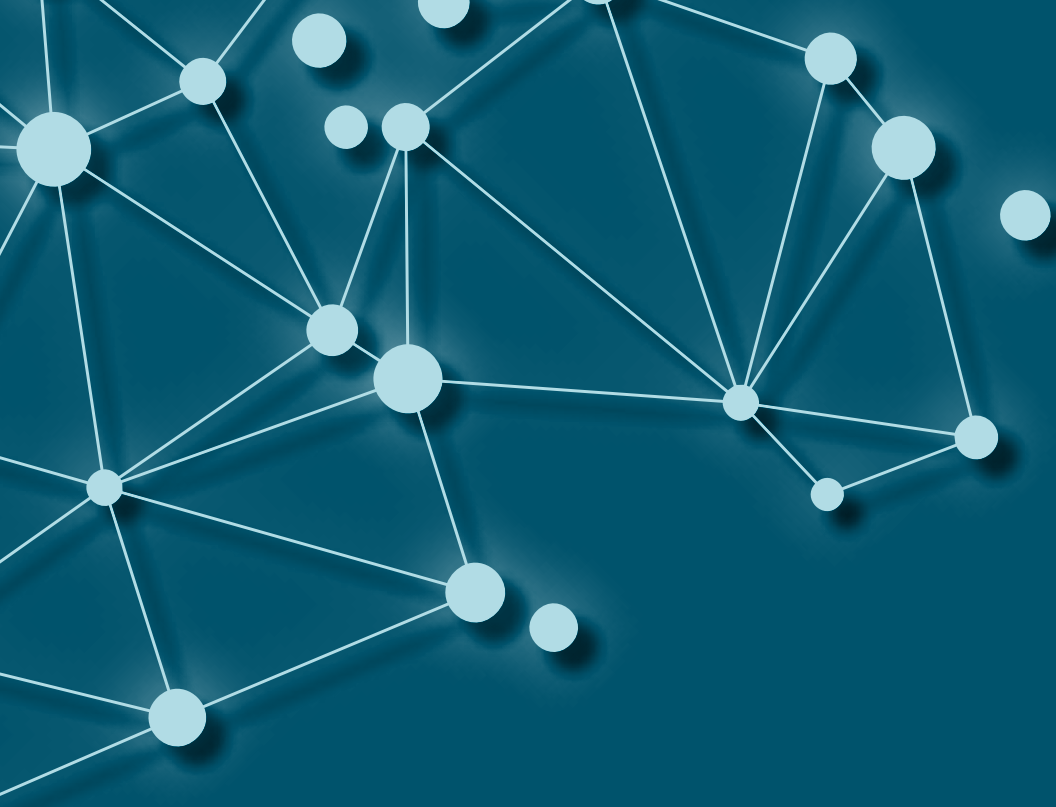
Podemos asegurar que la verdadera transformación social no se mide únicamente en cifras, sino en vínculos. Que el desarrollo es, ante todo, una experiencia compartida: cuando alguien mejora su vida, todos avanzamos. En esas conexiones se encuentra quizá el legado más duradero de PSM: una comunidad que, al mirar al otro, se reconoce a sí misma.

Gracias a quienes nos han acompañado en el trayecto: a los emprendedores sociales, a las organizaciones de la sociedad civil, a los aliados, coinversionistas y colaboradores que han hecho posible que esta visión se mantenga viva. Cada uno ha puesto una pieza en este entramado de historias que nos recuerdan que el bien común no es una utopía, sino una tarea diaria.

Que estas páginas nos inspiren a seguir actuando desde lo esencial: **con fe en la persona, con amor al prójimo y con la esperanza puesta en el poder de lo colectivo**.

Con gratitud y afecto,

José Ignacio Avalos
*Presidente del Consejo Directivo
de Promotora Social México*



"Todo lo que hacemos es una forma
de llevar el amor de Dios
a quienes más lo necesitan".

Juan Carlos Domenzain



MENSAJE

de Juan Carlos Domenzain

Amigas y amigos,

Este libro, *Generación de Impacto*, compila las experiencias de dieciséis años de aprendizaje, colaboración y propósito compartido. Desde 2009, en Promotora Social México (PSM) hemos buscado una forma distinta de invertir: una que integre resultados medibles con bienestar humano y que ponga el capital al servicio de las personas.

Hoy, al mirar atrás, sentimos orgullo y gratitud. Hemos acompañado a más de **400 organizaciones** y **700 iniciativas**, impactando la vida de más de **tres millones de personas**.

Pero detrás de cada cifra hay algo más profundo: historias de familias que acceden a servicios de salud, niñas y niños que descubren la posibilidad de un futuro distinto a través de la educación de calidad, jóvenes que encuentran un camino digno para transformar su entorno.

Cada una de las historias reunidas en estas páginas refleja esa convicción. Son testimonios de emprendedores, aliados y equipos que han hecho del impacto una práctica cotidiana. Muestran que cuando el talento, la empatía y la estrategia se encuentran, las transformaciones se vuelven posibles y sostenibles.

En estos años hemos aprendido que el impacto más profundo nunca ocurre en soledad. Surge de la colaboración, de la confianza y de la suma de esfuerzos que se traducen en cambio sistémico. Por eso, *Generación de Impacto* no solo rinde cuentas: representa a una comunidad viva que demuestra que las soluciones más duraderas nacen cuando distintas voces trabajan con un mismo propósito.

Este libro también mira hacia adelante. Presenta a una generación que actúa con coherencia, que innova sin perder el sentido social y que cree firmemente en la posibilidad de un país más justo.

Gracias a quienes han hecho posible este camino: a las organizaciones de la sociedad civil que, con compromiso cotidiano, sostienen el cambio en las comunidades, a los emprendedores sociales que arriesgan y crean, a los aliados que confían y al equipo de PSM que cada día demuestra que **invertir con propósito transforma vidas y abre futuro**.

Con aprecio y convicción,

Juan Carlos Domenzain
Presidente Ejecutivo
de Promotora Social México

Capítulo

Punto de partida

Naturaleza de PSM •
Historias de impacto



PUNTO DE PARTIDA

MAURICIO DE LA CRUZ

En los vaivenes y ciclos pendulares de la historia, México ha vivido avances y retrocesos, luces y sombras, oportunidades y carencias. La **desigualdad económica y social** ha marcado su rumbo, provocando que millones de personas enfrenten necesidades múltiples, especialmente en salud, educación y desarrollo económico.

Esta realidad se hace más dolorosa cuando se mira hacia el futuro: **millones de niños nacen y crecen en condiciones de pobreza y marginación**, sin acceso a servicios de salud, con desnutrición, sin prácticas de crianza adecuadas ni seguridad jurídica o física. El presente y el porvenir se entrelazan en una misma preocupación: el riesgo de una generación que no alcance su pleno desarrollo. También preocupa el **deterioro educativo**: un sistema que no fomenta el razonamiento, el juicio crítico ni la convivencia cívica. Niños y jóvenes se ven atrapados en una nebulosa existencial, carentes de sentido y oportunidades.

A ello se suman los efectos de un **crecimiento desigual**. Entre 2009 y 2025, según el Consejo Nacional de Población (CONAPO) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), nacieron más de 37 millones de personas y fallecieron casi 12 millones; pero las oportunidades no crecieron al mismo ritmo.

Cambiar el tono de esta historia que parecía escribirse con pesimismo despierta esperanza. Las palabras de la Madre Teresa de Calcuta —“más vale encender una luz que maldecir la oscuridad”— cobran sentido en la acción de **Promotora Social México (PSM)**, que desde 2009, de manera proactiva, institucional y transparente, pone a trabajar los recursos que se le confían para **generar bienestar, desarrollo y transformación social**.

Naturaleza y credo de Promotora Social México

Promotora Social México (PSM) es una organización integrada por personas comprometidas con la construcción de **una sociedad más justa, compasiva y**

verdaderamente humana, donde todos tengan oportunidades de desarrollo pleno y puedan alcanzar la felicidad.

En su concepción, PSM reconoce la dignidad y el valor de cada persona y la coloca en el centro de su acción. Su credo se sintetiza en **convicciones claras y profundas**:

- Creer en el poder de las personas para transformar el mundo.
- Trabajar por la vida, el desarrollo y la justicia social desde la dignidad humana, la solidaridad y el bien común.
- Generar capacidades, oportunidades y alianzas que impulsen soluciones duraderas.
- Actuar con eficiencia y responsabilidad para cuidar los recursos y alcanzar el mayor impacto posible con sus acciones.

Este credo no es una declaración simbólica: es un **compromiso ético que orienta cada decisión institucional**. En PSM, la dignidad de la persona no es un principio teórico, sino el punto de partida y de llegada de toda acción.

Pioneros por vocación

Desde su origen, PSM lleva en su ADN un espíritu innovador y transformacional. Su primera expresión vital surge en 1984, con la fundación de **Gente Nueva**, nacido del encuentro de un grupo de jóvenes con la Madre Teresa de Calcuta.

A partir de entonces, la organización ha sido pionera en diversas iniciativas de impacto social. En 1985, tras el terremoto de la Ciudad de México, crea el programa **Compartamos**; un año después nace **Un Kilo de Ayuda**, y en 1988 se celebra el **Primer Congreso de la Juventud** en Guadalajara.

En 1990, Compartamos se transforma en un programa pionero en el otorgamiento de microcréditos como vía para generar ingresos y movilidad económica, especialmente para mujeres. En el año 2000, con la incorporación de inversionistas, amplía su alcance y, en 2006, se convierte en el **primer banco orientado a atender a la base de la pirámide: Banco Compartamos**. Su éxito impulsó a PSM con la misión de crear impacto y generar oportunidades de desarrollo humano y social. Desde 2009, PSM se posiciona como **precursora de los conceptos de filantropía de riesgo e inversión de impacto**, apostando por modelos sostenibles que combinan propósito social y prácticas empresariales.

El código genético de PSM tiene sello transformacional. En la búsqueda de replicar el modelo exitoso de **Compartamos**, se propuso demostrar que la inversión podía generar desarrollo humano, fortalecer comunidades y, al mismo tiempo, ser económicamente sostenible. De este modo, PSM se consolida

como una organización que promueve, de manera participativa y ética, el desarrollo y el progreso de los sectores menos favorecidos de la sociedad.

Institucionalización y Gobernanza

Con esta visión, en 2009 PSM emprendió un proceso de fortalecimiento institucional que consolidó su estructura organizacional y fortaleció su gobierno corporativo. A partir de entonces, la institución ha desarrollado una cultura de **transparencia, disciplina y buenas prácticas**, con un modelo de gobernanza basado en la **autoexigencia y la rendición de cuentas**.

A lo largo de estos años, PSM ha robustecido su estructura interna mediante la conformación de un **Consejo Directivo** que opera a través de comités especializados: **Finanzas, Inversiones, Auditoría, Evaluación y Cambio Organizacional**. Estos órganos multiplican las capacidades y competencias de cada integrante, asegurando decisiones colegiadas, prudentes y estratégicas.

En este proceso, PSM ha puesto **gran cuidado en la construcción de cimientos sólidos**, consciente de que uno de sus principales activos es su **fortaleza institucional**. La solidez y versatilidad de su organización, junto con la transparencia derivada de sus buenas prácticas, constituyen la base sobre la cual impulsa su misión social. PSM consolidó una **imagen coherente con su propósito**, definió su **filosofía, valores y credo**, estableció una **estrategia clara**, así como **objetivos e indicadores** que permiten medir el cumplimiento de metas. Hoy la organización se encuentra **más vigorosa y preparada que nunca**, con la capacidad de acelerar su impacto y expandir su alcance.

Siendo una institución que administra recursos financieros y humanos de alto valor social, PSM mantiene un **gobierno corporativo sólido** que garantiza la transparencia, la ética y el compromiso con su misión.

Inmersa en este proceso, la organización está desarrollando una **estrategia de medición y evidencia de impacto sistémico**, que permita evaluar de manera rigurosa los resultados alcanzados. Para ello, utiliza **estándares internacionales y corporativos**, evitando indicadores de vanidad y asegurando que cada medición refleje efectivamente la transformación buscada.

Finalmente, su proceso de institucionalización contempla un componente esencial: la **planeación** para asegurar que en los próximos años sus recursos se seguirán invirtiendo en intervenciones de impacto. PSM trabaja con visión de largo plazo para **entregar la estafeta a nuevas generaciones**, estableciendo reglas claras para la continuidad de su misión y el cuidado responsable de su patrimonio institucional.

En su proceso de maduración organizacional, PSM encontró la permanencia de su misión sin perder la pasión que le dio origen.

"PSM nació con el deseo profundo de servir, pero también con la convicción de hacerlo de manera profesional, eficiente y sostenible. Era necesario demostrar que los valores podían convivir con la excelencia y que el bien común podía ser gestionado con rigor".

*Juan Carlos Domenzain,
Presidente Ejecutivo de
Promotora Social México*

CRONOLOGÍA PROMOTORA SOCIAL MÉXICO

Nuestra Génesis

PROMOTORA SOCIAL MÉXICO A.C.
Inicia operaciones PSM con el propósito de impulsar proyectos de impacto social orientados al desarrollo de las personas menos favorecidas.

FONDO MÉXICO PSM
Inicia las inversiones de impacto en México en los sectores de Educación, Salud y Desarrollo Económico.



Inversiones de Impacto

- Biodent



Acontecimientos Importantes

- Realización de Mesas de Diálogo sobre Inversión de Impacto.

2009

BASE E INICIO DE OPERACIONES



Inversiones de Impacto

- Mi Tienda



Acontecimientos Importantes

- Definición de estrategia PSM.
- Diseño de tesis de inversión.
- Dispersión de donativos.

2010

PROCESOS INSTITUCIONALES



Acontecimientos Importantes

- Cofundación del Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII).

2011

IMPULSO DE ECOSISTEMA DE IMPACTO SOCIAL

2012

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL



Inversiones de Impacto

- Laudex
- Hávbita



Acontecimientos Importantes

- Impartición del Diplomado de Inversión de Impacto.
- Lanzamiento del Mapeo de Inversión de Impacto (GIIMAP).



Inversiones de Impacto

- Clínicas del Azúcar
 - Catapulta
- Adobe Capital
- Social Value



Acontecimientos Importantes

- Participación en el Premio EO al Estudiante Emprendedor en la categoría de Impacto Social.
- Participación en la Semana del Emprendedor.



Inversiones de Impacto

- Assured Labor
- Ignia



Acontecimientos Importantes

- Establecimiento del Comité de Inversiones.
- Incorporación a la Global Impact Investing Network (GIIN).
- Implementación del Global Impact Investing Rating System (GIIRS).
 - Participación en el III Foro BASE Internacional.
 - Apertura del capítulo MassChallenge México.
- Apertura de Impact Hub CDMX.
 - Creación de Soy Emprendedor Social.
- Lanzamiento de Convocatoria "Necesito de ti".



Inversiones de Impacto

- ONKO • Médica Santa Carmen
- Árbol Financiero • Granta
- Someone Somewhere

Nuestra Génesis

GENERAR

Compartamos Banco evoluciona a grupo financiero ampliando su oferta de valor y desarrollando nuevos negocios

2013

IMPULSO DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

2014

FORTALECIMIENTO DE ALIANZAS



Inversiones de Impacto

- Impact Hub CDMX • Virtual Market
- COFAS • PC Capital • Lumni • Fazenda



Acontecimientos Importantes

- Donativos e impulso filantrópico.
- Participación en Social Capital Markets (SOCAP).
- Realización de Catapulta Festival de Innovación Social.



Difusión de Cultura de Impacto Social

- Libro "Los Invisibles".
- "Libro del fracaso".
- Libro "Navidad. Significado y tradiciones".

2015

CONSOLIDACIÓN



Difusión de Cultura de Impacto Social

- Libro "Capital Privado y Emprendedor".

2016

POTENCIALIZANDO EL IMPACTO



Acontecimientos Importantes

- Lanzamiento de Convocatoria "Emprendedores Sociales por Yucatán".
- Participación en Congreso Gente Nueva Cancún.



Difusión de Cultura de Impacto Social

- Libro "Innovación Social, Creando soluciones para la vida".
- Publicación del reporte "El Panorama de la Inversión de Impacto en América Latina".



Inversiones de Impacto

- Hipocampus • Hola Code
- Kinedu • Iluméxico • LAB4U
- Aliada • Tandem

Nuestra Génesis

DÉCIMO ANIVERSARIO
Promotora Social México
 celebra sus primeros 10 años
Ayudando a Crecer con la edición de
 un libro conmemorativo.

2017

IMPULSO A LA PRIMERA INFANCIA



Acontecimientos Importantes

- Apertura de CoLab PSM.
- Lanzamiento del Mapeo Colaborativo del Sector de Impacto Social (CoMap).
- Apertura del Capítulo Sistema B México.
- Participación en el Pacto por la Primera Infancia.



Difusión de Cultura de Impacto Social

- Libro "México Cree en Ti. Haz lo posible, hazlo posible".

2018

DESARROLLO DEL COLAB PSM



Acontecimientos Importantes

- Lanzamiento de la Alianza por la Inversión de Impacto México (AIIMx).
- Impulso a ESMEX Emprendimiento Social México.
- Lanzamiento de Comunidad Alumbra.



Difusión de Cultura de Impacto Social

- Libro "Primera Infancia. No hay segunda oportunidad".

2019

LIDERAZGO ARTICULADOR



Acontecimientos Importantes

- Lanzamiento de Convocatoria Alumbra con tu idea.
- Participación en Laboratorio de Educación México Posibles.



Difusión de Cultura de Impacto Social

- Libro "Aniversario 10 PSM".
- Cineminuto Alumbra.

2020

CONFINAMIENTO COVID-19



Acontecimientos Importantes

- Confinamiento por la pandemia de Covid-19.

El mural "Tú eres la esperanza que el mundo necesita", ubicado en el exterior del CoLab PSM, fue creado por el colectivo **Alegría del Prado** como un símbolo de la filosofía y valores de Promotora Social México. A través del arte, celebra las etapas de la vida humana y exalta las raíces y la cultura mexicana. Representa el compromiso de PSM con la transformación social desde la belleza, la esperanza y la identidad.



Nuestra Génesis

IMPACTUANDO

Inicia operaciones la consultora estratégica de impacto social de Promotora Social México.

2021

INTRAEMPREDIMIENTO IMPACTUANDO



Acontecimientos Importantes

- Creación de la consultoría de impacto social de PSM: Impactuando

2022

REENCUENTRO

Nuestra Génesis

IMPACT VENTURES PSM

Se le llama así al área de inversión de impacto de Promotora Social México.

FONDO LATAM PSM

Inicia las inversiones de impacto en Latinoamérica en los sectores de Educación, Salud, Comercio Justo, Impacto y Desarrollo del Ecosistema, Vivienda y Servicios Básicos, Inclusión Financiera, Agrifoodtech y Climatech.



Inversiones de Impacto

- Ticmas

2023

EXPANSIÓN LATAM

Nuestra Génesis

INVERSIÓN SOCIAL PSM

El quehacer filantrópico de PSM evoluciona a Inversión Social con el propósito de abordar problemáticas sociales mediante capital filantrópico, contribuyendo a transformar realidades de forma medible y a mejorar las condiciones de vida de las personas menos favorecidas.



Inversiones de Impacto

- Klym • Alive • The Yield Lab



Acontecimientos Importantes

- Creación de Impact Ventures PSM.

2024

IMPACTUM 3X



Inversiones de Impacto

- SmartBeemo • Magneto • Minu • Dalus Capital • SPventures



Acontecimientos Importantes

- 15 Aniversario de Promotora Social México.
- Primera edición Impact Days.
- Creación de Inversión Social.



Líneas verticales y transversales de PSM

Como resultado de su madurez institucional, PSM ha consolidado un **modelo híbrido de intervención** que combina **inversión de impacto, inversión social (filantropía estratégica) y promoción social**. Este modelo articula distintas formas de participación (financiera, filantrópica y social) orientadas a generar bienestar sostenible y medible.

En el contexto global, la inversión de impacto, la filantropía estratégica y la medición del cambio sistémico han ganado fuerza como nuevos paradigmas de transformación social. Organismos internacionales como el *Global Impact Investing Network (GIIN)* o la *European Venture Philanthropy Association (EVPA)* promueven modelos que integran propósito y rentabilidad, bajo principios similares a los que PSM ha impulsado en México desde 2009. En ese sentido, PSM no solo forma parte de esta corriente, sino que se ha convertido en un referente latinoamericano en la construcción de un ecosistema de impacto social sostenible.

Desde su fundación, ha impactado positivamente la vida de **más de 3.3 millones de personas**, invirtiendo cerca de **2,400 millones de pesos** en proyectos y organizaciones que promueven salud, educación y desarrollo económico.

PRIMERA VERTICAL: INVERSIÓN DE IMPACTO

Promotora Social México fue **precursora de la industria de la inversión de impacto** en el país. Este modelo combina prácticas comerciales con una visión social, buscando generar un **triple retorno**:

- **Humano**, beneficiando a las personas involucradas.
- **Social**, fortaleciendo comunidades.
- **Económico**, garantizando la sostenibilidad y la posibilidad de escalar soluciones.

A diferencia de la inversión convencional, la inversión de impacto dirige el capital con **intención y propósito**, orientándolo hacia el bienestar, la equidad y la dignidad de quienes más lo necesitan.

Características del modelo:

- Invierte en empresas con fines de lucro, escalables y financieramente sustentables, cuyo impacto social sea medible.
- Busca modelos de negocio innovadores, replicables y con demanda comprobada.

- Utiliza **capital paciente**, que permite asumir riesgos y esperar resultados de largo plazo.

En coherencia con su esencia, PSM no invierte en proyectos: **invierte en personas**. Cada intervención representa familias con atención médica, estudiantes con mejores oportunidades o comunidades que acceden a servicios básicos.

Fondos de inversión de impacto:

PSM ha creado tres fondos alineados a su propósito:

1. **Fondo México**, que canaliza inversiones a través de **28 emprendimientos** sociales enfocados en salud, educación y desarrollo económico.
2. **Fondo LATAM**, orientado a atraer al país los beneficios de emprendimientos sociales exitosos en América Latina.
3. **Fondo SEED**, dedicado al impulso de **emprendimientos sociales en etapas tempranas**, donde el acompañamiento es clave para que buenas ideas no se pierdan.

A lo largo de estos años, PSM ha aprendido que el **capital paciente**, acompañado de buena gobernanza, métricas y redes de apoyo, **genera transformaciones más profundas y sostenibles**. Así, contribuye a reducir las desigualdades en el acceso al financiamiento y a fortalecer el ecosistema de emprendimiento social en México.

SEGUNDA VERTICAL: INVERSIÓN SOCIAL

La **filantropía de riesgo** (también conocida como *filantropía estratégica*) fue la base conceptual que inspiró a PSM desde sus primeros años. Este modelo implica una **mayor disposición al riesgo por parte del donante**, apostando por organizaciones con potencial de escalamiento y confianza en sus liderazgos.

A partir de la pandemia de COVID-19, PSM fortaleció esta línea bajo el nombre de **Inversión Social**, con el propósito de **robustecer a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)** que trabajan directamente con las personas y generan transformaciones sostenibles. Esta línea combina **capital filantrópico**, acompañamiento institucional y **visión de cambio sistémico** a largo plazo.

Principales componentes de la Inversión Social:

- **Donativos y apoyos multianuales**, que garantizan continuidad.

"El crédito, las inversiones o los donativos son instrumentos para transformar vidas. Detrás de cada acción hay una intención más grande: impulsar sueños, fortalecer familias y contribuir a un México mejor".

Carlos Labarthe, Miembro del Consejo Directivo de Promotora Social México y Presidente de Gentera

“Desde el inicio, nuestra apuesta fue mostrar que el sector financiero también podía ser un agente de transformación. La rentabilidad y el propósito no son opuestos; alineados pueden generar un círculo virtuoso de bienestar y desarrollo”.

Carlos Danel, Miembro del Consejo Directivo de Promotora Social México y Presidente de Gentera

- **Filantropía basada en la confianza (*Trust-Based Philanthropy*)**, que reconoce la experiencia de las organizaciones, reduce cargas administrativas y fomenta la rendición de cuentas colaborativa.
- **Acompañamiento institucional profundo**, con asesoría, fortalecimiento y vinculación estratégica.
- **Recursos no financieros**, como diseño de programas, mentorías y redes de colaboración.

PSM distingue entre **Proyectos Lineales** –que abordan problemas con soluciones replicables y de impacto directo– y **Proyectos Sistémicos**, que atienden causas estructurales movilizandopuntos de palanca para lograr transformaciones de fondo en un horizonte de 7 a 10 años.

Hasta el cierre de **2024**, esta línea ha apoyado a **más de 400 organizaciones** y beneficiado a **1.8 millones de personas** a través de donativos, acompañamiento y fortalecimiento institucional.

Además, PSM actúa en **situaciones de emergencia** causadas por fenómenos naturales, ofreciendo asistencia humanitaria, suministros básicos, atención médica y apoyo en la reconstrucción de vivienda, escuelas e infraestructura productiva. Su intervención trasciende la respuesta inmediata para contribuir a la **reconstrucción social y económica** de las comunidades afectadas.

TERCERA VERTICAL: PROMOCIÓN SOCIAL

La tercera línea de acción de PSM es la **Promoción Social**, orientada a fortalecer el ecosistema de impacto mediante **diálogo, conocimiento y articulación**.

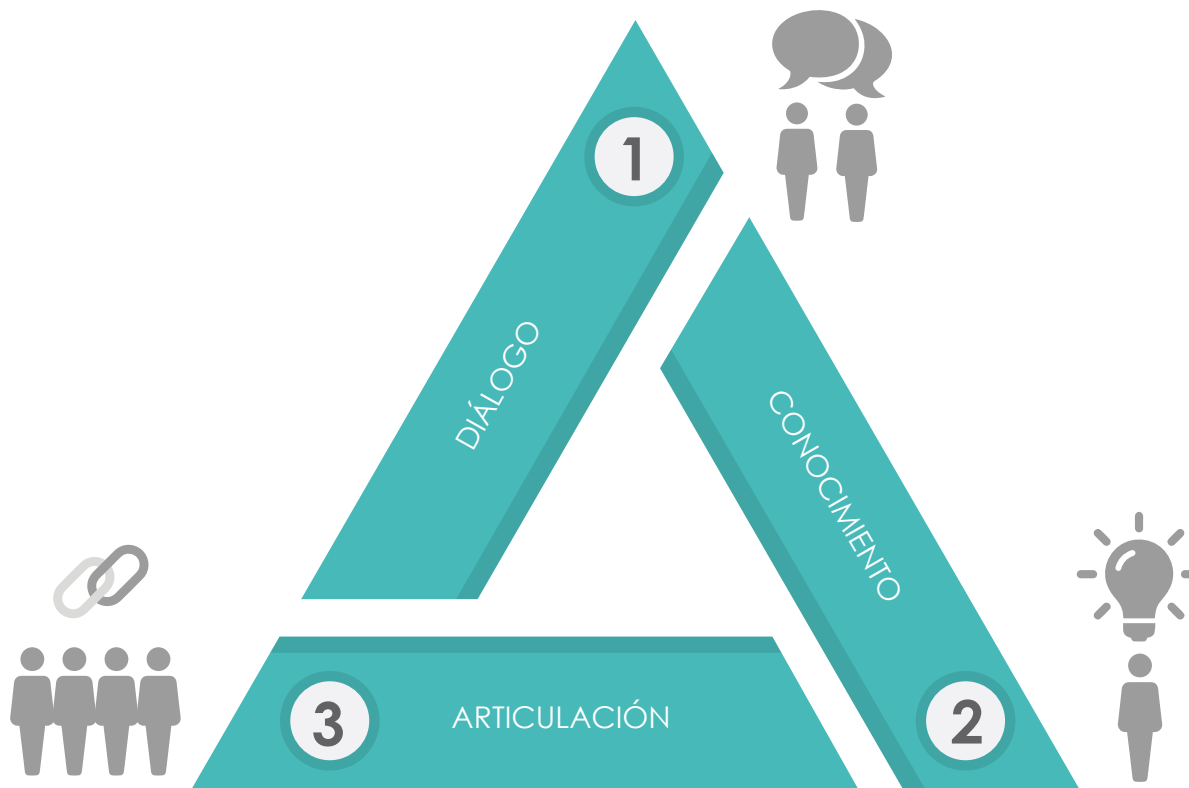
Más de **70 iniciativas** –entre foros, publicaciones, encuentros y espacios de reflexión– han servido para nutrir el pensamiento y la práctica del emprendimiento social en México y América Latina.

Con el mismo propósito, PSM ha impulsado la **conversación pública y regional sobre el valor del impacto social** como motor de desarrollo, mediante la creación de conocimiento y el mapeo del sector. Destacan el **GIIMAP**, primer mapeo de inversión de impacto en México; el **CoMap**, que amplió esa cartografía colaborativa del ecosistema; y la **Alianza por la Inversión de Impacto México (AIIMx)**, creada para articular esfuerzos interinstitucionales. Además, ha impulsado la llegada de la aceleradora **MassChallenge** y del **Capítulo Sistema B México**, y promueve la plataforma digital **Soy Emprendedor Social**, que conecta a más de veinte mil usuarios con convocatorias y oportunidades del ecosistema.

Su labor editorial complementa este esfuerzo: a través de libros como *México Cree en Ti*, *Innovación Social* y *Primera Infancia*, así como

PROMOCIÓN SOCIAL

orientada a fortalecer el ecosistema de impacto mediante



boletines y reportes especializados, PSM difunde conocimiento, inspira colaboración y consolida una comunidad cada vez más preparada para imaginar y sostener soluciones de alto impacto social.

Una visión articulada

Las tres verticales de PSM: Inversión de Impacto, Inversión Social y Promoción Social, convergen en un mismo propósito: **mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al desarrollo de México mediante modelos sostenibles, medibles y colaborativos.**

Los resultados de estas intervenciones se reflejan en las historias que dan vida a este libro: historias que muestran cómo la convicción, la innovación y el compromiso pueden encender luces de esperanza en medio de los grandes desafíos del país.

Más de **veintinueve mil estudiantes** han recibido financiamiento para iniciar o concluir sus estudios universitarios, y **ciento cincuenta mil personas** de comunidades marginadas cuentan ahora con acceso a energía eléctrica, antes impensable por la falta de infraestructura. Más de **tres mil artesanas y costureras** forman hoy parte de una cadena de valor que produce más de **veinte millones de prendas y accesorios de alta calidad**, vendidos en México y otros países.

En el ámbito de la infancia, más de **quinientas organizaciones** se han unido a través del **Pacto por la Primera Infancia**, logrando avances legales

"PSM se construyó con paciencia y convicción, levantando cimientos sólidos antes de crecer. Cada etapa ha sido un acto de fe en el poder del trabajo conjunto y en la posibilidad de hacer el mayor bien posible".

Juan Carlos Letayf, Miembro del Consejo Directivo de Promotora Social México

y presupuestales en favor de los niños. Asimismo, **veinticinco mil menores** participan en un modelo integral de desarrollo que incluye crianza sensible, nutrición, acceso al agua y atención médica. Miles de alumnos asisten a escuelas rehabilitadas o de nueva creación, y otros tantos reciben atención de calidad en centros de cuidado infantil que permiten a sus madres trabajar con tranquilidad.

En materia de salud, siendo la diabetes una de las principales causas de mortalidad en el país, hoy existen tratamientos accesibles para **más de cuatrocientas mil personas**, y se han realizado **más de dos millones de terapias de hemodiálisis**. Por otro lado, **más de un millón de trabajadores** han podido reducir su estrés financiero accediendo a parte de su salario cuando lo necesitan.

Estos resultados muestran el alcance y la diversidad de las intervenciones de **PSM**, reflejo de su convicción de que el impacto verdadero ocurre cuando la innovación, el capital y la sensibilidad social trabajan en conjunto por un mismo fin.

Líneas transversales: las causas

Según la Real Academia Española, causa es aquello que se considera **fundamento u origen de algo**, y también el **motivo o la razón para actuar**. La fusión de estas dos acepciones da sentido a la palabra causa en Promotora Social México (PSM): **es el fundamento de su ser y la razón de su actuar**.

Desde su origen, PSM ha hecho de la **salud**, la **educación** y el **desarrollo económico** sus **causas fundamentales**. Más adelante, en 2016 sumó la primera infancia como causa y en 2024 la juventud. De este modo, todo lo que se gestiona desde sus tres líneas verticales (inversión de impacto, inversión social y promoción social) se articula transversalmente con estas cinco causas: **primera infancia, educación, salud, juventud y emprendimiento social**.

Estas causas no son solo temas de trabajo para PSM, son convicciones vitales que dan sentido a su existir.

PRIMERA INFANCIA

Desde sus inicios, la primera infancia ha estado en el foco de PSM. **Un Kilo de Ayuda** desde siempre atendió la desnutrición infantil y escaló sus esfuerzos para promover el desarrollo infantil temprano como una prioridad nacional. Asimismo, la articulación e impulso del **Pacto por la Primera Infancia** se ha convertido en una evidencia concreta de que **recursos, más estrategia, más trabajo sostenido**, producen un impacto transformador para hacer de México el mejor país donde nacer y crecer.

LAS CAUSAS DE PROMOTORA SOCIAL MÉXICO



EDUCACIÓN

En materia educativa, PSM busca **ampliar el acceso y la calidad** de la educación para niños y jóvenes en México, incidiendo además en **políticas públicas** que fortalezcan el sistema educativo. Reconoce que una educación de calidad requiere **financiamiento, innovación pedagógica y colaboración público-privada**.

Sus intervenciones, a través de las tres líneas verticales, se concretan en alianzas con empresas y organizaciones como **Laudex**, que otorga financiamiento para estudios universitarios; **Lab4U** y **Ticmas**, que desarrollan plataformas tecnológicas de aprendizaje; y **Mexicanos Primero**, que incide en políticas educativas y reconoce la labor del magisterio entre otros muchos quehaceres. Cada una de estas acciones refleja la convicción de PSM de que **la educación es la vía más poderosa para reducir desigualdades y generar oportunidades reales de desarrollo humano**.

SALUD

Promotora Social México (PSM) concibe la salud como una causa esencial y un pilar del desarrollo humano. El acceso a servicios médicos dignos mejora la calidad de vida, reduce el sufrimiento y eleva la dignidad de las personas. Con una visión preventiva y humana, PSM promueve proyectos que amplían el acceso a la atención médica, impulsan hábitos saludables y brindan apoyo a comunidades vulnerables. Su labor busca incidir en políticas públicas orientadas a ampliar la licencia de maternidad y el tiempo destinado a la lactancia, así como promover una mayor atención a la salud infantil y materna.

A través de FIESP, impulsa la investigación aplicada y proyectos estratégicos de salud pública, entre ellos estudios sobre vacunación que fortalecen la prevención.

PSM invierte en el tratamiento de enfermedades como la diabetes y en la detección temprana de anemia infantil, y reconoce la estrecha relación entre nutrición y salud, comprobada a través de su experiencia con **Un Kilo de Ayuda**. Consciente de los desafíos que representan la obesidad, la hipertensión, la desnutrición y la salud emocional de los jóvenes, busca impulsar soluciones de largo aliento y fomentar una cultura ciudadana de prevención y bienestar que combine tecnología, educación y cercanía comunitaria para construir una salud verdaderamente integral.

JUVENTUD

La juventud es una causa prioritaria para PSM, tanto por su potencial como por su vulnerabilidad. Hoy los jóvenes enfrentan crisis profundas: **violencia, desempleo, desánimo y problemas de salud mental** derivados de la frustración, la ansiedad y la falta de oportunidades. Sin embargo, también representan el **mayor activo social y productivo de México**.

El origen de PSM, enraizado en el voluntariado juvenil de **Gente Nueva**, da a esta causa un sentido especial. Por ello, PSM busca **acompañar a los jóvenes en su desarrollo integral**, fortalecer su liderazgo, prevenir ciclos de vulnerabilidad y **detonar su potencial productivo y social**. Esta causa refleja la voluntad de PSM de **formar generaciones que no solo busquen oportunidades, sino que las creen**.

EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Finalmente, PSM asume el **emprendimiento social** como una causa transversal que une a todas las demás. Cree firmemente que el emprendimiento con propósito es una de las vías más efectivas para **generar soluciones sostenibles, innovadoras y escalables** a los grandes problemas del país.

Por ello, impulsa proyectos y fondos que promueven la creación de empresas sociales, fortalecen ecosistemas de impacto y **democratizan el acceso al financiamiento** para quienes buscan transformar su entorno.

El emprendimiento social sintetiza la misión de PSM: **transformar vidas y sistemas a través de la acción colectiva, la innovación y la convicción de que cada persona puede ser agente de cambio**.

Estas líneas verticales y transversales no son estrategias separadas, sino vasos comunicantes que convierten el propósito en acción y el impacto en aprendizaje.

Visión sistémica de PSM

El pensamiento sistémico representa, para PSM, una nueva etapa de madurez institucional: pasar de resolver problemas a transformar las causas que los originan. Esta transición marca un cambio de paradigma en la filantropía mexicana, que PSM asume con responsabilidad y visión de largo plazo.

En su proceso de evolución transformadora, **PSM** ha comprendido que la complejidad de los problemas del país exige abordajes **sistémicos**. Los desafíos sociales no pueden entenderse de manera aislada, pues en ellos convergen múltiples **actores, factores y contextos** que interactúan entre sí.

Por ello, PSM trabaja bajo una **visión sistémica**, buscando comprender el mapa completo de las realidades sociales e identificar los **puntos de palanca** que pueden mover el sistema hacia resultados positivos y sostenibles.

Este enfoque implica un **trabajo colegiado y colaborativo** con instituciones de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, comunidades, inversionistas sociales y ciudadanos comprometidos. A través de un **liderazgo compartido y una visión común**, PSM orienta esfuerzos colectivos hacia esos

"PSM ha sido un espacio donde las personas se transforman al transformar. Aquí no solo se invierte en proyectos, sino en sueños colectivos que apuntan a un México más justo y solidario".

*Juan Carlos Domenzain,
Presidente Ejecutivo de
Promotora Social México*



puntos estratégicos que permiten **activar cambios profundos**, crear **caminos de transición** y generar **transformaciones estructurales** que mejoren la calidad de vida de las personas más vulnerables.

Así, la visión sistémica de PSM se traduce en impulsar **emprendedores sociales e iniciativas transformadoras** en sus cinco causas estratégicas: **primera infancia, educación, salud, juventud y emprendimiento social**.

El cambio sistémico no es un destino, sino una práctica constante de escucha, colaboración y propósito compartido.

Medición de impacto

Promotora Social México (PSM) avanza en la construcción de un sistema propio de **medición, evaluación y aprendizaje** que permita conocer con precisión el impacto de sus acciones y orientar la toma de decisiones. La organización desarrolla una metodología integral para medir resultados con rigor y fortalecer la efectividad de su labor.

El primer paso es su proceso de **Cambio Sistémico**, que permitirá definir los problemas que PSM busca atender, las metas globales, los resultados esperados, los objetivos y las actividades necesarias para lograrlos. Este ejercicio es el punto de inicio para construir una visión compartida sobre cómo las intervenciones y las alianzas generan transformaciones reales.

Con esta teoría como marco, PSM desarrolla un **Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL)**. Este sistema incluirá una batería de indicadores alineados a sus causas: primera infancia, educación, salud, juventud y emprendimiento social, y se enfocará en medir **resultados y cambios** más que productos inmediatos. Los indicadores se definirán en torno a los **puntos de palanca** que buscan mover el sistema y a los **caminos de transición** que conducen al cambio sistémico.

Además, PSM integrará información generada por sus *stakeholders*, muchos de los cuales ya cuentan con sistemas propios de monitoreo y evaluación, para consolidar una visión conjunta del impacto logrado. De esta manera, la medición se convierte en una herramienta de aprendizaje continuo, fortaleciendo la efectividad, la transparencia y la rendición de cuentas de la organización.

Balance

El balance de estos años podría expresarse en dos palabras: **evidencia y esperanza**.

Por un lado, está la **evidencia** de que México enfrenta grandes desafíos y profundas desigualdades; por otro, la **esperanza**, sustentada en los resultados concretos que PSM ha generado.

La evidencia de los 3.3 millones de personas impactadas positivamente, con una inversión superior a 2,400 millones de pesos **y la esperanza de ver que más allá** de las cifras se trata de historias de cambio: una madre que recupera la esperanza al ver a su hijo sano, un joven que puede continuar su educación, una comunidad que obtiene electricidad o un emprendedor que convierte una idea en sustento.

La evidencia de que cada logro individual es también una pieza del cambio sistémico que PSM impulsa y **la esperanza** de que se fortalece el tejido social y generan oportunidades donde antes solo había carencias. **La evidencia** que fundamenta el enfoque sistémico, y **la esperanza** de incidir en las causas estructurales de los problemas del país contribuyendo al desarrollo de soluciones sostenibles en **primera infancia, educación, salud, juventud y emprendimiento social**.

En resumen, el resultado de este esfuerzo puede sintetizarse en una frase sencilla y profunda: **Un México mejor, porque tiene mejores personas**.

De esta manera, **Promotora Social México** trabaja cada día por un país más justo y próspero, fortaleciendo un **ecosistema de inversión de impacto** que impulsa empresas sociales consolidadas, proyectos escalables y

"Aunque la meta parezca lejana, no hacer nada nos aleja más. PSM nació para avanzar, paso a paso, en la construcción de un país con justicia, salud y oportunidades para todos".

*José Ignacio Avalos, Presidente
del Consejo Directivo de
Promotora Social México*

cadenas de colaboración y financiamiento que acompañan las soluciones sociales más prometedoras.

Visión de futuro

El futuro de **Promotora Social México (PSM)** se proyecta como una etapa de madurez, profundidad y aceleración. Los próximos años demandarán el fortalecimiento de la institución y la consolidación de una sucesión ordenada que preserve su propósito y su capacidad de seguir generando impacto en sus causas prioritarias. La meta no es crecer por crecer, sino **ampliar la huella de transformación**, asegurando que cada acción, inversión y alianza contribuya a modificar estructuras, comportamientos y sistemas completos. La mirada se dirige hacia 2035 con la convicción de que el verdadero cambio exige tiempo, precisión e intención: avanzar con profundidad más que con prisa, con vocación de servicio más que con protagonismo.

En este horizonte, PSM se concibe como **un articulador de cambio sistémico**, capaz de conectar causas, actores y soluciones en torno al desarrollo humano y la dignidad de las personas. El desafío será acelerar el impacto sin perder la esencia, potenciar el ecosistema del emprendimiento social y promover una cultura de bienestar, medición y colaboración. Si el país logra alinear sus esfuerzos hacia una visión común de progreso, México podrá convertir su energía social en una **riqueza positiva** que fortalezca la paz, la justicia y la esperanza. Así, la labor de Promotora Social México será discreta, persistente y profundamente humana y seguirá siendo una **luz encendida** que guía el camino hacia una sociedad más justa, compasiva y verdaderamente desarrollada.

CONSULTA EL REPORTE
DE IMPACTO DE PSM



LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE PSM

En sus líneas estratégicas PSM ha escrito tantas historias de éxito que no podrían narrarse en estas páginas. A continuación se presentan algunas intervenciones de PSM en cada una de estas tres verticales:

1 INVERSIÓN DE IMPACTO

FONDO MÉXICO: 2009–2024

Impulsa a empresas y fondos mexicanos que transforman desafíos sociales y ambientales en oportunidades de desarrollo.

FONDO LATAM: 2023

Identifica y respalda empresas en América Latina que generan soluciones con impacto social y ambiental.

FONDO SEED: 2024

Apoya a empresas en etapas tempranas con capital, mentoría y redes de aliados, impulsando soluciones innovadoras y sostenibles que mejoran vidas y completan el ciclo de inversión de PSM.

EN CONJUNTO, ESTOS
FONDOS HAN CANALIZADO
**MÁS DE \$1,178 MILLONES
DE PESOS,**
IMPACTANDO DIRECTAMENTE A
**MÁS DE 1.2 MILLONES
DE PERSONAS.**

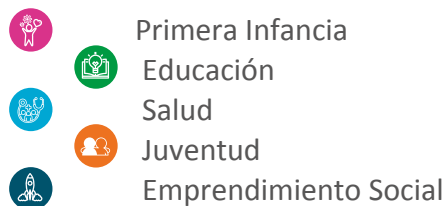


2 INVERSIÓN SOCIAL

Apoya a más de 400 organizaciones y colectivos de la sociedad civil en más de 700 proyectos, con recursos, asesoría estratégica y alianzas que fortalecen su capacidad de transformar realidades.

APOYOS MULTIANUALES

Proyectos que enfrentan problemáticas sociales desde su raíz, con enfoques innovadores, escalables y alineados con las causas prioritarias de PSM:



RESPUESTA A EMERGENCIAS Y ACCIÓN HUMANITARIA

PSM atiende emergencias con enfoque humanitario de atención inmediata y de reconstrucción. De 2015 a 2024, PSM respondió ante desastres y crisis apoyando salud, educación, economía familiar y seguridad alimentaria en comunidades vulnerables.

Impactando en
**1.8 MILLONES DE
PERSONAS**



3 PROMOCIÓN SOCIAL

En 15 años, PSM ha impulsado 78 iniciativas de alto impacto que fortalecen el ecosistema de impacto social en México. Promueve la colaboración multisectorial para enfrentar retos urgentes y avanzar hacia un modelo de impacto colectivo y cambio sistémico sostenible.

PUBLICACIONES

Publicaciones propias o en colaboración que reflejan el compromiso de PSM con la investigación, el análisis y la divulgación de ideas innovadoras para el cambio social.



INICIATIVAS CATALIZADORAS DE ALTO IMPACTO

Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII), Festival de Innovación Social Catapulta, y edición mexicana del III Foro Base Internacional. Capítulo local de Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE), el Impact Hub Ciudad de México, la Alianza por la Inversión de Impacto en México (Allmx), Sistema B México.

Impactando a más de
53,000 PARTICIPANTES.



Laudex impulsa la educación y la movilidad social al ofrecer créditos accesibles que permiten a miles de jóvenes concluir sus estudios universitarios. Gracias al acompañamiento de Promotora Social México (PSM), su modelo se fortaleció, consolidando una sociedad basada en confianza, propósito compartido y visión de largo plazo para transformar vidas.

Miles de jóvenes mexicanos ven truncados sus estudios por falta de recursos, Laudex ha demostrado que el acceso a la educación puede abrir caminos de movilidad social. Promotora Social México (PSM) comparte esa convicción y ha acompañado a la institución desde sus primeros años, unidas por la idea de que **la educación es uno de los motores más poderosos de transformación colectiva**.

Laudex nació en 2010 con el propósito de **eliminar las barreras financieras** que impedían a los jóvenes continuar su formación. Su fundador, Francisco Cordero, identificó una necesidad que la banca tradicional no atendía: **créditos educativos de largo plazo** para universidades privadas. A partir de esa visión, la organización diseñó un modelo pionero que permitiera a los estudiantes financiar sus estudios sin comprometer su futuro financiero.

Desde su origen, Laudex se propuso **abrir oportunidades de educación para jóvenes con talento y limitaciones económicas**. Con tasas accesibles y esquemas flexibles, ha permitido que miles de estudiantes concluyan sus estudios y transformen su entorno, consolidándose como un motor de movilidad social en México.

Su modelo **reduce a la mitad** el pago directo de colegiaturas y permite abonar parte del crédito durante los estudios, cubriendo cerca del 40% al graduarse. El proceso, basado en el mérito académico,

fomenta responsabilidad y no exige garantías reales, solo un aval familiar.

Los primeros años fueron desafiantes, marcados por la necesidad de diferenciarse frente a préstamos personales o tarjetas de crédito. Con el tiempo, Laudex se consolidó como una **institución sostenible** que hoy brinda ingresos a 180 familias, ha apoyado a más de 30,000 estudiantes y financiado más de tres mil millones de pesos, manteniendo un crecimiento anual del 35%.

Sus principios van en consonancia con lo que destacan el **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** y la **Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)**, al señalar la importancia de ampliar el

“El vínculo con PSM ha sido fundamental para Laudex. Nos han brindado más que capital: confianza, acompañamiento y visión estratégica. Desde hace más de una década caminamos juntos, consolidando un modelo financiero innovador que abre oportunidades educativas y transforma la vida de miles de familias mexicanas”.

Francisco Cordero, Fundador y CEO de Laudex

acceso al financiamiento educativo responsable como vía para reducir desigualdades, promoviendo modelos que combinen inclusión financiera, educación de calidad y sostenibilidad.

La relación con PSM comenzó en 2012, cuando reconoció en Laudex un **socio estratégico con potencial de impacto a gran escala**. Desde entonces, PSM ha acompañado su crecimiento participando en el consejo de administración y fortaleciendo su estructura institucional. El aval de PSM fue decisivo para abrir puertas a nuevos inversionistas, mejorar herramientas de gestión y fomentar la conexión con otros emprendedores del ecosistema.

Gracias a esta relación, Laudex ha fortalecido su **legitimidad y capacidad para incidir** en la educación superior como un derecho posible para todos. El vínculo con PSM ha sido también una fuente de **aprendizaje continuo**, cimentado en la confianza, la visión de largo plazo y el compromiso compartido con el impacto social.

Con esta trayectoria, el futuro de Laudex se proyecta hacia **la expansión y la innovación constante**. El objetivo es llegar a más jóvenes, diversificar sus productos financieros y continuar inspirando historias de esfuerzo y superación. Laudex y PSM comparten una certeza: invertir en educación es invertir en el futuro de México.

"Cuando miro hacia atrás y pienso en estos 15 años, me emociona ver cómo un sueño personal se transformó en una oportunidad para miles de jóvenes. Fundar Laudex fue creer que la educación podía ser el motor del cambio en México. Cada estudiante que concluye su carrera representa una historia de esfuerzo compartido. PSM confió en nosotros cuando todo era incierto, y su acompañamiento ha sido decisivo para crecer con propósito. Gracias a esta cercanía, hoy seguimos impulsando sueños, demostrando que el impacto social y la sostenibilidad pueden avanzar de la mano".

Francisco Cordero, Fundador y CEO de Laudex



DATOS DE IMPACTO



MÁS DE 29 MIL
Alumnos beneficiados



MÁS DE \$5 MIL MILLONES
En crédito autorizado



MÁS DE \$3 MIL MILLONES
En colegiaturas financiadas



70%
Participación de mercado



182
Colaboradores



MÁS DE 300 ALIANZAS
Con el ecosistema educativo en México y todo el mundo.



15 AÑOS
de operación



Escuelas que más **APOYAMOS**
UVM, UNITEC, EBC, UAG, UP



22 AÑOS
Edad promedio de nuestros alumnos



Canadá, Estados Unidos, España, Reino Unido, Irlanda
DESTINOS EDUCATIVOS
donde estudian nuestros alumnos

CLÍNICAS DEL AZÚCAR



Clínicas del Azúcar es una red de centros especializados en diabetes que ofrece atención integral, accesible y humana para mejorar la calidad de vida de los pacientes. Con el liderazgo de Promotora Social México (PSM), ha consolidado su modelo y ampliado su impacto en salud en México y Estados Unidos.

En México, más de doce millones de personas viven con diabetes, una enfermedad que representa no solo un reto médico, sino también un desafío emocional y económico para millones de familias. La atención suele ser costosa, fragmentada y poco empática, lo que provoca abandono del tratamiento y un deterioro progresivo en la calidad de vida. La falta de acceso a servicios integrales y asequibles condena a miles de personas a complicaciones graves, muchas veces prevenibles.

En ese contexto surge una propuesta que decidió cambiar la historia: **Clínicas del Azúcar**, un modelo que busca **ofrecer esperanza y transformar la atención a la diabetes desde la accesibilidad, la empatía y la innovación**.

La historia de Clínicas del Azúcar comienza en 2011, inspirada en una experiencia personal. **Javier Lozano**, su fundador, vivió de cerca el sufrimiento de su madre, quien prefería no atenderse ante la complejidad de los tratamientos. Mientras estudiaba en el MIT, Javier se propuso crear un modelo que simplificara la atención médica y la hiciera verdaderamente humana.

Así nació la primera clínica, con un propósito claro: **reducir el sufrimiento de las personas con diabetes y devolverles la esperanza**. Desde el inicio, su visión fue integrar en un mismo lugar todo lo necesario para que un paciente pudiera atenderse con dignidad, cercanía y confianza.

Clínicas del Azúcar implementó un **modelo pionero en América Latina** basado en la atención integral **"todo en un solo lugar"**. En una misma clínica, los pacientes pueden acceder a consultas médicas, nutricionales, psicológicas y educativas, reduciendo tiempos, costos y barreras.

El sistema de **membresías anuales**, pagaderas de forma flexible, permite que cualquier persona, sin importar su nivel socioeconómico, reciba atención continua durante todo el año. Esta modalidad no solo democratiza el acceso, sino que **garantiza acompañamiento constante, prevención y educación en hábitos saludables**.

Además, la organización ha desarrollado **herramientas tecnológicas** que permiten personalizar tratamientos, mejorar el seguimiento clínico y registrar avances en tiempo real. Todo ello se

"Nuestra misión en Clínicas del Azúcar es reducir el sufrimiento y dar esperanza a las personas con diabetes. No solo ofrecemos atención médica accesible, también acompañamos emocionalmente para que vuelvan a pensar en sus hijos y nietos".

*Javier Lozano, Fundador y CEO
de Clínicas del Azúcar*



Clínica del
Azúcar

LABORATORIO



Nombre:
 Apellido:
 Fecha:
 Hora:
 Edad:
 Sexo:
 Tipo de sangre:
 Referencia:
 Médico:
 Unidad:
 Hospital:
 Centro de diagnóstico:
 Centro de tratamiento:
 Centro de rehabilitación:
 Centro de educación:
 Centro de investigación:
 Centro de prevención:
 Centro de promoción:
 Centro de apoyo:
 Centro de atención:
 Centro de consulta:
 Centro de diagnóstico:
 Centro de tratamiento:
 Centro de rehabilitación:
 Centro de educación:
 Centro de investigación:
 Centro de prevención:
 Centro de promoción:
 Centro de apoyo:
 Centro de atención:
 Centro de consulta:

4.5 %

¿Cómo estoy?

Índice	Normal	Pre-diabetes	Diabetes
Hemoglobina A1c	< 5.7 %	5.7 - 6.4 %	≥ 6.5 %
Glucosa en ayunas	< 100 mg/dL	100 - 125 mg/dL	≥ 126 mg/dL
Glucosa 2 horas	< 140 mg/dL	140 - 199 mg/dL	≥ 200 mg/dL
Glucosa al azar	< 140 mg/dL	140 - 199 mg/dL	≥ 200 mg/dL
Glucosa postprandial	< 140 mg/dL	140 - 199 mg/dL	≥ 200 mg/dL

DATOS DE IMPACTO

TECNOLOGÍA, TRATO HUMANO Y CALIDAD AL SERVICIO DE LA SALUD

Acercamos atención especializada
en diabetes donde más se necesita

52 clínicas en
México y Texas



426,096
personas atendidas



\$1.2 MIL millones
de dólares en ahorros



\$44 en retorno social por
cada \$1 invertido



12,360,014 DÍAS
sumados a la esperanza de vida
de nuestros pacientes



**Gracias al control efectivo de la
diabetes, hoy viven más... y mejor.**



complementa con un **acompañamiento emocional y educativo** que ayuda a las personas a cambiar sus hábitos y a recuperar el sentido de control sobre su salud.

El modelo ha generado resultados tangibles y sostenibles. Más de **400,000 pacientes** han recibido atención integral; **60,000** son miembros activos y se registran **1.2 millones de consultas al año**. Detrás de cada cifra hay una historia: personas que evitaron amputaciones, recuperaron su visión o, simplemente, volvieron a sonreír al sentirse acompañadas.

Clínicas del Azúcar se convirtió en **pionera del modelo one stop shop en salud**: un sistema que concentra todos los servicios en un solo lugar para mejorar la experiencia del paciente y optimizar recursos. Su modelo ha sido replicado por instituciones públicas y privadas, y ha inspirado nuevas formas de atención médica integral.

Actualmente, existen **51 clínicas en México y una en San Antonio, Texas**. Su operación ha sido reconocida internacionalmente y comparada con casos de éxito como Aravind Eye Care, en India, por su innovación, eficiencia y enfoque social.

La relación entre **Clínicas del Azúcar** y **Promotora Social México (PSM)** comenzó en 2012,

cuando PSM decidió invertir en la segunda clínica recién abierta. Desde entonces, se ha convertido en un socio estratégico que ha acompañado cada etapa del crecimiento.

Más allá de la inversión, **PSM ha aportado acompañamiento estratégico, experiencia operativa, redes de colaboración y legitimidad institucional.** Su participación en el consejo directivo ha sido decisiva para fortalecer la gobernanza, profesionalizar los procesos y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Gracias a esta asociación, Clínicas del Azúcar logró **escalar su modelo manteniendo intacto su propósito social.** PSM ha sido clave en equilibrar el impacto y la rentabilidad, demostrando que la salud accesible puede ser también un modelo económicamente viable.

Esta relación, basada en la confianza y la visión compartida, ha permitido consolidar una red sólida, eficiente y en expansión, donde cada nueva clínica representa un paso hacia un sistema de salud más justo.

De cara al futuro, Clínicas del Azúcar y PSM comparten una visión común: **llevar atención integral, humana y asequible a cada rincón del país y más allá de sus fronteras.** El objetivo es continuar la expansión nacional e internacional, fortalecer la digitalización de servicios y apostar por la telemedicina como una herramienta para llegar a comunidades rurales. También buscan ampliar los programas de educación en salud, prevención y control de la diabetes en alianza con gobiernos y empresas.

La meta es ambiciosa pero clara: que cada persona con diabetes, sin importar su condición económica o ubicación, tenga acceso a atención médica integral, emocional y sostenible. Con esta visión, Clínicas del Azúcar y PSM reafirman su compromiso con una salud digna, humana y posible.

El trabajo de Clínicas del Azúcar se alinea con los principios promovidos por la **Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Federación**



Internacional de Diabetes (IDF), que impulsan el acceso equitativo a servicios de salud preventiva y la atención integral de enfermedades crónicas no transmisibles. Al ofrecer soluciones innovadoras, escalables y asequibles para millones de personas afectadas por la diabetes en América Latina, Clínicas del Azúcar se suma al esfuerzo global por **hacer de la salud un derecho accesible, no un privilegio.**

"Cuando fundamos Clínicas del Azúcar, soñábamos con cambiar la experiencia de las personas con diabetes. No queríamos solo ofrecer tratamiento, sino acompañamiento humano y esperanza. Cada paciente que vuelve a sonreír o que puede abrazar a su familia sin miedo a las complicaciones nos recuerda por qué empezamos. PSM ha sido parte esencial de este camino, aportando visión, confianza y compromiso. Juntos seguiremos demostrando que la salud digna y accesible no es un privilegio, sino un derecho".

*Javier Lozano, Fundador y CEO
de Clínicas del Azúcar*

MÉDICA SANTA CARMEN



Médica Santa Carmen ofrece atención digna, accesible y de calidad a personas con enfermedad renal crónica. Su relación con Promotora Social México (PSM) refleja una visión compartida: hacer de la salud un motor de inclusión y bienestar integral para las familias mexicanas, combinando innovación y sentido humano.

En México, la enfermedad renal crónica representa un desafío silencioso y devastador. Miles de personas enfrentan cada año la imposibilidad de acceder a tratamientos adecuados por su alto costo, la falta de infraestructura y la escasez de especialistas. La mayoría de los pacientes llega a etapas avanzadas sin diagnóstico ni acompañamiento. Frente a este panorama, **garantizar una atención digna, asequible y de calidad se vuelve una cuestión de vida o muerte.**

En 2010, **Andrés Gutiérrez y John Shepard** identificaron graves deficiencias en la atención renal en México. Tras visitar clínicas públicas y privadas, observaron barreras económicas, largas esperas y un trato impersonal. De esa experiencia nació Médica Santa Carmen, con el propósito de **ofrecer un modelo sostenible que brindara tratamientos accesibles, de calidad y centrados en el bienestar integral del paciente.**

Desde su origen, Médica Santa Carmen busca brindar bienestar y calidad de vida más allá del tratamiento médico. **Su modelo integra atención clínica, acompañamiento emocional y educación preventiva.** A través de servicios de diálisis con estándares internacionales, reduce la brecha de atención y ofrece esperanza a miles de pacientes.

La innovación de Médica Santa Carmen radica en su **enfoque integral.** Sus clínicas combinan

“Alguien con enfermedad renal crónica sin terapia se muere. Una vida vale lo mismo sin importar colonia o código postal; el acceso digno debe estar garantizado para todos”.

*Andrés Gutiérrez, Fundador y CEO
de Médica Santa Carmen*

infraestructura moderna con un trato humano y cercano. Programas como *Revisa tu riñón* fomentan la detección temprana y la educación sobre salud renal. Además, la institución impulsa la formación médica: en alianza con la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), capacita a médicos generales en nefrología para ampliar la cobertura en todo el país. Su labor está en sintonía con los objetivos globales de salud y bienestar definidos en la **Agenda 2030** y con la **estrategia de cobertura sanitaria universal** promovida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

En quince años, Médica Santa Carmen ha construido una red de **13 clínicas en México y tres centros en Estados Unidos** certificados por Medicare y Medicaid. Ha brindado **más de un millón de terapias y atiende a más de 2,500 pacientes**, con una supervivencia promedio de 7.2 años. Ante los

altos costos, ha creado esquemas de financiamiento y alianzas que combinan innovación médica, sensibilidad humana y compromiso social.

La relación entre Médica Santa Carmen y Promotora Social México (PSM) comenzó en 2015, en un Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII) en Mérida. Un año después, PSM se convirtió en socio inversionista, aportando **capital paciente, acompañamiento estratégico y visión de impacto**.

El acompañamiento de PSM fue decisivo para consolidar el modelo y escalar operaciones. Su participación en el consejo directivo **fortaleció la gobernanza, la medición de impacto y la integración de nuevos nefrólogos**. Además, su red de aliados impulsó la expansión de servicios y la profesionalización del equipo. Gracias a este respaldo, Médica Santa Carmen ha crecido con sostenibilidad y propósito, reafirmando su compromiso con la salud renal en México.

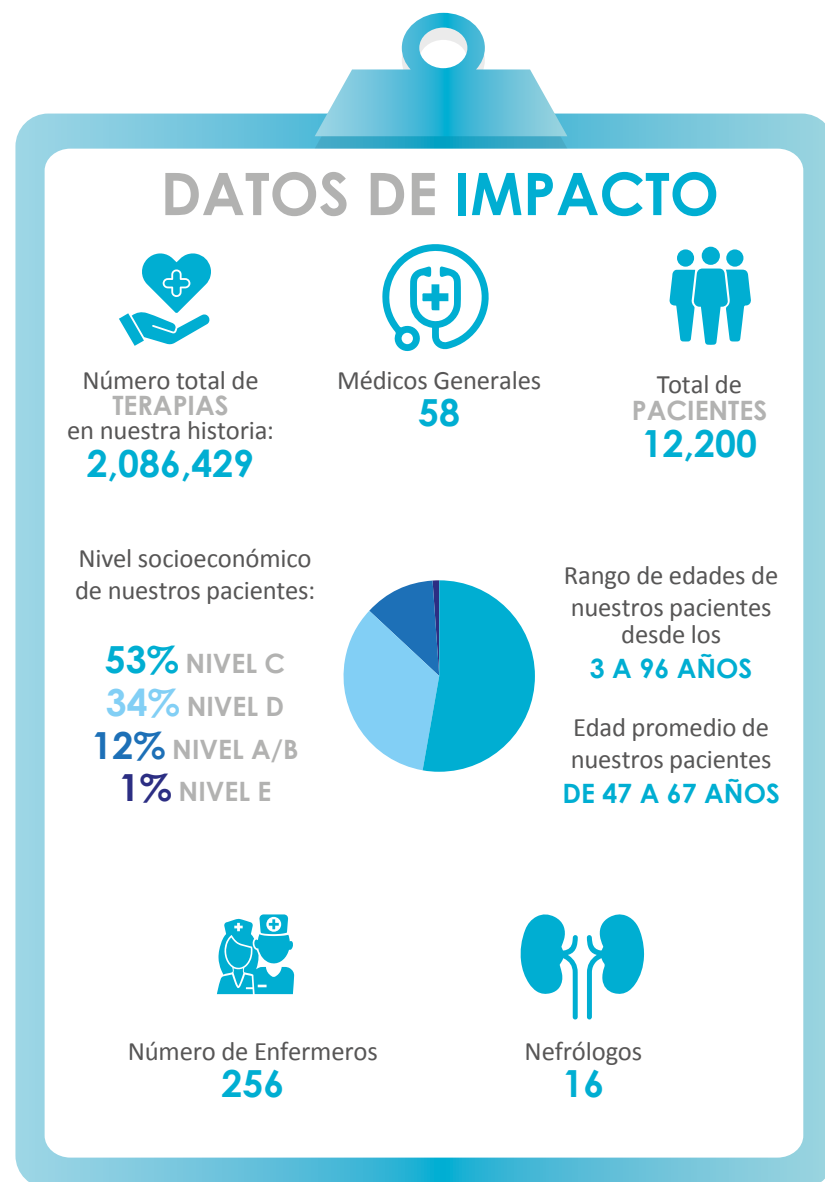
Después de una década de colaboración, la sociedad entre Médica Santa Carmen y PSM se ha consolidado en una relación de confianza y visión compartida. Juntas, ambas organizaciones buscan **transformar la atención renal en México** y demostrar que es posible combinar sostenibilidad, innovación y equidad en salud.

Con esta trayectoria, el futuro apunta a seguir ampliando la red de clínicas, fortalecer la prevención y consolidar su expansión internacional. La meta es clara: **que cada persona con enfermedad renal tenga acceso a una atención digna, efectiva y humana**.

"Cuando fundamos Médica Santa Carmen, soñábamos con ofrecer un servicio que pusiera a las personas en el centro. Queríamos que el trato fuera tan humano como profesional.

Gracias a PSM encontramos el impulso necesario para crecer con propósito. Hoy, cada paciente que vive más y mejor confirma que valió la pena creer en un modelo accesible, efectivo y digno".

*Andrés Gutiérrez, Fundador y CEO
de Médica Santa Carmen*





SOMEONE SOMEWHERE

SOMEONE
SOMEWHERE

Someone Somewhere impulsa el talento artesanal mexicano para romper ciclos de pobreza a través del trabajo digno y sostenible. Gracias al acompañamiento de Promotora Social México (PSM), ha logrado escalar su modelo, conectar comunidades con mercados globales y consolidar una cadena de valor con propósito.

En México, más de dos millones de personas se dedican a la actividad artesanal. La mayoría son mujeres que viven en zonas rurales con escaso acceso a educación, financiamiento o canales de venta. Sus productos, cargados de historia y talento, se venden a precios bajos y sin reconocimiento justo. La falta de conexión con mercados sostenibles perpetúa un ciclo de pobreza que se hereda de generación en generación.

El arte textil mexicano es una de las expresiones culturales más ricas del país, pero también una de las más vulnerables ante la globalización y el consumo masivo. En este contexto nació la idea de Someone Somewhere: **demostrar que las manos que tejen identidad también pueden tejer futuro, si se les brindan herramientas y oportunidades.**

Someone Somewhere surgió en 2016, fundado por tres amigos de la infancia, Antonio Nuño, Enrique Rodríguez y Fátima Álvarez, convencidos de que el talento artesanal mexicano podía trascender las fronteras del mercado local. Desde su etapa de preparatoria, los tres realizaban viajes a comunidades rurales y quedaron marcados por una realidad recurrente: mujeres con habilidades excepcionales, pero sin acceso a herramientas para transformar su trabajo en una fuente sostenible de ingresos.

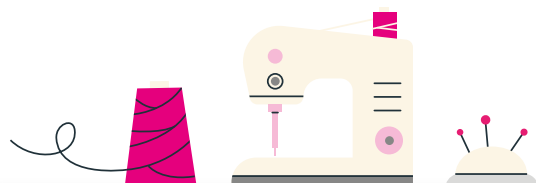
La primera idea fue sencilla y poderosa: **conectar a grupos de artesanas con empresas globales** para generar productos atractivos al mercado, elaborados con técnicas tradicionales y materiales sostenibles. Lo que comenzó como un proyecto estudiantil pronto se convirtió en una empresa social con propósito.

El modelo de Someone Somewhere se construye sobre **tres pilares: inclusión social, sostenibilidad ambiental y empoderamiento económico.** Cada producto combina diseño contemporáneo con saberes ancestrales, incorporando procesos sostenibles y materiales reciclados que reducen la huella ambiental de la industria textil. A diferencia de los modelos tradicionales de comercio justo, la empresa busca integrar a las artesanas como **socias dentro de la cadena de valor**, no solo como proveedoras.

"Nuestro propósito siempre ha sido que las artesanas rompan el ciclo de pobreza. Al integrarlas en cadenas de valor globales, acceden a ingresos justos, independencia y la posibilidad real de transformar sus comunidades".

Antonio Nuño, Cofundador de Someone Somewhere

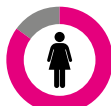
DATOS DE IMPACTO



Más de
3,000 PERSONAS
son impactadas por nuestra
cadena de valor
(entre artesanas, costureras
y sus familias)



85%
de las personas que
participan en nuestra
cadena de valor
SON MUJERES



Tenemos impacto en
10 DE LOS 17
ODS de la ONU



Fuimos la
PRIMERA
empresa en México en
certificarse Climate Neutral



Nuestro material estrella,
CIRCULOOM
está hecho a partir de
desperdicio textil y no utiliza
agua ni químicos



Hemos hecho más de
20M DE PRODUCTOS
en los últimos 3 años



Hemos trabajado con marcas como Adidas,
Lacoste, Apple, Delta Air Lines, Uber, Google, y

100 EMPRESAS MÁS



Para lograrlo, organiza a los grupos en **cooperativas o empresas comunitarias** y los capacita en **diseño, control de calidad, logística y gestión empresarial**. De esta manera, las artesanas adquieren autonomía, aprenden a negociar con clientes internacionales y mejoran sus ingresos. Además, reciben hilos y materiales sustentables adaptados a sus técnicas tradicionales, **combinando innovación y respeto cultural**.

El impacto de este modelo va más allá de lo económico: **promueve la autoestima, la equidad de género y el liderazgo femenino dentro de las comunidades**. Muchas de las mujeres que hoy colaboran con Someone Somewhere han pasado de trabajar solas en sus hogares a dirigir talleres o cooperativas locales.

La historia de Someone Somewhere está estrechamente ligada a Promotora Social México (PSM). La relación comenzó cuando la empresa ganó un concurso de emprendimiento estudiantil y obtuvo su primer apoyo financiero y técnico. PSM se convirtió en su primer inversionista y, más importante aún, en su aliado estratégico.

Desde 2016, PSM ha acompañado cada etapa del crecimiento de Someone Somewhere: aportó capital paciente para sostener los primeros años



de operación, asesoría para profesionalizar sus procesos y experiencia institucional para fortalecer su modelo de impacto. Participa activamente en su consejo directivo, contribuyendo en decisiones clave sobre expansión, inversión y sostenibilidad.

A casi una década de su fundación, Someone Somewhere ha logrado un impacto medible y humano. **Más de 3,000 personas**, en su mayoría mujeres artesanas y sus familias, han mejorado sus condiciones de vida gracias a su integración en cadenas de valor globales. En conjunto, las comunidades han producido **más de 20 millones de piezas** elaboradas en estados como **Oaxaca, Chiapas, Hidalgo, Puebla y Guerrero**. Cada prenda, mochila o accesorio es el resultado de un proceso que combina creatividad, técnica y colaboración.

El modelo ha contribuido al incremento del ingreso familiar, la formación de nuevas cooperativas locales y la generación de empleos indirectos. En términos ambientales, la empresa ha reciclado toneladas de desperdicio textil al incorporarlo en sus productos, reduciendo el impacto ecológico de la industria.

El futuro de Someone Somewhere se proyecta con claridad: **seguir creciendo, llegar a**

más comunidades y expandir su modelo fuera de México. La meta es replicar su experiencia en países de América Latina, India y África, donde millones de mujeres enfrentan condiciones similares de exclusión.

La organización busca consolidar su presencia en mercados internacionales, fortalecer su estructura operativa y continuar innovando en materiales reciclados y procesos de producción responsables. Paralelamente, planea ampliar su red de aliados estratégicos y promover el consumo consciente entre nuevas generaciones.

"Cuando comenzamos, teníamos la ilusión de cambiar realidades a través del trabajo digno. Hoy, ver a miles de mujeres liderar, generar ingresos y transformar sus comunidades nos confirma que valió la pena. PSM creyó en este sueño desde que solo era una idea. Su acompañamiento, más allá del capital, nos dio confianza y propósito. Someone Somewhere existe para demostrar que las manos que tejen también pueden construir futuro".

Antonio Nuño, Cofundador de Someone Somewhere

ILUMÉXICO



Iluméxico impulsa la transición hacia la energía solar en comunidades rurales sin acceso a la red eléctrica. Su colaboración con Promotora Social México (PSM) fortalece un propósito común: llevar energía limpia, asequible y sostenible a los hogares más alejados, generando desarrollo y bienestar en todo el país. Iluméxico forma parte del conjunto de soluciones reconocidas por organismos internacionales que impulsan la transición energética justa en América Latina.

En nuestro país, millones de personas viven aún sin acceso a la electricidad, razón por la cual, la transición energética se vuelve una tarea urgente y profundamente humana. En 2009 nació Iluméxico, una empresa social comprometida con llevar energía solar a comunidades rurales aisladas, donde la red eléctrica no llega o es insuficiente. Su propósito es claro: **que toda persona, sin importar su ingreso o historial crediticio, pueda acceder a energía limpia, asequible y duradera.**

Desde el inicio, Iluméxico se propuso transformar la realidad energética de las zonas rurales más marginadas del país. A través de sistemas solares confiables y accesibles, ofrece una alternativa a fuentes costosas y contaminantes como velas, gasolina o hielos. Al mismo tiempo, impulsa el desarrollo social y productivo de las comunidades, abriendo oportunidades de educación, emprendimiento y bienestar. Con cada instalación, contribuye a una **transición energética incluyente, sostenible y escalable en México.**

El modelo de Iluméxico se basa en **instalar y operar sistemas solares en viviendas y pequeños negocios rurales.** A diferencia de los proyectos tradicionales, su enfoque es de servicio a largo plazo, con mantenimiento permanente y planes financieros adaptados al gasto real de los usuarios. Gracias a este modelo, más de 34,000 viviendas y negocios

“En cada casa que enciende una lámpara solar, Iluméxico demuestra que la energía puede ser un derecho y no un privilegio. Con el impulso de PSM, lleva luz, oportunidades y desarrollo a comunidades rurales que hoy brillan con su propia fuerza”.

Manuel Wiechers, Presidente de Iluméxico

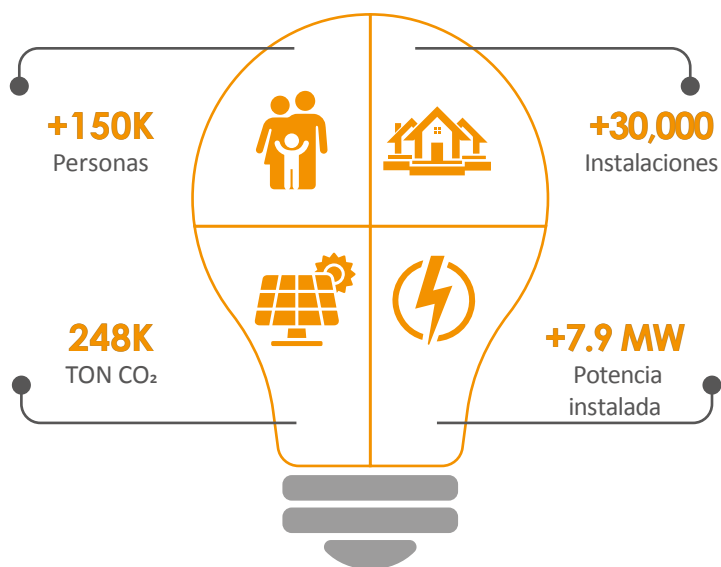
en Baja California, Yucatán, Chihuahua, Durango y San Luis Potosí cuentan hoy con electricidad solar. Para muchas familias, la energía dejó de ser un lujo y se convirtió en una herramienta de desarrollo.

A lo largo de su camino, Iluméxico ha enfrentado retos significativos. Uno de ellos fue **generar confianza** en comunidades que desconocían la energía solar o dudaban de su eficacia. Para vencer esa barrera, la organización se consolidó como un operador confiable que nunca abandona a sus usuarios. También diseñó **modelos financieros flexibles** que reflejan los patrones de consumo locales y permiten a las familias acceder a sistemas solares sin sobreendeudarse. Con esta visión, ha logrado **combinar impacto social y sostenibilidad económica.**

Otro desafío fue la relación con el gobierno. Tras depender de programas oficiales en su

DATOS DE IMPACTO

Acumulado a 2025



segunda etapa, Iluméxico decidió abandonar esos esquemas por la corrupción y la incertidumbre que generaban. Desde entonces adoptó un **modelo sostenible, enfocado directamente en los consumidores**. Esta decisión fortaleció su independencia, le dio mayor estabilidad financiera y reforzó su propósito de transformar comunidades desde la confianza y la permanencia. **Hoy, su equipo, bien remunerado y comprometido, es una de sus mayores fortalezas.**

Gracias a su constancia, Iluméxico ha alcanzado **más de 34,000 usuarios y 6,000 instalaciones bajo su nuevo modelo de servicio**. Su impacto se refleja en distintos ámbitos: los niños estudian hasta tres horas más por las noches, las familias respiran mejor al eliminar el humo de velas y generadores, y los negocios locales multiplican sus ingresos al no depender del hielo o la gasolina. La luz también ha traído seguridad, reduciendo los riesgos de violencia y fortaleciendo el tejido social de las comunidades.

El acompañamiento de Promotora Social México (PSM) ha sido clave para consolidar ese camino. El vínculo comenzó con un donativo destinado a capacitar al equipo de Iluméxico y evolucionó hacia préstamos de corto plazo que permitieron cumplir licitaciones y crecer en volumen. Tras la pandemia, PSM impulsó la expansión con **capital paciente y**

vehículos financieros innovadores. Además de los recursos económicos, PSM ha brindado **asesoría, mentoría y acceso a redes estratégicas** que fortalecen la profesionalización de la empresa.

Hoy, Iluméxico y PSM mantienen una relación sólida y de largo plazo, cimentada en valores y una **visión compartida de impacto**. PSM ha acompañado los momentos más decisivos de la organización, impulsando su sostenibilidad y proyección regional. Con esta asociación, ambas instituciones buscan consolidar un **modelo replicable** que lleve energía limpia a cada rincón del país. El futuro de Iluméxico apunta a convertirse en la principal opción de electricidad rural en México, con una operación escalable y humana.

"Emprender con propósito no significa renunciar a la rentabilidad ni a la calidad de vida. En Iluméxico descubrimos que entre más negocio hacemos, más impacto generamos, porque podemos atraer mejor talento, más capital y más años de compromiso con nuestra misión. La asociación con PSM ha sido una fuerza que amplifica nuestro alcance y nos recuerda que la energía más poderosa no es la eléctrica, sino la que mueve a las personas".

Manuel Wiechers, Presidente de Iluméxico

HIPOCAMPUS



HIPOCAMPUS
CENTROS DE APRENDIZAJE

Hipocampus impulsa centros de aprendizaje infantil de alta calidad en comunidades trabajadoras.

En colaboración con Promotora Social México (PSM), ha consolidado un modelo que combina productividad, equidad y desarrollo temprano, demostrando que el cuidado infantil de calidad puede ser motor de bienestar social y empresarial.

Actualmente, el **acceso al cuidado infantil de calidad es un privilegio y no un derecho**. Hipocampus se ha convertido en una referencia para demostrar que la educación temprana puede ir de la mano con la productividad y la equidad. Promotora Social México (PSM) comparte esta convicción y ha acompañado su crecimiento, fortaleciendo **un modelo que transforma la vida de las familias trabajadoras y genera bienestar social sostenible**.

Hipocampus nació en 2017 con una idea profunda y sencilla: **todas las niñas y niños merecen espacios seguros y estimulantes para desarrollarse desde sus primeros años de vida**. Su modelo combina dos ejes esenciales, calidad y acceso, y se construye sobre alianzas con grandes empleadores que facilitan la apertura de **centros de cuidado infantil** para los hijos de sus colaboradores. De esta manera, logra un **doble impacto: mejorar la**

productividad empresarial y fomentar el desarrollo infantil temprano.

El primer centro abrió en San Francisco del Rincón, Guanajuato, y marcó el inicio de una **expansión constante**. Hoy Hipocampus cuenta con trece centros, ocho de ellos en operación en cinco estados del país, todos con un propósito común: **derribar las barreras estructurales que limitan a las familias trabajadoras**.

Su modelo ofrece **soluciones integrales para las empresas: desde el diagnóstico de necesidades hasta la operación de los centros**. El enfoque pedagógico se inspira en Montessori, el constructivismo y la teoría del apego, promoviendo el desarrollo integral de niñas y niños de uno a seis años. Al mismo tiempo, revaloriza el trabajo de las educadoras, brindándoles empleo formal, capacitación continua y reconocimiento profesional, alineado con la **meta 5.4 de la Agenda 2030** sobre igualdad laboral y reconocimiento del trabajo de cuidado.

Para cumplir su misión, Hipocampus desarrolla diagnósticos y estudios de factibilidad que permiten ubicar los centros cerca de los lugares de trabajo. Su operación flexible, con horarios extendidos y adaptados a las dinámicas laborales, responde a estándares recomendados por el **Global Partnership for Education** sobre acceso equitativo y servicios centrados en las familias. El modelo integra **pedagogía basada en el apego, rutinas**

"PSM creyó en nosotros desde el primer día, cuando pocos se atrevían a hacerlo.

Más que inversión, nos dio confianza, acompañamiento y la convicción de que transformar la cultura del cuidado y la primera infancia en México sí es posible".

Germán Zubia, Cofundador de Hipocampus

estructuradas y juego libre, fortaleciendo el desarrollo emocional y social.

El camino no ha estado libre de retos. Hipocampus ha tenido que convencer a empresas y familias de que **invertir en el cuidado infantil es una inversión social**, no un gasto. También ha enfrentado barreras regulatorias y contextos complejos, pero cada desafío se ha superado con alianzas sólidas, acompañamiento cercano y el respaldo de PSM.

Los resultados son claros: **cientos de niñas y niños con mejoras medibles en su desarrollo**, equilibrio financiero incluso en comunidades vulnerables y empleo digno para mujeres locales. Estos logros colocan a Hipocampus y PSM como referentes en la implementación de modelos de cuidado infantil alineados con estándares internacionales de calidad y sostenibilidad.

La asociación con PSM fue natural, cimentada en **una visión compartida por la primera infancia**. La mentoría de PSM fue decisiva para escalar el modelo y consolidar su sostenibilidad ante empresas y autoridades. PSM impulsó la profesionalización, la medición de impacto y la vinculación con aliados estratégicos.

Con esta trayectoria, Hipocampus y PSM miran hacia el futuro con determinación. Ambas organizaciones comparten **la visión de fortalecer la conciencia colectiva sobre el valor del cuidado infantil** y avanzar hacia un ecosistema que garantice el bienestar y el desarrollo temprano de todas las niñas y niños de México.

"Cuando iniciamos Hipocampus, soñábamos con cambiar la forma en que México entiende el cuidado infantil. Queríamos demostrar que calidad y acceso pueden coexistir, y que invertir en los primeros años es apostar por el futuro del país. Cada centro, cada niña y niño, cada educadora, representa una historia de confianza y transformación. Hoy seguimos trabajando para que el cuidado y la educación temprana sean un derecho, no un privilegio".

Germán Zubia, Cofundador de Hipocampus



DATOS DE IMPACTO

+60

Colaboradoras(es) en
5 estados de México

115

Educadoras
capacitadas y con
empleo

2,889

Centros +
1,592 Digital

4,481

Personas
cuidadoras

1,934

Niños y niñas
de forma directa

37%

Crecimiento
promedio anual
2020 - 2024

12

Centros de aprendizaje
establecidos



TICMAS



Ticmas impulsa la reducción de la brecha educativa a través de una plataforma integral de aprendizaje digital. En sociedad con Promotora Social México (PSM), ha impulsado un modelo que acelera y mejora la forma en que niñas, niños y jóvenes aprenden en América Latina, alineado con la estrategia de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) para la educación digital 2023-2030.

Uno de los retos a vencer en todo Latinoamérica es la desigualdad educativa, que lamentablemente sigue marcando el destino de millones de jóvenes. Ticmas ha demostrado que la tecnología puede ser una poderosa aliada para la inclusión y el aprendizaje significativo. A su vez, Promotora Social México (PSM) encontró en esta plataforma un motor capaz de **acelerar y mejorar la forma en que niñas, niños y jóvenes aprenden en América Latina, incluyendo México**. Su propósito está alineado con la estrategia de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) para la educación digital 2023-2030.

Ticmas nació en Argentina de la mano de Viviana Zocco, una ejecutiva con amplia trayectoria en los sectores financiero y digital. Su inquietud ante el abandono escolar la llevó a crear una plataforma educativa interactiva que ofreciera **currículos dinámicos, capaces de despertar la curiosidad, la autonomía y el gusto por aprender**. Desde sus inicios, buscó reducir la deserción escolar y cerrar la brecha entre escuelas públicas y privadas en América Latina **para edades K-12**.

Las metas de Ticmas son tan concretas como ambiciosas: **fortalecer la comprensión lectora, las habilidades matemáticas y el pensamiento computacional, a través de su plataforma mediante cursos específicos**. Su modelo promueve

"La relación entre PSM y Ticmas se fundamenta en una visión compartida: transformar la educación mediante la innovación tecnológica. PSM reconoció en Ticmas un socio estratégico para cerrar brechas de aprendizaje y fortalecer el desarrollo integral de niñas, niños y jóvenes en México".

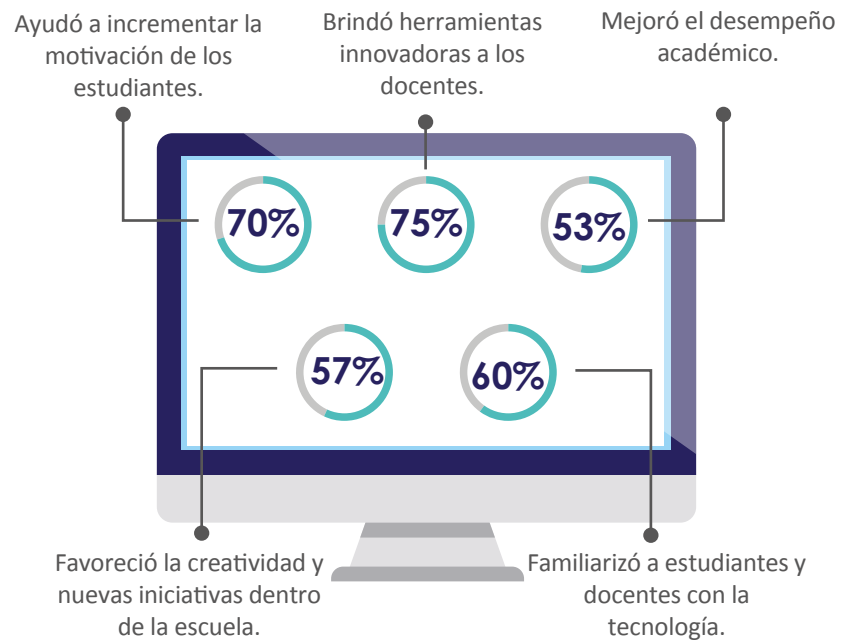
Viviana Zocco, fundadora de Ticmas

el aprendizaje autónomo y el desarrollo de habilidades, creando espacios donde los estudiantes **aprenden a aprender**. Para lograrlo, la organización conformó un equipo multidisciplinario de pedagogos, neurocientíficos, diseñadores y expertos en comunicación, que desarrollan contenidos alineados con los planes oficiales de cada país.

Su metodología se basa en el **Learning Experience Design (LED)**, un enfoque centrado en la experiencia del estudiante que integra pedagogía, neurociencia y diseño visual. Este modelo genera entornos de aprendizaje seguros y flexibles que fortalecen la confianza emocional, en coherencia con los principios de la UNESCO sobre aprendizaje socioemocional y bienestar estudiantil.

Si bien Ticmas comenzó trabajando con escuelas privadas, su propósito siempre fue **llegar a**

DATOS DE IMPACTO EN ESTUDIANTES Y ESCUELAS



Fuente: relevamientos y encuestas internas de Ticmas (2025).

comunidades con menos recursos. Para lograrlo, estableció alianzas con organizaciones sociales y corporaciones que patrocinan el acceso gratuito en escuelas públicas. Uno de los mayores retos ha sido **armonizar tecnología y pedagogía**, lo que llevó a consolidar un **modelo flexible, evaluado y en constante actualización**.

Hoy, Ticmas alcanza a más de 800,000 estudiantes a través de cerca de 580 escuelas en Latinoamérica, con programas validados por la Organización de Estados Iberoamericanos. Su crecimiento se ha extendido a México, Colombia y Ecuador, impulsado por una visión que combina **innovación, evidencia e impacto social**. Su modelo no solo alcanza a estudiantes K-12, sino a través de su plataforma digital *Academy* llega a jóvenes de todas las edades para mejorar sus conocimientos y habilidades digitales para lograr su primer empleo; asimismo sirve como plataforma de nivelación en habilidades STEM y contribuye a mejorar la formación de emprendedores (*upskilling* y *reskilling*) mediante contenido digital.

El acompañamiento de PSM fue decisivo para fortalecer la estructura institucional de Ticmas, profesionalizar su gestión y conectar su propuesta con aliados estratégicos del ecosistema latino-

americano. Gracias a PSM, Ticmas consolidó su modelo pedagógico, amplió su alcance en México y proyectó su expansión internacional con legitimidad y escala.

Ticmas y PSM comparten una certeza: la educación de calidad no solo cambia vidas individuales, sino que puede convertirse en un **motor de desarrollo social** para toda América Latina. Juntas, ambas organizaciones continúan impulsando un modelo que demuestra que la tecnología, usada con propósito, puede humanizar el aprendizaje y construir un futuro más equitativo.

"Ver a niñas, niños y jóvenes disfrutar mientras aprenden es la mayor recompensa. Cada clase de Ticmas despierta entusiasmo y demuestra que la educación puede ser una experiencia transformadora. Con el acompañamiento de PSM, confirmamos que la tecnología puede ser un vehículo de equidad y cambio profundo. Hemos podido crecer y consolidar una visión compartida: que cada estudiante tenga acceso a una educación significativa y de calidad".

Viviana Zocco, fundadora de Ticmas

MAGNETO



Magneto impulsa la empleabilidad en Latinoamérica con inteligencia artificial que conecta personas con empleo formal y brinda formación gratuita a quienes no son contratados. Comparte con Promotora Social México la visión de promover movilidad social mediante trabajo digno y tecnología con propósito, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) sobre trabajo decente, crecimiento económico y reducción de desigualdades, promovidos por las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En América Latina, **millones de personas trabajan sin prestaciones, sin estabilidad y sin oportunidades de desarrollo.** La informalidad laboral es uno de los grandes desafíos estructurales que limitan el crecimiento y la movilidad social en la región. Transformar esa realidad requiere **abrir caminos hacia la formalidad, con empleos dignos y accesibles.** Ese es el desafío que Magneto asumió desde su origen: usar la inteligencia artificial para conectar a las personas con el empleo que merecen y desean.

Magneto nació en 2019 bajo el liderazgo de los hermanos Alejandro y Pablo Arango, quienes, tras participar en proyectos de impacto como bibliotecas digitales y consultorías de talento, visualizaron una nueva forma de entender la empleabilidad. Inspirados en un estudio de la Universidad de Indiana, comprendieron el potencial de la inteligencia artificial generativa para revertir la informalidad laboral en América Latina. A partir de esa convicción, surgió la idea de **construir una plataforma que democratizara el acceso al empleo formal.**

El modelo de Magneto se centra en **transformar el ciclo de contratación** y en **garantizar que cada persona encuentre un trabajo que disfrute.** Su plataforma de inteligencia artificial vincula la oferta y la demanda laboral de manera eficiente, seleccionando a los candidatos más adecuados. Pero la innovación no termina en la contratación:

a través del programa *"Feedback para la vida"*, quienes no resultan elegidos reciben retroalimentación personalizada y tres meses de educación gratuita. De esta manera, incluso quienes no consiguen empleo adquieren **herramientas para crecer y prepararse para nuevas oportunidades.**

Con esta propuesta, Magneto ha enfrentado dos grandes desafíos. El primero ha sido **adaptar la tecnología al contexto latinoamericano**, donde gran parte de la población no cuenta con computadoras ni planes de datos. Por ello, la plataforma permite postularse mediante WhatsApp o mensajes de voz, opciones que responden a la realidad de millones de personas. El segundo reto ha consistido en **convencer a empresas tradicionales de digitalizar sus procesos de reclutamiento** y, posteriormente, mostrar a las pequeñas y medianas empresas los beneficios de esta innovación en términos de eficiencia y costo.

"Magneto nació para conectar talento con oportunidades reales, usando tecnología que entiende a las personas. No se trata solo de encontrar trabajo, sino de transformar el empleo en una herramienta de movilidad y bienestar colectivo".

Alejandro Arango, CEO de Magneto

Gracias a esta visión, más de 25,000 personas han accedido a empleo formal a través de Magneto, muchas de ellas mujeres y trabajadores provenientes del sector informal. **Cada contratación representa más que un ingreso: significa estabilidad económica, acceso a seguridad social y mejores oportunidades de vida para sus familias.**

El acompañamiento de Promotora Social México (PSM) ha sido decisivo para fortalecer esa expansión. En 2024, PSM participó en una ronda de inversión e ingresó al capital de la empresa. Más allá del financiamiento, su aporte ha significado visión estratégica, mentoría y presencia en la junta directiva. Gracias al apoyo de PSM, Magneto ha **consolidado su operación en México** y se ha posicionado como referente regional en el uso de inteligencia artificial con propósito social.

Mirando hacia el futuro, la sociedad entre Magneto y PSM se proyecta como una relación de largo plazo basada en confianza, estrategia y objetivos compartidos. Ambas organizaciones buscan que cada vez más latinoamericanos encuentren empleos dignos y que las empresas accedan al talento que impulse el desarrollo sostenible de la región. Con este horizonte, Magneto reafirma su compromiso de **seguir innovando para ampliar el acceso a oportunidades reales de movilidad social.**

"Cuando alguien consigue empleo formal, cambia algo más que su situación económica: cambia su vida y la de su familia.

Es ver cómo la estabilidad se convierte en esperanza y la oportunidad en futuro. En Magneto creemos que la tecnología solo tiene sentido cuando acerca a las personas a su bienestar. Esa es nuestra brújula. Trabajar junto a PSM nos ha permitido soñar más grande, aprender más rápido y confirmar que la transformación empieza con una oportunidad".

Alejandro Arango, CEO de Magneto



DATOS DE IMPACTO

**+ 7 MILLONES
DE CANDIDATOS**

conectados con oportunidades laborales a través de la plataforma

**+ 5 MIL
EMPRESAS**

han confiado en nosotros



US\$7 MILLONES
en inversión semilla



**+1 MILLÓN
DE PERSONAS**

hacen parte de nuestra comunidad digital

**+100 ALIADOS
ESTRATÉGICOS**

en el ecosistema de talento y emprendimiento

Minu impulsa el bienestar financiero de los trabajadores, reduce el estrés económico y promueve un uso responsable del ingreso. Gracias al acompañamiento de Promotora Social México (PSM), su modelo ha ganado legitimidad, escala y fuerza para demostrar que la inclusión financiera también genera impacto social sostenible.

En México millones de personas enfrentan tensiones financieras cotidianas, Minu ha demostrado que el bienestar económico también puede ser un motor de transformación social. Promotora Social México (PSM) reconoce en esta empresa un ejemplo de innovación con sentido humano, capaz de mejorar la vida de los trabajadores a través de soluciones financieras accesibles y sostenibles.

La historia de Minu comenzó en 2019, cuando Nima Pourshasb y sus socios decidieron enfrentar un **problema estructural: la falta de liquidez** derivada de los rígidos calendarios de nómina. Inspirados por su compromiso con México, identificaron que esa rigidez empujaba a muchas familias al endeudamiento y la ansiedad. La propuesta era simple, pero profundamente transformadora: **permitir que las personas pudieran disponer de lo que ya habían ganado cuando más lo necesitaran.**

En aquel momento, los datos eran alarmantes. Uno de cada tres mexicanos debía **pedir préstamos para cubrir gastos básicos** como transporte o alimentación, y menos del diez por ciento lograba ahorrar. Ante esta realidad, Minu asumió el desafío de convertirse en un **catalizador del bienestar financiero.**

Su misión fue clara desde el inicio: **aliviar el estrés económico** mediante herramientas que fortalecieran las finanzas personales. Al hacerlo, la

empresa contribuye también al bienestar físico, mental y relacional de los trabajadores. Minu nació con la convicción de que la estabilidad financiera es la base de una **vida más plena y productiva.**

Minu revolucionó la salud financiera al ofrecer el **salario on demand**, una herramienta que permite a los colaboradores disponer del dinero ya devengado sin esperar la fecha de pago. Esta innovación redujo el endeudamiento y el estrés económico, convirtiéndose en un referente de bienestar laboral. De esta manera, comparte la visión de la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** sobre el acceso anticipado al salario como una innovación vinculada al bienestar financiero de los trabajadores.

Con el tiempo, la plataforma amplió su oferta hasta incluir más de cincuenta beneficios en salud, ahorro, educación financiera, telemedicina

“Para Minu, la relación con PSM ha sido clave. Ellos entendieron desde el inicio la importancia de la salud financiera, nos dieron legitimidad y confianza, y juntos estamos demostrando que innovación, impacto social y sostenibilidad financiera pueden crecer de la mano”.

Nima Pourshasb, CEO y cofundador de Minu

y seguros. Su modelo opera bajo **dos esquemas**: uno **de plataforma**, donde las empresas asumen el costo, y otro **transaccional**, en el que cada retiro implica una cuota fija del colaborador.

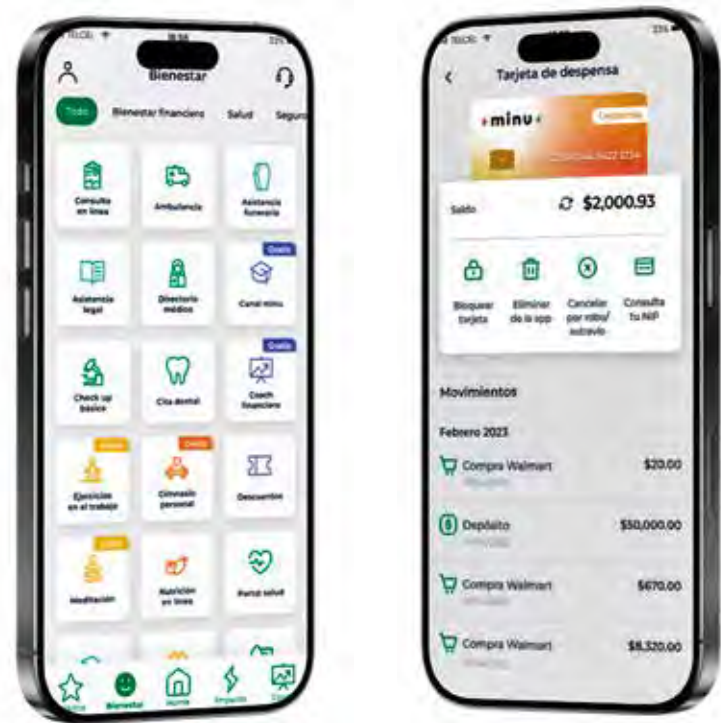
Introducir el concepto fue un reto que exigió evidencia sobre su impacto en productividad y retención. Con **tecnología segura y procesos sólidos**, Minu logró consolidarse: obtuvo certificaciones internacionales ISO y SOC, firmó alianzas con Banamex y BanCoppel, y alcanzó más de un millón de usuarios, 2,500 empresas clientes y rentabilidad entre 2023 y 2024, tras una inversión acumulada de 49 millones de dólares.

El acompañamiento de PSM fue decisivo para esta consolidación. La relación inició a finales de 2023 y se formalizó en enero de 2024, cuando PSM se incorporó como **socio estratégico y observador en el consejo**. Su participación aportó visión y experiencia en proyectos de impacto social. Gracias a este vínculo, Minu fortaleció la **profesionalización, la medición de impacto y la toma de decisiones estratégicas**, ampliando su cobertura y proyección regional.

Con esta trayectoria, el futuro de Minu se perfila con optimismo. La meta es llegar a **más personas en menos tiempo**, consolidando un vínculo de largo plazo con PSM que siga generando aprendizajes compartidos y **multiplicando el bienestar financiero** en toda Latinoamérica.

"Cuando pienso en cómo empezó Minu, recuerdo a las personas que nos inspiraron: trabajadores que, con esfuerzo diario, enfrentaban la angustia de no llegar a fin de mes. Nuestro propósito siempre ha sido aliviar esa carga y ofrecer bienestar real. Creemos que la salud financiera es parte esencial de la dignidad humana. Por eso, encontrar en PSM un socio con la misma convicción ha sido transformador".

Nima Pourshasb, CEO y cofundador de Minu



DATOS DE IMPACTO

LÍDERES DE SALARIO ON DEMAND EN MÉXICO

+ 2,000 empresas y
1 MILLÓN de colaboradores



Ahorro generado de
300 MDP

+ 2,500 MDP
utilizados en los usuarios



EMPRESA DE VALES CON CRECIMIENTO MÁS RÁPIDO

+ 2 MILLONES
de transacciones anuales



+500 K
de tarjetas emitidas

GOODSAM



GoodSAM impulsa un modelo de negocio regenerativo que conecta a agricultores del sur global con mercados internacionales, promoviendo prácticas sostenibles y comercio justo.

Con el acompañamiento de Promotora Social México (PSM), ha fortalecido su crecimiento, ampliado su impacto y consolidado una red basada en propósito y equidad.

Durante décadas, el sistema alimentario global ha operado bajo profundas desigualdades. Los agricultores del sur global producen gran parte de los alimentos que se consumen en el norte, pero rara vez reciben una compensación justa. Las cadenas de intermediarios y las reglas del comercio internacional perpetúan su vulnerabilidad. A ello se suma el daño ambiental causado por la agricultura intensiva. Frente a esta inequidad, **GoodSAM** nació con una pregunta que guía su acción: **¿es posible construir un sistema alimentario que funcione para todos?**

Fundada en 2019 por Heather Terry, GoodSAM nació con la visión de **trabajar directamente con agricultores bajo principios de cultivo regenerativo**. Su objetivo fue aprovechar los productos de una misma finca (café, cacao, frutos secos y semillas) para crear economías locales sostenibles. Desde el inicio buscó conectar a comunidades agrícolas del sur global con el mercado estadounidense como socias con voz y beneficios compartidos, fortaleciendo y visibilizando prácticas regenerativas heredadas de culturas indígenas en países como México, Colombia y Ghana.

GoodSAM promueve un **modelo basado en equidad, transparencia y colaboración directa**. Trabaja con agricultores en América, África y Estados Unidos, eliminando intermediarios y garantizando pagos hasta cuatro veces superiores al

promedio. Además de adquirir productos, **impulsa desarrollo comunitario** mediante infraestructura, manufactura local, capacitación y formación juvenil. Cada acción surge del diálogo con los productores y busca crear valor compartido. Su gestión, guiada por ética y compromiso ambiental, demostró resiliencia y continuidad durante la pandemia.

En pocos años, **GoodSAM** ha generado transformaciones tangibles. En la Sierra de Santa Marta, Colombia, las comunidades pasaron del escepticismo a la colaboración activa, desarrollando manufactura local y biofábricas. En otras regiones, la empresa impulsó electrificación rural y mejoras de infraestructura que fortalecen el comercio. En 2022, se consolidó como empresa con fines de lucro orientada al impacto social, demostrando que la rentabilidad y la justicia pueden coexistir. Promotora Social México (PSM) está apoyando a GoodSAM en la **búsqueda de comunidades en México que puedan volverse proveedoras de sus productos**, y así contribuir al desarrollo de estas prácticas regenerativas en nuestro país.

La sociedad entre **PSM** y **GoodSAM** surgió gracias a aliados como Alive Ventures y LATAM Impact Fund, que reconocieron su afinidad de propósito, y donde hemos actuado como coinversores. Desde entonces, PSM ha brindado capital, legitimidad y acompañamiento estratégico para transformar el sistema alimentario desde la equidad.

Heather Terry destaca su enfoque humano y comprometido. Gracias a esta relación de confianza y corresponsabilidad, GoodSAM ha fortalecido su gestión, expandido operaciones y demostrado que rentabilidad y bienestar social pueden coexistir.

GoodSAM mira al futuro con la meta de consolidarse como un **referente global en alimentación regenerativa y justa**, expandiendo su modelo a nuevas regiones y productos. PSM será parte esencial de ese camino, no solo como inversionista, sino como aliado estratégico y articulador de pensamiento.

Ambas organizaciones coinciden en que **el futuro de la alimentación dependerá de las relaciones humanas detrás de cada producto**. Por ello, GoodSAM busca inspirar a otras empresas a transitar del extractivismo comercial a la corresponsabilidad regenerativa, demostrando que los negocios pueden florecer con propósito, empatía y respeto por la tierra.

La labor de GoodSAM se enmarca en los compromisos internacionales impulsados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), que promueven la transición hacia sistemas alimentarios sostenibles y resilientes. Desde el sur global, GoodSAM demuestra **que la regeneración de la tierra y la justicia económica pueden ser motores de un nuevo paradigma alimentario mundial**.

"Construir un sistema alimentario justo implica mucho más que pagar precios razonables: significa escuchar, compartir y sanar juntos. Con socios como PSM, hemos demostrado que las empresas pueden crecer generando bienestar colectivo, fortaleciendo comunidades agrícolas y honrando los saberes de la tierra. Cuando el propósito guía cada decisión, los negocios se convierten en una fuerza regenerativa para las personas y el planeta".

Heather Terry, Fundadora y CEO de GoodSAM



DATOS DE IMPACTO

Alianza con La Nogalera Group, procesador sustentable de nuez pecanera, Ciudad Juárez, Chihuahua.



IMPACTO SOCIAL:

- **Más de 1,000** agricultores apoyados en **30,000+** hectáreas de producción de nuez.
- **33%** de la fuerza laboral son mujeres y **50%** de las supervisoras de operaciones son femeninas.
- **Becas otorgadas** a niñas indígenas tarahumaras a través del programa El Pinar.



IMPACTO AMBIENTAL:

- **3 sistemas de energía** solar instalados.
- **Programas** de separación y reciclaje de residuos implementados.

GALGO



Galgo impulsa la inclusión financiera y la movilidad en América Latina mediante créditos accesibles para la compra de motocicletas, dirigidos a sectores medios y bajos.

Con Promotora Social México (PSM) comparte la convicción de generar impacto social real: abrir oportunidades de trabajo digno y mejorar la calidad de vida.

En América Latina, **la movilidad es clave para el progreso**, pero millones aún enfrentan barreras de acceso al crédito y transporte. **Galgo surge como un marketplace de motocicletas con financiamiento integrado** que impulsa la inclusión financiera y la movilidad social, facilitando herramientas para generar ingresos y mejorar la calidad de vida.

Galgo nació en Chile en 2019, cuando sus fundadores, **Diego Fleischmann** e **Ignacio Cannars**, unieron su experiencia emprendedora para crear un modelo de impacto social. Inició otorgando créditos a migrantes venezolanos durante la pandemia, cuando las motocicletas se volvieron un medio esencial de trabajo. Esa experiencia reveló una necesidad mayor: **ofrecer movilidad accesible a toda la población**. Tres años después, Galgo se expandió a Colombia y México, y proyecta su llegada a Brasil.

Desde su origen busca que **más personas accedan a crédito formal en condiciones justas**. Su modelo combina financiamiento asequible y movilidad eficiente, ofreciendo motocicletas como herramientas de trabajo. Al brindar tasas competitivas y promover inclusión financiera, genera oportunidades que transforman vidas bajo un enfoque sostenible y rentable.

Cada crédito otorgado por Galgo representa una historia de progreso. **Sus planes de financiamiento,**

de entre 36 y 48 meses, permiten adquirir motocicletas de 2,000 a 3,500 dólares. Hoy vende y financia cerca de 6,000 motos al mes en Chile, Colombia y México. Este crecimiento refleja no solo un modelo eficiente, sino la confianza de miles de personas que ven en la motocicleta una herramienta de trabajo. Además, Galgo ofrece cursos de conducción y cultura vial, fortaleciendo la seguridad y la comunidad entre sus clientes.

Galgo busca resolver la falta de inclusión financiera formal, a través de acceso al crédito formal, lo que ha resuelto con **modelos predictivos, inclusivos y tasas justas**. Galgo demuestra que es posible mantener una cartera sana y rentable, con impacto social real. Asimismo, ha enfrentado el fraude crediticio en México, lo que está buscando resolver con tecnología de validación y prevención. Con esta trayectoria, se consolida como

“En Galgo combinamos tecnología e impacto social para ofrecer movilidad accesible y crédito justo. Cada cliente es un emprendedor en potencia; cada motocicleta, una oportunidad para acelerar el desarrollo y reducir las brechas de desigualdad”.

Diego Fleischmann, Cofundador y CEO de Galgo

DATOS DE IMPACTO

Cientes de bajos ingresos en México	44.5%
Cientas en México	28%
Cartera total de créditos México	47,970
Total de créditos activos en México	24,905
Número de unidades financiadas al mes en México	2,196



un **referente en innovación financiera**, al mismo tiempo que conserva su esencia: equilibrar impacto y sostenibilidad para transformar vidas.

Gracias al acompañamiento de PSM, Galgo ha fortalecido su expansión en México y su posicionamiento regional. En 2025, PSM invirtió en la empresa y aportó no solo capital, sino también experiencia, acompañamiento y visión estratégica. Este respaldo ha permitido a Galgo profesionalizar su gestión, ampliar su alcance e impulsar nuevas alianzas dentro del ecosistema de impacto. PSM ha sido clave para consolidar un modelo que une inclusión financiera con movilidad accesible.

Hoy, Galgo y PSM mantienen una relación de confianza y propósito compartido. Ambas organizaciones

buscan demostrar que **los negocios pueden ser rentables y al mismo tiempo generar bienestar social**. Mirando hacia el futuro, Galgo aspira a consolidarse como la mejor alternativa de movilidad accesible en América Latina, ampliando su cobertura, mejorando la calidad del servicio y fortaleciendo su compromiso con la inclusión financiera. Con esta visión, la sociedad entre Galgo y PSM se proyecta hacia un futuro de impacto duradero.

Su modelo refleja las prioridades impulsadas por el **Banco Mundial** y la **Alianza para la Inclusión Financiera (AFI)** en materia de crédito digital responsable e inclusión financiera. A través del acceso a motocicletas productivas, Galgo contribuye a ampliar la movilidad económica y las oportunidades laborales en América Latina, en coherencia con los objetivos globales de trabajo digno y crecimiento inclusivo.

“Lo que más me inspira es ver cómo el acceso al crédito puede cambiar vidas. Cuando una persona logra comprar su motocicleta, no solo obtiene movilidad: obtiene independencia, dignidad y esperanza. Detrás de cada crédito hay una familia que avanza. En Galgo creemos que la inclusión financiera es una herramienta de transformación. Trabajar junto a PSM nos impulsa a seguir creciendo, innovando y reafirmando que el impacto social puede y debe ir de la mano de la rentabilidad”.

Diego Fleischmann, Cofundador y CEO de Galgo

IMPACTA VC



Impacta impulsa el fortalecimiento del ecosistema de inversión social en Latinoamérica, promoviendo estrategias colaborativas entre empresas, fundaciones e inversionistas. Con el apoyo de Promotora Social México (PSM), amplía su capacidad de articular proyectos de alto impacto, generando conocimiento, alianzas y financiamiento para transformar realidades desde la innovación social.

En América Latina, el talento y la innovación social abundan, pero **el acceso al financiamiento sigue siendo una barrera estructural**. Miles de emprendedores con soluciones de alto impacto enfrentan un entorno que privilegia la rentabilidad inmediata sobre el cambio sostenible. El reto no es la falta de ideas, sino de puentes entre propósito y capital.

En este contexto surge **Impacta**, para demostrar que **los negocios con propósito son posibles, rentables y transformadores**. Su meta es convertir a la región en un referente global de inversión de impacto, impulsando un modelo económico donde prosperidad y conciencia social convivan.

Impacta nació en Chile el 3 de marzo de 2021, en plena pandemia, cuando el mundo replanteaba sus prioridades. Su origen remoto simbolizó su visión: **una organización sin fronteras, diseñada para conectar y escalar emprendimientos de impacto en toda América Latina**.

Fundada por David Alvo, junto con Alan Farkas y Stephen Jackter, Impacta respondió al momento histórico. Desde el inicio, el equipo entendió que **el emprendimiento podía ser la vía más poderosa para enfrentar los problemas sociales y ambientales más urgentes**. Su objetivo era construir un ecosistema donde los emprendedores crecieran acompañados, compartiendo valores y propósito.



Su modelo se basa en el **acompañamiento práctico y personalizado**, enfocado en resolver desafíos reales: levantar capital, aumentar ventas o expandirse internacionalmente. En lugar de capacitaciones genéricas, ofrece estrategias a la medida. Al finalizar, la mayoría de las compañías ha levantado capital, formado equipos o cerrado alianzas estratégicas.

Ha desarrollado programas emblemáticos como el *Impacta Fundraising Strategy Program (IFSP)* y el *Miami Softlanding Program 2025*, diseñados para

DATOS DE IMPACTO



conectar a emprendedores con inversionistas y redes globales. Además, invierte directamente en *startups* con tickets de entre 100 mil y 500 mil dólares, y acompaña a las más prometedoras con montos adicionales de hasta un millón.

Esta combinación de inversión y acompañamiento cercano la ha posicionado como **una de las aceleradoras más dinámicas de la región**, uniendo rigor financiero, empatía y visión de largo plazo. En pocos años, Impacta se ha consolidado como líder regional, apoyando a más de 120 *startups* de 14 países en 2024. Su modelo demuestra que **impacto y rentabilidad pueden coexistir y potenciarse**.

Cerca del 70% de las empresas que pasan por sus programas logra levantar capital. Entre sus casos emblemáticos figuran Betterfly, Wheel the World, Kilimo y Lab4U, que abordan desafíos como salud mental, educación y sustentabilidad. Impacta atiende a más de mil compañías al año, **tejiendo redes entre inversionistas y emprendedores**, y creando un marco metodológico abierto que hoy guía al ecosistema de impacto.

La sociedad entre Promotora Social México (PSM) e Impacta nació en 2022 durante el **Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto en Mérida**. Desde ese encuentro, ambas organizaciones reconocieron su afinidad de propósito y su visión compartida de transformar el emprendimiento en la región.

En marzo de 2025, la relación se consolidó con el lanzamiento del **Impact Ventures PSM Seed Fund**, un fondo de cinco millones de dólares destinado a invertir en veinte startups latinoamericanas

en etapas tempranas. Este fondo, gestionado por Impacta en colaboración con Impact Ventures PSM, combina lo mejor de ambas organizaciones –talento, propósito, capacidad de aceleración, recursos y acompañamiento institucional– para potenciar el desarrollo de emprendedores con impacto.

El futuro de Impacta y PSM está guiado por una visión común: **ampliar el acceso a capital consciente en América Latina**. Juntas buscan atraer nuevos inversionistas hacia modelos que generen bienestar y sostenibilidad, demostrando que el impacto puede ser una estrategia económica sólida y de largo plazo.

Su propósito compartido asegura que la colaboración seguirá evolucionando. **Nuevos fondos, programas de aceleración y plataformas de conocimiento fortalecerán el ecosistema de emprendimiento de impacto en toda la región**.

Con esta visión compartida, América Latina avanza hacia un modelo donde el éxito empresarial se mide no solo por el retorno financiero, sino por la capacidad de transformar comunidades.

"Impacta nació en medio de la incertidumbre, cuando el mundo buscaba esperanza. Hoy confirmamos que el talento y la solidaridad latinoamericana pueden cambiar la historia. Con socios como PSM, el futuro de la inversión de impacto se escribe con propósito y con corazón".

David Alvo, Fundador y CEO de Impacta

UN KILO DE AYUDA



Un Kilo de Ayuda combate la desnutrición infantil y promueve el desarrollo integral durante la primera infancia. Con el respaldo de Promotora Social México (PSM), ha fortalecido su modelo de atención, ampliado su alcance y demostrado que invertir en los primeros años transforma vidas y futuros.

En México, millones de niñas y niños enfrentan condiciones de desigualdad que limitan su desarrollo y oportunidades de vida. Durante décadas, la atención a la primera infancia fue vista como una tarea asistencial y no como una **inversión estratégica**. En este contexto, Un Kilo de Ayuda nació para cambiar esa visión, demostrando que el desarrollo temprano es la base del bienestar social y del futuro del país.

Un Kilo de Ayuda es mucho más que un programa: es una **historia de solidaridad y transformación** que ha acompañado a miles de familias mexicanas durante casi cuatro décadas. Nace en el seno de la organización de jóvenes **Gente Nueva** y se remonta al 12 de diciembre de 1986, inspirada por la ola de apoyo que despertó el terremoto de 1985.

En un principio, su labor consistía en **distribuir alimentos** en comunidades de Chiapas, Oaxaca y Quintana Roo. Era una respuesta humanitaria ante la emergencia. Con el tiempo, esa ayuda temporal se transformó en una causa permanente y una plataforma de innovación social.

La organización comprendió que **el verdadero cambio no se logra solo con asistencia alimentaria, sino con un enfoque integral** que atienda la nutrición, la salud y la estimulación temprana. Así, Un Kilo de Ayuda evolucionó hacia

“Nuestro compromiso es innovar, sumar aliados y garantizar que cada niña y niño tenga las oportunidades necesarias para alcanzar su máximo potencial”.

*Priscilla de Anda, Directora General de
Un Kilo de Ayuda*

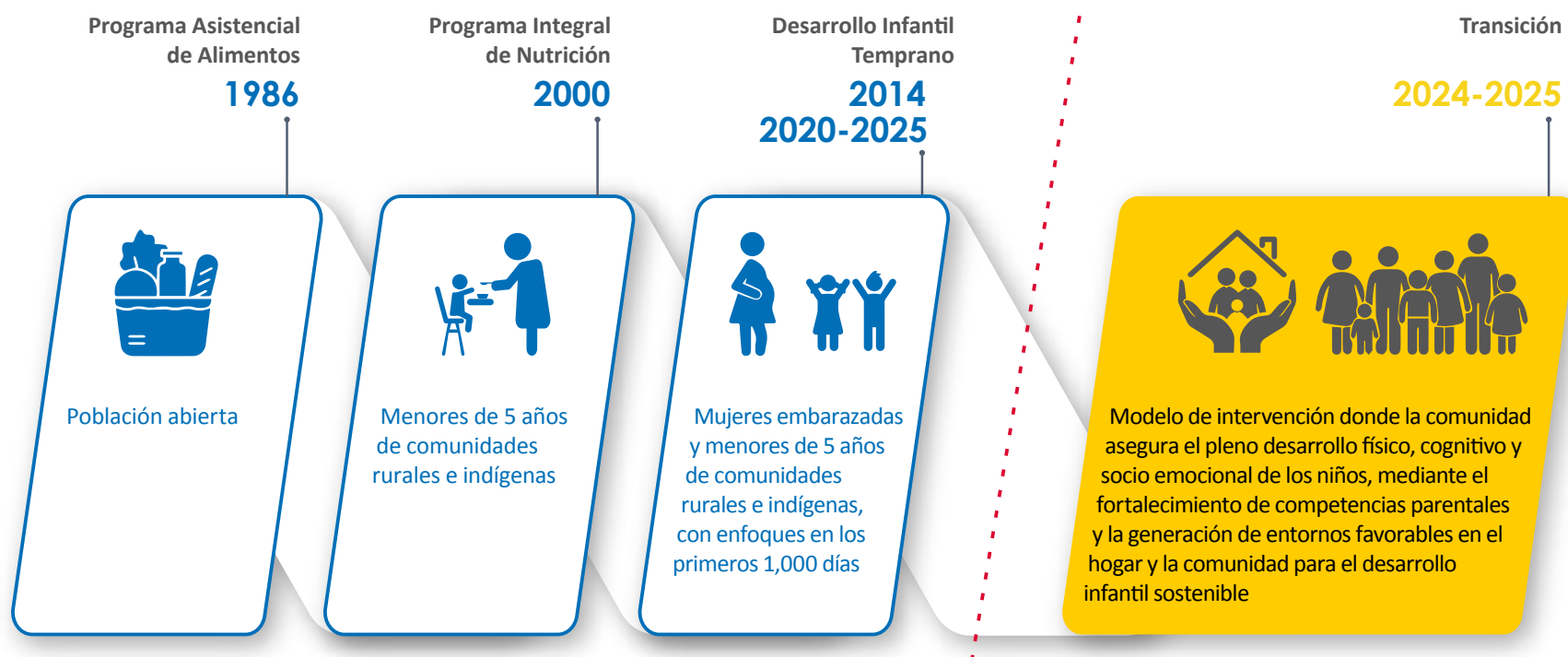
un modelo pionero de desarrollo infantil temprano que promueve el bienestar y los derechos de la primera infancia, convirtiéndose en un referente nacional.

El nacimiento de **Promotora Social México (PSM)** ocurriría más de tres décadas después, pero ambas organizaciones compartían genes y la visión de transformar el país desde sus cimientos. Esa afinidad hizo que su relación se convirtiera en una **palanca de impacto**. No se trató únicamente de recursos económicos: PSM ofreció **acompañamiento estratégico, apertura de redes y articulación** con otros actores. Estas acciones fueron decisivas para que Un Kilo de Ayuda profesionalizara sus procesos, fortaleciera su legitimidad y escalara su impacto nacional.

Con esta convicción, Un Kilo de Ayuda amplió su horizonte y transformó sus objetivos en una **ruta de atención integral**. Ya no se trataba solo de alimentar, sino de **combatir la desnutrición infantil**



EVOLUCIÓN UN KILO DE AYUDA



como un desafío de salud pública. También incorporó la **atención a mujeres embarazadas y a la primera infancia en comunidades rurales e indígenas**, porque el bienestar de una madre es el punto de partida del desarrollo de su hijo.

A diferencia del asistencialismo tradicional, que únicamente ofrece ayuda directa a personas vulnerables, Un Kilo de Ayuda entendió que el bienestar no podía depender solo de la ayuda externa, sino de la **participación activa** de las propias familias. Con esa visión, las comunidades dejaron de ser receptoras de apoyo para convertirse en **protagonistas de su propio desarrollo**.

En 2014 surgió el **Modelo Integral de Desarrollo Infantil Temprano (MIDIT)**, pionero en México, basado en la evidencia de que el 90% del cerebro humano se forma en los primeros cinco años de vida. Este modelo incluyó mediciones de talla y peso, pruebas de hemoglobina, suplementación alimentaria, consejería, talleres de estimulación y acompañamiento comunitario.

Actualmente, el modelo transita hacia su versión **MIDIT 2.0**, que mantiene a **la familia en el centro** y suma al **entorno comunitario** como parte

“La relación con PSM nos ha permitido innovar, medir mejor y conectar el trabajo de campo con las agendas globales que marcan el rumbo del desarrollo infantil en el mundo”.

Priscilla de Anda, Directora General de Un Kilo de Ayuda

esencial. Sus ejes de acción son el desarrollo físico, neurológico y comunitario, con **programas de nutrición, lactancia, estimulación, crianza sensible y huertos familiares**.

El alcance de Un Kilo de Ayuda es posible gracias a una red de más de mil comisionadas voluntarias y facilitadores comunitarios. Actualmente brinda atención a más de **23,000 niñas y niños**, junto con sus familias, en **Chiapas, Oaxaca, Yucatán, Estado de México, Nuevo León y Sinaloa**, además de **Guerrero**, donde actúa en emergencias. Opera a través de nueve centros de atención que funcionan como espacios de acompañamiento y esperanza.



En 2018, la pérdida del financiamiento gubernamental obligó a la organización a prescindir de cerca de 80 millones de pesos en un solo año. Lejos de detenerse, ese momento marcó el inicio de un camino hacia la **autonomía financiera**.

En 2020, la pandemia impidió el contacto directo con las familias, pero la organización respondió con rapidez: rediseñó su modelo operativo, implementando paquetes certificados, materiales en lenguas indígenas y estrategias digitales.

Los **resultados** hablan por sí mismos. En casi cuatro décadas, Un Kilo de Ayuda ha beneficiado a más de **600,000 niñas y niños menores de cinco años**. Ocho de cada diez logran un estado nutricional adecuado; siete de cada diez superan o previenen la anemia; seis de cada diez alcanzan avances significativos en estimulación oportuna.

La organización se convirtió en pionera al integrar el **neurodesarrollo** como parte esencial del desarrollo infantil integral y al hacer de la **corresponsabilidad ciudadana** un principio de acción. Gracias a este enfoque, cada avance logrado hoy se traduce en niñas y niños más sanos, con mayores

"Un Kilo de Ayuda es una organización emblemática para PSM dentro del portafolio de Inversión Social. La sinergia entre ambas amplía exponencialmente sus alcances. Esta relación ha sido clave para impulsar proyectos de innovación como Info Kilo, articulación con otros actores, fortalecimiento institucional y su expansión a otros estados de la República".

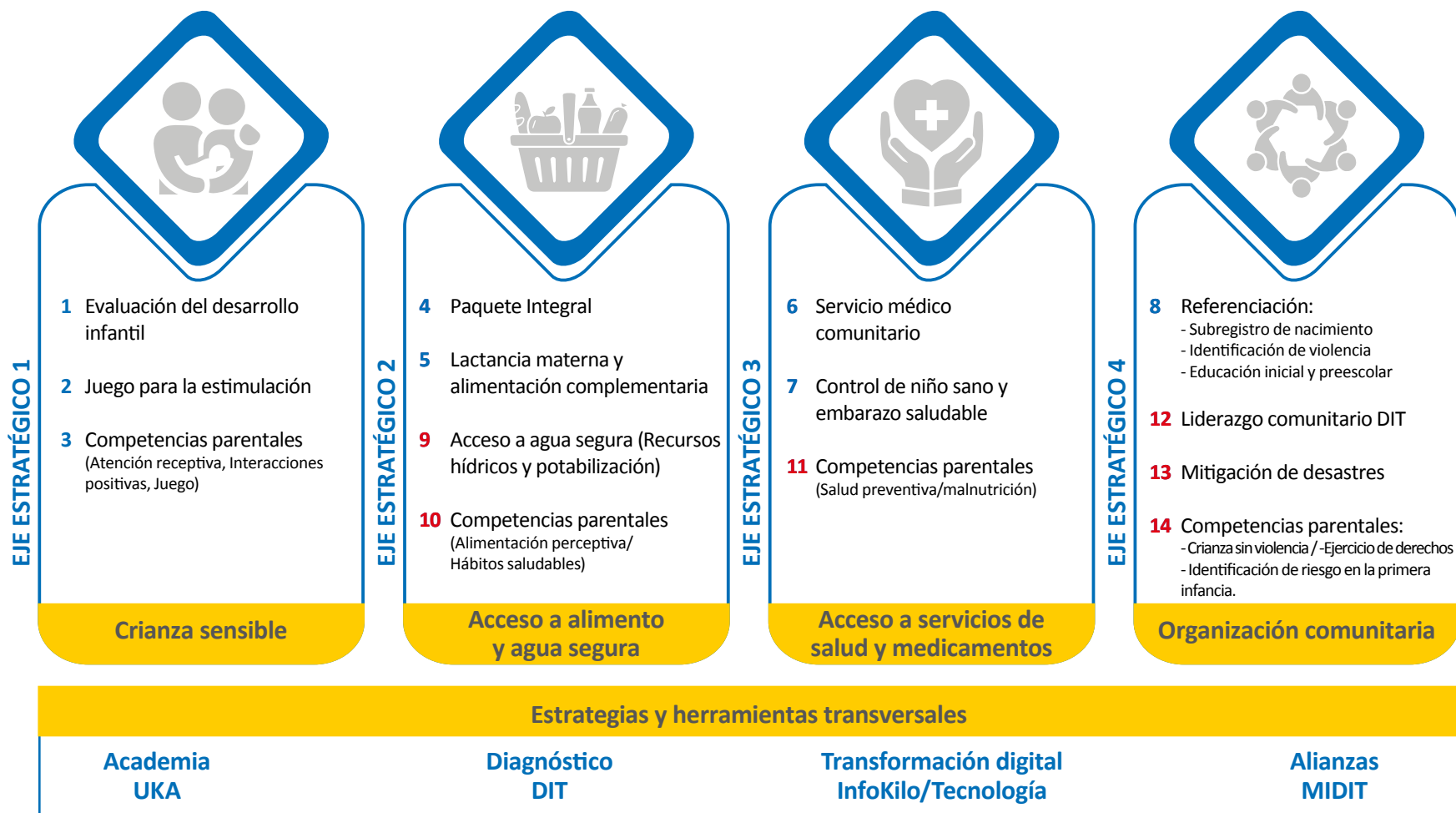
Pedro Castillo, Director de Inversión Social de Promotora Social México

oportunidades para aprender, crecer y construir un mejor futuro.

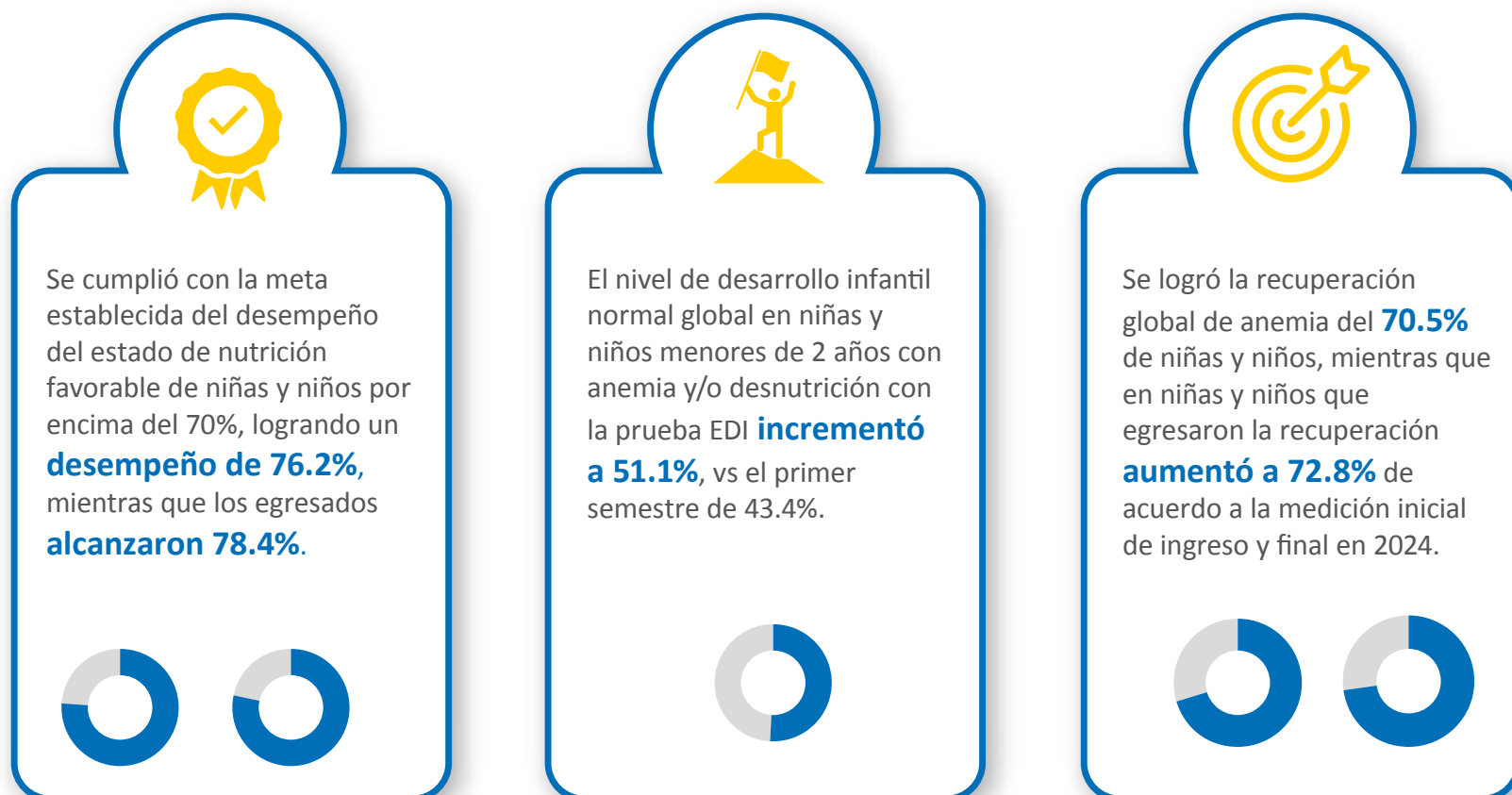
Un Kilo de Ayuda ha construido su modelo alineado con **estándares internacionales** como los *Child Growth Standards* de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Estrategia Global de Alimentación Infantil de la OMS y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Su modelo MIDIT 2.0 se inspira en el *Nurturing Care*

MODELO INTEGRAL

PARA EL DESARROLLO INFANTIL TEMPRANO



DATOS DE IMPACTO





Framework y utiliza los indicadores del *Early Childhood Development Index 2030* para medir avances cognitivos, socioemocionales y físicos.

Gracias al acompañamiento de PSM, la organización ha logrado alinear sus prácticas con estándares globales, **fortaleciendo su medición de impacto y su capacidad de incidencia pública.**

PSM impulsó proyectos innovadores como **Info Kilo**, que permite sistematizar datos y mejorar procesos en tiempo real. También brindó capacitación, vinculación con expertos y acceso a buenas prácticas internacionales. Así, Un Kilo de Ayuda se consolidó como una organización más innovadora, **basada en evidencia y orientada a medir el impacto real en la vida de las niñas y los niños.**

Hoy, Un Kilo de Ayuda y PSM comparten un horizonte común: **lograr que cada niña y niño en México alcance su máximo potencial.** Ambas organizaciones coinciden en una convicción profunda: cuando los niños crecen sanos y desarrollan sus capacidades, las comunidades florecen y el país avanza.

Más que una meta institucional, los une una visión compartida de futuro, donde **la inversión en la primera infancia se traduce en bienestar, equidad y esperanza.** Su relación es, ante todo, un compromiso humano con el presente y el futuro de México.

“Cada vez que visito una comunidad y veo a una madre abrazar a su hijo con la certeza de que está creciendo sano, recuerdo por qué hacemos lo que hacemos. Un Kilo de Ayuda nació del deseo de aliviar el hambre, pero ha crecido para nutrir la esperanza. Hoy sabemos que acompañar a una niña o un niño en sus primeros años es sembrar el futuro de todo un país. Nuestro compromiso sigue siendo el mismo: innovar, sumar aliados y demostrar que el cambio es posible cuando ponemos la vida y la dignidad de la infancia en el centro”.

Priscilla de Anda, Directora General de Un Kilo de Ayuda



MEXICANOS PRIMERO



Mexicanos Primero impulsa políticas para garantizar el derecho a la educación de niñas, niños y jóvenes. Desde sus inicios, Promotora Social México (PSM) ha desempeñado un rol estratégico, brindándole legitimidad, acompañamiento y capacidad de articulación para fortalecer su misión y ampliar su incidencia en México.

En nuestro país, **millones de niñas, niños y jóvenes enfrentan una desigualdad educativa** que limita sus sueños y sus oportunidades de vida. La educación, que debería ser un derecho y una promesa de futuro, ha sido durante décadas un terreno desigual, marcado por profundas brechas entre regiones, niveles y contextos. Las consecuencias de esta desigualdad son visibles en las aulas y en las comunidades, donde miles de estudiantes carecen de los recursos y las condiciones necesarias para aprender plenamente. En medio de ese panorama, surge una convicción: **la educación es la vía más sólida para construir un país más justo, equitativo y próspero**. Mexicanos Primero nació con esa certeza: que el cambio real comienza en las aulas y se extiende hacia toda la sociedad.

En 2005, un grupo de ciudadanos convencidos de que México podía y debía cambiar decidió actuar. Movidos por la indignación ante las brechas educativas y la esperanza de un mejor futuro, fundaron **Mexicanos Primero**. Desde el principio, la organización se propuso promover el derecho de niñas, niños y jóvenes a aprender mediante la investigación, la influencia en políticas públicas y la movilización social, con la convicción de que **la educación es el camino**.

Desde sus inicios, **Promotora Social México (PSM)** acompañó a la organización con visión, con-

fianza y compromiso. Ese respaldo fue mucho más que apoyo financiero: representó una **visión estratégica que brindó legitimidad, orientación y una red de aliados clave**. PSM contribuyó para que Mexicanos Primero fortaleciera su estructura institucional, profesionalizara su gestión y consolidara su presencia como una voz respetada en el ámbito educativo nacional.

Mexicanos Primero ha construido un modelo de cambio basado en la investigación rigurosa, la movilización social y la incidencia en políticas públicas. A través de estos ejes, ha logrado colocar **temas fundamentales en la agenda nacional**, reafirmando que la transformación educativa no es solo posible, sino urgente. La organización trabaja con capítulos estatales en Sinaloa, Jalisco, Michoacán y Yucatán, promoviendo una agenda compartida que vincula a maestros, familias, autoridades y sociedad civil.

En los últimos años, ha profundizado su enfoque en lo que denomina **triple inclusión: lograr**

“No hay atajos para el desarrollo; no existe la fórmula mágica: la educación es el camino para un México mejor”.

Patricia Vázquez, Presidenta Ejecutiva de Mexicanos Primero



"Mexicanos Primero articula talento, estrategia y visión en todo el ecosistema educativo. Para nosotros en PSM, apoyar su trabajo significa apostar por el futuro del país".

Pedro Castillo, Director de Inversión Social de Promotora Social México

que cada niña y niño esté, aprenda y participe en la escuela. No basta con tener un pupitre ocupado; es necesario que cada estudiante se sienta parte, que su voz cuente y que su aprendizaje sea significativo. Bajo esa visión, Mexicanos Primero impulsa la creación de **entornos educativos más humanos, donde el bienestar, la confianza y el acompañamiento sean las bases de un aprendizaje duradero**, reconociendo que aprender no solo depende del aula, sino también de los vínculos, la emoción y la comunidad.

A lo largo de su trayectoria, la organización ha sido contundente defendiendo el derecho a



aprender. Con su brazo jurídico, **Aprender Primero**, en 2022 llevó hasta la Suprema Corte la defensa de las escuelas de tiempo completo, consiguiendo que varias fueran reinstaladas. Del mismo modo, ha promovido el reconocimiento del **magisterio como pilar del proceso educativo**, impulsando durante 15 años el 'Premio ABC', con el que ha reconocido a más de 150 maestras y maestros ejemplares que encarnan las mejores prácticas docentes.

Considerando **experiencias internacionales** como las de Finlandia, Singapur y Vietnam, Mexicanos Primero ha atestiguado que los grandes avances educativos son posibles cuando hay visión, continuidad y voluntad colectiva. Su trabajo conjunto con **Un Kilo de Ayuda** y PSM fue decisivo para dar vida al **Pacto por la Primera Infancia**, un esfuerzo multisectorial que hoy reúne a más de 500 instituciones y representa uno de los hitos más relevantes en la agenda social y educativa del país.

Mexicanos Primero ha orientado su labor a impulsar una **educación de calidad** alineada con los **estándares internacionales** establecidos por la Organización de las Naciones Unidas para la

MEXICANOS PRIMERO

busca impactar en el sistema educativo compuesto por:



Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), organismos que recomiendan destinar entre 4 y 6% del PIB a la educación. Frente a ello, la organización ha insistido en que México incremente su inversión, hoy cercana al 3.1%, para garantizar equidad y aprendizaje efectivo.

A través de herramientas como PISA, mide avances en **comprensión lectora, matemáticas y ciencias**, convirtiendo la evidencia internacional en motor de exigencia y mejora. También impulsa el fortalecimiento del Marco Nacional de Cualificaciones y la **certificación de competencias**, siguiendo criterios de la UNESCO, para favorecer la movilidad académica y laboral de las y los estudiantes.

A lo largo de los años, Mexicanos Primero ha desarrollado **investigaciones y campañas** que han marcado la conversación pública. *Échale un ojo a tu escuela* denunció los robos en planteles y se ha convertido en un esfuerzo permanente en los periodos vacacionales; el *Censo de Maestros y Escuelas* de 2013 exigió transparencia en la gestión pública. Algunas de sus **publicaciones**, como el

documental *De Panzazo* (2012), visibilizó las carencias estructurales del sistema educativo mexicano.

En 2014 publicó *Los Invisibles*, centrado en la importancia de la primera infancia; en 2015, *Sorry*, que advertía sobre la urgencia de enseñar inglés; y en 2018, *La Escuela que queremos*, un balance de avances y pendientes en la transformación educativa. Más recientemente, en 2023, presentó *Aprender a estar bien, estar bien para aprender*, que refuerza la idea de que el bienestar socioemocional es condición indispensable para el aprendizaje pleno. En 2025 lanzará *Voces desde el aula*, un análisis de la Nueva Escuela Mexicana desde la experiencia docente.

Gracias a su capacidad de **comunicación y difusión**, seis de cada diez noticias sobre educación en México se relacionan con su labor. Sin embargo, más allá de su presencia mediática, el verdadero impacto de Mexicanos Primero se refleja en los **miles de niñas, niños y familias que hoy cuentan con escuelas más seguras, maestras y maestros comprometidos y una educación de mayor calidad**. Cada acción, cada proyecto y cada estudio reafirman

DATOS DE IMPACTO



HISTORIA Y TRAYECTORIA

- Fundada hace 18 años.
- Ha incidido en la agenda educativa nacional durante el paso de más de 10 secretarios de educación.
- En casi dos décadas, 6 de cada 10 noticias educativas en México han sido detonadas por su trabajo.



IMPACTO EN ESTUDIANTES Y FAMILIAS

- 30 millones de estudiantes en educación básica beneficiados de manera indirecta.
- Trabajo enfocado en niñas, niños y jóvenes de educación básica y media superior.
- Atención especial en comunidades indígenas, con discapacidad y en contextos de desigualdad.



INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES

- Más de 50 investigaciones y reportes publicados sobre calidad y equidad educativa.
- Publicación anual del Índice de Cumplimiento del Derecho a Aprender (IDEI).
- 28 estudios en 18 años de vida.



CAMPAÑAS Y COMUNICACIÓN

- Campañas nacionales con alcance de más de 10 millones de personas.
- Documental ¡De Panzazo! (2012) y el primer Censo Educativo 2013.
- Campaña 'Échale un ojo a tu escuela' logró que 18 de 32 estados atendieran el tema de robos escolares.



LITIGIO ESTRATÉGICO

- Creación del brazo jurídico Aprender Primero, con 10 años de trabajo.
- Caso emblemático: restitución de recursos tras la desaparición de las escuelas de tiempo completo.



DATOS DE APRENDIZAJE

- En 2022: solo 2 de cada 10 estudiantes alcanzaron aprendizajes satisfactorios en lectura y matemáticas.
- Meta: duplicar este porcentaje en los próximos años.



COMUNIDAD DOCENTE

- 150 maestras y maestros reconocidos en 15 años como docentes ejemplares.
- De esta red han surgido líderes comunitarios, alcaldes y diputados.



2014



2015



2018



2025



su compromiso con un país donde aprender sea un derecho y no un privilegio.

El **acompañamiento de PSM** ha sido decisivo para que Mexicanos Primero fortaleciera su **legitimidad pública, ampliara su red de aliados y escalara su incidencia educativa** a nivel nacional. PSM ha apoyado a la organización con una visión de largo plazo, basada en la confianza, la colaboración y la búsqueda de impacto sistémico. Con su respaldo, Mexicanos Primero ha logrado trasladar estándares globales al contexto nacional, profesionalizando su labor e impulsando la rendición de cuentas como principio de transparencia y mejora continua.

Más que apoyo financiero, PSM ha sido agente catalizador de cambio, aportando experiencia y redes de colaboración que han sido clave para el diálogo con autoridades, la vinculación con otras iniciativas del ecosistema social y el sostenimiento de su misión educativa. Ambas instituciones comparten una convicción profunda: que **la educación es el bien público más poderoso para mejorar la realidad del país**.

Hoy, ambas organizaciones comparten el propósito de **seguir incidiendo en la política educativa y fortalecer la voz de la sociedad civil en**

la defensa del derecho a aprender. Ese liderazgo compartido ha llevado a Mexicanos Primero a estudiar modelos internacionales como *Todos Pela Educação*, de Brasil, una organización independiente que colabora con el gobierno para implementar políticas públicas sin intereses políticos ni privados. Con esa inspiración y con su experiencia acumulada, Mexicanos Primero continúa su camino, convencida de que la educación es la vía más segura para lograr el cambio que México necesita.

"Cada vez que visito una escuela, confirmo que el corazón de la educación late en las maestras y los maestros que, a pesar de las dificultades, siguen creyendo en sus estudiantes. En cada aula hay una historia que vale la pena contar, una niña que descubre que puede leer, un joven que se atreve a opinar, una maestra que enseña con el alma. Eso es lo que nos mueve en Mexicanos Primero: creer que el futuro de México se construye con la fuerza del aprendizaje y con la confianza de quienes nunca dejan de educar".

Patricia Vázquez, Presidenta Ejecutiva de Mexicanos Primero

PACTO POR LA PRIMERA INFANCIA



El Pacto por la Primera Infancia es una iniciativa ciudadana que impulsa que la primera infancia sea una prioridad nacional y un compromiso de Estado. En colaboración con Promotora Social México (PSM), su principal articulador, promueve una agenda alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), garantizando que cada niña y niño en México tenga un inicio de vida pleno y equitativo.

En México, más de seis millones de niñas y niños en primera infancia viven en situación de pobreza. La falta de acceso a servicios de salud, nutrición, educación y protección limita su desarrollo y perpetúa los ciclos de desigualdad. Esta realidad refleja una deuda histórica con la niñez temprana: **un país que no invierte en sus primeros años compromete su futuro.**

Durante décadas, la atención a la primera infancia en México se abordó de forma fragmentada y asistencialista. Los programas públicos carecían de continuidad, coordinación y medición de impacto. En ese contexto, múltiples organizaciones —con el respaldo articulador de PSM— coincidieron en que atender la primera infancia debía dejar de ser filantropía y convertirse en política pública prioritaria, **en sintonía con la Agenda 2030.**

El Pacto por la Primera Infancia nació con esta misión: **colocar a la niñez temprana en el centro de las decisiones públicas y demostrar que invertir en los primeros seis años ofrece el mayor retorno social posible.** Desde sus inicios, Promotora Social México (PSM) asumió el papel de articulador clave de este esfuerzo colectivo, convencida de que la transformación del país empieza por garantizar el bienestar de los más pequeños.

La historia del Pacto por la Primera Infancia comenzó en 2016 como una **iniciativa ciudadana** convocada por organizaciones comprometidas con esta

causa. Con el tiempo, se consolidó hasta transformarse en una **organización formal** en diciembre de 2021. Sus raíces se encuentran en la experiencia de Un Kilo de Ayuda, donde el trabajo en campo mostró que, además de combatir la desnutrición, era esencial **estimular el neurodesarrollo, fortalecer los vínculos familiares y garantizar el acceso a servicios de salud y educación.**

De esa experiencia nació la idea de incidir más allá de la atención directa: **influir en las políticas públicas, en la asignación presupuestal y en la toma de decisiones del Estado.** Así surgió una plataforma de colaboración sin precedentes para atender a la primera infancia de manera integral y sostenida.

Desde su origen, el Pacto se concibió como un esfuerzo plural y basado en evidencia, que agrupa a

“El Pacto por la Primera Infancia surge de la necesidad de incidir en política pública. Una sola voz no bastaba; requeríamos ser multitud de voces. Hoy más de 550 organizaciones suman fuerzas para poner a la primera infancia en el centro”.

Aranzazú Alonso, Directora Ejecutiva y Coordinadora General del Pacto por la Primera Infancia



"PSM fue el primer gran socio del Pacto por la Primera Infancia: lo impulsó en su lanzamiento nacional en 2018, lo acompaña desde entonces en su consejo directivo y ha detonado alianzas, metodologías y recursos que han permitido al colectivo crecer y fortalecerse".

Aranzazú Alonso, Directora Ejecutiva y Coordinadora General del Pacto por la Primera Infancia



más de 550 organizaciones en torno a 12 metas nacionales de salud, nutrición, educación y protección. Estas metas están alineadas con los indicadores globales de los ODS 3 (Salud y bienestar) y 4 (Educación de calidad), y contribuyen a los compromisos asumidos por México ante la ONU y la CEPAL.

La fuerza del Pacto radica en su diversidad. No solo agrupa a grandes organizaciones nacionales, sino también a asociaciones comunitarias, instituciones académicas, colectivos ciudadanos, fundaciones empresariales y organismos internacionales. Esa pluralidad refleja los principios de la *Convención sobre los Derechos del Niño* y da sustento a la *Estrategia Global para la Primera Infancia 2020-2030* de UNICEF, convirtiendo a México en referente regional de articulación social.

El Pacto ha logrado posicionarse como un **espacio de encuentro entre sociedad civil, academia y sector privado**, donde se construye una agenda común que refleja la realidad de miles de comunidades mexicanas. Uno de sus mecanismos más innovadores ha sido lograr que **candidatos a cargos de elección popular** firmen compromisos públicos con la primera infancia. Este acto simbólico se convierte en una herramienta de incidencia concreta, al permitir el monitoreo ciudadano de los compromisos asumidos por cada actor político.

Además, el Pacto basa su estrategia de cambio en la investigación y la evidencia. Sus estudios generan **diagnósticos precisos** sobre los

principales retos del país en materia de desarrollo infantil temprano. De manera paralela, impulsa **campañas de comunicación y foros públicos** que sensibilizan a la sociedad y ponen la primera infancia en el centro del debate nacional.

Un ejemplo fue la campaña que logró que, por primera vez, **los candidatos presidenciales** respondieran directamente sobre sus **compromisos hacia la niñez de cero a seis años**. También los foros estatales han sido espacios clave de diálogo donde autoridades, especialistas y familias comparten soluciones adaptadas a cada región.

El Pacto ha recorrido un camino lleno de retos. Uno de los más importantes ha sido enfrentar la llamada **"brecha de implementación"**: la distancia entre los compromisos políticos y su cumplimiento efectivo. Para reducirla, la organización ha desarrollado herramientas de monitoreo, acompañamiento técnico y reportes periódicos que evalúan el grado de avance de cada meta.

También ha impulsado la creación de **observatorios y sistemas de información** que promueven la transparencia gubernamental. La evidencia es el corazón de su trabajo: sin datos confiables, no es posible medir progresos ni sostener políticas eficaces.

A pesar de la complejidad de coordinar a más de 550 organizaciones, el Pacto ha logrado consolidarse como un **ecosistema dinámico y autónomo**, basado en la colaboración y la legitimidad

METAS DEL PACTO

social. Su red se ha convertido en una plataforma de aprendizaje colectivo, donde las alianzas se traducen en políticas públicas más sólidas.

Los resultados son contundentes. **Más de 1,000 candidatos, incluida la presidenta y 16 gobernadores, han firmado compromisos con el Pacto por la Primera Infancia.** Entre sus mayores logros se encuentra la **Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia**, que garantiza el derecho al desarrollo integral durante los primeros seis años. Además, la creación del **Observatorio Presupuestal** permitió un aumento de más de 70 mil millones de pesos en la inversión federal dirigida a la niñez temprana.

Otro avance histórico fue el **reconocimiento constitucional de la educación inicial como obligatoria**, logro impulsado por el Pacto y adoptado por el Congreso de la Unión.

En el ámbito social, el Pacto ha innovado al incluir a la niñez como participante activa en la construcción de políticas públicas. En 2024 y 2025 organizó **consultas infantiles** en las que participaron más de 100,000 niñas y niños, incluidos 7,000 en primera infancia. A través de dibujos, juegos y entrevistas adaptadas a su edad, expresaron sus opiniones sobre temas como familia, escuela y violencia. Estos ejercicios pioneros demostraron que **la infancia puede y debe tener voz** en las decisiones que afectan su vida.

Desde su origen, PSM ha sido un factor esencial. Fue su **primer gran socio financiador** en 2018, **impulsó su lanzamiento nacional** y forma parte de su **consejo directivo**. Pero su acompañamiento ha ido mucho más allá del financiamiento: ha **brindado legitimidad, acceso a redes estratégicas y vinculación con expertos nacionales** e internacionales.

Gracias a la gestión de PSM, el Pacto ha fortalecido su capacidad de análisis, evaluación y comunicación. La colaboración entre ambas instituciones ha permitido desarrollar metodologías de medición y transparencia que hoy son referentes para otros sectores.



SITUACIÓN DE LA PRIMERA INFANCIA EN MÉXICO

(INFORME 2024)

Entidades pertenecientes al Pacto por la Primera Infancia

Entidades firmantes en las Elecciones 2024



12,429,359

Total de niñas y niños menores de 6 años en México (100%)



2,073,333

Niñas y niños de 3 a 5 años sin educación preescolar.



1,322,851

Niñas y niños menores de 5 años con desnutrición crónica



5,983,493

Niñas y niños menores de 6 años en situación de pobreza



702,764

Niñas y niños menores de 5 años con anemia



5,955,885

Niñas y niños menores de 3 años sin servicios de educación inicial



322,008

Niñas y niños menores de 1 año han fallecido por enfermedades, lesiones u homicidios de 2010 a 2022



5,699,781

Niñas y niños menores de 6 años sin afiliación a servicios de salud



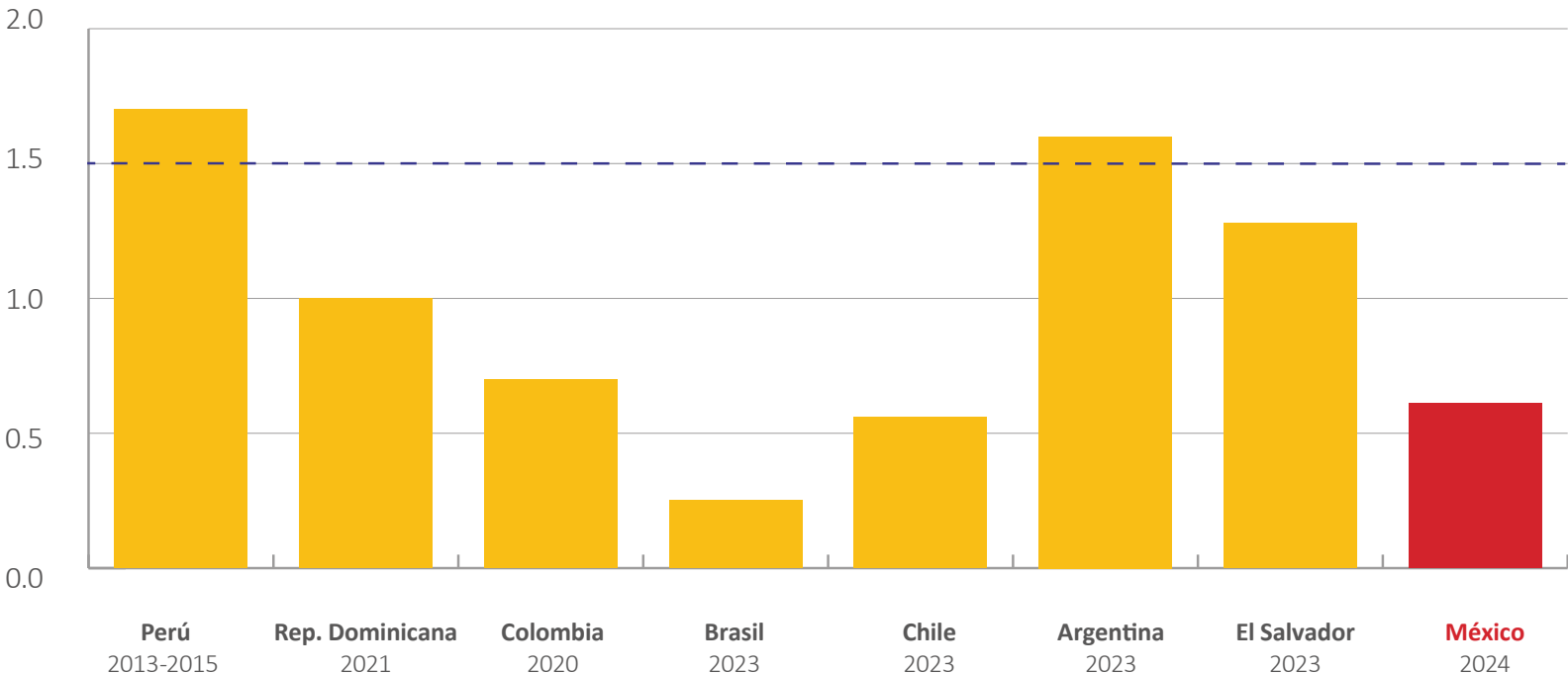
632,331

Niñas y niños menores de 6 años con limitaciones o discapacidad

INVERSIÓN EN PRIMERA INFANCIA

(%PIB, ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE)

Recomendación internacional (1.5% PIB)





PSM ha sido clave para mantener la visión de largo plazo, equilibrando la urgencia social con la sostenibilidad institucional.

Hoy, el Pacto por la Primera Infancia se prepara para una nueva etapa de crecimiento y madurez institucional. Su objetivo es consolidar el **Pacto 2.0**, un ecosistema de organizaciones que combine legitimidad, reconocimiento público y capacidad de incidencia.

La meta es convertirse en un referente ineludible para la política pública mexicana, asegurando que la atención integral a la primera infancia se mantenga como **prioridad nacional** más allá de los ciclos de gobierno. El Pacto busca no solo sostener sus avances, sino ampliar su alcance, fortaleciendo su presencia en los estados y mejorando la **coordinación intersectorial**.

Con el acompañamiento de PSM y la fuerza de sus más de 550 aliados, el Pacto seguirá promoviendo una visión en la que cada niña y niño en México tenga acceso a una vida plena, con oportunidades

reales desde los primeros años. **La primera infancia no es solo una etapa; es la base de un país más equitativo, productivo y humano.**

"Cuando pienso en el camino recorrido, me conmueve la fuerza de tantas personas y organizaciones que decidieron creer en algo más grande que ellas mismas. El Pacto nació de una convicción sencilla: ningún niño debería quedar atrás por haber nacido en el lugar equivocado. Cada avance, cada política lograda, cada presupuesto asignado tiene detrás rostros concretos, historias de esperanza y compromiso. Nuestro propósito es que la primera infancia deje de ser una causa de unos pocos y se convierta en una prioridad de todos. Porque cuando un niño crece con amor, cuidado y oportunidades, crecemos todos como sociedad".

Aranzazú Alonso, Directora Ejecutiva y Coordinadora General del Pacto por la Primera Infancia



La Fundación para la Investigación y Educación en Salud Pública (FIESP) y Promotora Social México (PSM) comparten una misma visión: generar conocimiento y soluciones innovadoras que impulsen la salud, fortalezcan los sistemas de atención y contribuyan de manera sostenible al bienestar de las personas.

Los retos en salud pública son tan amplios como urgentes, de ahí que haya surgido una iniciativa que une ciencia, compromiso social y visión de futuro. La Fundación para la Investigación y Educación en Salud Pública (FIESP) fue incubada dentro de Promotora Social México (PSM) como parte de su vocación por impulsar proyectos estratégicos que, con el tiempo, maduran y adquieren identidad propia. Su propósito es **fortalecer las capacidades del sistema de salud desde su raíz, el conocimiento, convocando a una diversidad de actores en torno a una causa común**: generar soluciones innovadoras que mejoren la salud pública, promuevan la formación de profesionales comprometidos y transformen la realidad del país.

A lo largo de su historia, FIESP ha impulsado proyectos que van desde la atención del Alzheimer y el cáncer de colon, hasta la diabetes tipo 2 y la desnutrición infantil. Destaca un estudio de vacunación apoyado por PSM, que midió la cobertura de niñas y niños de 0 a 5 años frente a brotes como el sarampión. Todos sus proyectos siguen **protocolos avalados por comités de ética e institutos de tercer nivel**, lo que ha permitido atraer recursos de universidades como Harvard y la Universidad de California en San Francisco (UCSF), además de colaborar con instituciones en Chile y Panamá. Gracias a ello,

FIESP se ha convertido en un canal confiable para donantes internacionales que buscan **apoyar la investigación en salud pública en México**.

Originalmente creada como fundación del patronato del Instituto Nacional de Salud Pública, hoy FIESP ha ampliado su alcance y colabora con otros institutos nacionales. Su meta es ambiciosa: **convertirse en la fundación de los trece institutos nacionales de especialidad**. Su labor se centra en fortalecer la investigación y la práctica clínica, difundir resultados y abrir espacios de diálogo sobre los grandes temas de salud.

Esa cercanía ha posicionado a FIESP como un actor influyente, capaz de incidir en decisiones relevantes, desde estudios de vacunación hasta foros sobre consultorios adyacentes a farmacias.

"FIESP tiene una posición estratégica privilegiada, porque dialoga con la investigación y la parte clínica de los institutos de salud, generando puentes entre gobierno, sociedad civil, empresas y academia".

José Ignacio Avalos, Presidente del Consejo de Promotora Social México

"La investigación científica, la innovación y la formación de recursos humanos son nuestras líneas estratégicas. Queremos generar soluciones que fortalezcan la salud pública en México con evidencia, colaboración y alianzas multisectoriales".

Paulina Rodríguez, Directora de FIESP

También ha tejido alianzas con la Asociación Nacional de Farmacias (ANEFAR), la Asociación Mexicana de Escuelas y Facultades de Medicina (AMFEM), la Asociación Mexicana de Hospitales, el Consejo Mexicano de Empresas de Diagnóstico Médico (COMED) y diversos laboratorios privados, consolidándose como un **articulador de vínculos multisectoriales**.

En el ámbito de la **formación**, FIESP ha impartido **más de 130 cursos y diplomados** en salud pública, en beneficio de más de **2,500 personas**. Además, ha organizado las dos ediciones más recientes del **Congreso de Investigación en Salud Pública**, reconocido por su nivel académico y su participación internacional. El más reciente, celebrado en marzo de 2025, reunió a investigadores, universidades y organismos especializados para debatir sobre nutrición y salud en América Latina.

Uno de los grandes retos para FIESP es demostrar el impacto de sus acciones. Más allá del número de cursos o proyectos, su desafío es **evidenciar cómo estas iniciativas mejoran la salud pública y la calidad de vida**. Por ello, trabaja en fortalecer sus sistemas de monitoreo y evaluación para traducir su labor en resultados tangibles: mejores políticas públicas, diagnósticos oportunos y estrategias efectivas de prevención. Este esfuerzo,



aunque exige tiempo y recursos, puede consolidar a FIESP como un referente indispensable en la generación de evidencia para transformar la salud en México.

La relación entre FIESP y PSM trasciende el financiamiento o la cooperación institucional: es una **apuesta compartida por transformar la salud del país desde la evidencia, la educación y la innovación con impacto real**. PSM ha contribuido al fortalecimiento institucional de FIESP, mediante consultorías, procesos de capacitación y el acceso a nuevos donantes.

Gracias a esta relación, FIESP ha podido consolidar su misión y asegurar su sostenibilidad. En cada proyecto, curso o foro, ambas organizaciones reafirman su convicción de que **el cambio sistémico es posible** cuando el conocimiento se convierte en acción y cuando las alianzas se traducen en bienestar tangible para las personas y sus comunidades.

De cara al futuro, ambas instituciones comparten una visión centrada en la persona y su bienestar integral. Buscan ampliar sus proyectos conjuntos, especialmente aquellos que vinculen salud y desarrollo humano, manteniendo la convicción de que **la transformación social comienza cuando se unen la evidencia, la colaboración y la empatía**.



La labor de FIESP se encuentra en plena sintonía con los marcos globales impulsados por la **Organización Mundial de la Salud (OMS)** y la **Organización Panamericana de la Salud (OPS)**, que promueven el fortalecimiento de los sistemas de salud a través de la evidencia científica, la formación de profesionales y la investigación aplicada. Desde México, FIESP se suma al esfuerzo global por **construir sistemas de salud más equitativos, resilientes y centrados en las personas**.

"Cuando FIESP nació, éramos un pequeño equipo con una gran convicción: que la ciencia podía ser una herramienta poderosa para transformar la salud pública en nuestro país. PSM no solo nos brindó apoyo institucional, sino también confianza, acompañamiento y visión. Gracias a ese impulso, hoy somos una comunidad que investiga, forma y comparte conocimiento para mejorar la vida de las personas. Cada proyecto que emprendemos busca honrar ese origen, manteniendo viva la idea de que el bienestar colectivo se construye con evidencia, colaboración y compromiso humano".

Paulina Rodríguez, Directora de FIESP

DATOS DE IMPACTO

PROFESIONALIZACIÓN, CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL DE SALUD

1. Mejorar la calidad de los servicios
2. Garantizar la seguridad de los pacientes
3. Optimizar los recursos
4. Enfrentar los nuevos desafíos en salud pública



FIESP y el Instituto Nacional de Salud Pública han implementado:



+ 130
CURSOS Y DIPLOMADOS
sobre salud pública



+2500
PROFESIONALES
de la salud

FIESP colaboró y apoyó por 2a ocasión en la organización del **Congreso de Investigación en Salud Pública**

+ 1259 PARTICIPANTES

Temas: lactancia, envejecimiento saludable, diabetes, inseguridad hídrica, demografía urbana, consumo de tabaco y alcohol.

+15 SEMINARIOS

virtuales institucionales tanto a nivel nacional como internacional, Audiencia promedio 3000 personas conectadas por evento.

Temas: Tosferina, dengue, resistencia a los antibióticos, desafíos nutricionales en la infancia, transformación digital, envejecimiento en México y América Latina, impactos del cambio climático sobre la salud, atención primaria en salud, acceso a los servicios de salud y COVID-19.

VISIÓN A FUTURO

2027

FIESP se consolida como un referente en la creación de alianzas público-privadas en salud.



2024

FIESP implementa un nuevo modelo de colaboración con universidades y empresas privadas para impulsar la innovación en salud pública.



2030

FIESP se convierte en una organización líder en Latinoamérica, impulsando la calidad en salud pública y colaborando con gobiernos y empresas en la toma de decisiones estratégicas.



ALUMBRA



Alumbra es una comunidad de conocimiento y práctica dedicada a prevenir la violencia sexual infantil. Con el acompañamiento estratégico de Promotora Social México (PSM), ha logrado articular alianzas, generar evidencia y construir una red nacional comprometida con la protección y el bienestar de la niñez.

En México, la violencia sexual contra niñas, niños y adolescentes es un problema estructural que, durante décadas, se ha abordado de forma fragmentada y tardía. A menudo se actúa solo cuando el daño ya está hecho, dejando sin atender la prevención y la formación de quienes podrían evitarlo. En 2018, un grupo de especialistas en seguridad pública, derechos de la niñez, salud y análisis de datos decidió cambiar esa narrativa. Así nació **Alumbra, una comunidad de conocimiento y práctica que busca prevenir la violencia sexual infantil desde sus raíces**, fortaleciendo las capacidades familiares, escolares e institucionales para actuar antes de que ocurra el daño.

Alumbra nació con la convicción de que **la transformación comienza al empoderar a quienes cuidan y educan**. Con un enfoque preventivo e intersectorial, articula a investigadores, educadores y activistas para enfrentar la violencia sexual como parte de un entramado social que exige respuestas coordinadas entre familias, comunidades y Estado.

Desde que fue conceptualizado, Alumbra ha tenido un objetivo claro: **fortalecer la capacidad de detección, reacción y prevención en distintos ámbitos** –familia, escuela, salud, legislación y comunidad– **para reducir los factores de riesgo y cerrar los vacíos institucionales** que permiten la ocurrencia del delito. Su modelo se sustenta en

cuatro estrategias: generar información sobre la magnitud y características del fenómeno; crear herramientas educativas para cuidadores, docentes y menores; acompañar a comunidades en la adopción de prácticas sostenibles; y promover cambios legales e institucionales.

A través de **alumbramx.org**, centraliza datos, materiales y contenidos accesibles para todos los sectores. Su labor trasciende la tecnología: escucha a las comunidades y cocrea soluciones adaptadas a su realidad. Frente al silencio y la falta de información, ha construido alianzas y evidencia para actuar con eficacia.

Alumbra se alinea con los principios de la **Convención sobre los Derechos del Niño** de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y con las directrices del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) para la protección integral, la prevención de la violencia y la creación de entornos seguros para niñas, niños y adolescentes.

Con esta trayectoria, Alumbra ha logrado conformar una **comunidad multisectorial con más de 50 aliados nacionales e internacionales**, organizar seminarios de alcance iberoamericano y alcanzar más de 700 mil vistas en su plataforma en 2025. Entre sus hitos más recientes destaca la incidencia directa en políticas públicas: una propuesta surgida desde su comunidad se convirtió en reforma legislativa en el Estado de México, y hoy impulsan

iniciativas federales en el Senado. También han realizado **talleres masivos de prevención**, como el impartido en más de 126 escuelas en un solo día, llevando conocimiento y conciencia a miles de docentes y familias.

El acompañamiento de Promotora Social México (PSM) ha sido decisivo en esta trayectoria. Desde los primeros encuentros de trabajo, PSM brindó apoyo financiero, facilitó espacios de reunión y ayudó a convocar a los actores que hoy integran la comunidad. También financió iniciativas de comunicación, como el cine minuto **"Sé un superhéroe"**, difundido en salas de cine de todo el país para sensibilizar sobre la prevención de la violencia sexual infantil. Gracias a su acompañamiento estratégico, Alumbra pudo estructurar su modelo operativo, consolidar alianzas y fortalecer su incidencia pública.

De cara al futuro, Alumbra visualiza un camino de **expansión nacional** que profundice su presencia en escuelas, comunidades y espacios de decisión pública. Con esta visión compartida, ambas instituciones reafirman su compromiso de **proteger a la niñez desde la prevención, la evidencia y la colaboración.**

"Alumbra nació para prevenir, no solo para atender. Con el acompañamiento de PSM, transformamos conocimiento en acción y articulamos una comunidad que protege desde la raíz. Hemos podido visibilizar el tema, incidir en políticas públicas y fortalecer una cultura de prevención que crece cada día. PSM ha sido un socio esencial para sostener nuestra voz, amplificar el impacto y abrir caminos hacia un país donde la niñez viva libre de violencia".

Valeria González, Directora de Alumbra



DATOS DE IMPACTO

+ 35,000
usuarios directamente
beneficiados con información



+10
iniciativas de ley impulsadas
a nivel estatal y nacional

+ 5,000
madres, padres, cuidadores
capacitados



+2.5 MILLONES
de personas a través de las
redes sociales.

+50
aliados



+400,000
personas impactadas
(desde 2018)

FREEDOM FUNDACIÓN



La Fundación Freedom trabaja para prevenir el abuso y la trata sexual infantil en México. Gracias al acompañamiento de Promotora Social México (PSM), ha fortalecido su capacidad de acción y su alcance, impulsando programas de prevención, atención y rehabilitación que devuelven esperanza y dignidad a la niñez.

La **Fundación Freedom** nació en 2024 con una misión urgente y profundamente humana: **prevenir el abuso y la trata sexual infantil en México**, dos de las realidades más dolorosas y silenciadas del país. El abuso sexual infantil es un problema global que se esconde en la intimidad de los hogares y las comunidades. Aunque resulta difícil dimensionarlo con precisión, los estudios estiman que **más del 80% de los casos son cometidos por personas cercanas al entorno familiar**.

En materia de trata, México ocupa junto con Tailandia los primeros lugares en **explotación y turismo sexual infantil**. Mientras que en el sudeste asiático esta tragedia tiene décadas de visibilidad, en México el problema ha emergido con fuerza en los últimos años: nuestras fronteras, playas y zonas turísticas se han convertido en espacios de alto riesgo para miles de niñas y niños.

El abuso y la trata comparten una misma raíz: **la vulneración de la infancia**. En el caso de la trata, intervienen factores económicos; en el del abuso, la violencia se disfraza de confianza. Por ello, la prevención es el eje central de la labor de Freedom. Sus campañas buscan sensibilizar y educar, dirigidas principalmente a las familias, porque los padres y cuidadores son siempre la primera línea de protección. A menudo se cree que el hogar o la escuela son los lugares más seguros, pero con

frecuencia ahí se esconden los mayores peligros. De ahí la urgencia de crear conciencia, hablar del tema y romper el silencio que permite que estos abusos persistan.

Para alcanzar su objetivo, la Fundación Freedom ha trazado **tres líneas estratégicas: prevenir, rescatar y rehabilitar**. Se nutre de alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y de seguridad, creando una red de acción que combina sensibilización social, intervención directa y acompañamiento terapéutico.

En materia de prevención, la fundación impulsa **campañas de sensibilización en televisión, radio, cine y redes sociales**, buscando generar conciencia sobre los riesgos y las señales del abuso. Su meta es romper el silencio e involucrar a familias, escuelas y comunidades.

En el ámbito del rescate, trabaja con la Guardia Nacional, la Marina, la SEDENA, fiscalías y policías

"Realizamos conferencias con autoridades y fuerzas armadas, impulsando reformas en Quintana Roo y Querétaro, y trabajamos en escuelas y universidades para prevenir el abuso infantil".

*Fernando Landeros, fundador
de la Fundación Freedom*





encubiertas para **localizar y liberar a víctimas de explotación**, sobre todo en zonas turísticas y fronterizas.

Y en la fase de rehabilitación, la fundación desarrolla el primer centro especializado en atención psicológica y salud mental para niñas y niños sobrevivientes de abuso sexual, un espacio donde la recuperación emocional es tan prioritaria como la física.

“La rehabilitación es como reconstruir un espejo roto. El trauma no solo se recuerda, se aloja en el cerebro. Hoy sabemos que puede sanarse también desde lo fisiológico. A través de terapias especializadas, buscamos que niñas y niños no borren su historia, sino que aprendan a vivir con dignidad”.

*Fernando Landeros, Fundador
de la Fundación Freedom*



En tan solo un año, la Fundación Freedom ha logrado resultados que antes parecían inalcanzables. **Más de 450 niñas han sido rescatadas en zonas de alto riesgo** como Cozumel, Playa del Carmen y Cancún. Su trabajo también ha contribuido a reformas legales en Quintana Roo y Querétaro, que obligan a verificar la filiación de menores en hoteles, cerrando una de las puertas más comunes a la explotación sexual infantil.

Freedom ha tejido **alianzas con aerolíneas** como Aeroméxico y Volaris, con Grupo Aeroportuario del Pacífico, **y con sectores turísticos, hoteleros y fronterizos**. Gracias a estas colaboraciones, hoy existen mecanismos de alerta y protocolos de detección en espacios donde antes la indiferencia era la norma.

La relación entre Promotora Social México (PSM) y la Fundación Freedom nació en 2024, cuando el sueño necesitaba más que voluntad: **requería estructura, acompañamiento y visión estratégica**. El apoyo de PSM contribuyó a consolidar las bases de la organización. Gracias a esta

"El impacto social es claro: si a un niño lo rescatas, pero no lo rehabilitas, lo dejas vivo por fuera, pero destrozado por dentro. Nuestro sueño es sanar, no solo rescatar".

*Fernando Landeros,
Fundador de la Fundación Freedom*

colaboración, se está acondicionando para poner en marcha el primer centro de atención integral para víctimas de abuso sexual infantil, en comodato con Fundación Santander. La Fundación Freedom espera abrir un centro de rehabilitación en cada estado.

La labor de la Fundación Freedom se enlaza con un movimiento global que busca erradicar la violencia sexual contra la infancia. Su trabajo refleja los principios promovidos por la ONU, UNICEF y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), que impulsan acciones coordinadas para prevenir la trata, proteger a las víctimas y garantizar justicia. En sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, **Freedom contribuye desde México a construir entornos más seguros, donde niñas y niños puedan crecer libres de miedo.**

"Cuando comenzamos, éramos solo un puñado de personas con el corazón roto por lo que veíamos. Hoy somos una comunidad que se niega a aceptar la indiferencia. PSM nos enseñó a transformar la indignación en acción, y el dolor en propósito. Si un niño puede volver a jugar, a reír, a soñar, entonces todo vale la pena. Porque sanar una vida, es rescatar al país entero".

*Fernando Landeros, Fundador
de la Fundación Freedom*



NIÑOS EN ALEGRÍA



Niños en Alegría mejora la educación en comunidades marginadas de Guerrero mediante construcción de escuelas, capacitación docente y desarrollo socioemocional.

Con el apoyo de Promotora Social México (PSM), ha fortalecido su gestión, ampliado su alcance y consolidado un impacto sostenible en la educación pública del estado.

En Guerrero, uno de los estados más rezagados del país, miles de niñas y niños estudian en **escuelas sin techos firmes ni baños adecuados**. La violencia, la pobreza y los desastres naturales han convertido la educación en un acto de resistencia. **Reconstruir la confianza se volvió urgente**: no bastaba reparar edificios, era necesario restaurar la autoestima comunitaria, reanimar a los docentes y ofrecer a la niñez **un entorno donde aprender volviera a significar esperanza y futuro**.

En 2001, Alejandra Alemán y Sandra García San Juan transformaron su vínculo con Acapulco en una misión social. **Así nació Niños en Alegría, con la convicción de que cada escuela rehabilitada representa dignidad y esperanza**. Desde entonces, la fundación rescata escuelas públicas en contextos de alta vulnerabilidad educativa.

Niños en Alegría articula su labor en tres pilares fundamentales: **capacitación docente, desarrollo socioemocional y mejora de infraestructura escolar**. Cada uno responde a una visión integral del aprendizaje, en la que el entorno físico, el bienestar emocional y la calidad pedagógica se fortalecen mutuamente.

Mediante programas de formación docente de 12 meses, Niños en Alegría impulsa metodologías activas centradas en el alumno, fomentando creatividad, resolución de problemas y aprendizaje

colaborativo. Paralelamente desarrolla **Círculos de Paz, que promueven empatía, escucha y gestión emocional** guiados por facilitadores certificados.

En infraestructura, **rehabilita escuelas, equipa con mobiliario y tecnología y garantiza espacios seguros y estimulantes**. Este enfoque transforma condiciones materiales y fortalece la cohesión comunitaria: cuando una escuela renace, la comunidad también. Con más de dos décadas de experiencia, la fundación vive una etapa de **expansión nacional**, integrando herramientas digitales y modelos híbridos para replicar su metodología en otros estados y adaptar sus aprendizajes a distintos contextos educativos.

Los resultados son tangibles y profundamente humanos. **En 2024, tras el paso devastador del huracán Otis, Niños en Alegría lideró la rehabilitación de 18 escuelas en Guerrero**, beneficiando directamente a más de 5,000 niñas y niños. En comunidades

"Cuando las escuelas vuelven a ser seguras, dignas y completas, las familias recuperan la confianza: los niños regresan, la matrícula crece y la educación vuelve a sentirse posible incluso en las zonas más golpeadas".

Tania Paoli, Directora de Niños en Alegría



donde antes reinaban el abandono y la deserción, hoy vuelven a escucharse risas y clases.

El impacto se extiende también al desarrollo humano. En siete años, su programa socioemocional ha fortalecido a cientos de alumnos, mientras que su modelo de formación ha profesionalizado a decenas de docentes en metodologías activas de enseñanza. El seguimiento a generaciones egresadas revela cifras notables: **94% concluyó la preparatoria y 91% cursó estudios universitarios**, resultados muy por encima del promedio estatal.

La relación entre Promotora Social México (PSM) y Niños en Alegría se consolidó durante la emergencia del **huracán Otis**. PSM se sumó a la alianza **Multiplizando Alegrías**, integrada por 12 organizaciones que coordinaron esfuerzos para restaurar escuelas en tiempo récord.

Gracias a esta colaboración, la fundación logró no solo reconstruir espacios físicos, sino también **sembrar bases para un ecosistema educativo más resiliente**. PSM se convirtió en un socio estratégico de largo plazo, acompañando a Niños en Alegría en la digitalización de sus programas y en su expansión hacia nuevas regiones del país.

Con esta trayectoria, Niños en Alegría mira al futuro con optimismo y claridad. Su propósito es **llevar sus programas a todo México** e incluso a otros países de habla hispana, utilizando plataformas digitales que permitan replicar su modelo

con menor costo y mayor alcance. La visión de Niños en Alegría está alineada con los principios promovidos por la UNESCO y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), que impulsan el **acceso equitativo a una educación inclusiva y de calidad como motor del desarrollo humano**. Desde Guerrero, su modelo demuestra que garantizar el derecho a aprender es también una forma de reconstruir tejido social y esperanza.

“Después de 23 años, seguimos convencidos de que transformar una escuela es transformar una comunidad. Cada aula reconstruida es una historia que vuelve a empezar. Gracias al acompañamiento de PSM, aprendimos que el impacto no se mide solo en ladrillos, sino en confianza, esperanza y futuro compartido”.

Tania Paoli, Directora de Niños en Alegría

DATOS DE IMPACTO



ATENTAMENTE



Atentamente impulsa el bienestar socioemocional y la salud mental a través de programas educativos sostenibles y basados en evidencia. Gracias al acompañamiento de Promotora Social México (PSM) ha fortalecido su alcance y expandido su impacto en comunidades y sistemas educativos de diversos estados del país.

La salud mental y el bienestar socioemocional han sido temas relegados en México. Atentamente surge como un referente en la transformación educativa y emocional del país. Su labor demuestra que el aprendizaje integral solo es posible cuando se atiende tanto la mente como el corazón. Promotora Social México (PSM) comparte esta visión y ha acompañado a la organización en su expansión y consolidación como agente de cambio sistémico.

Su propósito se alinea con la Agenda 2030 de la ONU, particularmente con los Objetivos de **Desarrollo Sostenible 3 y 4**, que impulsan la salud y el bienestar, así como una educación de calidad con enfoque emocional y humano.

La historia de Atentamente comenzó en 2011, cuando una conversación con el Dalái Lama inspiró a Daniela Labra y a su esposo a crear una **organización que integrara el ámbito cognitivo y el afectivo en la educación**.

Dos años después, en 2013, se constituyó como asociación civil. Durante sus primeros años llevó su propuesta a escuelas privadas y espacios educativos vinculados al CNTE, donde comenzó a probar **enfoques pioneros en educación socioemocional**. En 2017 alcanzó un hito al participar en la creación del Marco Nacional de Educación Socioemocional y en el **diseño de la currícula para nivel medio superior**.

"PSM busca el desarrollo integral de las personas, y su bienestar socioemocional y salud mental históricamente se han atendido de manera muy superficial; encontramos en Atentamente un actor profesional que atiende este tema con metodología, evidencia y rigor, mejorando la vida de las personas de manera sustancial".

Pedro Castillo, Director de Inversión Social de Promotora Social México

Atentamente forma en **competencias socioemocionales a docentes, estudiantes y comunidades educativas**. Sus programas fortalecen el autoconocimiento, la empatía, la regulación emocional y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, colocando la **salud mental preventiva en el centro**. El modelo parte de una **formación vivencial**: los maestros trabajan primero sus propias competencias para luego transmitirlas. Su **enfoque sistémico** incluye a directivos, supervisores y líderes escolares, y se basa en evidencia científica con evaluaciones antes y después de cada intervención.

El camino no ha sido sencillo. Los cambios de gobierno y la reducción de recursos destinados a

DATOS DE IMPACTO

+ 2,000,000

de niñas, niños y jóvenes

+ 25,000

escuelas

+ 7,000

profesionales de la salud

23

estados de la República

+ 70,000

educadores

+ 15,000

emprendedores y público

+ 2,500

servidores públicos



la formación docente pusieron en riesgo la continuidad de su labor. Para enfrentar estos desafíos, Atentamente **construyó alianzas con gobiernos estatales y con actores sociales** comprometidos con la salud mental. Su programa *Educación para el Bienestar* ha mostrado resultados contundentes: reducción del estrés, la ansiedad y la depresión en docentes, y fortalecimiento de la autorregulación y las conductas prosociales en estudiantes. Gracias a su implementación, miles de maestros y alumnos en estados como Nuevo León, Yucatán, Chiapas, Sinaloa y Tamaulipas han **transformado su experiencia educativa**.

A PSM le atrajo que Atentamente no solo interviniera en el aula, sino que buscara transformar de manera integral las escuelas. Su apoyo consiste en un **financiamiento multianual que garantiza continuidad, expansión e incidencia**. El acompañamiento de PSM fue clave para fortalecer su legitimidad institucional, abrir nuevas alianzas y ganar visibilidad ante gobiernos y organismos educativos.

Con esta trayectoria, el futuro de Atentamente se proyecta con optimismo. Junto a PSM, busca **consolidar la educación socioemocional como un pilar del sistema educativo nacional** y convertirse en referente de innovación educativa y salud mental preventiva. Ambas organizaciones comparten una convicción profunda: transformar a las personas desde la infancia es el primer paso para construir comunidades más justas, empáticas y resilientes.



"Desde el inicio soñamos con una educación que formara corazones, no solo mentes. Atentamente nació de la convicción de que el bienestar emocional puede transformar escuelas, comunidades y vidas enteras. Hemos visto cómo docentes y estudiantes recuperan la calma, la empatía y la esperanza cuando se les brinda un espacio para aprender a estar bien. La relación con PSM ha sido fundamental: nos dio confianza, continuidad y legitimidad para crecer con propósito. Hoy reafirmo que trabajar por la salud mental y la educación socioemocional es construir, desde dentro, un país más humano y justo".

Daniela Labra, Directora General de Atentamente

Impact
Hub

CDMX

Impact Hub Ciudad de México impulsa comunidades de emprendimiento social que promueven innovación, colaboración y desarrollo sostenible. Su asociación con Promotora Social México (PSM) ha sido clave para consolidar un modelo sólido, escalar su impacto y fortalecer un ecosistema de empresas con propósito en todo el país.

México es un país de talento extraordinario, pero también de profundas desigualdades. Durante años, las oportunidades de emprendimiento se concentraron en unos pocos sectores y regiones, mientras los emprendedores con propósito enfrentaban barreras de acceso a financiamiento, acompañamiento y redes de apoyo. En este contexto, surgió la necesidad de crear un espacio donde la innovación pudiera florecer acompañada de valores, donde hacer empresa y generar bienestar fueran parte de una misma ecuación.

En 2005, en Londres, **un grupo de emprendedores imaginó un espacio donde las ideas y los valores pudieran convivir para transformar el mundo.** A esa visión la llamaron Impact Hub. Pronto se convirtió en un movimiento global con presencia en más de cien ciudades y 60 países, unidas por una misma filosofía: **construir comunidades de impacto que cambian economías y sociedades desde la colaboración.**

Hoy, la red global de Impact Hub reúne a más de **25,000 emprendedores sociales en los cinco continentes**, y trabaja alineada con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de las Naciones Unidas.

En México, esta historia comenzó en 2012, cuando Promotora Social México (PSM) reconoció la urgencia de **articular un ecosistema**

“Nuestra tarea no es solo ayudar a crear empresas, sino inspirar una nueva forma de entender la economía: una economía que genere bienestar y dignidad para todos”.

Mario Romero,

Director del Impact Hub Ciudad de México

que conectara innovación, propósito y sostenibilidad. Dos años después, abrió sus puertas el primer Impact Hub en la colonia Roma de la Ciudad de México. Desde entonces, el Hub se ha convertido en un punto de encuentro para emprendedores sociales, académicos, inversionistas y soñadores que buscan construir un futuro más justo.

Desde su inicio, el Impact Hub Ciudad de México asumió un reto profundo: **democratizar el ecosistema emprendedor y abrirlo a nuevas voces y territorios.** Su propósito no fue solo incubar negocios, sino cultivar comunidades, uniendo personas que creen que la colaboración es el camino hacia la transformación.

Su modelo se sustenta en tres pilares: comunidad, aprendizaje y acompañamiento. Cada



programa busca fortalecer la confianza, impulsar la innovación con propósito y fomentar la colaboración genuina. Los emprendedores no solo adquieren herramientas técnicas, también aprenden a reflexionar sobre el impacto de sus decisiones y el sentido de su trabajo.

El Hub combina incubación, formación en liderazgo consciente y vinculación con inversionistas de impacto. En este entorno, las y los emprendedores aprenden que la rentabilidad y **la transformación social no se excluyen, sino que se potencian.**

A lo largo de una década, el Impact Hub Ciudad de México ha acompañado a **más de dos mil emprendimientos**, generando empleo, innovación y bienestar en distintas regiones del país. Más del 60% de los proyectos que han pasado por sus programas siguen activos después de tres años, superando el promedio nacional.

“El cambio real ocurre cuando los emprendedores descubren que no están solos. Cuando colaboran, se reconocen y entienden que su éxito personal está ligado al bienestar colectivo”.

*Mario Romero,
Director del Impact Hub Ciudad de México*

“El acompañamiento de PSM fue decisivo para escalar el modelo y darle legitimidad. PSM ha sido una brújula y un espejo. Nos ha recordado que el impacto no se mide solo en cifras, sino en las vidas que logramos transformar”.

*Mario Romero,
Director del Impact Hub Ciudad de México*

Entre los casos más inspiradores destacan **La Cana**, empresa social que brinda oportunidades laborales a mujeres en centros penitenciarios; **Ecolana**, plataforma que promueve el reciclaje urbano; **Hagamos Composta**, iniciativa de gestión ambiental; y **Piñuela**, proyecto de moda sustentable. Cada uno de ellos representa una historia de creatividad, resiliencia y esperanza.

La historia del Impact Hub en México no puede entenderse sin PSM. Desde su origen fue su socio fundador y aliado estratégico, aportando no solo capital semilla, sino también confianza, acompañamiento y visión. Gracias a su apoyo, el Hub consolidó una estructura sólida y replicable, con procesos de evaluación, indicadores de impacto y una gobernanza profesional.



Con esta asociación, el Impact Hub integró una visión sistémica: no se trata solo de fortalecer proyectos individuales, sino de transformar ecosistemas completos, articulando actores públicos y privados en torno a una economía más humana y sostenible.

Hoy, el Impact Hub Ciudad de México se proyecta hacia una nueva etapa. En alianza con empresas, universidades y organismos internacionales, impulsa programas de alcance nacional como **Ola México 2026**, que busca aprovechar la visibilidad del Mundial de Fútbol para promover innovación, sostenibilidad y participación social. Asimismo, trabaja en la **expansión de sus capítulos en Monterrey y Guadalajara**, con la meta de construir una red nacional de impacto que articule esfuerzos locales y escale el emprendimiento social en todo el país.

"Cada día confirmo que el impacto más profundo ocurre cuando logramos inspirar confianza.

No en nosotros, sino en las personas que descubren que pueden cambiar su historia.

Impact Hub es una comunidad viva, un laboratorio de esperanza. Si algo hemos aprendido, es que el futuro se construye con colaboración, empatía y propósito compartido".

Mario Romero,

Director del Impact Hub Ciudad de México

DATOS DE IMPACTO



MÁS DE 2000

emprendimientos apoyados directamente

MÁS DE \$30,000,000

de pesos vinculados



85% de los emprendimientos genera algún tipo de impacto

60% de los emprendimientos fueron fundados por mujeres



21% de los emprendedores son representantes de comunidades originarias

67% sigue operando después de 3 años.



MÁS DEL 80% de los emprendimientos ha incrementado ventas y accedido a otras oportunidades



MASSCHALLENGE



MassChallenge apoya a emprendedores de alto impacto a través de programas de aceleración sin fines de lucro que impulsan la innovación y el desarrollo sostenible.

Con Promotora Social México (PSM) como socio fundador, fortaleció su presencia en México, generando oportunidades para *startups* que transforman la economía y la sociedad.

En 2007, en medio de la crisis financiera que siguió a la caída de Lehman Brothers, surgió en Boston una idea que desafiaba el pesimismo global: la convicción de que el emprendimiento podía reconstruir economías y generar bienestar sostenible. Así nació **MassChallenge**, fundada por John Harthorne con la visión de **impulsar a quienes, mediante la innovación, buscaban transformar su entorno**. Su modelo pronto se convirtió en un referente internacional de colaboración y propósito.

Nueve años más tarde, esa visión cruzó fronteras. En **2016**, MassChallenge llegó a **México** como parte de su expansión global (junto con Israel y Suiza), en un contexto en que el país buscaba fortalecer su ecosistema emprendedor y atraer nuevas formas de innovación con impacto social. Desde el inicio, **Promotora Social México (PSM) se convirtió en un factor clave**, no solo como socio fundador, sino como acompañante estratégico que aportó estructura, legitimidad y visión de largo plazo.

En ese momento, México contaba con un **ecosistema emprendedor incipiente**, con barreras de financiamiento, redes poco articuladas y una débil conexión entre innovación e impacto social. MassChallenge apostó por revertir esa dinámica con un modelo de aceleración *equity free*, que fortalecía a las *startups* sin exigir participación

accionaria, impulsando su crecimiento sostenible y su independencia. Su meta era demostrar que el emprendimiento podía generar valor económico, social y ambiental simultáneamente.

MassChallenge reunió a un equipo comprometido para adaptar la metodología global al contexto mexicano, caracterizado por su diversidad y creatividad. PSM fue decisiva: brindó respaldo institucional, orientación estratégica y vínculos con actores del ecosistema. Gracias a esta relación, **MassChallenge México articuló a emprendedores, mentores, inversionistas y empresas consolidadas en una comunidad de aprendizaje y colaboración**.

MassChallenge se distinguió por su carácter colaborativo y su enfoque integral. Cada cohorte, de alrededor de treinta *startups*, participaba durante seis meses en un programa que combinaba capacitación, mentorías y diagnósticos personalizados. El modelo *equity free* permitía mantener el control de los proyectos y fomentar una visión de largo plazo. Las redes de mentores (ejecutivos, empresarios y expertos) se convirtieron en un **motor de transformación**, creando una comunidad intergeneracional que trascendió sectores y geografías.

Durante su operación en México, **MassChallenge** aceleró cerca de **300 startups** que, en conjunto, levantaron alrededor de **mil millones de**

dólares en capital. Entre ellas destacan **Bitso**, que pasó de seis a más de veinte colaboradores y se consolidó como una de las principales plataformas de criptomonedas de América Latina; **Iluméxico**, enfocada en llevar energía solar a comunidades rurales; **Granta**, **Baubap**, **Cana**, **Smartfish**, **Finerio** y **Noob**, empresas que integran innovación y propósito social.

Desde su participación en el consejo y el comité asesor, **PSM** aportó visión, acompañamiento y un enfoque de impacto social que enriqueció la estrategia del programa. Su red de contactos conectó a MassChallenge con líderes y aliados estratégicos, y sus directivos ofrecieron mentorías que transmitieron valores de sostenibilidad y propósito. PSM también invirtió directamente en Iluméxico y Granta, **reforzando la articulación entre aceleración e inversión de impacto**.

Aunque el programa de MassChallenge ya no opera en México con el mismo formato, su legado perdura. Las *startups* impulsadas siguen generando impacto, y muchos mentores lideran hoy nuevas iniciativas de innovación abierta. Con el acompañamiento de PSM, esa red colaborativa echó raíces y dejó una huella duradera en el ecosistema emprendedor y de inversión social en México.

"La relación con PSM fue mucho más que un respaldo institucional; fue la semilla que permitió que MassChallenge echara raíces en el país. Gracias a su acompañamiento estratégico y su visión de impacto, pudimos construir una comunidad de emprendedores que sigue inspirando innovación con propósito. Esa colaboración dejó un legado de confianza, aprendizaje y transformación que continúa multiplicándose".

Camila Lecaros



DATOS DE IMPACTO



SISTEMA B MÉXICO



Sistema B promueve una economía más justa y sostenible impulsando a empresas que miden su éxito por el bienestar social y ambiental que generan. Su colaboración con Promotora Social México (PSM) fortalece el ecosistema de impacto, fomentando negocios con propósito y una cultura empresarial orientada al bien común.

Durante las últimas décadas, **el modelo económico global ha estado marcado por profundas desigualdades, crisis ambientales y pérdida de confianza en las instituciones.** En medio de este panorama, las empresas comenzaron a ser cuestionadas: ¿podían ser parte de la solución y no solo del problema? En América Latina, esta pregunta resonó con fuerza, especialmente en contextos donde el crecimiento económico no siempre se traducía en bienestar social o sostenibilidad ambiental.

En México, muchas empresas querían operar con responsabilidad, pero carecían de herramientas para medir su impacto o integrarlo en un marco común. De esa necesidad surgió **Sistema B, aliado latinoamericano del Movimiento B**, creado en 2006 en Estados Unidos para recuperar la confianza en el sector empresarial y demostrar que es posible combinar éxito económico con propósito social.

Su herramienta de evaluación permitió **medir el desempeño integral de las compañías y dio origen a la certificación Empresa B.** El movimiento llegó a América Latina en 2012 y, en 2016, Promotora Social México (PSM) impulsó oficialmente Sistema B México, convencida de que el país necesitaba una economía con propósito, basada en la generación de valor social, ambiental y económico.

Sistema B México promueve un modelo empresarial que integra el bienestar de las personas

y del planeta en el centro de las decisiones corporativas. Su labor se enfoca en cinco objetivos estratégicos: **crear estándares de impacto, certificar empresas que los cumplen, transformar la narrativa empresarial, influir en políticas públicas y fortalecer comunidades colaborativas.**

A través de herramientas como la Evaluación B y programas como *Camino +B* y *Mide lo que importa*, acompaña a organizaciones en la adopción de prácticas sostenibles y en la medición de su impacto social y ambiental. Su comunidad reúne desde **emprendimientos sociales** hasta **grandes corporaciones**, unidas por un propósito común: demostrar que las empresas pueden generar prosperidad económica y bienestar colectivo.

Hoy, **más de 114 empresas mexicanas cuentan con la certificación B**, abarcando sectores como energía, alimentación, tecnología, moda y servicios. Cada una representa un ejemplo tangible

"No buscamos que las empresas sean solo las mejores del mundo, sino, sobre todo, las mejores para el mundo: organizaciones con propósito, capaces de generar impacto social y ambiental profundo desde su propia actividad económica".

Javier Herrero, Director Ejecutivo Sistema B México



DATOS DE IMPACTO



Algunas Empresas B de México y del mundo:

Unboxed, Campo Vivo,
Gerdau Corsa, Sarape
Social, Someone
Somewhere, Hipocampus,
Pujol, SVX México, Isla
Urbana, Danone México,
Hoteles BF, entre otras.

Empresas B del mundo:

Patagonia, Veja, Natura
& CO, Viña Concha y
Toro, Isdin, Guardian
Media Group.

de que la rentabilidad y la sostenibilidad pueden coexistir.

Más allá de los números, el logro más profundo ha sido cultural: **la creación de una comunidad que piensa distinto**, que entiende que las métricas de éxito no solo se miden en utilidades, sino en vidas transformadas y ecosistemas restaurados.

Desde su fundación en México, PSM ha sido un aliado esencial. Durante la pandemia de 2020, cuando la continuidad del proyecto estuvo en riesgo, el acompañamiento de PSM fue decisivo: **aportó recursos, asesoría técnica y apoyo institucional para garantizar su permanencia**. Además, impulsó la profesionalización de procesos, la medición del impacto colectivo y la vinculación con aliados estratégicos que fortalecieron la sostenibilidad del movimiento.

Gracias a esta relación, Sistema B México ha consolidado una **comunidad sólida y resiliente**,

con empresas comprometidas con transformar sus modelos de negocio en motores de bienestar. El movimiento se proyecta como un referente de cambio cultural y empresarial en América Latina.

"Desde México, hemos demostrado que las empresas pueden ser una fuerza de bien. Cada certificación, cada alianza, cada historia de transformación nos recuerda que el cambio sí es posible cuando el propósito se vuelve motor de las decisiones. Gracias al acompañamiento de PSM, el Movimiento B ha encontrado raíces profundas y una comunidad vibrante. Lo que comenzó como una idea hoy es una realidad que inspira a cientos de organizaciones a trabajar por un mundo más justo, equitativo y regenerativo".

Javier Herrero, Director Ejecutivo Sistema B México

LATIMPACTO

Latimpacto

Latimpacto conecta a inversionistas sociales, fundaciones y actores del ecosistema de impacto en América Latina para movilizar recursos con propósito. Con el respaldo de Promotora Social México (PSM), impulsa alianzas estratégicas que fortalecen proyectos sostenibles y potencian la inversión social como motor de transformación regional.

América Latina posee talento y recursos, pero la **falta de articulación** limita el alcance de las iniciativas de impacto. En un contexto donde el mercado global de inversión de impacto supera los US\$ 1.57 billones en activos bajo gestión (GIIN, 2024), Latimpacto ocupa un lugar estratégico como articulador regional. Su labor conecta a inversionistas sociales, fundaciones y empresas que buscan movilizar capital con propósito, fortaleciendo la colaboración y el aprendizaje colectivo en América Latina.

Su propósito es **construir una red latinoamericana de actores relevantes que potencien el impacto colectivo** y promuevan una transición de la filantropía y la inversión tradicional hacia un modelo de transformación sistémica.

Inspirada en redes internacionales, Latimpacto nació con la convicción de que la región necesitaba su propio **espacio de colaboración entre inversionistas sociales, fundaciones, empresas y organizaciones civiles**. Esta red se ha consolidado como un punto de encuentro que fomenta capacidades, alianzas y aprendizaje compartido. Así, impulsa un ecosistema latinoamericano que trasciende fronteras y convierte la inversión con propósito en motor de desarrollo sostenible.

Lo que distingue a Latimpacto es su enfoque en la colaboración genuina. **La red crea espacios de aprendizaje y comunidades temáticas** que conectan

a inversionistas, fundaciones y empresas sociales. Promueve una inversión consciente, donde los recursos se mueven junto con la empatía y el propósito. A través de programas como *Learning Journeys* y *Comunidades de Práctica*, **impulsa proyectos de coinversión, aprendizaje colectivo** y herramientas que fortalecen la toma de decisiones y profesionalizan el ecosistema de impacto en América Latina.

En pocos años, Latimpacto ha logrado construir una comunidad activa y diversa que reúne a fundaciones, empresas, inversionistas y organizaciones sociales de toda América Latina. Su mayor logro no se mide en los recursos movilizados, sino en la **calidad de las relaciones** que ha sabido tejer.

La red ha impulsado colaboraciones entre actores antes aislados, promoviendo una nueva narrativa de cooperación donde **líderes empresariales y sociales se ven como aliados**. Hoy, Latimpacto es reconocida como un **articulador regional**, atrayendo el interés de redes globales que buscan

"Movilizar capital es solo el comienzo. El verdadero impacto ocurre cuando las personas y las organizaciones se unen con propósito, confianza y voluntad de transformar la región desde adentro".

Carolina Suárez, CEO de Latimpacto

aprender del modelo latinoamericano. Su capacidad de generar confianza y aprendizaje mutuo la posiciona como referente de inversión de impacto con sentido humano.

La relación entre Promotora Social México (PSM) y Latimacto se fundamenta en una visión compartida: **transformar la filantropía tradicional en una fuerza sostenible y colaborativa**. Desde sus inicios, PSM ha sido un aliado estratégico de Latimacto, aportando visión, experiencia y respaldo institucional. Su acompañamiento ha fortalecido la presencia de Latimacto en México y América Latina, articulando actores públicos, privados y sociales. Más que financiamiento, PSM ha brindado estrategia y confianza, consolidando la estructura, el crecimiento y la sostenibilidad de la red regional de impacto.

Latimacto mira al futuro con una meta clara: **seguir uniendo voluntades para multiplicar el impacto**. Más que crecer en número de miembros, busca incidir en políticas públicas, marcos regulatorios y nuevas formas de cooperación regional.

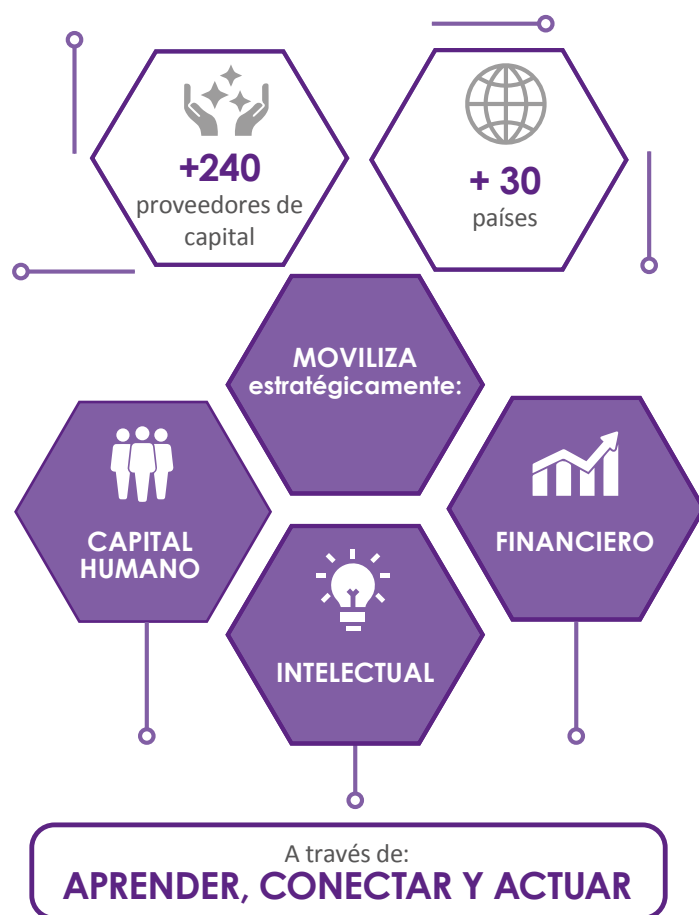
Con el respaldo de aliados como PSM, la red busca fortalecer su papel como **articulador contintental**, inspirando una economía más consciente y colaborativa. La visión es que cada actor del ecosistema, sin importar su tamaño o país, contribuya a resolver los grandes desafíos sociales y ambientales de la región.

"PSM ha sido un aliado fundamental para Latimacto. Su visión estratégica y compromiso con el impacto social nos han permitido fortalecer la red y consolidar un modelo de colaboración genuina en la región. Gracias a su acompañamiento, hoy avanzamos con mayor fuerza en la construcción de una comunidad latinoamericana que invierte con propósito y transforma realidades".

Carolina Suárez, CEO de Latimacto



DATOS DE IMPACTO



Ofrece conocimiento especializado, iniciativas catalizadoras y conexiones

=

Oportunidades de inversión con impacto transformador y colaborativo

Impact Days es una iniciativa creada por Promotora Social México (PSM), Impact Ventures PSM e Impact Hub Ciudad de México para fortalecer el ecosistema de emprendimiento social en América Latina. Reúne a emprendedores, inversionistas, organizaciones de la sociedad civil, academia y corporativos para generar alianzas, impulsar innovación y articular soluciones colectivas con propósito.

En el ecosistema latinoamericano del emprendimiento social existía, hasta hace pocos años, un vacío evidente: **no había un punto de encuentro donde emprendedores, inversionistas, donadores, corporativos y organizaciones civiles pudieran dialogar y construir juntos.** Los espacios de conexión estaban fragmentados. Mientras los foros tecnológicos y de innovación crecían, los dedicados al impacto social seguían dispersos y sin un lenguaje común, resaltando un solo evento al inicio del año, pero sin seguimiento el resto del año, generando esfuerzos aislados y con poco alcance.

Como respuesta a esa necesidad surgió **Impact Days: un espacio para reunir a quienes comparten la convicción de que los grandes desafíos sociales solo pueden enfrentarse con colaboración, propósito y acción colectiva.** El emprendimiento social, aunque vibrante, carecía de plataformas que articularan esfuerzos y visibilizaran el valor transformador de los proyectos que buscan cambiar realidades en la región.

La idea nació dentro de **Promotora Social México (PSM)**, en alianza con **Impact Ventures PSM** y el **Impact Hub Ciudad de México**, y tuvo su primera edición con el fin de celebrar los 15 años de PSM y los 10 años del IHCDMX. Desde su concepción, se diseñó buscando crear un encuentro anual que no solo mostrara historias inspiradoras, sino que tejiera relaciones de largo plazo entre quienes impulsan

el cambio desde distintos frentes. Según José Manuel Aguirre, Gerente de Marketing y Alianzas de PSM, la chispa surgió al reconocer que hacía falta un espacio donde los distintos actores del ecosistema de impacto pudieran “mirarse a los ojos, escucharse y crear juntos”.

La primera edición, celebrada en junio de 2024, marcó el inicio de un nuevo capítulo para la comunidad de impacto social en México. La segunda, en 2025, confirmó que el encuentro había llegado para quedarse: más de mil asistentes participaron en **paneles, charlas, rutas de impacto y sesiones de networking**, consolidando un movimiento que crece y evoluciona año con año.

“Impact Days nació para derribar muros entre sectores que rara vez dialogaban.

Queríamos que emprendedores, donadores, inversionistas, corporativos y autoridades compartieran un mismo espacio, convencidos de que juntos podían diseñar soluciones más ambiciosas y duraderas. Esa es la esencia de PSM: unir para transformar”.

José Manuel Aguirre, Gerente de Marketing y Alianzas de Promotora Social México





Impact Days fue concebido como algo más que un marco de eventos: **es un laboratorio vivo de colaboración**. Su estructura combina actividades diseñadas para inspirar, conectar y generar acciones concretas. Cada edición incluye conferencias magistrales, paneles temáticos, *pitch sessions* donde emprendedores presentan sus proyectos ante fondos de inversión, rutas de impacto que acercan a los asistentes a comunidades y organizaciones, y proyecciones de documentales que abren conversaciones profundas sobre propósito y sostenibilidad, cada evento cuenta con un espacio específico para *networking*, creando y fortaleciendo relaciones que se traducen en un ecosistema más colaborativo y robusto.

A diferencia de otros foros, ***Impact Days* privilegia la cocreación**. Las conversaciones no se quedan en el discurso, sino que derivan en alianzas, voluntariados, inversiones o programas conjuntos. Cada detalle, desde la selección de una agenda que lleve el hilo conductor de todas las sesiones, la curaduría de los invitados hasta la selección de los temas, busca activar redes y generar resultados tangibles.

Su éxito radica también en su diversidad: participan **organizaciones de la sociedad civil, academia, empresas, instituciones públicas, fondos de inversión y startups de impacto social y ambiental**. Todos encuentran un punto en común: la voluntad de transformar su entorno.

Desde su primera edición, *Impact Days* ha convocado a más de mil asistentes y más de 50 organizaciones aliadas. En 2024 la agenda se compuso por 26 eventos; mientras que para 2025, el número ascendió a 30. Los medios de comunicación dieron amplia cobertura: *El Economista*, *Aristegui Noticias* y la *Revista Emprendedor* destacaron su papel como referente de innovación social en México.

Las historias compartidas en el foro se convirtieron en fuente de inspiración. En 2024, **Suso Zamora**, un emprendedor peruano que dejó la banca de inversión para fundar una empresa social en salud, cautivó con su testimonio de vida y superación. En 2025, **Valeria de la Torre**, sobreviviente de un accidente que le costó ambas piernas, conmovió al público al compartir su experiencia y hablar sobre resiliencia, mientras **Roberto Sánchez Mejorada** cerró con una conferencia sobre vivir con propósito.

La huella de *Impact Days* también se mide en resultados concretos: alianzas entre organizaciones, financiamientos obtenidos y proyectos que nacen de encuentros casuales. Para dimensionar este efecto, se han empezado a recopilar testimonios de asistentes que consiguieron inversión, empleo o nuevas colaboraciones a partir de su participación.

PSM ha sido un pilar esencial desde el inicio. No solo impulsó la creación de la iniciativa, sino

DATOS DE IMPACTO

que la respalda con su infraestructura, su red de alianzas y el compromiso de su equipo. Contar con el **sello de Promotora Social México (PSM)** implica un acompañamiento estratégico, respaldo financiero, difusión y legitimidad institucional. Su liderazgo ha sido clave para que *Impact Days* trascienda como una **plataforma de articulación regional**, más allá de un evento aislado.

Gracias a PSM y sus organizaciones aliadas, el encuentro reúne a líderes empresariales, emprendedores sociales, universidades y organismos internacionales que, de otra manera, difícilmente coincidirían. Además, ha impulsado la profesionalización de la medición de impacto y la integración de indicadores claros que permitan evaluar los resultados con mayor transparencia.

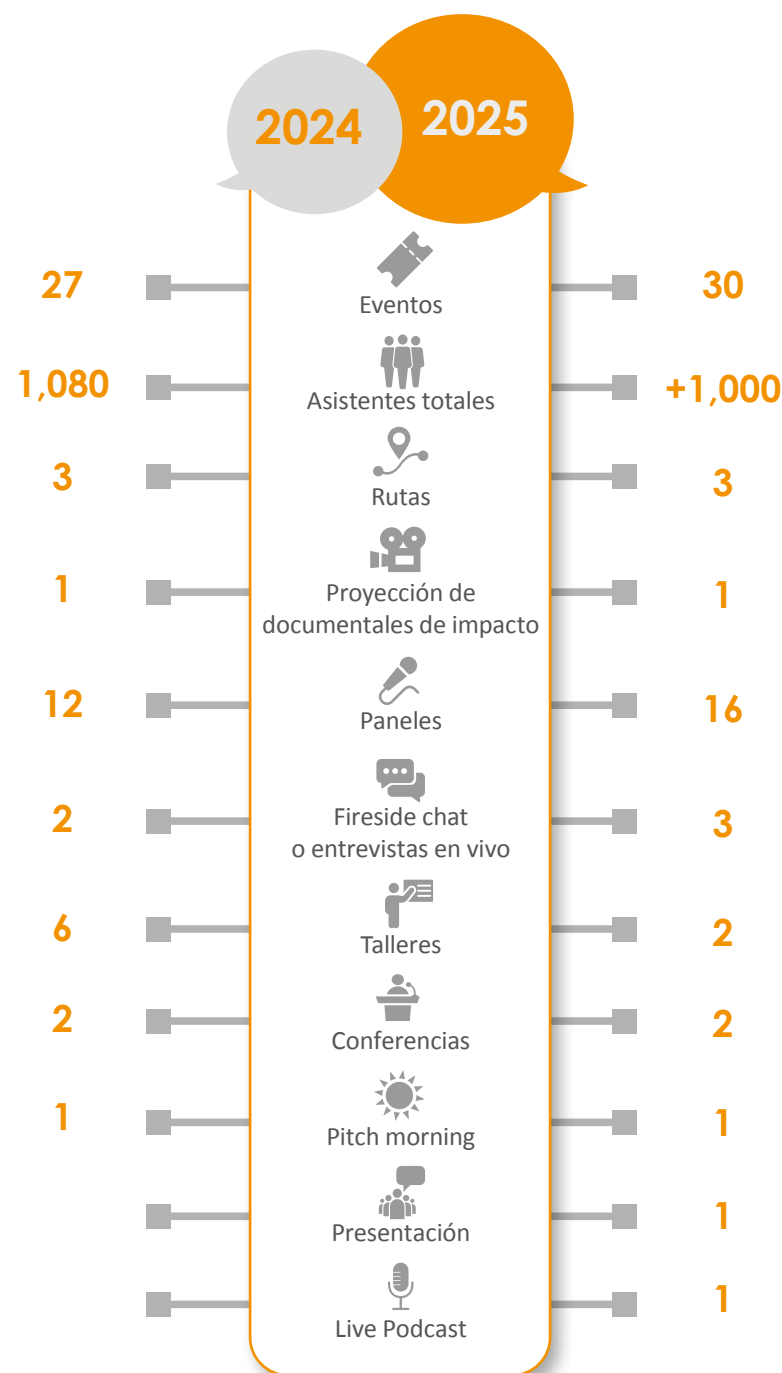
El acompañamiento de PSM ha sido decisivo para escalar el evento, fortalecer su organización y consolidarlo como uno de los foros más relevantes de emprendimiento social en América Latina.

El camino hacia adelante apunta a consolidar *Impact Days* como referente anual del ecosistema de impacto en la región. Para lograrlo, el equipo se plantea ampliar la convocatoria a otros países, incorporar más voces internacionales y fortalecer la medición de resultados.

La meta no es solo reunir más asistentes, sino generar una red de colaboración permanente. Se busca que cada encuentro deje un legado tangible en forma de alianzas, políticas públicas o inversiones con propósito.

Con el respaldo de PSM, *Impact Days* aspira a convertirse en un **festival de impacto regional**, un espacio donde el optimismo y la acción se encuentren, y donde la cooperación entre sectores sea el motor del cambio.

En esa visión compartida, PSM reafirma su papel como **articulador y catalizador del ecosistema de impacto**, abriendo caminos para nuevas generaciones de emprendedores sociales en América Latina.



"Pablo Picasso decía que la inspiración existe, solo debe encontrarte trabajando... Los *Impact Days* son un llamado a la inspiración, a colaborar y construir, a tomar y compartir ideas de otros que están en la misma lucha por construir un mundo mejor. PSM, Impact Ventures PSM y el Impact Hub CDMX es lo que buscan al convocar esta serie de eventos: colaborar para cocrear. Un llamado a la acción para saber que no estamos solos".

Miguel I. Gallo, Investment Officer, Impact Ventures
Promotora Social México

Capítulo
2

El cambio sistémico, un proceso de transformación



EL CAMBIO SISTÉMICO, UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

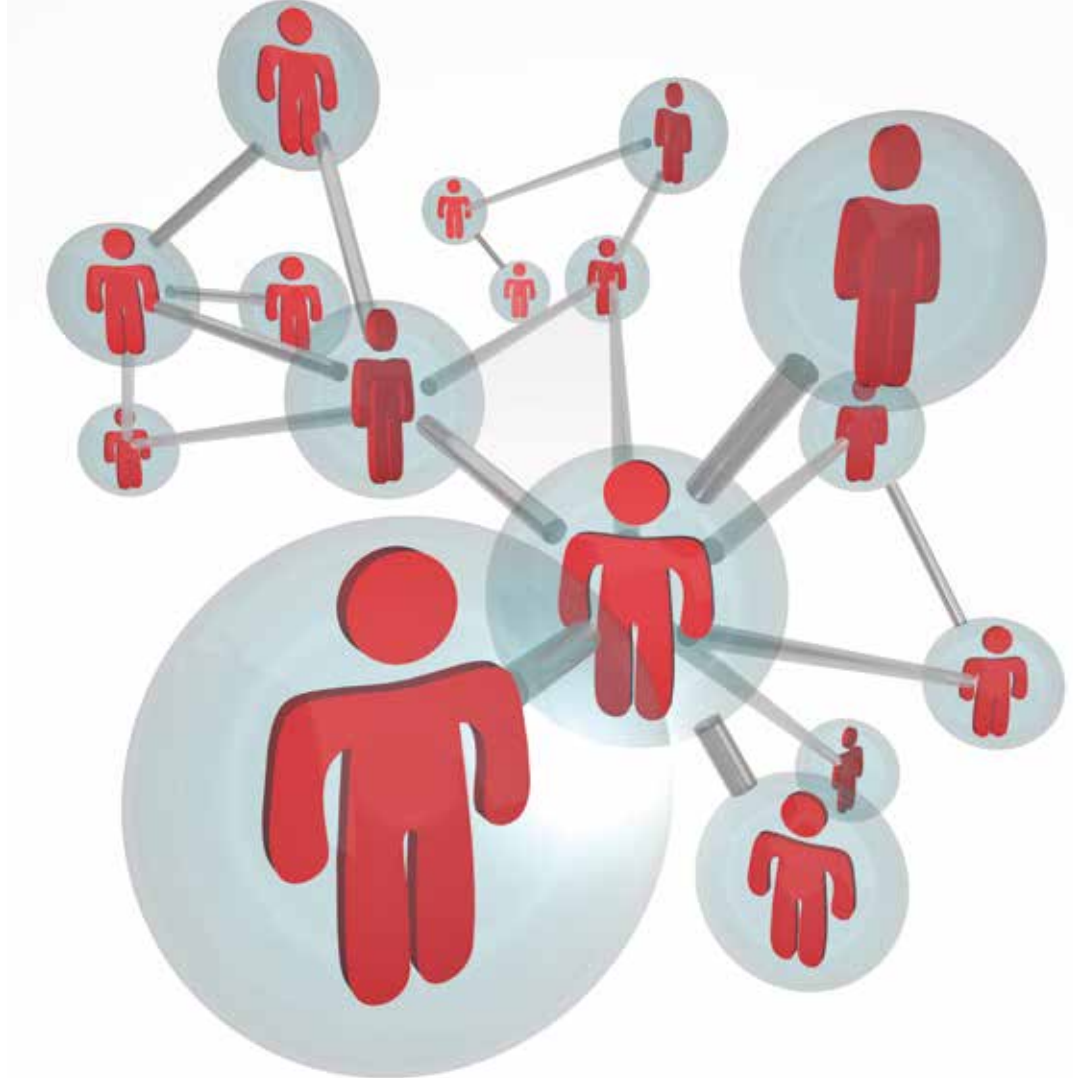
CARLOS MOTA

A la luz de su historia, parecería que Promotora Social México (PSM), desde su génesis, fue concebida con una **visión sistémica**, por la forma en que se van articulando todas sus intervenciones, aun desde antes de nacer: Gente Nueva (juventud), seno en el que nace Un Kilo de Ayuda (primera infancia, salud); posteriormente surge Compartamos, promotor de emprendimiento. En su momento, en 2005, con el surgimiento de Mexicanos Primero, ya se identifican rasgos del ADN de Promotora Social México y, así, se va trazando un plano sistémico que podría parecer pensado desde siempre. Esta intuición no es casual.

Definición y alcances del pensamiento sistémico

El **pensamiento sistémico** consiste en aprender de la madre naturaleza, porque la vida es sistémica. Los primeros ciclos que podemos dibujar son, por ejemplo, el ciclo del agua: se evapora, se vuelve nube, se condensa, cae, permea y forma un ciclo. ¿Cuántos años lleva ese ciclo? Millones de años. Entonces, se trata de entender lo que la vida nos presenta. No extraña, por ello, que Karl Ludwig von Bertalanffy, biólogo y filósofo austriaco, haya sido reconocido como el padre del pensamiento sistémico a partir de su Teoría General de Sistemas, en la que establece que todos los sistemas independientemente de su naturaleza (biológica, social, técnica), comparten principios y patrones comunes que pueden estudiarse de manera unificada, buscando la interconexión y la totalidad del conocimiento.

Cuando este enfoque comenzó a adoptarse, en la forma de **mapas sistémicos**, muchos dijeron: ¡No!, está muy desordenado. Pero así son los sistemas: no son una máquina; son dinámicos y complejos. Hubo resistencia organizacional. Sin embargo, **el pensamiento sistémico va emergiendo poco a poco y es cada vez más relevante.**



Promotora Social México y el pensamiento sistémico

En PSM ha pasado por lo menos una década antes de llegar al punto en que el Consejo establece la directriz de buscar un cambio sistémico: hoy es un mandato. Y también una necesidad: las causas principales de PSM: primera infancia, educación, salud, juventud y emprendimiento social, son sistemas complejos que además interactúan entre ellos.

Un buen proceso de enfoque sistémico se realiza paso a paso; se asimila, se construye, se diagrama. En PSM se identifican dos tipos de enfoque sistémico: uno *ad intra* y otro orientado al abordaje de las cinco causas que le alimentan. En ambos casos se han realizado largas jornadas de entrevistas individuales, luego grupales y, después, para construir el proceso sistémico *ad intra*, por cada dirección, y para construir el proceso sistémico de cada causa, con instituciones y actores relevantes que permitieron detectar variables y conexiones. Se realizaron talleres con todos los grupos que dieron pie a primeros mapas sistémicos, ajustes, nuevas rondas de validación y una tercera vuelta, porque, al fin, se trata de un sistema complejo, como todo sistema.

Actualmente **PSM está en una etapa de adopción muy formal de la visión y el pensamiento sistémico** y, desde esta óptica, continúa una nueva etapa de impacto social. Incluso sin estar tan inmersa, históricamente, en esta cultura, su impacto ha sido frontal: los logros en primera infancia,

educación, investigación y salud pública, alianzas con organizaciones cercanas e impulso a emprendimientos en estas causas dan constancia de ello. Todo indica el inicio de una nueva era más enfocada en el impacto sistémico, con mayor fuerza y determinación que en el pasado, como una nueva etapa en su propia evolución: de hecho existe ya la declaración formal de ser una organización de transformación y de sistemas de impacto en esta escala.

En el centro de este movimiento se reconoce que el cambio del sistema supone también un cambio en la persona: el cambio organizacional tiene mucho que ver con los modelos mentales de cada miembro. Se requiere un entendimiento sistémico, distinto del entendimiento lineal de causas y efectos. Este modelo de pensamiento hoy permea en PSM con pasos firmes.

En este sentido, PSM hace esfuerzos claros y determinados: **clarifica sus causas, mejora su comprensión** y, considerando su capacidad técnica, declara cuáles son y cuáles no son, **y crea una visión de futuro a la que aspira en cada una de ellas**. Al mismo tiempo, define su teoría del cambio, una visión colectiva que describe cómo puede ir gestándose ese futuro. Además, establece procesos para monitorear y evaluar sus inversiones y generar aprendizajes para seguir mejorando. El siguiente paso, una vez establecida la visión, será compartirla y lograr que cada persona, cada agente, se sume, no solo cuando aparezcan problemas.

Se trata de un sistema compuesto por nodos y todos están vinculados.

Lo fundamental es la conexión entre los nodos. Quien proviene de una formación donde predominó el pensamiento lineal, en la escuela y en el trabajo, tiende a replicarlo; pero en un contexto donde la complejidad, la incertidumbre y la velocidad de los cambios han crecido (exponencialmente aceleradas durante la pospandemia), pensar sistémicamente se vuelve indispensable como complemento, no como sustituto, del pensamiento lineal. Adoptarlo amplía la capacidad de pensamiento y de acción. Hoy ya no solo es deseable: es indispensable.

¿Qué es, entonces, el pensamiento sistémico? Es una forma de comprender y actuar en el mundo que reconoce que la realidad está formada por sistemas: conjuntos de elementos interconectados de manera dinámica cuyas conexiones generan patrones de comportamiento y resultados a lo largo del tiempo.

Quien piensa sistémicamente busca entender **cómo se relacionan las partes y qué dinámicas y retroalimentaciones se producen**, en lugar de enfocarse solo en partes aisladas. No se busca la relación problema-solución inmediata, sino la comprensión del sistema para identificar puntos de actuación que generen un comportamiento más deseable del conjunto. Importa

"Si algo distingue a PSM es su capacidad de reinventarse. Pasó de mucho quehacer a concentrarse en lo esencial, en aquello donde podía generar un impacto más profundo y duradero".

Juan Carlos Letayf, Miembro del Consejo Directivo de Promotora Social México

ver interconexiones y relaciones como retroalimentación entre variables; pensar en patrones o tendencias y no solo en eventos; e identificar rasgos de la estructura del sistema (reglas, flujos, límites, relaciones), porque el conjunto de estos factores produce un comportamiento determinado. Si el comportamiento no resulta deseable, no bastará una sola acción: se requiere un conjunto limitado, pero múltiple, de acciones.

El pensamiento sistémico y sus niveles

Con perspectiva de largo plazo y en distintos niveles como el local, organizacional, social, ambiental o macro, el pensamiento sistémico difiere del lineal: el enfoque lineal busca soluciones rápidas o causas únicas; el sistémico acepta la interdependencia de variables, su carácter múltiple y, a veces, contraintuitivo; reta la lógica porque, al no ser lineal, emergen situaciones que deben atenderse. En vez de preguntar "¿qué pasó y quién es el responsable?", la pregunta sistémica es: **"¿qué estructura y qué relaciones generaron este resultado y cómo se puede incidir para cambiarlas?"**. De ahí que pueda ser útil para cualquier organización, aunque no para toda situación. Por ejemplo, en asuntos simples, operativos y funcionales, no es indispensable; en contextos complejos, es imprescindible, porque el enfoque lineal no comprende y menos traduce en acciones puntuales de alto impacto la dinámica del conjunto.

Esta distinción se hace más clara al diferenciar entre entornos predecibles y no predecibles. En el lado predecible se ubica lo simple, o sea reglas claras, y lo complicado, es decir, múltiples aspectos y su coordinación, como un avión: complicado, con miles de componentes interconectados, pero controlable. En el lado no predecible están lo complejo y lo caótico: pensemos en una familia, cuyas relaciones cambian con el tiempo y generan situaciones emergentes imposibles de anticipar con exactitud. En lo complejo no se controla ni se cierra todo con indicadores definitivos; se actúa aprendiendo, con mejor comprensión para generar mejor impacto. Y como los sistemas son no lineales, no existe una única acción que "arregle" todo; se requieren combinaciones de intervenciones y hay que considerar efectos no deseados. El programa "Hoy no circula" lo ilustra: redujo primero la contaminación, pero el aumento de autos en mal estado que la gente adquirió para poder circular, elevó el flujo vehicular y, con ello, la contaminación: las variables conectadas entre sí producen secuencias de impactos que cambian con el tiempo. Por eso se diferencia el cambio técnico del adaptativo: el técnico domina procedimientos o herramientas (útil, pero no transforma el marco mental); el adaptativo modifica la manera de ver, comprender y actuar.

El pensamiento sistémico exige este cambio adaptativo, que suele encontrar resistencia, especialmente en quienes han sido exitosos con el enfoque lineal; no es una herramienta más, sino otra forma de explicar sistemas y de orientar decisiones en alta complejidad. De ahí la advertencia: evitar trivializarlo como "moda del mes". "Aplicarlo de volada" lo vacía de sentido: no promete soluciones rápidas, sino comprensión más profunda, aprendizaje continuo y transiciones cuidadosas. **Conviene también reconocer que los éxitos del enfoque lineal, en contextos complejos, suelen quedarse cortos. El pensamiento sistémico opera como un lente para entender los retos y co-desarrollar soluciones con otros, asumiendo la limitación de recursos y la necesidad de priorizar.** En este contexto, cambiar de metáforas ayuda, por ejemplo, dejar la visión mecanicista de la realidad como engranajes y adoptar imágenes más orgánicas, acordes a interconexiones y dinámicas no lineales. Todo sistema se relaciona con otros y forma parte de uno mayor; entenderlo da realismo y serenidad para actuar.

Conviene insistir: en un mundo de mayor complejidad, con la incertidumbre y velocidad acelerada en la pospandemia, el pensamiento sistémico deja de ser solo deseable y se vuelve indispensable, como complemento del pensamiento lineal.

En la práctica, esto conduce a una transformación profunda de estructuras, reglas y modelos mentales: **el cambio sistémico no se limita a corregir resultados visibles**, sino que interviene en los mecanismos subyacentes que los producen. Implica modificar estructuras (distribución de funciones, flujos de información y de recursos); reglas, por ejemplo, políticas, incentivos o criterios de decisión; relaciones y patrones de poder entre actores; y modelos mentales, supuestos y narrativas que orientan la conducta, con el fin de reconfigurar el diseño del sistema para que su comportamiento agregado sea más propicio a las metas deseadas en el tiempo.

El cambio de modelos mentales es el más desafiante: exige desplazar creencias arraigadas y abrir posibilidades de cambio más profundo. De aquí se despliegan **tres niveles** complementarios de cambio sistémico: el **estructural** (explícito), que modifica políticas, prácticas y flujos de recursos; el **relacional** (semi-explícito), que reconfigura vínculos, conexiones y dinámicas de poder, mejorando coordinación, circulación de información y confianza; y el **transformativo** (implícito), que altera modelos mentales y habilita transformaciones sostenibles en los otros niveles. A una escala más amplia, existen "transiciones profundas" que pueden extenderse por décadas o siglos como la Revolución Industrial, y que hoy se vuelven necesarias para enfrentar el contexto actual.

Este marco se conecta con la tríada "nichos, regímenes y paisaje". Los nichos son "oasis" protegidos de experimentación donde se ensayan reglas

"El cambio sistémico en PSM significa el paso de la ayuda a la transformación, de los proyectos aislados a las soluciones que modifican estructuras y generan futuro".

*Juan Carlos Domenzain,
Presidente Ejecutivo de
Promotora Social México*

y prácticas alternativas; permiten innovaciones disruptivas sin confrontar de inmediato al sistema dominante. Los regímenes son el orden dominante (normas, tecnologías, rutinas, valores e intereses) que estabilizan “cómo se hacen las cosas”; cambian cuando los aprendizajes y alianzas acumulados en los nichos logran tracción suficiente y abren caminos de transición de un régimen A a uno B, por ejemplo, hacia un modelo más socioambiental y regenerativo. El paisaje es el contexto macro de condiciones culturales, económicas, ambientales y geopolíticas dentro del cual operan los regímenes; no se controla, pero se lee para identificar ventanas de oportunidad.

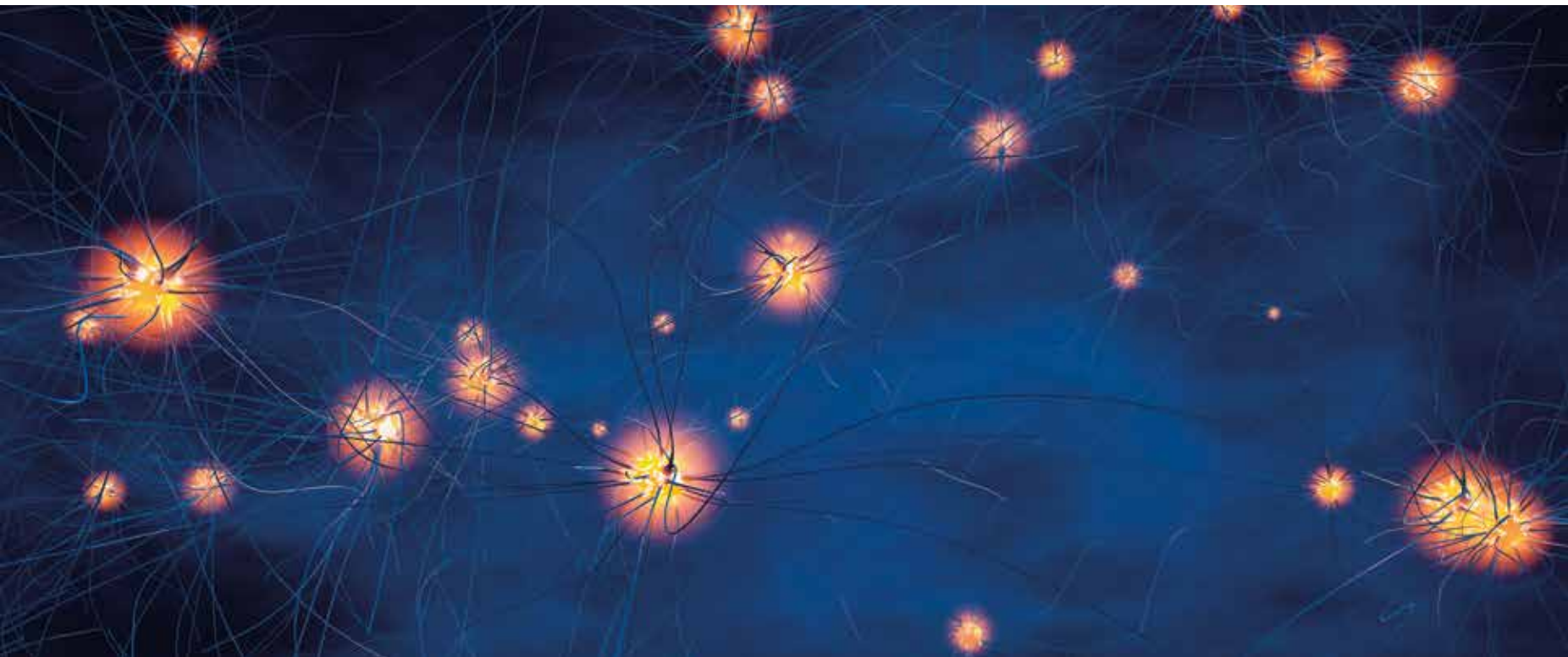
En conjunto, el propósito es incidir en lo estructural mediante puntos de palanca y transiciones cuidadosas para que el sistema evolucione hacia configuraciones más viables, sostenibles y regenerativas. De ahí la relevancia de los puntos de palanca y los caminos de transición.

Puntos de palanca y caminos de transición

Los puntos de palanca alimentan una hoja de ruta: **son lugares del sistema donde intervenir con alto impacto**. Hay tres **tipos de puntos de palanca**, el primero puede ser **una variable** que, al modificarse, altera con el tiempo el comportamiento del conjunto sin instantaneidad: los sistemas requieren su propio proceso; el segundo tipo de punto de palanca puede ser **un ciclo** (subsistema) cuya dinámica interna, si se interviene, reconfigura la estructura, desempeño e impacto en la meta; y el tercer tipo de punto de palanca, puede ser **una región del mapa**, cuando una indagación con *stakeholders* revela un conjunto de variables y relaciones que, tomadas en bloque, justifican intervenir allí.

Suelen compartir rasgos: son variables relevantes, intervenibles y con efecto multiplicador; y no siempre son una sola variable, sino varias que actúan como una palanca más amplia. Operativamente, **el trabajo se concreta en cuatro movimientos**: identificar puntos de palanca, diseñar caminos de transición y actuar para mejorar desempeño, y un cuarto imprescindible: monitorear, evaluar y aprender. Se siguen indicadores, se observa qué ocurre con variables y subsistemas, y los hallazgos se convierten en aprendizajes útiles para la organización y sus *stakeholders*.

Los caminos de transición son secuencias de acciones que permiten pasar de un estado del sistema a otro más deseable; sus “caminos” no son lineales, se ajustan sobre la marcha, no existe una acción única que resuelva problemas complejos, por lo que hay que anticipar posibles efectos no



deseados. Pequeñas intervenciones pueden desencadenar reacciones en cadena como “El efecto mariposa”; acciones bien intencionadas pueden generar problemas mayores como ilustra el video “Los gatos de Borneo” (YouTube). Por eso conviene evitar supuestos de soluciones “mágicas” y sostener el monitoreo como práctica permanente. Importa, además, pensar en el largo plazo y considerar los retrasos (*delays*). Algunas variables responden rápido; otras, que son culturales o ligadas a paradigmas y modelos mentales, requieren más tiempo. La metáfora de la planta lo resume: el crecimiento obedece a un proceso; por más que se exija acelerarlo, seguirá su ritmo. La disciplina de aprender a ajustar y aprender a acompañar, durante los caminos de transición convierte las palancas en intervenciones efectivas y responsables, en sistemas que evolucionan a veces con retrasos y efectos secundarios.

Para orientar la acción, los mapas sistémicos y el diagnóstico de situaciones resultan centrales. **Un mapa sistémico es un diagrama que muestra variables principales y conexiones fundamentales.** No traza conexiones “de todos con todos”, sino relaciones directas y esenciales, aceptando que, indirectamente, todo está conectado en cierta secuencia y orden. Un buen mapa fija fronteras para ser manejable y útil; ofrece una vista de alto nivel (vista de helicóptero), puede descender a un nivel intermedio (vista de azotea) y llegar al detalle (vista de calle), como en Google Maps.



Por eso, además del mapa organizacional de PSM como sistema vivo, con sus *stakeholders* y causas, cada causa requiere su propio mapa específico. Construirlo implica:

1. Delimitar el sistema y el momento a diagnosticar; seleccionar variables esenciales; identificar conexiones con apoyo de *stakeholders* y expertos porque “el mapa no se inventa, se descubre”;
2. Determinar polaridades de los conectores (mismo sentido –al aumentar una variable la siguiente aumenta– o sentido opuesto –al aumentar una variable, la siguiente disminuye–);
3. Incorporar retrasos; e identificar ciclos.

El mapa es dinámico: una foto de hoy que debe actualizarse conforme cambian interacciones y entorno. En la lectura, las variables se comprenden como acumuladores y flujos: los acumuladores guardan “nivel” (tina); los flujos alimentan o drenan (tuberías). Las conexiones indican influencia (en el mismo u opuesto sentido) y retrasos. Los ciclos o subsistemas producen patrones: los de refuerzo amplifican; los de balance estabilizan (el termostato que enciende o apaga para sostener la temperatura).

El diagnóstico prioriza lo crítico sin perder el conjunto. La semaforización de variables selecciona variables críticas y valora nivel, tendencia y

urgencia: rojo (atención inmediata), ámbar (vigilancia estrecha), verde (adecuadas, pero a cuidar). En paralelo, el análisis de acumuladores y flujos ubica cuellos de botella (bloqueos de información o recursos) y acumulados que conviene elevar o despresurizar. Cuando una variable crítica está en rojo y con tendencia negativa, se vuelve candidata a punto de palanca. Diagnosticar situaciones de no “problemas” es entender por qué el sistema se comporta como lo hace en un momento dado; como los sistemas son dinámicos e influidos por otros, el diagnóstico debe repetirse en el tiempo: comprender desempeño, identificar palancas, diseñar caminos de transición y ejecutar con monitoreo y aprendizaje continuo.

En apoyo, un monitoreo constante en capas complementarias observa eventos (hechos puntuales de impacto inmediato), sigue tendencias (trayectorias de variables), revisa estructuras y dinámicas (ciclos, cuellos de botella, rediseños del régimen) y atiende los modelos mentales que emergen en el trabajo con *stakeholders*. Esta lectura iterativa (diagnosticar, actuar, medir, aprender) permite ajustar el mapa, afinar prioridades y sostener la dirección del cambio, reconociendo que conexiones, retrasos y no linealidad hacen que el sistema evolucione por etapas.

El juego de los *stakeholders* y la importancia de la confianza

En este trayecto, los *stakeholders* y la confianza importan. Los *stakeholders* son actores que participan, influyen o reciben impacto del sistema y, al hacerlo, co-configuran su desempeño. La complejidad no es un problema: es la naturaleza de sistemas con múltiples actores que interactúan dinámicamente sin un centro único de control; por eso interesa más entender cómo se relacionan que enumerarlos.

Para identificar actores clave se parte de la causa y del propósito (visión, principios, valores, trayectoria y evidencias de impacto). Luego se agrupan por ámbito: **inversión de impacto** (emprendedores, fondos, reguladores gubernamentales, banca y operadores), **inversión social** (fundaciones, ONG, comunidades y organismos nacionales e internacionales), **causas específicas** (pueblos originarios, niñez, mujeres, juventudes) y **promoción social/políticas públicas** (medios, redes y agencias con incidencia normativa).

En PSM, esta cartografía se complementa con su red como Un Kilo de Ayuda, Pacto por la Primera Infancia, FIESP, tal como se refleja en su mapa sistémico. La confianza es crítica y se sostiene en dos pilares: coherencia de la causa, o sea, claridad de propósito, ética, transparencia, efectividad e impacto verificable en el tiempo y relación humana, es decir, espacios de

“El cambio sistémico se realiza cuando las piezas empiezan a conectarse. Una acción impulsa la otra, cada causa se enlaza con la siguiente. Esa es la verdadera fuerza transformadora: la interdependencia”.

*José Ignacio Avalos,
Presidente del Consejo de
Promotora Social México*

"El pensamiento sistémico nos invita a entender la realidad como una red de interconexiones. No busca respuestas rápidas, sino comprender cómo actúan las partes entre sí para transformar el todo".

Carlos Mota, Consultor Organizacional

encuentro y trabajo conjunto, como los que facilita el Colab de PSM, donde circulan información, aprendizajes y acuerdos operativos.

La relación con stakeholders se operacionaliza mediante ejecución colaborativa en **puntos de palanca** y a lo largo de **caminos de transición** definidos en el diagnóstico: en inversión de impacto, alinear incentivos y gobernanza entre emprendedores, fondos, banca y entes reguladores; en inversión social, articular fundaciones, ONG y comunidades con metas compartidas, seguimiento y aprendizaje conjunto. Vincularse con nuevos actores exige criterios que fortalezcan la confianza: encuadre explícito con la causa, historial verificable, claridad de roles, expectativas realistas, arreglos de gobernanza y métricas de proceso y resultado; empezar con pilotos de bajo riesgo permite aprender juntos y, con evidencia, escalar.

El liderazgo, por su parte, **es distribuido: ningún actor "controla" el sistema**. Como en el cuerpo humano, cada órgano cumple una función y depende de los demás; cuando se honra la aportación específica de cada *stakeholder* y se habilitan conexiones y retroalimentaciones cruzadas, el sistema se vuelve más saludable, resiliente, flexible y adaptable en el tiempo. Y, porque pueden aparecer actores omitidos o eventos no anticipados que reconfiguren el mapa, conviene mantener un monitoreo del contexto y ajustar el diseño relacional sobre la marcha. En síntesis: más que acumular listas de actores, importa mapear relaciones y construir confianza, porque allí se generan transiciones y cambios de mayor alcance.

Fortalezas del pensamiento sistémico

Con esta base, se aclaran las fortalezas y aportaciones del pensamiento sistémico. **No persigue "soluciones rápidas", sino resultados sostenibles, porque orienta la acción hacia causas estructurales**. En lugar de una única intervención, propone diversas acciones (puntos de palanca) que, en conjunto, reconfiguran el desempeño del sistema; ofrece un marco de lectura contemporáneo para comprender mejor los desafíos de la época y crea una base de diálogo común que conecta partes fragmentadas y alinea criterios entre áreas.

Los cambios perduran cuando se actúa más allá del síntoma y se interviene en reglas, estructuras y modelos mentales: se prueban intervenciones, se observan efectos, se ajusta la ruta y consolida, se escala e institucionaliza lo que funciona comprobado con evidencia. Al superar silos y nichos de poder, por ejemplo: marketing vs. ventas, finanzas vs. planta, el mapa sistémico ayuda a reconocer interdependencias y a dejar de competir por recursos o prestigio interno: se abren flujos y acuerdos de colaboración, se reducen

fricciones y mejora el rendimiento del conjunto. Como en un organismo, ningún órgano del cuerpo compite con otro: hígado, pulmones, corazón y cerebro cumplen funciones distintas y complementarias; esa lógica impulsa una sinergia práctica: se clarifica para qué están juntos, cuál es el beneficio mayor que deben propiciar y por qué urge mantener buenas relaciones e intercambio de información entre equipos. En suma, **el pensamiento sistémico transforma la forma**, procesos, prácticas, flujos de información, acuerdos operativos **y el fondo** (modelos mentales): pasar de rivalidad interna a propósito compartido; eleva la calidad de las decisiones, disminuye el desgaste político, orienta la energía a la meta común y convierte la colaboración en ventaja estructural.

Casos de éxito y ejemplos prácticos de impacto sistémico

Los casos de éxito y ejemplos prácticos lo confirman. **El Pacto por la Primera Infancia** es un ejemplo claro de coordinación intersectorial en torno a una agenda prioritaria: alinea actores y compromisos públicos en favor de la niñez, con rutas de incidencia, monitoreo y evaluación de métricas sobre el cambio generado y mecanismos de seguimiento que sostienen el impacto. **Un Kilo de Ayuda** puede señalarse como caso de éxito dentro del ecosistema de PSM: trabaja determinantes estructurales de la primera infancia e integra alianzas y medición para mejorar desempeño e impacto; es referencia cercana a la práctica de PSM.

En inversión de impacto existen varios casos exitosos: **Clínicas del Azúcar, Someone Somewhere y otros emprendimientos** que han madurado y escalado con resultados relevantes y con soluciones de mercado.

Fuera de PSM, se han observado iniciativas de alto impacto: una de ellas es **CQ Plataforma**, con la que PSM colabora de cerca, trabaja proyectos de cambio sistémico que identifican puntos de palanca y diseñan caminos de transición para orientar inversiones estratégicas, con avances importantes en empoderamiento de mujeres, biodiversidad y otros temas relevantes.

Asimismo, hay transformaciones alineadas con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** en Yucatán y Chiapas, impulsadas por la W.K. Kellogg Foundation (Fundación Kellogg) con enfoque de largo plazo.

Desde esta comprensión, la visión de futuro se define menos por precisión milimétrica y más por cualidades y principios que orientan decisiones presentes. Se trata de sembrar y nutrir desde hoy los elementos de ese futuro: valores, formas de relación entre personas, organizaciones, sociedad y planeta para que germinen con el tiempo. La visión funciona como un

atractor: describe condiciones reinantes de un futuro más viable para todos y alinea esfuerzos en el presente continuo, sabiendo que la realidad es compleja y dinámica. De ahí la importancia de sostener procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje que permitan comprender en qué componentes del sistema (y de qué manera) se está generando cambio, e incorporar esos hallazgos en la mejora continua de decisiones e inversiones.

Visión de futuro

En ese horizonte, **PSM se perfila como organización con impacto real y transformador** en cada una de sus causas, participando como actor articulador que convoca a múltiples *stakeholders* para generar cambios sustanciales en niñez, juventud y comunidades. Puede ser referente dentro y fuera de México al mostrar cómo inversiones estratégicas, cuidadosas y colaborativas transforman la realidad con base en evidencia. Con aprendizaje acumulado y energía renovada, PSM entra en una nueva etapa de evolución para profundizar su enfoque sistémico en México y América Latina.

El futuro del país, abordado desde esta perspectiva, reconoce desafíos profundos en lo económico, político, social, humanitario y de seguridad, en un contexto de cambios geopolíticos. **La etapa exige claridad, responsabilidad y capacidad de respuesta** (habilidad para responder) de personas y organizaciones.

Sembrar hoy semillas de cambio, como lo son los puntos de palanca y caminos de transición, permitirá transitar hacia condiciones más favorables y viables, partiendo de la convicción de que México tiene enorme potencial si se encaran, con realismo y colaboración, los retos presentes.

En ese sentido, el camino "vale la pena" por su dimensión ética y por la responsabilidad con la que se actúa; y "vale el gozo" porque el proceso mismo debe vivirse con sentido, disfrute y serenidad, aun cuando los resultados requieran tiempos largos. **Cada esfuerzo, iniciativa e intento impacta el sistema**; aunque los cambios no sean instantáneos, se asientan con perseverancia y consolidan la dirección deseada.

CONSULTA EL
SITIO WEB DE PSM

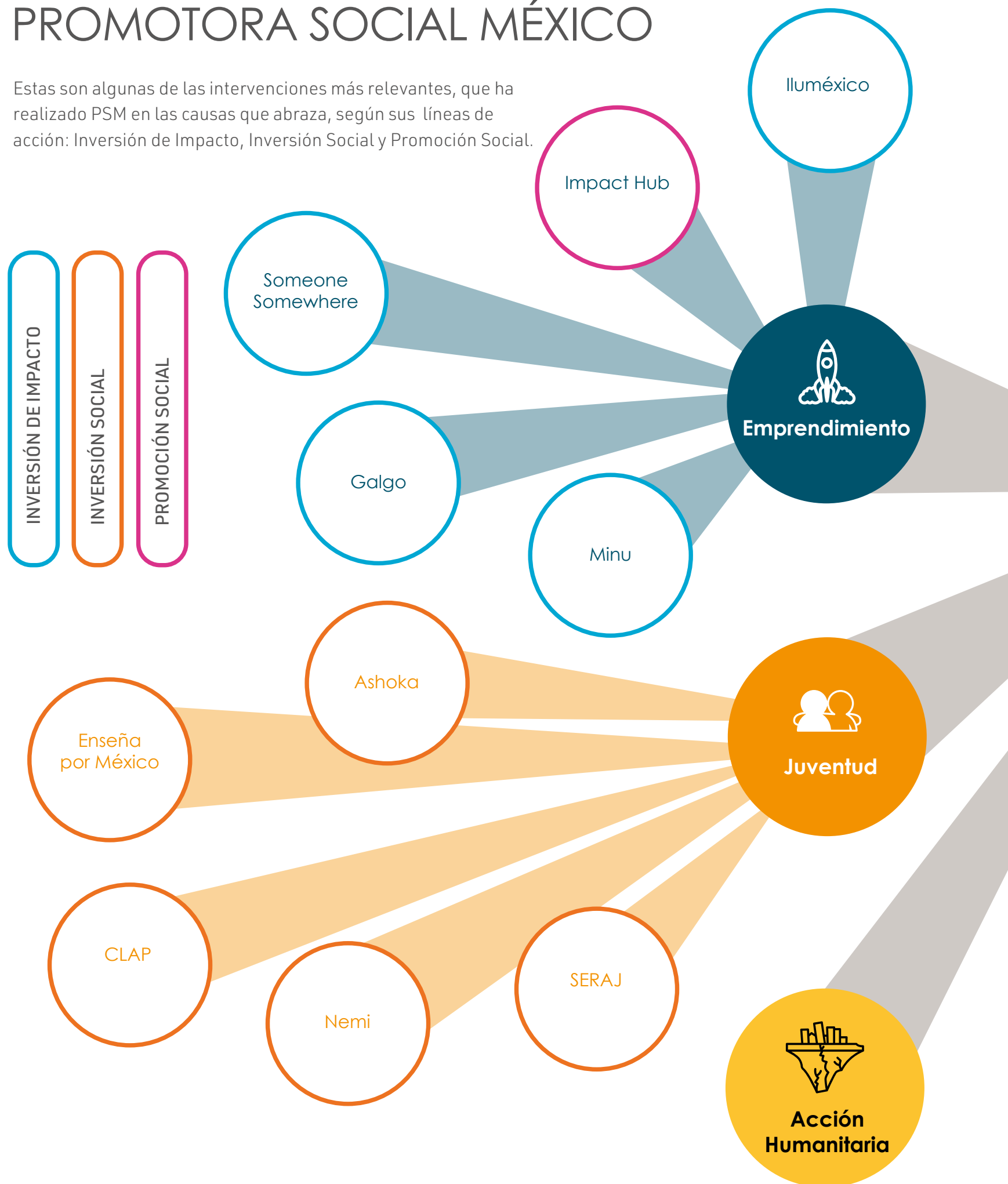


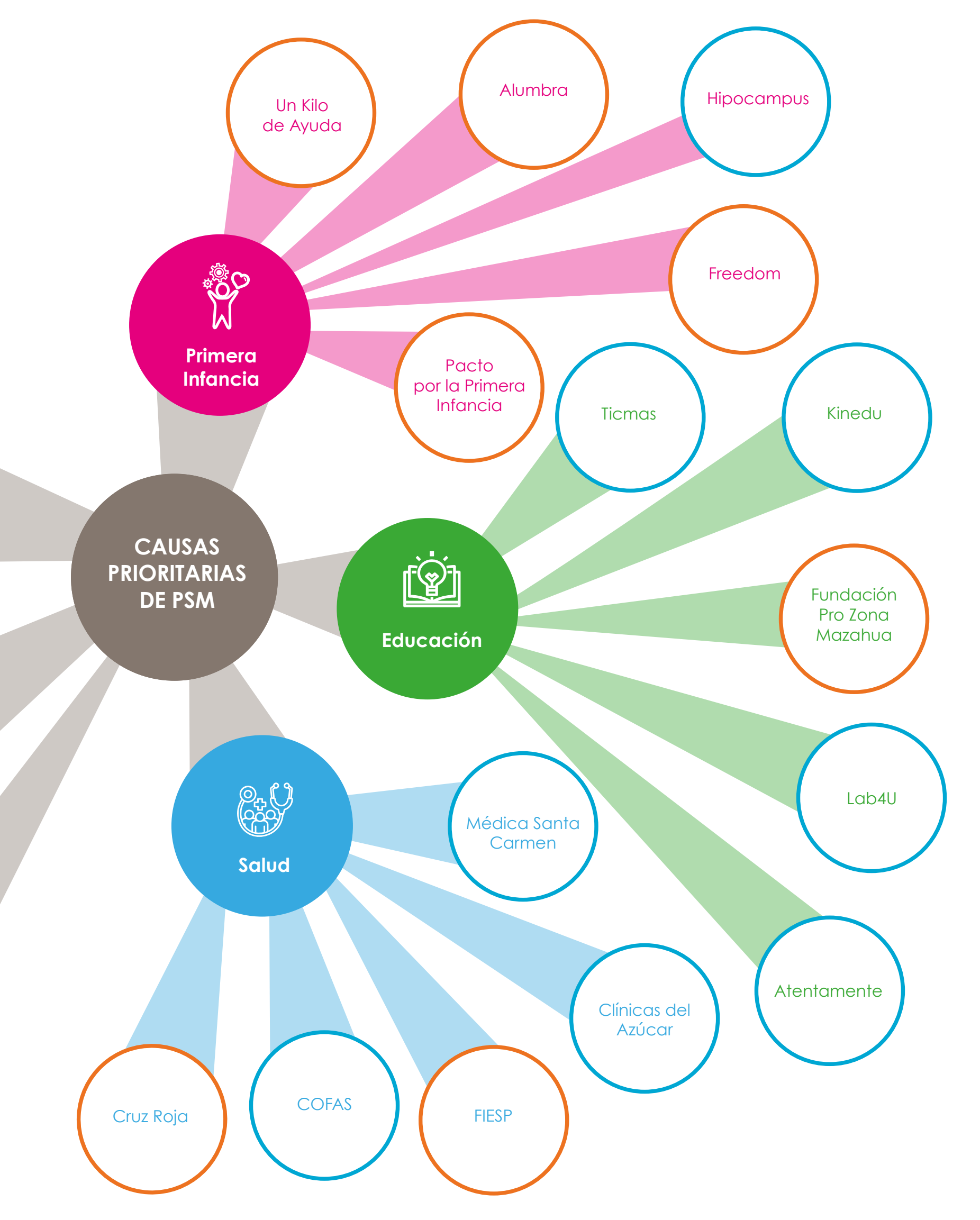


CAUSAS PRIORITARIAS

PROMOTORA SOCIAL MÉXICO

Estas son algunas de las intervenciones más relevantes, que ha realizado PSM en las causas que abraza, según sus líneas de acción: Inversión de Impacto, Inversión Social y Promoción Social.





Capítulo

3 Las causas de Promotora Social México



PRIMERA INFANCIA

ARANZAZÚ ALONSO

PANORAMA, RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA PRIMERA INFANCIA EN MÉXICO

La primera infancia es una **etapa decisiva** en la vida de todo ser humano. Durante estos años se forman las bases del desarrollo cerebral, emocional y social que acompañarán a la persona a lo largo de su vida. En México, este periodo ha comenzado a recibir mayor atención desde el ámbito público, aunque **los avances conviven con grandes retos de implementación**.

Por primera vez en décadas, el **Plan Nacional de Desarrollo** incluye de manera explícita a la primera infancia, lo que representa un hito en el reconocimiento de su importancia. Entre las prioridades destaca la estrategia de los **mil días de vida**, impulsada por la Secretaría de Salud a través de los Protocolos Nacionales de Atención Médica (PRONAM). Esta iniciativa establece atenciones médicas y de nutrición desde el embarazo hasta los dos años de edad. De aplicarse integralmente, permitiría prevenir la desnutrición, fortalecer la lactancia materna y detectar oportunamente problemas de salud.

En el **ámbito educativo**, la creación de Centros de Educación y Cuidado Infantil (CECI) por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) representa una apuesta importante, con la meta de abrir 500 centros que atiendan tanto el cuidado como la educación inicial. No obstante, otras modalidades como los programas comunitarios o de visitas domiciliarias permanecen debilitadas. Además, la educación preescolar, fundamental en esta etapa, ha sufrido abandono y aún no logra recuperar la cobertura perdida durante la pandemia. A ello se suman barreras culturales y estructurales que dificultan el acceso.

Otro aspecto crítico es el **apoyo a las familias**. El Estado mexicano no ha logrado ofrecer de manera sistemática programas que fortalezcan las competencias parentales, lo cual impacta directamente en la protección de la niñez, ya que gran parte de la violencia proviene del propio entorno familiar. La ausencia de modelos robustos de prevención, atención y reparación frente a la violencia agrava esta situación.

La **pobreza** es otro factor estructural que limita el desarrollo infantil. Aunque las mediciones recientes muestran una disminución en la pobreza general y extrema, la primera infancia sigue siendo el grupo más afectado. Alrededor del 40% de las niñas y niños viven en pobreza, y casi la mitad experimenta disciplina violenta. Además, el gasto público destinado a esta etapa representa apenas el 0.6% del Producto Interno Bruto (PIB), lejos del 1.5% recomendado. Sin una inversión suficiente, cualquier estrategia corre el riesgo de quedarse en papel.

Frente a este panorama, también existen **oportunidades**. **Promotora Social México (PSM)**, junto con organizaciones civiles y el **Pacto por la Primera Infancia**, ha movilizado a distintos sectores hacia un esfuerzo colectivo. Las empresas pueden contribuir generando condiciones laborales más favorables para la crianza, y el Estado tiene la posibilidad de capitalizar los avances políticos recientes para construir un sistema integral que acompañe a las familias.

Los retos de la primera infancia en México se concentran en tres grandes áreas:

1. Implementar de manera efectiva lo que ya existe.
2. Aumentar significativamente la inversión.
3. Lograr la participación corresponsable de todos los sectores.

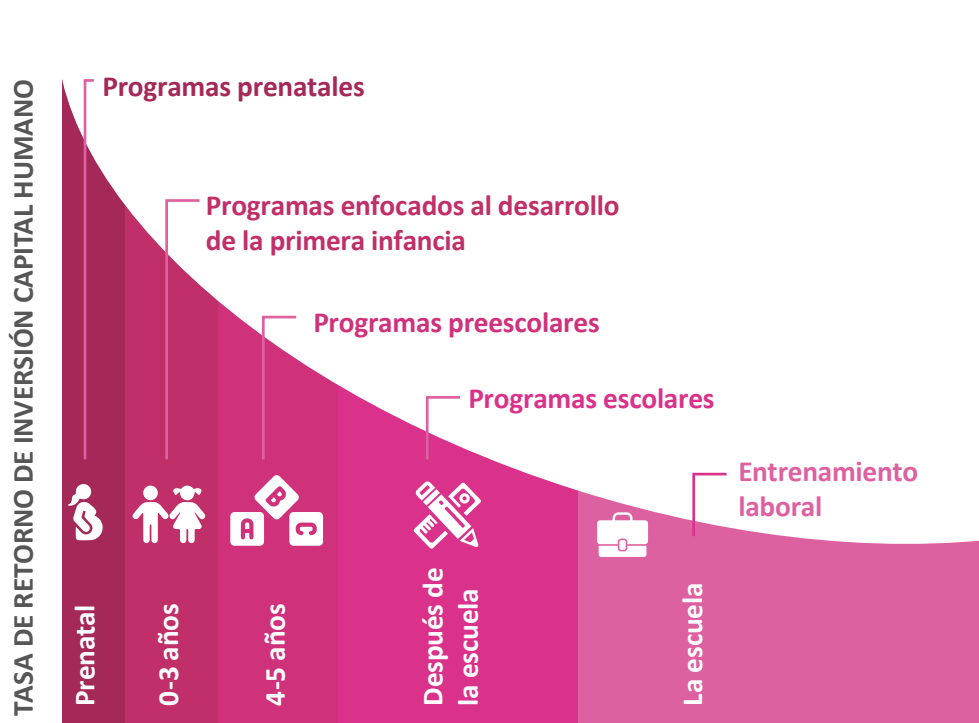
Solo así será posible garantizar que cada niña y niño desarrolle plenamente su potencial y, con ello, construir un país más justo y próspero.

LA GRAN APUESTA DE PSM: LA PRIMERA INFANCIA

PSM invierte en primera infancia porque entiende que **en esos primeros años se construyen los cimientos del desarrollo humano, social y económico del país**. Desde su visión, la dignidad de las personas y la movilidad social solo son posibles si se atienden las bases: nutrición, salud, educación temprana y protección de niñas y niños. Invertir en esta etapa es la apuesta más clara para transformar a México de manera justa y sostenible.

La evidencia muestra que la pobreza se transmite de una generación a otra, pero este ciclo puede romperse si se garantiza a las niñas y niños en situación de vulnerabilidad la posibilidad de desarrollar su potencial. De hecho, tienen hasta un 30% más de probabilidades de superar la pobreza si reciben atención integral. PSM reconoce que no basta con la asistencia tradicional: se requieren **modelos de intervención** que brinden **cuidado sensible, salud, oportunidades de aprendizaje y protección frente a la violencia**.

INVERSIÓN EN LA PRIMERA INFANCIA



¡ Invertir en el desarrollo integral de la primera infancia, mediante programas integrales de alta calidad, tiene altos retornos en el corto, mediano y largo plazo a nivel individual y social, entre los que se encuentran:

- Mayor coeficiente intelectual
- Mejor rendimiento en pruebas de matemáticas y lectura
- Mayor escolaridad y 23% más probabilidades de asistir a la Universidad
- Menor participación en actividades delictivas
- Salarios entre 25% y 50% más altos
- Mejor salud
- 33% más de probabilidad de reducir la pobreza siendo adultos

Fuente: <https://www.pactoprimerainfancia.org.mx>

Además, **la inversión en primera infancia es estratégica para el capital humano**. Las habilidades socioemocionales y cognitivas que determinan la productividad futura se forman en estos años. Empresas que hoy buscan talento preparado solo podrán hallarlo si apuestan a programas que fortalezcan la infancia temprana. Por ello, PSM no solo invierte directamente, también busca convencer a otros actores empresariales y filantrópicos para que sumen recursos en este ámbito.

Su acción no se limita al financiamiento: ha impulsado convocatorias para emprendedores sociales enfocados en primera infancia, apoyado organizaciones con modelos efectivos de atención y participado desde el origen en el Pacto por la Primera Infancia. Además, promueve investigación, fortalecimiento institucional y estrategias colectivas que permiten escalar buenas prácticas.

PSM invierte en primera infancia porque ahí está la **palanca de palancas** para construir un país con justicia, igualdad y prosperidad.

Los **puntos de palanca** que PSM busca abordar en esta importante causa son:

1. Coordinación interinstitucional y gobernanza intersectorial vinculante para la primera infancia.
2. Armonizar y fortalecer el marco legal para la primera infancia.
3. Financiamiento estratégico y presupuesto público con base en derechos para la primera infancia.

PUNTOS DE PALANCA DE PRIMERA INFANCIA



Coordinación interinstitucional y gobernanza intersectorial vinculante para la primera infancia.



Armonizar y fortalecer el marco legal para la primera infancia.



Financiamiento estratégico y presupuesto público con base en derechos para la primera infancia.



Sistema nacional de información para la primera infancia.



Talento humano con formación y condiciones adecuadas para la atención de la primera infancia.



Construir un reconocimiento colectivo y corresponsable hacia la primera infancia.



Garantizar el acceso a servicios integrales, articulados y culturalmente pertinentes para la primera infancia.



Garantizar el desarrollo mediante servicios de salud y nutrición accesibles, y centrados en la primera infancia.



Garantizar el bienestar para la primera infancia desde un enfoque de ciclo de vida, derechos, equidad y justicia territorial.



Impulsar modelos integrales de educación y cuidados para la primera infancia.



Garantizar la protección y entornos seguros desde la primera infancia.

4. Sistema nacional de información para la primera infancia.
5. Talento humano con formación y condiciones adecuadas para la atención de la primera infancia.
6. Construir un reconocimiento colectivo y corresponsable hacia la primera infancia.
7. Garantizar el acceso a servicios integrales, articulados y culturalmente pertinentes para la primera infancia.
8. Garantizar el desarrollo mediante servicios de salud y nutrición accesibles, y centrados en la primera infancia.
9. Garantizar el bienestar para la primera infancia desde un enfoque de ciclo de vida, derechos, equidad y justicia territorial.
10. Impulsar modelos integrales de educación y cuidados para la primera infancia.
11. Garantizar la protección y entornos seguros desde la primera infancia.

1. COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y GOBERNANZA INTERSECTORIAL VINCULANTE PARA LA PRIMERA INFANCIA

Alianzas firmes para un comienzo justo

La coordinación interinstitucional y la gobernanza intersectorial son una palanca esencial para **garantizar el desarrollo integral de la primera infancia en México**. El desarrollo infantil es holístico: las dimensiones físicas, cognitivas, emocionales, motoras y del lenguaje se influyen mutuamente, de modo que abordarlas de forma aislada reduce la eficacia de cualquier intervención. Por eso se requiere un enfoque que garantice simultáneamente acceso a salud, nutrición, oportunidades de aprendizaje, protección frente a la violencia y cuidado cariñoso y sensible por parte de los cuidadores.

El obstáculo central en México es la **estructura gubernamental fragmentada** en silos sectoriales: educación, salud, bienestar y cultura funcionan con mandatos, presupuestos y prioridades separadas. Ante esto, resulta imprescindible construir **mecanismos de coordinación** que trasciendan declaraciones y comisiones: deben tener mandato vinculante, recursos y herramientas operativas. Sin coordinación efectiva no es posible asegurar que cada niña o niño reciba un paquete integrado de servicios ni que exista un sistema de información que permita conocer, caso por caso, qué atenciones ha recibido cada infancia y qué brechas persisten.

Las experiencias comparadas muestran **caminos posibles**. Países como Chile, Colombia y Perú han diseñado subsistemas y políticas que establecen metas compartidas y responsabilidades interministeriales, e incluso vinculaciones presupuestales por resultados. Sin reproducir literalmente

"Lo que más nos frena es la falta de coordinación real. Salud, educación y protección trabajan como islas. Necesitamos una política que integre y acompañe, no que divida. Cuando las instituciones se hablan y comparten información, los niños dejan de perderse entre trámites y programas".

Aranzazú Alonso, Directora Ejecutiva y Coordinadora General del Pacto por la Primera Infancia

"El problema no es que falten leyes, sino que no se cumplen. La primera infancia necesita un marco jurídico que tenga dientes, presupuesto y voluntad. Si las normas no se traducen en acciones, se vuelven un consuelo de papel para miles de niñas y niños".

Priscilla de Anda, Directora General de Un Kilo de Ayuda

esos modelos, México puede aprender de ellos, adaptando soluciones que partan del territorio hacia la federación: diseñar, probar y escalar pilotos locales permite ajustar mecanismos según diversidad regional y capacidades institucionales.

Un elemento decisivo es el **liderazgo político de alto nivel**. Un decreto presidencial o un mandato con fuerza legal que oriente la coordinación y establezca estímulos presupuestales puede cambiar la dinámica de incentivos entre secretarías. No obstante, **la ley por sí sola no basta**: debe complementarse con capacidades institucionales, sistemas de información interoperables, roles y responsabilidades claras, mecanismos de rendición de cuentas y la participación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para alinear recursos.

Asimismo, resulta estratégico **identificar programas ancla**, como la educación preescolar, los centros de desarrollo infantil o los programas alimentarios, que funcionen como nodos de articulación. Estos programas poseen padrón y cobertura que facilitan diagnósticos, detección de riesgos y la entrega integrada de apoyos (salud, nutrición, atención psicosocial, transferencias). Diseñar rutas integradas de atención en el territorio permite convertir políticas en trayectos efectivos para las familias.

Garantizar el desarrollo integral de la primera infancia exige transformar tanto la normatividad como la organización y la práctica del Estado: construir nodos de articulación, fortalecer la gobernanza con mandatos y recursos, desplegar pilotos territoriales y profesionalizar capacidades. Solo así la política pública dejará de ser fragmentaria y se convertirá en una ruta coherente y efectiva que garantice el bienestar presente y futuro sostenible.

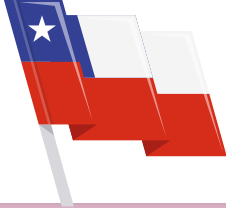
2. ARMONIZAR Y FORTALECER EL MARCO LEGAL PARA LA PRIMERA INFANCIA

Leyes que protegen los primeros años

El fortalecimiento del marco legal constituye otro punto de palanca esencial para **garantizar los derechos de la primera infancia** en México. A pesar de los avances logrados en los últimos años, aún persisten **vacíos normativos** y limitaciones institucionales que impiden una atención integral a niñas y niños durante sus primeros años de vida.

Aunque la primera infancia aún no cuenta con un marco legal integral que articule su atención, el tema ha comenzado a ganar presencia en la legislación

COMPARATIVO DE POLÍTICAS DE PRIMERA INFANCIA EN AMÉRICA LATINA

PAÍS	POLÍTICAS CLAVE /MARCO LEGAL	ÁREAS DE ACCIÓN PRINCIPALES
CHILE 	- Lineamientos de política para la primera infancia. - Programas educativos para cuidadores. - Ley y programas de atención temprana. - Política Nacional de Niñez y Adolescencia. “Chile Crece Contigo”.	- Salud y nutrición. - Educación inicial y cuidado infantil. - Protección frente a vulneraciones. - Inclusión de niños con discapacidad.
COLOMBIA 	- Ley 1804 de 2016 “De Cero a Siempre” (política de Estado). - Estructura intersectorial de atención integral. - Rutas de nutrición, salud y educación inicial.	- Nutrición (lactancia, combate desnutrición). - Atención prenatal y perinatal. - Educación inicial diversificada. - Coordinación interinstitucional.
PERÚ 	- Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (con enfoque en primera infancia). - Informes de progreso en políticas públicas. - Estrategias de salud, educación y cuidado temprano.	- Salud y nutrición infantil. - Educación inicial de calidad. - Restitución de derechos vulnerados. - Gestión territorial descentralizada.
MÉXICO 	- Reforma Art. 4º Constitucional (2011): interés superior de la niñez. - Ley General de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (2014). - Ruta Integral de Atenciones (RIA, 2018). - Reforma Art. 3º Constitucional y Ley General de Educación (2019): educación inicial como derecho. - Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia (ENAPI, 2020). - Política Nacional de Educación Inicial (PNEI, 2022). - Pacto por la Primera Infancia (coalición de sociedad civil).	- Estrategia de los mil días de vida (salud y nutrición). - Educación inicial obligatoria. - Creación de CECI (IMSS). - ENAPI con ejes de salud, educación, protección y bienestar. - Participación de sociedad civil y sector privado.

mexicana. **La Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (2014)** representó un avance al reconocer a la infancia como sujeto de derechos, aunque sin diferenciar las necesidades específicas de la etapa inicial de la vida. Este vacío complica el diseño de políticas públicas focalizadas y ha obligado a incorporar a la primera infancia en marcos generales que no siempre responden a sus particularidades. Aun así, existen avances importantes: un artículo transitorio en la reforma al **artículo 3º constitucional**, una reciente modificación a la **Ley del Seguro Social** sobre servicios de cuidado infantil, así como menciones en la **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF)** y en el estatuto orgánico del **Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF)**, que reconocen atribuciones vinculadas con su atención y desarrollo integral.

Otro reto es la **debilidad de los mecanismos de coordinación** establecidos por el Sistema Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes (SIPINNA). Aunque la ley de 2014 lo creó como ente articulador, en la práctica carece de fuerza jurídica y presupuestal suficiente. Su nivel administrativo es bajo en comparación con el alcance de sus responsabilidades, lo que limita su capacidad de coordinar a las secretarías de Estado y garantizar rutas integrales de atención.

Asimismo, la estructura legal actual distribuye de manera poco clara las funciones de instituciones clave. Ejemplo de ello es el SNDIF, que mantiene atribuciones sobre servicios de cuidado infantil que corresponderían a la Secretaría de Educación Pública (SEP), generando confusión y duplicidad. Una verdadera reforma tendría que reorganizar estas competencias y fortalecer a las instancias responsables de educación inicial, salud y protección social, garantizando su articulación intersectorial.

En **materia presupuestaria**, la ley ha establecido obligaciones de gasto en diversos ámbitos, pero su cumplimiento es deficiente. Aunque se discute la importancia de fijar pisos presupuestales para primera infancia, la experiencia muestra que estas disposiciones no garantizan la **asignación efectiva de recursos** si no existen mecanismos de financiamiento sostenibles. La crisis fiscal, el peso de las pensiones y la deuda pública condicionan severamente la capacidad del Estado. De ahí que se requiera explorar nuevas fuentes de financiamiento, además de asegurar mayor eficiencia en la asignación del gasto.

No obstante, hay ámbitos legales donde sí resulta prioritario avanzar. La **ampliación de licencias de maternidad y paternidad**, la **reducción de la jornada laboral** y la implementación de **leyes laborales que protejan el tiempo de crianza** son medidas legales concretas con efectos directos sobre la infancia. Estas reformas, junto con una mayor visibilidad explícita de la primera infancia en la legislación, pueden traducirse en beneficios inmediatos para las familias.

Finalmente, el marco legal no puede verse de manera aislada de su aplicación. México padece de una brecha estructural entre la ley y su cumplimiento. Reformar las normas es necesario, pero insuficiente si no se acompaña de capacidad institucional, fortalecimiento del Poder Judicial y, sobre todo, una ciudadanía más exigente. Solo mediante la presión social y la demanda ciudadana será posible que los derechos reconocidos en la ley se traduzcan en realidades para la primera infancia.

Armonizar y fortalecer el marco legal es un paso indispensable, pero requiere ir más allá: reorganizar competencias, asegurar financiamiento sostenible, promover reformas laborales favorables a la crianza y construir un Estado capaz de aplicar sus propias normas. Solo así se logrará que la primera infancia sea realmente una prioridad en México.

3. FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO PÚBLICO CON BASE EN DERECHOS PARA LA PRIMERA INFANCIA *Recursos con visión de futuro*

La **inversión en la primera infancia** es, quizá, la más determinante para el futuro de cualquier sociedad. Sin embargo, en México el financiamiento destinado a este sector ha enfrentado serias limitaciones: presupuestos insuficientes, subejercicios recurrentes y una débil priorización política. Este punto de palanca consiste en **garantizar un presupuesto público estratégico**, basado en derechos, que asegure la sostenibilidad de los programas y políticas dirigidas a niñas y niños en sus primeros años de vida.

La creación de un **observatorio presupuestal** de primera infancia responde a la necesidad de cerrar la brecha entre lo aprobado y lo realmente ejercido. Este mecanismo ha permitido monitorear programas clave, visibilizar retrasos o recortes, y mantener activa la discusión pública durante todo el año. Además, iniciativas como la Semana Nacional de Inversión en Primera Infancia han logrado que el tema trascienda la coyuntura legislativa, ejerciendo presión para que se incremente gradualmente el presupuesto. De hecho, se ha logrado pasar del 0.4% al 0.6% del PIB; sin embargo, **la meta internacionalmente aceptada es alcanzar el 1.5%.**

El desafío principal es la **limitación de fuentes presupuestales**. El presupuesto público se asemeja a una cobija: al cubrir un área se descubre otra. Por ello, el reto no es solo reasignar, sino también encontrar nuevas fuentes de financiamiento. Ejemplos como Perú, que ya supera el 1.5% del PIB en inversión para la primera infancia, muestran que es posible priorizar a los más

"No hay mejor inversión que la primera infancia. Si destináramos a esos primeros años la mitad del esfuerzo que ponemos en reparar daños después, el país sería otro. La rentabilidad social está ahí, solo falta la decisión política de apostar a lo que realmente transforma".

*José Ignacio Avalos, Presidente
del Consejo de Promotora Social
México*



pequeños dentro de la agenda nacional. En México, sería indispensable una reforma hacendaria que incremente los ingresos del Estado y, con ello, permita ampliar la cobertura de programas para este grupo etario.

La eficiencia también es clave. Existen subejercicios que reflejan **la incapacidad de ejecutar lo ya asignado**; corregir esta ineficiencia sería un primer paso. Asimismo, se requiere una **redistribución más justa**: actualmente, los programas de transferencias para adultos mayores triplican lo destinado a primera infancia, y las transferencias para jóvenes son hasta ocho veces mayores. Este desequilibrio revela que la inversión no siempre responde a criterios de justicia intergeneracional, sino a decisiones políticas.

Finalmente, deben explorarse **nuevos mecanismos innovadores de financiamiento**, como impuestos específicos a la nómina o a determinados sectores, dirigidos exclusivamente a programas de primera infancia. Estas medidas permitirían fortalecer servicios universales y de calidad, asegurando que todas las niñas y niños tengan acceso a salud, nutrición, educación temprana y protección.

Avanzar hacia un financiamiento estratégico implica superar inercias, redistribuir con visión de justicia y crear nuevas fuentes de recursos. Solo así la primera infancia dejará de ser la gran olvidada del presupuesto y se convertirá en el verdadero cimiento del futuro de México.

OBSERVATORIO PRESUPUESTAL EN PRIMERA INFANCIA



4. SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN PARA LA PRIMERA INFANCIA

Conocimiento para cuidar mejor

El desarrollo de la primera infancia es uno de los pilares fundamentales para garantizar la equidad y el bienestar de un país. Sin embargo, en México todavía existe una carencia grave: **la ausencia de un sistema nacional de información** que permita dar seguimiento integral al desarrollo infantil. Este vacío limita la posibilidad de tomar decisiones basadas en evidencia y obstaculiza la construcción de políticas públicas efectivas.

Un sistema de información tiene, al menos, **dos dimensiones cruciales**. Por un lado, se requiere un **monitoreo poblacional** que muestre, año con año, cómo avanzan los indicadores clave: lactancia materna, vacunación, cobertura de educación inicial, desarrollo infantil temprano y prevalencia de violencia, entre otros. Estos datos permiten a las autoridades identificar rezagos y ajustar sus estrategias.

El hecho de que en el Plan Nacional de Desarrollo no se incluyan **indicadores claros** sobre la niñez, salvo la tasa bruta de escolarización, refleja una omisión preocupante: invisibiliza a las niñas y niños en la agenda pública.

Por otro lado, es igualmente urgente **contar con un sistema nominal**, es decir, un mecanismo que siga a cada niña y niño desde el nacimiento y a lo largo de su ruta de atenciones esenciales. Este sistema funcionaría como una

"Cuidar y educar a la primera infancia es una tarea enorme y, sin embargo, poco reconocida. Las maestras y cuidadoras merecen formación, estabilidad y respeto. No podemos pedir excelencia a quien trabaja sin salario digno ni acompañamiento. El talento humano es la base de todo".

Priscilla de Anda, Directora General de Un Kilo de Ayuda

cartilla digital que garantice que cada pequeño reciba vacunas, consultas médicas y acceso a programas educativos. Además, permitiría **enviar alertas a familias** cuando un niño o niña no ha asistido a consulta o no ha recibido las vacunas correspondientes.

Experiencias en países como Brasil, Perú y Colombia demuestran que este tipo de herramientas no solo son posibles, sino altamente efectivas para reducir desigualdades.

El gran reto en México no es la falta de información, sino la **fragmentación de los sistemas existentes**. Existen múltiples bases de datos, muchas veces inconexas, que dificultan la interoperabilidad. La pregunta clave es si conviene integrar los sistemas actuales o construir uno nuevo, sencillo pero robusto, que permita un seguimiento efectivo basado en la Clave Única de Registro de Población (CURP) y en datos básicos de salud, educación y protección. En cualquier caso, lo esencial es empezar por pasos pequeños, priorizar atenciones mínimas y realizar pilotos territoriales antes de escalar el modelo.

Además, es indispensable abordar el tema de la **protección de datos personales**. Aunque existe temor de que el Estado acumule información sensible, la realidad es que empresas privadas y plataformas digitales ya concentran gran cantidad de datos de cada persona. Lo fundamental es garantizar que la información sobre niñas y niños se utilice únicamente para asegurar sus derechos y mejorar los servicios que reciben.

Un Sistema Nacional de Información para la Primera Infancia es una necesidad urgente. Representa la posibilidad de acercar el Estado a las familias, de sensibilizar a la sociedad sobre los derechos de los niños y de orientar el presupuesto hacia donde más impacto puede generar. Invertir en la construcción de este sistema es invertir en el futuro de México: un país donde cada niña y niño pueda crecer con dignidad, salud y oportunidades para desarrollar todo su potencial.

5. TALENTO HUMANO CON FORMACIÓN Y CONDICIONES ADECUADAS PARA LA ATENCIÓN DE LA PRIMERA INFANCIA

Vocación preparada para transformar infancias

La atención a la primera infancia no depende únicamente de programas, presupuestos o políticas públicas; requiere sobre todo de **personas preparadas, motivadas y valoradas** para cuidar y educar a niñas y niños en sus primeros años de vida. Sin embargo, en México el talento humano dedicado a esta tarea enfrenta una **falta de formación, reconocimiento y condiciones laborales**



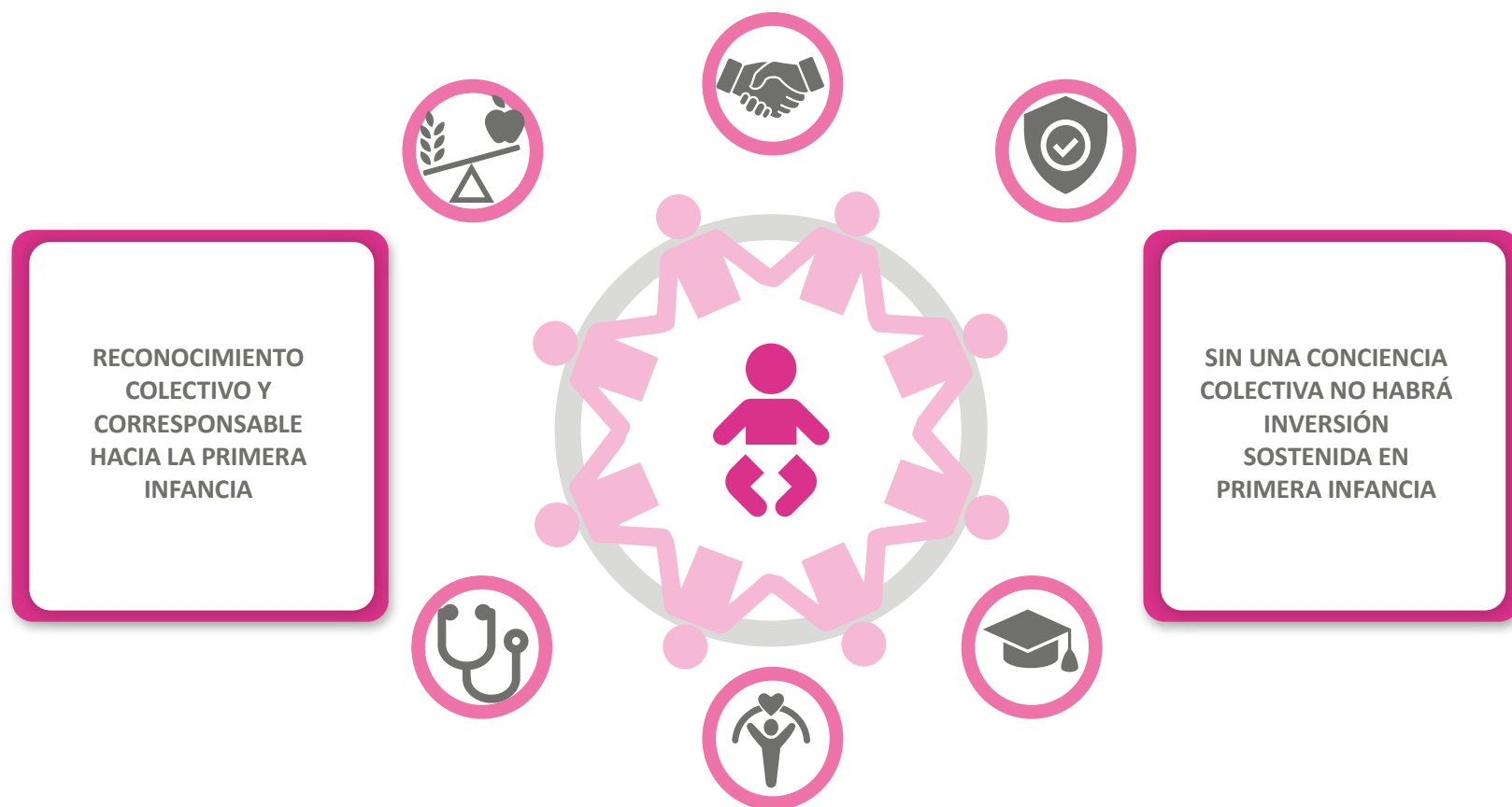
dignas que limitan el verdadero impacto de las políticas de cuidado y educación inicial.

En los últimos años se han abierto licenciaturas en educación inicial en estados como México y Tlaxcala, lo cual representa un avance importante. Aun así, la oferta educativa sigue siendo escasa y poco difundida. La mayoría de quienes cuidan a la infancia: madres, padres, abuelos, tías, cuidadoras comunitarias, lo hacen sin un acompañamiento sistemático que les brinde herramientas prácticas para ejercer un cuidado sensible y cariñoso. La sociedad y el Estado no han sabido valorar lo suficiente esta labor, ni ofrecer una retribución justa a quienes dedican su vida a ello.

Aunque existen iniciativas de la sociedad civil que buscan llenar este vacío, como las impulsadas por Enseña por México, Atentamente, Infancia Plena o aeioTU en Nuevo León, los esfuerzos siguen fragmentados y dependen en gran medida de la voluntad y financiamiento de organizaciones sociales y privadas. La **ausencia de una estrategia gubernamental sólida** provoca desigualdades en la formación de cuidadores y limita la posibilidad de construir un sistema integral de atención.

Un aspecto clave es la **formación de competencias parentales**. Estas buscan acompañar a las familias en la crianza, enseñándoles habilidades como generar un apego seguro, identificar y responder a las necesidades emocionales de los niños, establecer ambientes seguros y reflexionar sobre sus propias creencias y emociones. **Comprender que un niño no “se porta mal” sino que está respondiendo a su etapa de desarrollo puede transformar**

INFANCIA TAREA DE TODOS



la relación entre padres e hijos y prevenir dinámicas de violencia o frustración. **Cuidar implica también enseñar, cantar, leer y crear vínculos que potencien el desarrollo infantil.**

La reflexión central es clara: si lo que más valoramos en la vida son nuestras hijas e hijos, deberíamos reconocer con la misma intensidad a quienes los cuidan. Para lograrlo se requiere una visión sistémica que integre tres líneas de acción: fortalecer programas de competencias parentales, revalorizar socialmente el trabajo de cuidado, y crear trayectorias profesionales atractivas para quienes se dedican a esta tarea.

Invertir en el talento humano que atiende a la primera infancia no es un gasto, sino una inversión estratégica. Significa construir una sociedad que no solo protege a su niñez, sino que reconoce el valor de quienes hacen posible su bienestar y desarrollo.

6. CONSTRUIR UN RECONOCIMIENTO COLECTIVO Y CORRESPONSABLE HACIA LA PRIMERA INFANCIA *Infancia, tarea de todos*

Uno de los mayores desafíos en México para avanzar en la atención integral de la primera infancia es la **falta de conciencia social sobre su importancia**. Aunque solemos decir que las niñas y niños son “el futuro” y “el gran tesoro”,

en la práctica se sigue pensando que los primeros años de vida no son tan relevantes porque los bebés “no entienden nada” o “no recordarán lo que les pase”. Esta visión minimiza una etapa que es, en realidad, decisiva: **es cuando se forman el cerebro, los sistemas metabólicos y la base de la salud física y emocional para toda la vida.**

El problema central es que **no existe un reconocimiento colectivo y corresponsable de la primera infancia.** Se asume que el cuidado es solo tarea de las familias, cuando en realidad es un asunto social y de Estado. Lo que sucede en esos primeros años determina, en gran medida, las oportunidades futuras de cada persona. Como explica la ciencia, aunque los bebés no hablen, cada experiencia impacta en su desarrollo, y no entenderlo implica perder una oportunidad invaluable para construir un país más justo y saludable.

Actualmente no hay campañas de comunicación de gran alcance que expliquen esto con claridad a la sociedad. La responsabilidad recae tanto en el gobierno como en la sociedad civil. Las instituciones públicas deberían promover campañas masivas, mientras que organizaciones y alianzas como el **Pacto por la Primera Infancia** pueden sumar esfuerzos de incidencia y sensibilización. Un camino posible es aprovechar las redes sociales y sus algoritmos, generando mensajes cortos, claros y accesibles que lleguen a audiencias amplias sin grandes barreras de entrada.

Un reto importante es definir los mensajes correctos. No basta con afirmar que “los primeros años determinan el futuro”, porque eso podría transmitir la idea equivocada de que no hay posibilidad de cambio después. Se requiere un lenguaje que muestre tanto la vulnerabilidad como la oportunidad: lo que ocurre en la primera infancia puede transformar el destino de una persona hacia la salud, la educación y la felicidad, o bien hacia la enfermedad, la pobreza y la exclusión. **El mensaje debe inspirar responsabilidad, pero también esperanza.**

Existen experiencias internacionales que pueden servir de referencia. En Australia, por ejemplo, se elaboró un manual de comunicación sobre cómo hablar de la primera infancia, qué metáforas usar y qué expresiones evitar, adaptado al contexto cultural de ese país. Replicar un esfuerzo similar en México, con apoyo de aliados como PSM y con la participación de medios masivos, sería un paso fundamental.

La reflexión de fondo es contundente: **sin una conciencia colectiva no habrá una demanda social suficiente** para exigir al Estado una inversión sostenida en primera infancia. La sensibilización es el primer paso para generar voluntad política y recursos.

| Si no logramos que la sociedad comprenda que lo que sucede en esos primeros años define horizontes de vida, difícilmente

“Mientras la sociedad no entienda que la primera infancia nos compete a todos, no habrá cambio posible. Cuidar a los niños no es tarea exclusiva de las familias; es una responsabilidad colectiva. Si logramos que cada sector asuma su parte, México podrá romper el ciclo de desigualdad”.

José Ignacio Avalos, Presidente del Consejo de Promotora Social México

"Cada comunidad tiene sus propios saberes y formas de cuidar. Los programas deben adaptarse, no imponerse. Cuando se articulan salud, nutrición, educación y protección desde lo local, los resultados son reales. La integralidad no se decreta: se construye con respeto y trabajo conjunto con las familias".

Aranzazú Alonso, Directora
Ejecutiva y Coordinadora
General del Pacto por la Primera
Infancia

avanzaremos en construir políticas sólidas y duraderas. Reconocerlo colectivamente es, pues, el punto de partida para transformar el futuro de millones de niñas y niños en México.

7. GARANTIZAR EL ACCESO A SERVICIOS INTEGRALES, ARTICULADOS Y CULTURALMENTE PERTINENTES PARA LA PRIMERA INFANCIA

Puentes de cuidado que incluyen a todos

Garantizar el acceso a servicios integrales, articulados y culturalmente pertinentes no es solo un deber moral o político: es la **condición necesaria** para que niñas y niños crezcan con las herramientas que les permitan desplegar todo su potencial.

Hablar de **servicios integrales** supone pensar más allá de acciones aisladas. Implica reconocer que las necesidades de la niñez son múltiples y están interconectadas. **Salud, nutrición, educación, protección y cuidado cariñoso** no pueden concebirse como esferas separadas; todas ellas se entrelazan en la vida cotidiana de los niños y en el bienestar de sus familias. La propuesta que aquí se plantea parte de una mirada sistémica y territorial, es decir, de un enfoque que observa las realidades concretas de cada comunidad y articula los servicios en función de esas particularidades.

Un primer paso esencial es **identificar qué programas y servicios ya existen y cuáles tienen mayor cobertura**. Se trata de reconocer lo que en cada territorio funciona como un "programa ancla". Por ejemplo, una guardería o centro de educación inicial puede ser ese punto de partida que, al estar en contacto directo con familias y comunidades, permite articular otros servicios en torno suyo. Desde ahí, se pueden incorporar programas de nutrición, esquemas de vacunación, consultas médicas periódicas, espacios seguros de juego y actividades de fortalecimiento familiar. Así, lo que podría parecer un servicio aislado se transforma en una plataforma de atención integral.

Este modelo también reconoce que **cada territorio enfrenta retos distintos**. En algunas comunidades el mayor problema puede ser la violencia intrafamiliar, en otras la exposición a agroquímicos, y en las grandes urbes la falta de espacios de juego seguros. Por eso es tan importante el enfoque territorial: evita soluciones homogéneas y reconoce que cada niña y niño vive en un contexto particular que determina riesgos y oportunidades.

Garantizar servicios integrales también significa asumir las cinco dimensiones básicas del **Marco del Cuidado Cariñoso y Sensible**, desarrollado de forma conjunta por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Banco Mundial:

ÁREAS DE DESARROLLO DEL MARCO DE CUIDADO CARIÑOSO Y SENSIBLE

para el desarrollo de la Primera Infancia



1. Buena salud
2. Nutrición adecuada
3. Atención receptiva
4. Protección y seguridad
5. Oportunidades para el aprendizaje temprano

Estos cinco componentes no son piezas aisladas, sino partes de un mismo tejido que sostiene el desarrollo infantil. **La buena salud** implica cuidar tanto el cuerpo como las emociones, con servicios que prevengan enfermedades y acompañen el bienestar físico y mental de niñas, niños y cuidadores. **La nutrición adecuada** comienza incluso antes del nacimiento: incluye la alimentación de la madre, la lactancia materna y la introducción oportuna de alimentos que fortalezcan el crecimiento. **La atención receptiva** se teje en los primeros vínculos; en las miradas, los gestos y las caricias que construyen confianza y estimulan el cerebro. **La protección y seguridad** garantizan que esos vínculos ocurran en entornos libres de violencia, pobreza o riesgo ambiental. Y, finalmente, **las oportunidades para el aprendizaje temprano** abren la puerta a la exploración, el juego y la convivencia, sentando las bases de la curiosidad y la autonomía. Cuando estos cinco aspectos confluyen, se crea una red viva de cuidado y desarrollo que sostiene la vida desde su inicio.

La **coordinación intersectorial** es otro de los grandes desafíos. En México, como en muchos países, los sectores suelen trabajar de manera aislada,

limitándose a lo que les corresponde por competencia. El reto es articularlos bajo metas compartidas, con indicadores de impacto visibles en las niñas y niños, y no solo en estadísticas de cobertura. Hablar de reducción de la desnutrición o de mejoras en el desarrollo infantil temprano es mucho más poderoso que reportar cuántos niños fueron atendidos.

Para que esta articulación ocurra, es necesario pensar en incentivos. Los gobiernos locales y estatales, así como las instituciones, necesitan **motivaciones políticas y financieras** para trabajar de manera conjunta. Reconocimientos públicos, premios municipales y presupuestos adicionales pueden ser mecanismos efectivos para fomentar la coordinación. No se trata únicamente de diseñar políticas, sino de crear las condiciones para que estas funcionen en la práctica.

Asimismo, la **participación de la sociedad civil y del sector privado** es indispensable. Las organizaciones comunitarias poseen un conocimiento profundo de las realidades locales y gozan de la confianza de las familias, lo que las convierte en aliadas estratégicas. Por su parte, las empresas no solo tienen la responsabilidad de apoyar financieramente proyectos sociales, sino también de generar condiciones laborales y ambientales que favorezcan la crianza y el desarrollo infantil.

Garantizar servicios integrales para la primera infancia es una tarea compleja, pero posible. Requiere partir de lo que ya existe, reconocer la diversidad territorial, articular sectores, generar incentivos adecuados y sumar la corresponsabilidad de todos los actores sociales. La infancia no puede esperar. Invertir en sus primeros años es construir un futuro más justo, equitativo y próspero para todo el país.

8. GARANTIZAR EL DESARROLLO MEDIANTE SERVICIOS DE SALUD Y NUTRICIÓN ACCESIBLES, Y CENTRADOS EN LA PRIMERA INFANCIA

Cuidar el cuerpo, nutrir el futuro

La importancia de asegurar que todos los niños tengan acceso a servicios de salud y nutrición de calidad desde la gestación hasta los primeros años de vida es una necesidad impostergable, pues de ello depende en gran medida su bienestar futuro.

El **cuidado integral** comienza antes del nacimiento. Idealmente, los embarazos deberían ser planeados y acompañados de una adecuada preparación tanto de la madre como del padre. La nutrición y el Estado de salud de

los progenitores influyen directamente en el bebé que está por nacer. Suplementos como el ácido fólico, indispensables en la etapa preconcepcional, son un ejemplo claro de cómo pequeñas acciones preventivas tienen efectos duraderos en la salud infantil.

Durante el **embarazo**, las **consultas prenatales** adquieren un papel central. Estas permiten detectar infecciones, controlar la presión arterial, prevenir la diabetes gestacional y vigilar la salud mental de la madre. El estrés, por ejemplo, puede dejar huellas profundas en el desarrollo neurológico del bebé. Asimismo, una **adecuada suplementación** y un **seguimiento cercano** garantizan mejores condiciones para el parto y reducen riesgos de complicaciones.

El **nacimiento** es otro momento decisivo. Prácticas como el **pinzamiento tardío del cordón umbilical** previenen la anemia en los primeros meses de vida, mientras que el **contacto piel con piel** favorece la regulación de funciones vitales y fortalece el vínculo madre-hijo. **Iniciar la lactancia en la primera hora de vida** es fundamental no solo para asegurar la alimentación, sino también para establecer un lazo afectivo y protector. En paralelo, la aplicación de **vacunas iniciales y evaluaciones** como la prueba de Apgar forman parte de un paquete básico de cuidados que ya está documentado en protocolos internacionales.

Sin embargo, el reto no radica en la falta de conocimiento, sino en la implementación. Existen lineamientos claros establecidos por organismos como la Organización Mundial de la Salud y UNICEF, e incluso por el propio Estado mexicano a través del PRONAM de los **primeros mil días**. El problema surge cuando las prácticas clínicas se apartan de esta evidencia. La separación innecesaria de los bebés en cuneros, las cesáreas sin indicación médica y el uso indiscriminado de fórmulas son ejemplos de cómo la costumbre, la desinformación o la presión de la industria pueden contradecir lo que la ciencia ya ha demostrado.

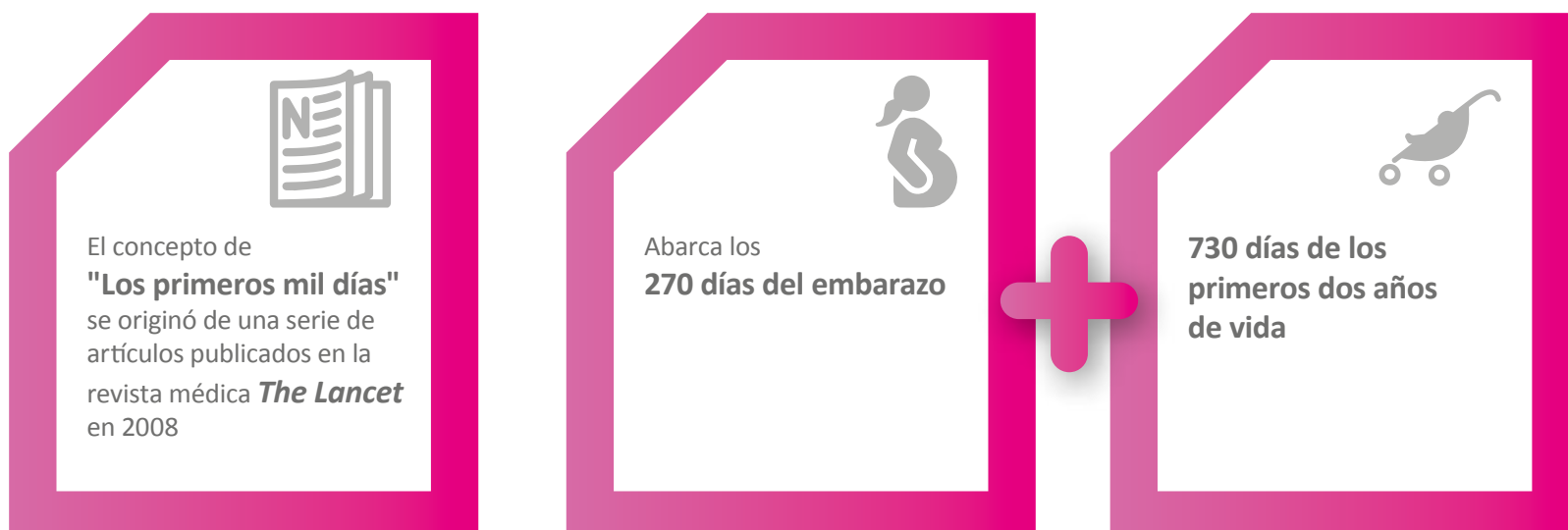
Más allá del nacimiento, los servicios deben extenderse durante los **primeros años de vida**. Consultas periódicas de niño sano, seguimiento del crecimiento y desarrollo, registro oportuno para garantizar identidad, y programas de fortalecimiento de competencias parentales forman parte de este entramado de cuidados. La **salud mental de madres y padres** también resulta esencial: sin cuidadores capaces de brindar un **cuidado cariñoso y sensible**, se compromete el desarrollo integral de la infancia.

El **acceso universal** a estos servicios enfrenta limitaciones estructurales. En México, una parte significativa de la población no cuenta con cobertura efectiva de salud, y las brechas entre zonas rurales y urbanas son profundas. Para avanzar, es necesario trabajar en dos frentes: aprovechar la infraestructura y programas existentes como plataformas de articulación, y

"La salud empieza antes de nacer. Acompañar a las mujeres durante el embarazo, asegurar la lactancia y vigilar el desarrollo en los primeros años es invertir en el futuro del país. La prevención cuesta poco comparada con el precio de la desatención y la enfermedad".

Priscilla de Anda, Directora General de Un Kilo de Ayuda

PROTOCOLO NACIONAL DE ATENCIÓN MÉDICA (PRONAM) PRIMEROS 1000 DÍAS DE VIDA



al mismo tiempo fortalecer los servicios básicos de salud para que sean verdaderamente universales.

La creatividad también juega un papel importante. Experiencias como las caravanas móviles de salud o las visitas domiciliarias muestran que es posible llegar a poblaciones dispersas o marginadas con soluciones adaptadas a su realidad. Integrar servicios aprovechando momentos de concentración comunitaria, como la entrega de transferencias económicas, es otra estrategia que maximiza recursos y acerca atención a quienes más lo necesitan.

Garantizar servicios de salud y nutrición en la primera infancia es un derecho. La evidencia existe y los protocolos están definidos; lo urgente es hacerlos realidad en cada territorio, con creatividad, coordinación y un compromiso firme con la niñez más vulnerable. Invertir en este periodo es asegurar un futuro más saludable y equitativo para toda la sociedad.

9. GARANTIZAR EL BIENESTAR PARA LA PRIMERA INFANCIA DESDE UN ENFOQUE DE CICLO DE VIDA, DERECHOS, EQUIDAD Y JUSTICIA TERRITORIAL

Derechos que llegan a todos los rincones

El bienestar de la primera infancia no puede entenderse como un asunto aislado o secundario. Se trata de un derecho humano fundamental que debe

garantizarse a todas las niñas y niños en sus primeros seis años de vida. Este bienestar debe alcanzarse desde una perspectiva de derechos, equidad y justicia territorial, lo que implica reconocer que **los contextos influyen profundamente en las oportunidades de desarrollo**.

Los derechos de la niñez son universales e interdependientes: ninguno puede estar por encima de otro. Para los primeros años de vida, se destacan **cinco dimensiones esenciales: acceso a servicios de salud de calidad, una nutrición adecuada, oportunidades de aprendizaje, protección contra toda forma de violencia y un cuidado cariñoso y sensible**. Estos elementos constituyen un mínimo indispensable para que niñas y niños crezcan en condiciones de dignidad y con posibilidades reales de desplegar todo su potencial.

Garantizar estos derechos exige **priorizar a quienes viven en mayor vulnerabilidad**. La pobreza, la violencia y las carencias acumuladas impactan de manera decisiva en la salud y el neurodesarrollo infantil, perpetuando ciclos de exclusión. Invertir en la infancia más desfavorecida no solo es un acto de justicia, sino también una estrategia efectiva para combatir la pobreza intergeneracional y construir sociedades más equitativas.

En este esfuerzo, la **articulación entre sectores** resulta esencial. El **Pacto por la Primera Infancia** es un ejemplo de cómo organizaciones civiles, instituciones académicas, gobiernos y empresas pueden coordinarse en torno a metas comunes. Al establecer comisiones de primera infancia en distintos estados, el Pacto impulsa acciones concretas como ampliar la cobertura de educación inicial, diseñar campañas de sensibilización y atraer recursos financieros y técnicos.

El bienestar de la primera infancia requiere compromiso colectivo y coordinación multisectorial. Garantizar derechos desde una mirada territorial y equitativa es apostar por un futuro más justo y con oportunidades reales para cada niña y niño.

10. IMPULSAR MODELOS INTEGRALES DE EDUCACIÓN Y CUIDADOS PARA LA PRIMERA INFANCIA

Educación que abraza y transforma

La necesidad de impulsar modelos integrales que articulen la enseñanza, el acompañamiento familiar y la atención a la salud y nutrición de niñas y niños es fundamental. Se trata de entender la **educación inicial** no como un espacio de resguardo, sino como un **entorno que potencia el aprendizaje, las emociones y la socialización** desde los primeros años de vida.

"La educación inicial no es adelantar la primaria; es cuidar el cerebro, las emociones y la curiosidad. El juego, el afecto y la música son tan importantes como los libros. Si entendemos que aprender también es vincularse, cada aula se vuelve un espacio de desarrollo humano".

Aranzazú Alonso, Directora Ejecutiva y Coordinadora General del Pacto por la Primera Infancia

"Un entorno seguro es aquel donde un niño puede jugar sin miedo y una madre puede criar sin violencia. La protección no se reduce a leyes, sino a comunidades que cuidan. Si no garantizamos seguridad desde los primeros años, condenamos al país a repetir la violencia".

Priscilla de Anda, Directora General de Un Kilo de Ayuda

Un **modelo integral de educación** reconoce que los niños aprenden de manera distinta a los adultos. En esta etapa, **el juego, el movimiento, la música, las interacciones afectivas y la imaginación** son el principal medio de aprendizaje. La adquisición del lenguaje, por ejemplo, ocurre a través de la conversación cotidiana, las canciones y los juegos simbólicos. De ahí la importancia de que tanto padres como cuidadores hablen constantemente con los niños, describan lo que ocurre a su alrededor y nombren las emociones.

La integralidad de estos modelos implica ir más allá de la enseñanza formal. Se requiere **garantizar alimentación adecuada, esquemas de vacunación completos, seguimiento al crecimiento y al desarrollo infantil, y acompañamiento a las familias en la crianza**. De esta manera, los espacios de educación inicial y preescolar se convierten en plataformas que articulan servicios diversos para responder a las necesidades reales de la niñez y sus familias.

Otro aspecto clave es el **rol de los agentes educativos**. Los padres son los primeros educadores, pues transmiten lenguaje, valores y formas de relacionarse. Sin embargo, también se necesitan educadores especializados que acompañen aprendizajes más complejos como la lectura y la escritura. Por ello es indispensable **invertir en la formación y certificación de cuidadores y maestras**, asegurando que cuenten con competencias en cuidado cariñoso y sensible, juego, expresión emocional y comunicación positiva.

Finalmente, la calidad debe ser la brújula que guíe estos modelos. No basta con ampliar la cobertura de servicios: es necesario que cada espacio garantice experiencias de aprendizaje significativas, atención afectiva y un entorno seguro. Invertir en la calidad de los modelos integrales de educación y cuidados es invertir en el futuro del país, pues de ello depende que las niñas y niños tengan las condiciones para desarrollar plenamente su potencial.

Un modelo integral de educación y cuidados es aquel que combina juego, afecto, salud, nutrición y acompañamiento familiar. Su éxito radica en la calidad de la atención y en la capacidad de articular servicios y actores diversos en torno al bienestar de la primera infancia.

11. GARANTIZAR LA PROTECCIÓN Y ENTORNOS SEGUROS DESDE LA PRIMERA INFANCIA

Espacios donde crecer sin miedo

La **seguridad** en la vida de niñas y niños es un derecho fundamental y una condición indispensable para su desarrollo pleno, así como la creación de **entornos seguros** desde los primeros años de vida, entendidos no solo como

CIUDAD AMIGA DE LA INFANCIA

Es una ciudad o comunidad donde las voces, las necesidades, las prioridades y los derechos de los niños y niñas constituyen una parte integral de las políticas, los programas y las decisiones públicas. Como resultado, una Ciudad Amiga de la Infancia es un lugar apto para todos donde los niños y las niñas

Están a salvo y PROTEGIDOS de la explotación, la violencia y el abuso

Tienen UN BUEN COMIENZO EN LA VIDA y crecen sanos y cuidados

Tienen acceso a SERVICIOS ESENCIALES

Reciben una EDUCACIÓN DE CALIDAD, inclusiva y participativa y tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades

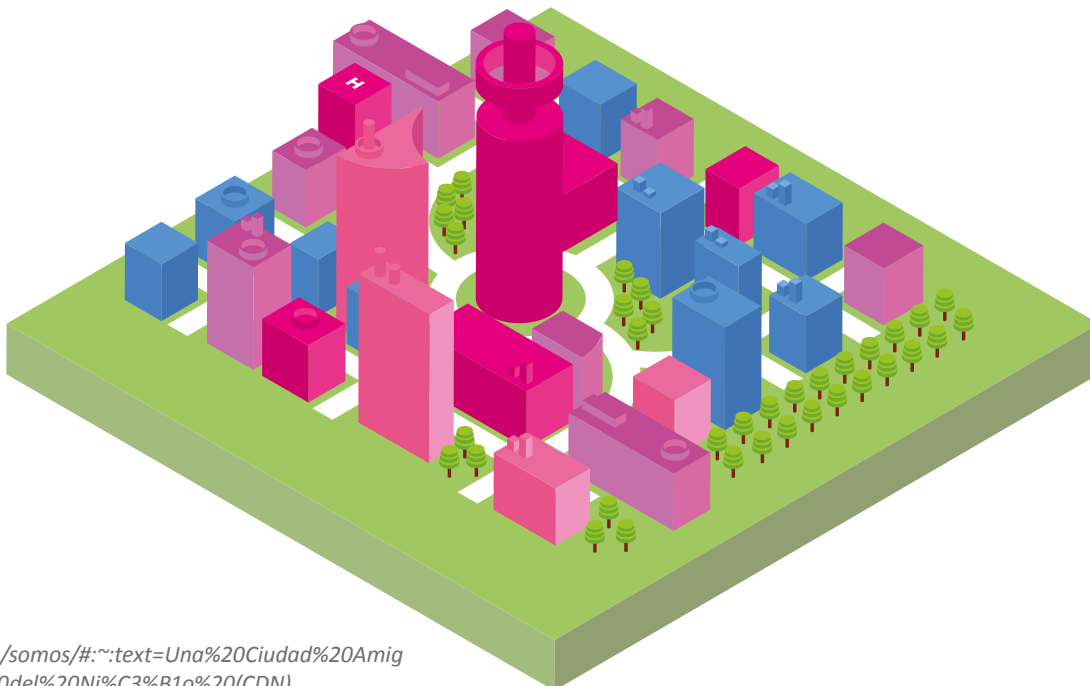
Cuentan con ESPACIOS donde expresar sus opiniones e influir en las decisiones que les afectan

PARTICIPAN en la vida familiar, cultural y social

Viven en un AMBIENTE LIMPIO, no contaminado y seguro con acceso a espacios verdes

Tienen ACCESO A LAS MISMAS OPORTUNIDADES, con independencia de su origen étnico, religión, ingresos, sexo, identidad de género o capacidad

Pueden reunirse con sus amigos y cuentan con ESPACIOS PARA JUGAR Y DIVERTIRSE



Fuente: UNICEF

[https://ciudadesamigas.org/somos/#:~:text=Una%20Ciudad%20Amiga%20de%20la,Derechos%20del%20Ni%C3%B1o%20\(CDN\).](https://ciudadesamigas.org/somos/#:~:text=Una%20Ciudad%20Amiga%20de%20la,Derechos%20del%20Ni%C3%B1o%20(CDN).)



espacios libres de riesgos inmediatos, sino como ambientes que protegen la salud, la integridad y el bienestar integral de la infancia.

Un entorno seguro comienza con la **prevención de riesgos físicos**. Esto significa ofrecer espacios adaptados a la edad y capacidades de las niñas y niños, donde puedan explorar libremente sin peligro de sufrir accidentes. Juegos deteriorados, instalaciones inseguras o materiales inadecuados representan amenazas que deben ser eliminadas. La seguridad física, sin embargo, es apenas un primer nivel.

La **protección** también incluye la **dimensión ambiental**. Hoy sabemos que muchos productos de limpieza, plásticos y materiales de uso cotidiano contienen sustancias tóxicas o disruptores endocrinos que afectan el desarrollo neurológico y aceleran la pubertad. Reducir la exposición a contaminantes y garantizar espacios limpios y saludables es parte esencial de la seguridad infantil. Los entornos deben pensarse no solo en lo inmediato, sino también en los efectos a largo plazo sobre la salud y el desarrollo.

La **seguridad pública** constituye otro pilar fundamental. En contextos urbanos, muchas familias viven con miedo de que sus hijos sean víctimas de violencia o delitos en su trayecto a la escuela o en espacios públicos. La inseguridad limita la libertad de movimiento, el acceso al juego al aire libre y la socialización, aspectos indispensables para el crecimiento saludable. Por ello, invertir en seguridad pública con enfoque en la infancia es una política de prevención que favorece a toda la sociedad.

Existen experiencias valiosas que sirven de guía. Iniciativas como las impulsadas por Fundación FEMSA, orientadas al diseño de ciudades y espacios

públicos centrados en la niñez, son ejemplos de cómo la infraestructura puede transformarse para generar confianza y bienestar. Del mismo modo, el modelo internacional de “Ciudades Amigas de la Niñez”, inspirado en el pedagogo Francesco Tonucci, propone entornos urbanos diseñados para que niñas y niños sean el eje de la planificación, reconociendo sus necesidades de movilidad, juego y convivencia segura.

La construcción de entornos seguros para la primera infancia es una tarea multidimensional que requiere atención física, ambiental y social. Garantizar la seguridad de niñas y niños no solo protege vidas, sino que también sienta las bases de comunidades más justas, solidarias y confiables. Invertir en su protección es invertir en el presente y en el futuro.

CONCLUSIONES

Los once puntos de palanca mencionados trazan con claridad lo que México debe hacer para transformar la vida de su niñez en la primera infancia. No se trata de inventar nuevas metas, sino de pasar de la planeación a la implementación, de las ideas a las acciones concretas. Coordinación interinstitucional, financiamiento estratégico, servicios integrales, talento humano, bienestar con justicia territorial, educación y cuidados de calidad, así como entornos seguros, conforman un marco robusto para garantizar los derechos de la primera infancia.

El verdadero desafío está en el cómo: cómo articular sectores diversos, cómo compartir costos y beneficios, cómo aprovechar los liderazgos ya existentes y cómo acelerar procesos que hoy cuentan con un contexto político y social favorable. **El Pacto por la Primera Infancia ha demostrado que es posible construir consensos amplios,** pero ahora es el momento de capitalizar lo avanzado.

La invitación es clara: sumemos esfuerzos en torno a las 12 metas nacionales de la primera infancia, y a los 11 puntos de palanca ya mencionados. Si gobiernos, sociedad civil, empresas, academia y ciudadanía caminamos juntos, en seis años podríamos lograr un cambio histórico en el desarrollo infantil temprano y en la construcción de un país más justo y equitativo.

El futuro de México se juega hoy en la primera infancia. Actuemos unidos y hagamos de esta causa una prioridad nacional.



EDUCACIÓN

DAVID CALDERÓN

¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA EDUCACIÓN?

Desde los albores de la humanidad misma descubrimos que tenemos, cada persona y juntos como comunidad, un potencial desbordante. Más allá de los mecanismos para adaptarse y reaccionar al entorno, lo propiamente humano está en anticiparse e innovar, en responder al presente y transformarlo.

Así como aspiramos naturalmente a que cada niña y niño alcance su plena estatura física, es obvio que también nos propongamos trabajar para que **su experiencia de ser se despliegue en plenitud: pensar, relacionarse, colaborar y actuar.**

Este proceso de despliegue del potencial –para algunos logrado, para muchos intermitente, lamentablemente para otros interrumpido o bloqueado– es crucial para las personas en su niñez y adolescencia, en su presente, pero también es condición para cada uno de nosotros a lo largo de la vida. La educación es, para decirlo en corto, el esfuerzo deliberado y sistemático de acompañar a cada persona a alcanzar su pleno potencial, a ser sí misma en plenitud. Por eso, hace ya veinticinco siglos el poeta griego exhortaba: **“Sé como eres, habiéndolo aprendido”** (Píndaro, OP 2, 72).

Incluye la escolaridad, pero no se reduce a ella. Nos educamos primero a partir del apego y afecto más básicos en las relaciones familiares, y también en la convivencia de la alimentación y del juego. Se aprende mucho en el aula, pero también en el patio y la cancha, en la vereda y la calle, en las fiestas, en las tiendas, en los templos, en las reuniones comunitarias.

Cada día nos educamos (o maleducamos) por la manera que en nuestra sociedad se establecen y siguen normas, se reciben y se intercambian imágenes, impresiones e ideas –por todos los medios–, y más ahora en la vorágine de las redes sociales y de la pegajosa presencia de la Inteligencia Artificial. **Nos educamos unos a otros cada día**, fundamentalmente a través



de las relaciones que establecemos, desde el cuidado y trato que nos damos o nos negamos, en la forma en que hacemos sentir al otro, y en el proyecto de vida o de despojo al que cada quien nos sumamos en los hechos.

Desde que nuestra nación apenas iba brotando, en medio de la guerra de Independencia, **la educación se consideró una tarea imprescindible**. En forma temprana y sencilla, pero muy atinada, en nuestra primera Norma Suprema se plasma no como tarea exclusiva del gobierno, sino objeto del más amplio e intenso esfuerzo social, pues "...como necesaria a todos los ciudadanos, debe ser favorecida por la sociedad con todo su poder" (Constitución de Apatzingán, 1814, artículo 39).

Así, **Promotora Social México (PSM) y sus aliados se han embarcado en tomar a la Educación como causa**, reconociendo su excepcional importancia, pues es, por un lado, un campo que reclama intervenciones de apoyo y cocreación, y también, por el otro, espacio para que las demás causas, al perseguir su propia consolidación y ampliación, puedan contar con fundamentos sólidos.

Sin educación, la mayoría de las intervenciones para el desarrollo social recaen en prácticas asistencialistas, dispersas y de mera mitigación de los síntomas. En cambio, cuando son **articuladas orgánicamente con una educación significativa**, se apunta a soluciones sistémicas, de raíz, y las acciones y proyectos cobran entonces el carácter de sólidos y sustentables, lo que todos deseamos.

¿CÓMO PARTICIPAR EN UNA TRANSFORMACIÓN SISTÉMICA DE LA EDUCACIÓN?

a) Una red enorme, benemérita y dispareja

La educación en México tiene como primer referente visible su sistema escolar. Con los datos más recientes (Primer Informe de Gobierno, septiembre 2025) estamos hablando de poco más de 34 millones de estudiantes; si focalizamos los servicios para las personas de cero a 17 años, son más de 28 millones de alumnos. Les atienden más de un millón seiscientos cincuenta mil maestras y maestros, en 253 mil planteles; sin contar el aporte propio de los estados de la República, ni el de las familias que eligen la educación de financiamiento privado, la inversión federal en educación para el año en curso es de casi un billón ciento setenta mil millones de pesos.

Especialmente entre los años 70 y 90 del siglo pasado, **la expansión de la red escolar fue el rubro más grande de toda la inversión gubernamental**, acercándose a casi uno de cada cuatro pesos del gasto programable de la Federación. Se alcanzó a abatir el analfabetismo del 25% en 1970 al 4.7% actual; en el mismo periodo se logró la hazaña de pasar de 3.4 años de escolaridad promedio en la población, al 9.74 actual (INEGI, 2025). La producción de libros de texto gratuitos no tiene par en los sistemas escolares del mundo, y hasta el ciclo más reciente se distribuyeron más de 160 millones de ejemplares por año (SEP, 2025). Ligado a ese despegue, se puede documentar **un significativo avance en el ingreso económico, el cuidado de la salud y la participación ciudadana para millones de personas.**

Sin embargo, ese estallido histórico –al cual no puede escatimarse el mérito sobresaliente que tuvo– se limitó en sus efectos y se volvió cada vez más contradictorio a su interior debido, entre otras cosas, a la corrupción corporativa, la excesiva verticalidad, la desigualdad desatendida, la falta de participación social auténtica, la concentración casi exclusiva en ampliar la matrícula sin valorar los aprendizajes.

Padecemos ahora una triple contracción: en primer lugar, **se ejecutan los fondos para educación en forma cada vez menos estratégica y equitativa**; ahora son apenas el 13.2% del gasto gubernamental que, además de ir a sueldos y salarios docentes, se destinan en su enorme mayoría a becas y transferencias para infraestructura que atomizan el efecto de la inversión pública. El gasto anual por alumno de primaria a bachillerato, actualizando el poder adquisitivo para hacerlo comparable, se redujo en México un 9.7% entre 2015 y 2022 (OECD, 2025).

En segundo lugar, se desdeñan, desde la política pública, los principios de profesionalidad, transparencia, participación auténtica, contraloría social

“Buscamos tener una incidencia decisiva en políticas públicas, especialmente en primera infancia y educación, con impactos visibles en indicadores de desarrollo a nivel municipal, estatal y federal”.

*Juan Carlos Domenzain,
Presidente Ejecutivo de
Promotora Social México*

MODELO DE TRÁNSITO ESCOLAR EN EL SISTEMA EDUCATIVO PERIODO 2007-2008 A 2023-2024

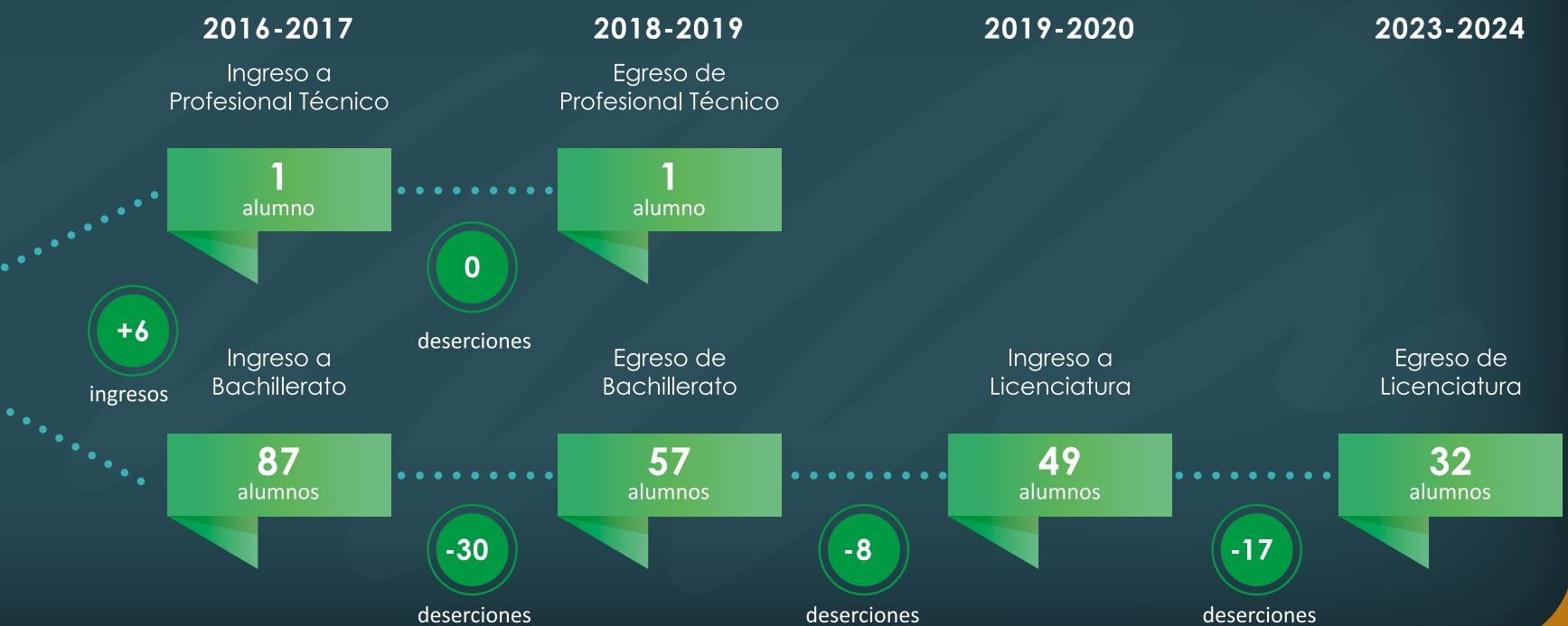


y verificación del aprendizaje. Ello impide intervenciones sustentables para la equidad, y tampoco abona a la autonomía progresiva de los alumnos ni favorece la corresponsabilidad sólida de las familias, las organizaciones comunitarias, las expresiones de la sociedad civil ni las empresas.

Finalmente, se ahonda la **crisis de desconexión**, experimentada en la pospandemia especialmente por los estudiantes de secundaria en adelante, que se manifiesta cuando la escuela pierde el atractivo como referente significativo de compañerismo, creatividad y proyecto de vida, y ni siquiera puede ofrecerse como espacio seguro, de contención de la violencia y de equilibrio socioemocional. El Consejo Ciudadano de Seguridad señaló que los reportes de **acoso escolar** aumentaron un 204% anual en el periodo 2019-2023; 45% del total se refiere a secundaria (Grupo Educación, 2023).

Aún no hay servicios educativos para todos, ni se cubren, en multitud de casos, con elemental dignidad. Para cientos de miles de estudiantes, todavía hoy su domicilio y origen social, su identidad étnica, su salud, su condición de discapacidad o su estatus migratorio, en la práctica, les significa **ser excluidos de las oportunidades escolares**.

En el nivel inicial, los servicios en todas sus modalidades apenas llegan a un poco menos de 4% de las niñas y niños que tienen derecho a ellos (SEP, 2025). **La infraestructura escolar es todavía incompleta en el país**, y precaria donde más se necesita. En Chiapas, Oaxaca y Guerrero, solo cuatro de cada diez escuelas tienen acceso a electricidad, agua potable, servicio de lavado de manos y sanitarios adecuados (Grupo Educación, 2023).



Como puede verse en el gráfico, si cada generación escolar fuese un gran salón de 100 personas que inician juntas en primero de primaria, para tercero de secundaria hemos perdido ya a 18 estudiantes, perderemos otros 30 durante el bachillerato y, en números gruesos y todavía con cierta sobre-estimación, van a concluir su trayecto previsto 33, solo uno de cada tres que comenzaron.

Así, los beneficios de una maestría, por ejemplo, apenas llegan hoy al 2% de quienes tienen entre 25 y 34 años (OECD, 2025). **La preocupante tasa de abandono escolar** no se debe únicamente a la falta de recursos económicos, sino también a la **ausencia de apoyo pedagógico** para las trayectorias de aprendizaje, el desánimo ante el clima escolar, los métodos inadecuados para adolescentes y jóvenes, y el reclutamiento (por atracción o por fuerza) al trabajo informal, o a las **conductas y ocupaciones de peligro y coacción**.

Para la generación joven con alguna condición de discapacidad o que es hablante de Lengua Indígena, el abandono es severo, pues ya para el bachillerato, en lugar de que para el segundo año permanezcan 72 de cada 100 matriculados, como es la media nacional, se cae a 60 y 44 de cada cien, respectivamente (CONEVAL, 2024).

Nuestras dificultades no se quedan en la matriculación. Es muy importante poder llegar y permanecer físicamente en la escuela, pero además **aprender en ella**. La práctica internacional avanza en la línea de ya no solamente apreciar los logros de aprendizaje en términos de habilidades matemáticas y del lenguaje, y cada vez se considera la sensibilidad artística, el discernimiento ético, o la capacidad de trabajo en equipo.

Según el “Modelo de tránsito escolar”, con el cual reporta la SEP, de cada 100 estudiantes que inician la primaria, 18 abandonan antes de concluir la secundaria y otros 30 durante el bachillerato. En promedio, solo 33 jóvenes (aproximadamente uno de cada tres) logran completar su trayectoria educativa prevista, lo que refleja un grave problema de permanencia escolar en México.

“Para transformar la educación hay que identificar las palancas correctas: la formación docente, lo que sucede en el aula y la conexión entre ambos. Solo así el aprendizaje puede escalar y adaptarse a distintos contextos”.

Carlos Labarthe, Miembro del Consejo Directivo de Promotora Social México y Presidente de Gentera

El **Consejo de Derechos Humanos de la ONU** advierte que, como finalidades de la educación, no deben enfatizarse “...los valores del éxito individual, la competencia entre naciones y el desarrollo económico, en detrimento de la solidaridad, de entender la interdependencia, y del cuidado de los demás y del planeta. Más aún, hay una necesidad de ‘aprender a desaprender’ y de examinar críticamente el conocimiento dominante establecido” (Shaheed, 2023, p. 30).

La formación socioemocional y para el discernimiento ético no están suficientemente desarrolladas en México, mientras que la participación auténtica en la comunidad del entorno, e incluso en la misma escuela, es casi inexistente para niñas, niños y adolescentes. Aunque hubo una gran reforma de la profesión docente en 2013, todavía hoy la formación y reconocimiento a maestras y maestros es inadecuada, fragmentaria e individualizada. Para la mayoría de las personas que dirigen los planteles, el margen de decisión y la formación específica para su función son todavía deudas sin resolver.

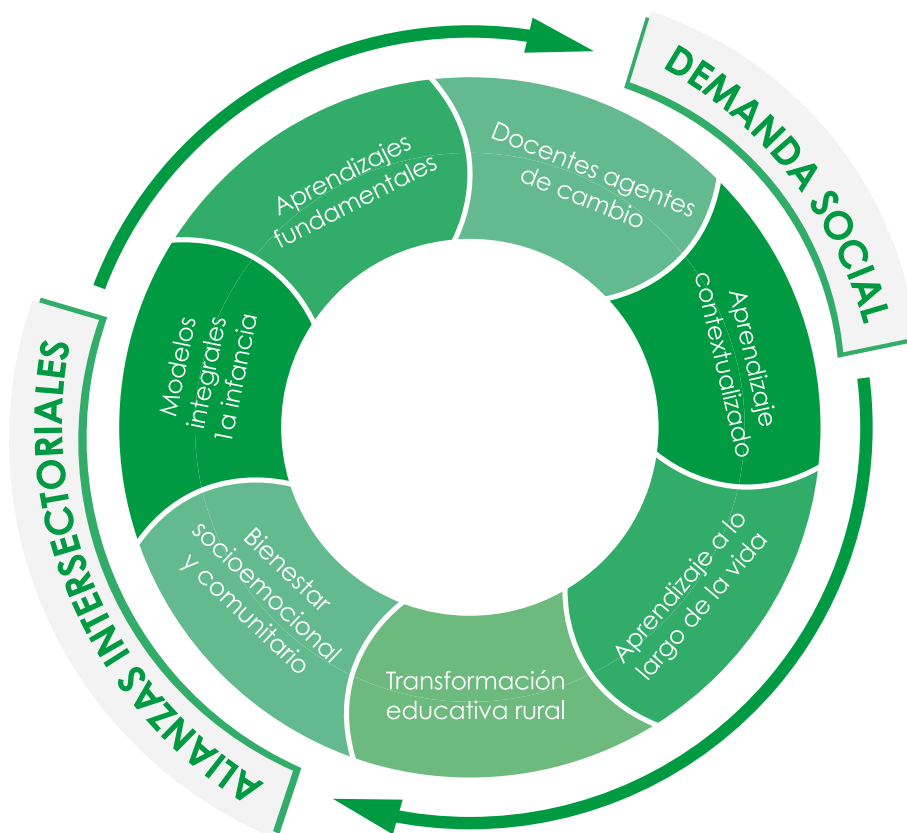
b) No el reflejo de su entorno, sino el proyecto de la comunidad

El compromiso de Promotora Social México ha sido apoyar esta causa aportando recursos y co-construyendo soluciones con un grupo destacado de organizaciones que actúan en el campo de la educación, en intervenciones que van desde servicios educativos para niñas y niños hospitalizados hasta talleres de arte y educación que afianzan la creatividad en docentes de escuelas públicas.

Se han impulsado **proyectos de inclusión educativa digital y de introducción lúdica al pensamiento científico** para la niñez; el sostenimiento de escuelas para poblaciones vulnerables con modelos pedagógicos sólidos; la formación en salud mental y aprendizaje socioemocional para maestras y maestros; la continuidad entre educación inicial y preescolar con modelos innovadores.

También se ha ayudado a pensar en **proyectos de vida y emprendimiento** para estudiantes de secundaria y bachillerato, y para mujeres en comunidades rurales. Muy destacada en estos años ha sido la inversión para mantener la conversación social con datos rigurosos y propuestas de política pública de amplio alcance.

Este gran abanico de acciones comprende las **alianzas de inversión estratégica establecidas por PSM con instituciones** justamente reconocidas, cada una, por su trayectoria de especialidad, entre otras: Leer Contigo, La Vaca Independiente, AEIOtu, Ticmas, Atentamente, Fundación Compartamos, Fundación STEM, Colegios Mano Amiga, Fundación GAP, Aspire, Fundación León XIII, Un Kilo de Ayuda, así como, de manera destacada, la participación en el Consejo de Mexicanos Primero.



Los puntos de palanca forman un círculo virtuoso que inicia y concluye en el bienestar *socioemocional y comunitario*. Le siguen los *modelos integrales para primera infancia*, los *aprendizajes fundamentales* impulsados por los *docentes como agentes de cambio* y el *aprendizaje contextualizado* para jóvenes. Se integran el *aprendizaje a lo largo de la vida* y la *transformación de la educación rural*, sostenidos por *alianzas intersectoriales* y una *demand social* que asegura continuidad y transformación sistémica.

Alrededor de su 15 aniversario, **PSM arrancó un proceso profundo de reflexión y diálogo con especialistas** en intervenciones y modelos de cambio social. Se decidió entonces, sin dejar de apoyar proyectos para soluciones “lineales” (esto es, que atienden necesidades apremiantes en forma inmediata) poner el acento en el enfoque sistémico, aquél en el cual los cambios permanecen y fructifican porque se atienden las condiciones estructurales del desarrollo, y las diversas causas se vinculan entre sí en una dinámica de permanente reforzamiento mutuo.

Hay una contracción marcada, en todo el mundo, de los esfuerzos en gobiernos y empresas para impulsar el desarrollo; así como crece una muy atendible exigencia de transparencia y comprobación de impacto, en paralelo hay también un enorme desgaste en las ideas y en las voluntades. Multitud de ayudas internacionales y nacionales se cancelan, se cierran proyectos, se quedan desfondadas las organizaciones que apuestan al cambio... se extiende la tentación de conformarse con mitigaciones muy inmediatas y visibles, dejando para un futuro indeterminado la sólida transformación.

Siendo, como afirmó la Constitución de 1814 y lo recordamos arriba, necesaria para todos, no estamos poniendo en ella, en la educación, todo el poder social. **Los servicios educativos tienen que dejar de ser el reflejo de las carencias de su entorno**, y convertirse, por el contrario, en la expresión del proyecto de la comunidad: plasmar en el proyecto educativo tangible de cada comunidad, al que van sus hijas e hijos, las mejores aspiraciones de cuidado, de justicia, de orgullo, de plenitud, y comprometerse con “los hijos de los otros”: todo cuanto sea una aspiración válida a que tu descendiente cuente con ello, debemos en congruencia desearlo para toda niña, para cada niño.

PUNTOS DE PALANCA DE EDUCACIÓN



Impulsar modelos integrales de educación y cuidados para la primera infancia.



Medir y recuperar aprendizajes fundamentales para reducir rezagos educativos.



Cuidar el bienestar socioemocional y comunitario.



Impulsar a docentes como guías y agentes de cambio.



Transformar la educación en comunidades rurales.



Escalar programas educativos y aprendizaje contextualizado.



Fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida con enfoque en habilidades.



Consolidar alianzas intersectoriales para la calidad en el aprendizaje.



Fortalecer y movilizar la demanda social para incidir en tomadores de decisión.

Ello implica tener el valor de reconocer los sesgos de nuestro contexto y de imaginar lo que aún no existe; de comprometerse a buscar ya no solo lo posible, sino lo que es realmente preferible.

Exige anticipar las posibles crisis; identificar con rigor por qué se agotaron ya ciertas fórmulas y enfoques, por qué funciona lo que funciona, y qué lo puede hacer replicable y escalable.

Sobre todo, lleva a **comprometerse en descubrir cómo participan las personas y comunidades en su propio desarrollo** y a propiciar soluciones precisas y de impacto duradero y creciente, es decir, auténticas transformaciones.

La educación, así, es una causa "al cuadrado" pues exige intervenciones en sistemas escolarizados y en soluciones no escolarizadas, y a la vez se convierte en el multiplicador, el potenciador por excelencia de las demás causas.

Tras mucho estudio, diálogo con especialistas y discusión, y retomando el estudio de Grupo Educación (HABLA) y Co_Plataforma como base, el equipo de PSM identificó **"puntos de palanca" para concentrar su trabajo** en los años venideros, es decir, focos de su accionar que serán determinantes para que los resultados educativos en México se muevan significativa y orgánicamente, como se presenta a continuación.

c) Los puntos de palanca para PSM a favor de la Educación como causa son:

1. Impulsar modelos integrales de educación y cuidados para la primera infancia
2. Medir y recuperar aprendizajes fundamentales para reducir rezagos educativos
3. Cuidar el bienestar socioemocional y comunitario
4. Impulsar a docentes como guías y agentes de cambio
5. Transformar la educación en comunidades rurales
6. Escalar programas educativos y aprendizaje contextualizado
7. Fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida con enfoque en habilidades
8. Consolidar alianzas intersectoriales para la calidad en el aprendizaje
9. Fortalecer y movilizar la demanda social para incidir en tomadores de decisión

¿CÓMO HACER QUE IDEAS PROMETEDORAS NO SE QUEDEN EN EJECUCIONES INSUFICIENTES?

A continuación, se enuncian, más como consignas que como plan detallado, los puntos de palanca.

“La educación inicial no puede verse como un espacio aislado. Es el punto de partida de todo. Si desde ahí garantizamos acompañamiento, nutrición, vínculo y aprendizaje, el país cambia su destino”.

*José Ignacio Avalos,
Presidente del Consejo de
Promotora Social México*

1. IMPULSAR MODELOS INTEGRALES DE EDUCACIÓN Y CUIDADOS PARA LA PRIMERA INFANCIA

En el despegue se juega gran parte del viaje

La evidencia científica es contundente: en **los primeros mil días de vida de las personas** se dan avances o dificultades que marcan, con una intensidad y profundidad que no se comparan después, los siguientes veintiseismil y más días, lo que hoy constituye el umbral de expectativa de vida en México.

Sin la acción oportuna y atinada de madres, padres y cuidadores, la familia y comunidad circundante, sin la responsabilidad activada de gobiernos, empresas y asociaciones, pueden darse enormes dificultades para el desarrollo, que más tarde serán atendidas solo en forma remedial y con efectos incrementales y acotados.

Cuando brota nuestro primer despliegue de potencial, es un estallido multiplicador de todo cuanto de bueno puede ocurrirnos en nuestra salud física y mental, en nuestras **capacidades expresivas, cognitivas, socioemocionales y espirituales...** es una cita con el bien de cada persona, a la cual no podemos fallar o llegar tarde.

PSM tiene la experiencia de apoyar servicios de grandes resultados, como Hipocampus, y también haber apuntalado estudios como *Los Invisibles* con Mexicanos Primero, así como arropado el nacimiento y crecimiento del Pacto por la Primera Infancia.

Lo que se perfila hacia el futuro es que este punto de palanca se entienda dentro de un sistema de cuidados integral y nacional, equitativo al interior de los hogares y con el apoyo solidario, ni invasivo ni omiso, a las pautas de crianza en los contextos familiares y comunitarios.

Además, el acento se pondrá en **la calidad de las interacciones entre los cuidadores y las niñas y los niños**, de manera que la expansión de servicios de educación y cuidado no se convierta en institucionalizaciones masivas y deshumanizantes, sino en la multiplicación de visitas, encuentros y espacios dignos con personal de primer contacto, que se articula armoniosamente con la dinámica de las familias y les ayudan a modelar en forma no invasiva sus criterios y rutinas.

La nueva generación de personas responsables de la niñez temprana serán mujeres y hombres que tengan la preparación pedagógica y afectiva adecuadas y en permanente desarrollo, la integridad ética y el equilibrio socioemocional que les permite identificar, y luego mitigar, contener y canalizar las situaciones de adversidad; personas que centran sus atenciones y disponen de materiales que permiten el máximo despliegue del potencial de niñas y niños en sus primeros años **respetando el ritmo y estilo de aprendizaje** de cada persona confiada a sus cuidados.

PSM prevé que esta palanca puede tener un crecimiento geométrico en los años próximos, pero a condición de que la **inversión de impacto** sea determinante para convocar a construir con los distintos sectores sociales, sin admitir improvisación, simulación o distorsiones que contagien a este campo con las limitaciones actuales de los sistemas escolares o de los servicios de salud pública.

Lo que se viene en el trabajo y cocreación para esta causa es que se ponga atención a la integralidad (alimentación, salud, protección, aprendizaje) en cada centro y servicio, y que se instale el cambio cultural de no dejar para los primeros años los sobrantes de la decisión familiar, de la capacidad institucional y del presupuesto, sino que, por el contrario, se reconozca la debida y urgente priorización del punto de partida.

Lo que temprano se quiebra u omite, se arrastra por décadas; en contraste, **lo que se logra en los primeros años resiste los posteriores embates** y fluye en una dinámica expansiva. En el despegue se logra gran parte del viaje. Para esta palanca, que se comparte con la causa de Primera Infancia, PSM dedicará energías con decisión.

2. MEDIR Y RECUPERAR APRENDIZAJES FUNDAMENTALES PARA REDUCIR REZAGOS EDUCATIVOS

Puestos los pilares, lo demás se sostiene

Los aprendizajes fundamentales, también llamados “aprendizajes imprescindibles” o “derechos de aprendizaje” son los pilares para las trayectorias educativas. En pedagogía, una vuelta muy larga nos ha traído de regreso a la consideración de que aquello que sostiene cualquier otra destreza, habilidad o conocimiento posterior no es sofisticado ni masivo, sino compacto y profundo.

Se ha recuperado como propósito universal, en los últimos quince años, que **cada persona esté preparada para el autoconocimiento y el autocuidado**, que pueda expresarse oralmente y por escrito, pueda entender lo que lee, resolver cuentas, prever volúmenes y trayectorias, ensayar explicaciones lógicas, reconocer la dignidad del otro, mostrar discernimiento ético y saber colaborar.

Usando la metáfora de los textiles, estos aprendizajes fundamentales son la urdimbre, los hilos verticales que sostienen cualquier trama posterior, en todas las artes y las ciencias, en toda la diversidad de culturas, ocupaciones y preferencias.

La currícula enciclopédica, las “competencias del siglo XXI”, las “habilidades blandas”, la redacción de objetivos con verbos consagrados, el estructuralismo lingüístico, el constructivismo, las ingenuas y desubicadas



En la evaluación PISA 2022, en México, el **66%**, es decir, 2 de cada 3 estudiantes a los 15 años **no alcanzaron el mínimo dominio esperado en habilidades matemáticas**.



En la evaluación diagnóstica de la **SEP 2024-2025**, el promedio de los estudiantes del país al inicio de tercero de secundaria **alcanzaron apenas la mitad del puntaje** en el área de **Lenguajes (57%)** y en el área de **Ética, Naturaleza y Sociedades (54%)**.

esperanzas puestas en lo digital y los sistemas de grandes lenguajes generativos (el más típico ahora, ChatGPT) no dejan de tener su grano de mérito, pero son *toppings*, aditamentos, construcciones que rápidamente se pliegan y desprenden si no se afianzan sobre los aprendizajes fundamentales.

Apuntando a ellos, y verificando su alcance, **el despliegue del potencial es ordenado**; sin asegurar los aprendizajes fundamentales, el trayecto está lleno de baches, lagunas y ausencias, que lastran el posterior desarrollo cognitivo y relacional.

Todavía hoy la inmensa mayoría de los planes y programas educativos en México, públicos y privados, están sobresaturados de contenidos y marcadamente frágiles y desenfocados para asegurar los aprendizajes fundamentales.

El rezago educativo, en su sentido propio, no es la mera ausencia de algunos años de escolaridad previstos, sino las barreras al aprendizaje y la participación a que se enfrentan niñas y niños desde edades muy tempranas. Transitar de un sistema de "transferencia", mecanicista, pasivo, disciplinario y excluyente, a uno de despliegue del potencial, no va a pasar de la noche a la mañana, pero tampoco brota por la inercia o la deriva.

PSM ya ha tenido la experiencia de incursionar acompañando esfuerzos de metodologías activas, así como de evaluaciones que no son "pruebas" y menos etiquetaciones de poblaciones, sino auténticas bitácoras de ruta, que sirven para ajustar con flexibilidad y que ofrecen un sistema de alerta temprana ante la exclusión y el abandono.

Para muchos es sorprendente cómo unas pocas sesiones de trabajo empático, focalizado y deliberado recuperan años de aprendizajes omitidos o de rendimientos decrecientes; lo que cuesta es que, ante esa evidencia tan patente, se decidan ya a abandonar lo que siguen repitiendo sin éxito.

Tenemos que abrirnos a la posibilidad de considerar la alternativa: **seguir el ritmo y estilo de aprendizaje natural de cada niña, niño y joven** no solo favorece personas con mejor salud mental y con comunidades más armónicas, sino permite también que brote un pensamiento más agudo, avanzado e integral ante los retos del presente, lo cual constituye un bien común de valor incalculable.

El nuevo **Programa Sectorial de Educación**, la hoja de ruta oficial para el sexenio, abre una ventana de oportunidad, pues incorpora una visión inicial de focalización en aprendizajes fundamentales, especialmente en sus líneas de acción 2.6.1: *Implementar acciones para que todas las niñas y niños en los primeros años de educación primaria adquieran capacidades fundamentales en comprensión lectora, escritura y razonamiento matemático, permitiéndoles desarrollar bases sólidas para el aprendizaje y la vida*; 2.6.2: *Actualizar los contenidos de los planes y programas de estudio que permitan a los estudiantes desarrollar capacidades técnicas y digitales para analizar y resolver problemas de forma ética, innovadora y creativa con respeto al medio ambiente y a su comunidad*, y 2.6.3: *Promover el desarrollo de metodologías innovadoras, pertinentes e inclusivas que contribuyan al reconocimiento y atención de necesidades, intereses y capacidades de niñas, niños y adolescentes a partir del aprendizaje colaborativo, participativo, lúdico y el vínculo entre la escuela y la comunidad* (SEP, 2025b, pp. 20-21).

En los años venideros, **PSM queda emplazado a articular esfuerzos**, con perseverancia y tino, para que los aprendizajes fundamentales se conviertan en el lenguaje cotidiano del proyecto escolar, de todo el bloque de educación inicial, básica y media superior.

3. CUIDAR EL BIENESTAR SOCIOEMOCIONAL Y COMUNITARIO

También a estar bien se aprende

En un ambiente violento, viviendo con temor, ansiedad o condiciones de depresión, no se aprende. Como civilización, hemos fortalecido exponencialmente los medios e instrumentos, pero hemos descuidado los fines y las vivencias. Premiamos la depredación y la ventaja, aunque añoramos el mutuo respeto y la amistad.

Para el sano desarrollo del potencial de cada persona y comunidad **es imprescindible el bienestar como sustrato y fundamento**; no podemos cambiar mágicamente las condiciones de crisis que nos rodean, pero sí aprender a

“Medir sirve para entender, no para castigar. Si no conocemos con claridad qué se perdió, no podremos reconstruir lo aprendido. El aprendizaje no es una carrera de velocidad, sino una oportunidad de recuperación constante”.

Patricia Vázquez del Mercado,
Presidenta Ejecutiva de
Mexicanos Primero

"Las estructuras cambian despacio, pero están hechas de personas. Si cada docente, cada estudiante, trabaja consigo mismo, se transforma la escuela. Nuestro lema es: cambio yo, cambiamos juntos, cambia todo".

Daniela Labra, Directora General de Atentamente

regular nuestra presencia, nuestro sentir, nuestra conciencia y capacidad de ya no solo reaccionar ante la adversidad, sino de pasar a un enfoque proactivo: más que reaccionar, responder al reto.

Si no lo hacemos, seguirá pasando que **la escuela no cumplirá con su vocación de laboratorio de la convivencia social**, sino que se tornará en una reproducción a escala de las diversas violencias que acechan en el entorno; un espacio del encono, del malestar, del debilitamiento y dispersión del carácter.

El equilibrio socioemocional no solo es antecedente y condición del aprendizaje cognitivo, sino que es en sí mismo un campo de despliegue de potencial, uno que requiere ciencia sólida y que involucra actividades deliberadas para su cultivo. Su valor intrínseco es tal que no puede dejarse a la improvisación, ni considerarse algo adicional, accesorio u optativo. También a estar bien se aprende.

Para PSM es imperativo **recapitular la experiencia de las organizaciones de la sociedad civil** en cuanto a metodologías de desarrollo socioemocional, sus indicadores, materiales y formaciones. Podrá así propiciar que las capacidades de acompañamiento, intervención y canalización lleguen a madres, padres y cuidadores, a educadoras y docentes, a figuras de especialidad. Si tener pediatra en los servicios médicos no puede verse como lujo o rareza, o algo solo relevante para una minoría privilegiada, tampoco puede ser así con los expertos en salud mental.

Es claro que el enfoque no es solo individual; implica **abordar con valentía las causas sociales de dispersión familiar**, como son la falta de ingreso digno y de flexibilidad en el trabajo, la incidencia de delincuencia dispersa y organizada, la vulgaridad y pobreza cultural en la comunicación social, los factores de riesgo para adicciones, el machismo, el clasismo y las distintas formas de discriminación; la frágil consideración de una ética ciudadana, la falta de ejemplaridad en la autoridad y en las figuras de liderazgo social.

PSM va a incursionar en esfuerzos de cocreación para que estar bien consigo mismo y con los demás no sea una lejana aspiración, al final del proceso educativo, casi una promesa de la jubilación. Por el contrario, va a empeñarse en que sea condición de arranque, punto de partida fértil para el cultivo de las relaciones sanas y solidarias, de la imaginación, la creatividad y la indagación, que son los rasgos de una educación que auténticamente pueda considerarse "de calidad".

La calidad en la educación (lo cualitativo, que es su origen etimológico y su recto significado) no se produce por la acumulación de cursos, o de años escolares, o de certificados; tampoco por los muchos materiales didácticos de colores o la acumulación de electrónicos, sino por la capacidad de las personas de estar del todo presentes en su propia vida, armónicas en sus dimensiones, en paz y colaboración con quienes les rodean, su aspiración

del logro equilibrada orgánicamente a su respeto al ambiente natural y a la persona del otro.

4. IMPULSAR A DOCENTES COMO GUÍAS Y AGENTES DE CAMBIO

Solo puede guiar quien sigue aprendiendo

La formación y la práctica docente para todos los niveles tienden aún a subrayar un papel de “expertos temáticos” que responde al viejo modelo de transferencia, en detrimento del papel de “expertos en aprendizaje”.

No es casual que el pensamiento autoritario y revanchista tienda a usar las loas a la “enseñanza” como una forma de cooptar las voluntades de los docentes, y de intentar sumarlos a los proyectos políticos dominantes.

Entretejido con el punto de palanca anterior, reconozcamos que **aquellos que mayor valor tiene de entre todo lo que aprendimos, no nos lo enseñaron: lo descubrimos**. Lo probamos, lo experimentamos; no vino de la repetición memorística, ni de la segmentación por grados o materias.

No estamos haciendo aquí una defensa de la soledad autodidacta; por el contrario, la evidencia científica dura muestra que la articulación entre aprendizaje autorregulado y aprendizaje cooperativo es lo que produce los mejores logros académicos y más previene el abandono (Fernández-Rio et al., 2017).

Una y otra, la autorregulación para aprender y la corrección para aprender juntos, se propician y modelan por parte de los docentes, especialmente en la educación básica (van Loon, M., y Roebbers, C. M., 2024). Pero para ser diseñadores de experiencias de aprendizaje, para poder fungir como coordinadores y orientadores de la relación tutora, los docentes requieren experimentarlo en primera persona, en su yo, pero sobre todo en su nosotros. Solo puede guiar en el aprendizaje quien sigue aprendiendo.

La inmensa mayoría de maestras y maestros en México deben lidiar con **la creciente frustración ante la falta de interés de los estudiantes**; fenómeno comprensible, por lo irrelevante e inoportuno de lo que se les ofrece; por el deterioro de la responsabilidad de crianza en los hogares; por la avasalladora lucha de apariencias, aspiración material desbordante, atención dispersa y gratificación inmediata, impuestas por la cultura mediática y de consumo.

Pero adicional y cotidianamente, sobrellevan condiciones laborales adversas, burocracia agotadora, sobrecarga a la escuela de tareas sociales. Todos reconocen que el espacio escolar es el más propicio para el contacto, pero se transfiere a directivos y docentes la operación que corresponde a multitud de secretarías e instancias gubernamentales; padecen el control gremial ofensivo, la baja movilidad social, la estrechez en las opciones formativas.

“Las maestras y maestros necesitan sentirse acompañados, reconocidos y confiados. No hay transformación educativa posible si ellos no se saben parte del cambio. Formarlos y cuidarlos es cuidar el aprendizaje del país”.

*Patricia Vázquez del Mercado,
Presidenta Ejecutiva de
Mexicanos Primero*

“Transformar la educación en las comunidades rurales e indígenas comienza por mirar sus realidades sin idealizarlas: mapear los aprendizajes, visibilizar las brechas y construir una agenda de trabajo que realmente llegue a cada niña y niño”.

Patricia Vázquez, Directora de Mexicanos Primero

PSM tiene experiencia en **favorecer tareas de reconocimiento docente**, formación continua pertinente, introducción a nuevas metodologías; el reto al que deberá responder es que dichos apoyos no sean ocasionales y dispersos, sino sistemáticos, en permanente monitoreo de autocorrección, y en una mirada holística que atienda al bienestar y la salud mental de las figuras docentes, a su remuneración, a su prestigio social y a su consolidación como aprendices expertos y promotores de proyectos comunitarios de impacto.

Lo que se perfila hacia el futuro tiene aspectos promisorios, especialmente porque la SEP, tardíamente pero esperemos con autenticidad (PSM junto con Mexicanos Primero lo propuso desde hace más de una década), se ha comprometido a convertir los Consejos Técnicos en espacios de relación tutora y aprendizaje situado y colectivo de los docentes (CONAFE, 2025). En paralelo, la **Estrategia Nacional de Formación Continua** que arranca ahora incorpora como prioridades las metodologías de proyectos; el enfoque de derechos humanos e igualdad sustantiva, lo que incluye desde no discriminación hasta manejo de conflictos y cultura de paz; estrategias didácticas para ciencia, matemáticas, lectura y escritura; conformar en cada escuela comunidades de aprendizaje “...para que las maestras y los maestros aprendan en conjunto a través de la relación tutora, los intereses comunes y la investigación para la toma de decisiones que los lleven a transformar sus prácticas educativas” (SEP, 2025c, p. 26).

Lo que se viene en el trabajo y cocreación para esta causa es que PSM logre convertirse en la instancia que articule iniciativas de sociedad civil con estos ya muy afinados propósitos en el sector oficial; superar la mutua desconfianza, desechar la subordinación, **propiciar el auténtico intercambio y aprendizaje mutuo** entre equipos de diseño y quienes acompañan a maestras y maestros en el terreno es el desafío de los años próximos.

5. TRANSFORMAR LA EDUCACIÓN EN COMUNIDADES RURALES

Cultivar personas y cultivar el campo

En todo cuanto hemos dicho sobre el diagnóstico nacional de educación, la situación presente de la enorme mayoría de las comunidades rurales es todavía más carente, severa y desatendida.

No solo **la infraestructura cuenta con menos elementos**, y llegan menos oportunamente materiales y apoyos, sino que también es frecuente que maestras y maestros asignados no sean originarios de la comunidad o sus alrededores, y que entonces su arraigo no sea frecuente. Hay una alta rotación, pues típicamente llegan los maestros recién incorporados al servicio, con la menor experiencia, y que, apenas pueden, solicitan cambio a poblaciones más grandes.



Tenemos así un modelo “radial”: las oportunidades de logro educativo de los estudiantes y de consolidación magisterial para los docentes se van empequeñeciendo y haciendo más frágiles y tenues conforme mayor sea la distancia con respecto de la capital del estado de que se trate, o de las ciudades principales.

Adicionalmente, en los últimos años, se ha alterado gravemente la vida en el contexto rural: por la migración intensa, por la expansión descontrolada de proyectos mineros, de uso del agua, o del desmonte forestal, así como por la actividad de los grupos delincuenciales, que va desde el despojo y la depredación, pasando por la introducción intensiva de espacios de producción de estupefacientes, hasta el reclutamiento de jóvenes y el control de las vías terrestres.

No extraña, entonces, que **la escolaridad promedio de la población rural de 15 años y más sea de apenas 7.6 años**, en contraste con los 10.4 años promedio de sus pares en población urbana (CONAFE 2023, p. 219); la proporción de población en rezago es más del doble en el contexto rural que en el urbano, 31.4% contra 15.5%, respectivamente (CONAFE 2023, p. 224).

Hay un problema de “invisibilidad”, pues más de la mitad de las escuelas de educación básica se encuentran en las zonas rurales, atendiendo al 28% de la matrícula total, lo que no es menor, a pesar de que rara vez se habla de ellas. Además, ahí se hallan la mayoría de los servicios de CONAFE, prácticamente la totalidad de las 47 mil primarias unitarias y multigrado, y buena parte de telesecundarias y telebachilleratos (SEP, 2025d), de manera que estamos hablando de más de 7 millones de estudiantes, comparable al sistema entero de Argentina, pero que están cotidianamente en las condiciones más frágiles.

Debe darse definitivamente el paso a **reconocer la especificidad de los retos**, pero también las fortalezas y oportunidades de la educación rural: la condición multigrado (que tanto se valora en la educación activa) como la oportunidad para la relación tutora; el natural y enorme laboratorio que es el contacto cotidiano con la naturaleza; la importancia de atender los procesos comunitarios, de recuperación de la memoria y de resguardo ecológico; la posibilidad de la vinculación entre la ciudadanía participativa y los modos de producción sustentables. Recordemos que “cultura” y “cultivo” tienen el mismo origen etimológico, como pasa con el “humus”, el sustrato nutritivo de la tierra, y lo “humano”.

PSM se propone participar en la cocreación para este punto de palanca favoreciendo una estrategia nacional, integral, multisectorial, que parta del respeto, resguardo y reconocimiento a lo hasta ahora logrado, evitando los enfoques que desde arriba y desde afuera pretenden mandar prescripciones a los agentes y las comunidades mismas, **explorando las innovaciones y buenas prácticas**, y escuchando la voz de los protagonistas.

6. ESCALAR PROGRAMAS EDUCATIVOS Y APRENDIZAJE CONTEXTUALIZADO

Nuestro taller es el mundo

Nos toca reflexionar sobre la promesa y las oportunidades de la técnica, los futuros, la innovación. Si algo pesa en el ánimo y mina las expectativas de la generación joven es que **las propuestas educativas a las que se suman son reiterativas**, más cercanas a un pasado que ya fue rebasado por los cambios, y lejanas o ajenas al presente retador.

Se necesita desarrollar un gran **sentido crítico**, un ojo avizor para los verdaderos avances en educación. Una incorporación improvisada y apiladora de aspectos tecnológicos tiene mucho de marketing de *gadgets* y poco de sensatez, profundidad pedagógica y pericia auténtica para interactuar con los jóvenes.

El desánimo ante lo repetitivo se revierte cuando hay escucha, ocasión de expresar inquietudes e invenciones, **la articulación entre lo sensible, lo imaginario y lo preciso**, que generaciones anteriores siguen, envueltas en una cultura todavía muy de industria pesada del siglo XX, considerando carriles separados, que no se tocan ni deben mutuamente modificarse.

La educación técnica sigue arrastrando un estigma clasista de “educación de segunda categoría”; desde los esfuerzos de primera infancia requerimos impulsar el cambio de mentalidad, para recuperar cómo en la formación integral de las personas y las comunidades la técnica no es ni un accesorio, ni un área subordinada.

Debemos comprender que **la plenitud humana de una persona está en un preocupante déficit si no entiende procesos naturales**, pero además si no es protagonista en la creación y uso de dispositivos y aplicaciones, en el sentido amplio, pero no vago, de esas palabras.

También nos toca constatar que **los procesos son ahora**, como siempre, pero como nunca antes, **de naturaleza híbrida**; si lo típico de la civilización es que superamos la reacción instintiva, que podemos separar los estímulos del ambiente y priorizar la interacción que tendremos con ellos, entonces la base de nuestra adaptación exitosa no es la deriva genética sino una naturaleza reflexiva, anticipatoria y estratégica, justo la que nos ofrece el aprendizaje integral.

PSM incorporará a su compromiso con el desarrollo del pleno potencial también en el ángulo de este punto de palanca: **la formación sólida, deliberada y continua en habilidades tecnológicas y de resiliencia** frente al vertiginoso cambio de condiciones naturales y de paradigmas sociales, que les permita responder (y no solo reaccionar) a la automatización o al cambio climático, todo articulado (fuera de la típica propuesta de adaptación competitiva, individual e insolidaria) con el ejercicio, especialmente para los jóvenes, de una ciudadanía activa, ética y corresponsable ante escenarios inciertos.

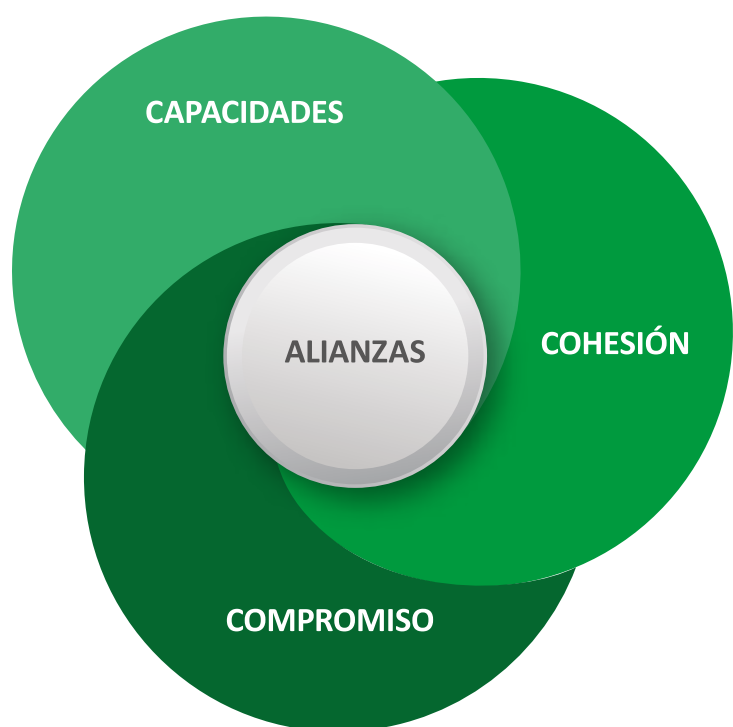
Además de fortalecer la adecuada integración de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés), junto con su vinculación a componentes lúdicos, como país tenemos una enorme tarea que no puede ya posponerse en cuanto a ampliar una oferta sólida de modelos educativos digitales, híbridos y flexibles que permitan a la generación joven hacer efectivo su derecho a aprender, y con ello, ganar pertinencia social y autorrealización personal en sus opciones laborales.

Tenemos que explorar modelos de aprendizaje acelerado, como adelantar cursos o sintetizar los grados en un solo periodo; tener revalidaciones de créditos para experiencias de aprendiz en contextos de trabajo, para talleres; alternativas intensivas en horarios de tarde y noche o en fines de semana, para invenciones, exposiciones y participaciones en espacios cívicos... La educación no debe ser una carrera de obstáculos, en la forma lineal de los requisitos homogéneos y ya todos pautados con anticipación por diseñadores con poco contacto con la realidad, sino un viaje con saltos de trampolín a trampolín en el cual los jóvenes se sientan, a la vez, seguros, retados en sus posibilidades, motivados al descubrimiento y la innovación, y resguardados en un ambiente respetuoso, empático y donde florezca la identificación y la amistad.

PSM propone también, para una visión a largo plazo, que se supere la sensación y la experiencia de inadecuación de los egresados universitarios en la búsqueda de un trabajo que aporte, les satisfaga y resuelva sus necesidades, y también con impacto sobre la vocación productiva de su región, la articulación con la responsabilidad sobre el medio ambiente y la respuesta a los retos sociales de su entorno.

“La educación no puede seguir enseñando para un mundo que ya no existe. Necesitamos aprendizaje significativo, habilidades para el presente, y tecnología al servicio de la inclusión y la equidad”.

Viviana Zocco, Fundadora y CEO de Ticmas



A pesar de que la Ley General de Educación, en su reforma más reciente, establece en su artículo 135 que debe establecerse un Consejo Nacional de Participación, no ha sido convocado desde que inició su vigencia. En México, para abordar las alianzas en educación están desarrolladas las capacidades de quienes pueden participar, pero no hemos trabajado todo lo que es requerido con el compromiso, y especialmente con la cohesión, como se plantea en el “Modelo de las tres C”.

7. FOMENTAR EL APRENDIZAJE A LO LARGO DE LA VIDA CON ENFOQUE EN HABILIDADES

Fuera de la escuela no puede ser fuera de la vida

Hasta ahora, en México, no ha habido un esfuerzo consistente para ofrecer oportunidades cuando, en la vida de las personas, no se cumple la previsión de la secuencia típica de inicial a profesional, la trayectoria que se traza en el “Modelo de tránsito escolar” que presentamos más arriba en este texto.

Según los datos oficiales más recientes, **de 100 niñas y niños que estaban juntos iniciando la primaria, trece años después ya perdimos a la mitad**; 50 van en el camino previsto, pero otros tantos (quienes no tienen menos sueños, ni menos derecho) ya se quedaron al margen. No podemos aceptar que estar fuera de la escuela signifique estar fuera de lo que permite una vida más digna.

Dado que el sistema vigente no tiene posibilidades de ofrecer alternativas concretas de recuperación para los 13 millones de niños y jóvenes que en 2022 estaban fuera de la escuela (CONEVAL, 2024, p. 155), un esquema que en otros países se ha llamado de “segundas oportunidades”, **el rezago educativo actual se vuelve difícil de mover**.

A pesar de su esfuerzo benemérito, funcionando con un presupuesto crónicamente bajo, apoyado en figuras voluntarias que no reciben sueldo, en condiciones de infraestructura típicamente precaria, el Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA) no tiene posibilidades de atender a los más

de 6 millones de personas entre 18 y 30 años, o a los nueve millones de personas de 31 a 64 años en rezago educativo (CONEVAL, 2024, pp. 221-222).

El cambio de enfoque y la innovación deben conducir a una constatación: **completar grados en la trayectoria escolar**, especialmente para jóvenes y adultos no es la única, y puede no ser la forma más valiosa de cumplir con su derecho a la educación.

PSM busca impulsar la noción, reconocida por el sistema de Naciones Unidas, de **una educación que se extiende a lo largo de la vida**, que reconoce saberes previos, tiene reglas claras para la validación de competencias adquiridas en distintos contextos y favorece el acceso a trayectorias flexibles de aprendizaje y empleo.

Hay mucho que trabajar con distintos aliados, desde el CONOCER, la instancia federal que está a cargo del Sistema Nacional de Competencias, hasta las universidades públicas y privadas, las asociaciones empresariales, los colegios profesionales; contar con “microcredenciales”, sistemas de validación de la experiencia, acreditación con pares que tienen dominio de ocupaciones, métodos y habilidades es una forma no solo de dignificar el empleo, impulsar la formalización de la economía, ofrecer seguridad y calidad en los productos y servicios para toda la población, sino también un mecanismo de reconocimiento social que apuntala la participación, la autoestima y la autoeficacia.

Las rutas de aprendizaje autorregulado y la correulación de comunidades de aprendizaje se entrelazan aquí con la palanca seis, pues ya en las situaciones de vida cotidiana y de necesidad de resolución de problemas, queda más claro que la realidad no se presenta por materias y grados, sino en su abigarrada complejidad.

PSM va a impulsar en los años siguientes la perspectiva sistémica: el aprendizaje para toda la vida, cuando no queda confinado a los esquemas de la organización académica típica, no solo tiene un potencial enorme de impulso económico, sino una orientación a la justicia: es retomar procesos con poblaciones históricamente despojadas y excluidas.

El aprendizaje a lo largo de la vida articula la equidad que puede ayudar a alejar la violencia y la insidia del crimen organizado; a impulsar un sistema nacional de cuidados más equilibrado entre madres, padres y el resto de la familia, incluyendo, por supuesto, todo lo valioso que hemos señalado en la primera palanca sobre la niñez temprana y sus derechos.

PSM, impulsando esta palanca, puede propiciar comunidades más involucradas en el cuidado del ambiente y la mitigación del cambio climático, mejores servicios territoriales y cotidianos de alimentación y salud, una participación cívica, desde la seguridad hasta la demanda social ordenada... en fin, un sinnúmero de aspectos de desarrollo que tanta falta hacen en el país.

“El acceso al financiamiento educativo no es solo dinero: es movilidad social, es talento que no se pierde. Cuando un joven estudia, se multiplica el bienestar familiar y social”.

Francisco Cordero, Fundador y CEO de Laudex

"El desarrollo
no se impone, se
construye con otros.
Las alianzas son
la base de todo
cambio sostenible.
Nadie transforma
la educación en
soledad".

*José Ignacio Avalos, Presidente
del Consejo de Promotora Social
México*

8. CONSOLIDAR ALIANZAS INTERSECTORIALES PARA LA CALIDAD EN EL APRENDIZAJE

Entre todos sí podemos

En un diagnóstico honesto, en México contamos con muchas capacidades para hacer cambios significativos en educación, pero a la vez con un muy preocupante déficit de compromiso y cohesión en los diferentes niveles, para que el desarrollo sea parejo y equitativo. Así que, en el **"modelo de las tres C" (capacidades, compromiso, cohesión)** para las alianzas exitosas, al que PSM se adhiere, es ingente lo que queda pendiente por hacer.

Seguirá pasando, si no lo resolvemos, que el sistema sea excluyente: cientos de miles de personas, literalmente, quedan excluidos de la escuela, o matriculados pero excluidos del aprendizaje y de la participación. Padece-mos dispersión, incoordinación, duplicación y resta de esfuerzos, por parte de asociaciones civiles y fundaciones, e incluso una ya muy marcada discrepancia de enfoques y esfuerzo entre los distintos gobiernos estatales.

Además, **se sigue acelerando la brecha en las posibilidades** de que el grupo de niñas y niños de una comunidad pueda tener infraestructura digna de aulas, agua y saneamiento, conectividad efectiva o personal docente y de apoyo suficiente. Es un drama que contar con comida caliente en la escuela, horario ampliado, multilingüismo, acompañamiento a la salud física y socioemocional, o metodologías activas, se siga viviendo como un lujo para pocos, y no como parte de la dotación elemental que le debemos a cada aprendiz a lo largo de su trayectoria, en cualquier sitio de la República, sin importar el ingreso o la escolaridad de sus madres o padres.

PSM tiene experiencia en forjar alianzas significativas y duraderas, acompañando a Mexicanos Primero o aprendiendo de VIA Educación, pero ahora asume el reto de propiciar dinámicas intersectoriales. Lo que se perfila hacia el futuro es identificar hábitats educativos, es decir, oasis, nodos en el ecosistema que pueden articularse entre sí. Entre todos sí podemos.

Sin apilar mecánicamente intervenciones que tienen lógicas, parámetros de éxito y propósitos distintos, es importante establecer un inventario de lo que está disponible en los distintos territorios, **armar repositorios de recursos y servicios a poner en común**, y favorecer el trazado de rutas pertinentes para la colaboración informada. PSM buscará desarrollar su faceta de convocante confiable y efectivo para la cocreación, en un intenso diálogo con las autoridades, pero también con las comunidades, siempre teniendo presente la interculturalidad, la inclusión y especialmente la participación auténtica, y no menor en esta última la de los propios niñas, niños y adolescentes.

Empezar a concretar el sueño de Apatzingán —la sociedad mexicana con todo su poder, y cada ciudadano con todo su compromiso, procurando una



educación digna y significativa— es una gesta que va a requerir de desarrollar capacidades de comunicación, entendimiento, planeación e identificación del retorno social de la inversión, que hoy son apenas promesas. Necesitamos pasar del estudio de gabinete y la jugada de pizarrón, del deber ser de las leyes y los enunciados inspiradores de las misiones institucionales, a un refrendo en terreno, a confirmarse en lo cotidiano en una cultura de alianzas.

9. FORTALECER Y MOVILIZAR LA DEMANDA SOCIAL PARA INCIDIR EN TOMADORES DE DECISIÓN

Aprender a exigir, y exigir para aprender

Por un muy largo periodo, el sector privado se concentró en fondear a los sistemas escolares también privados, mientras que las organizaciones de la sociedad civil se concebían a sí mismas como una continuación de la filantropía clásica, es decir, complementando la oferta del Estado en rincones o situaciones donde su alcance no era óptimo.

Con el tiempo, surgió un segundo impulso: **desarrollar soluciones innovadoras en escala inicial**, como ocurrió con los pilotos de incorporación de tecnología en el aula, o bien apuntar a los factores antecedentes, como enriquecer el estado nutricional de los alumnos, incorporar temporalmente jóvenes de alto rendimiento a reforzar determinadas asignaturas,

“En educación, nuestras inversiones en empresas como Laudex, Lab4U y Ticmas han ampliado el acceso y la calidad. El aprendizaje es claro: la educación de calidad se construye al sumar financiamiento, innovación pedagógica y colaboración público-privada”.

*Juan Carlos Domenzain,
Presidente Ejecutivo de
Promotora Social México*

ofrecer formación adicional a los docentes o alternativas de escuela de madres y padres.

Una tercera generación de organizaciones desarrolló **capacidades de investigación y monitoreo**; de exigencia visible para la rendición de cuentas y el reajuste de políticas públicas; de campañas de concientización y apoyo a las comunidades escolares; de diseño de programas de gran escala, análisis legislativo y ajuste con la intervención concurrente del Poder Judicial.

Debe reconocerse que una buena parte de los ajustes y reformas educativas de los últimos quince años se hicieron con la participación –no siempre fácil y no siempre apreciada o reconocida– de organizaciones con este tercer perfil.

Un compacto y activo conjunto de ellas mantuvieron una estrecha vinculación con PSM; debe reconocerse que con ellas, partiendo de sus diseños y diagnósticos, hoy tenemos soluciones que tienen alcance oficial y nacional, piezas de política pública imprescindibles: la Política Nacional de Educación Inicial; el Programa Nacional de Inglés; las reglas de acceso y promoción a las funciones docentes, directivas, técnicas y de supervisión, así como las fórmulas de inversión directa con equidad para las escuelas.

PSM tiene experiencia en aliarse con organizaciones que hacen los tres tipos de intervenciones: soluciones de enfoque lineal, para cubrir limitaciones; soluciones de diseño aspiracional, que enriquecen la oferta y la dinamizan; soluciones de cualificación de la demanda, que parten de un enfoque de derechos y de activación de la participación ciudadana.

Lo que se perfila hacia el futuro es que **se aprenda a exigir, y se exija para aprender**. PSM prevé que una nueva fase en esta dimensión sea justamente repensar cómo se corresponden orgánicamente los tres tipos de intervenciones, y se apuntalan entre sí.

Hay mucho pendiente de retomar en la participación social desde su raíz, en los propios niñas, niños y jóvenes, en sus familias, sus docentes, sus representaciones comunitarias; **encontrar formas de participación del sector privado** que no sean redundantes o superficiales, y que cuenten con reconocimiento del sector oficial tanto en prestigio como en formatos de correspondencia fiscal; también es clave promover el reconocimiento a los funcionarios públicos como tomadores de decisiones, haciendo dinámicas de justo reconocimiento a los avances que van concretando.

Hay un gran reto en superar los estilos estridentes y las dinámicas de encono y mutua descalificación entre activistas y funcionarios, investigadores y operadores; PSM cumplirá con su identidad y vocación en la medida en que sepa **propiciar la confianza mutua para colaboraciones más orgánicas y abiertas**, como ya ha podido hacer en multitud de espacios y enfoques, apuntar a ser el “co-laboratorio” ágil que nuestro país necesita.

CONCLUSIÓN: PROYECCIÓN TRANSFORMADORA DE LA EDUCACIÓN

La causa de la educación es imprescindible, central, para la promoción social de México. Como hemos trazado en los apartados anteriores, sus alcances son enormes, e involucran diariamente a, por lo menos, un tercio de las personas de nuestro país. **Los logros en lo educativo explican mucho de lo bueno que pasa en el presente en México,** así como sus distorsiones y deudas históricas explican muchas de las malas decisiones personales y colectivas que hoy nos estrechan la mirada, lastran la justicia y la prosperidad de la nación, enconan las diferencias y desarticulan multitud de buenas iniciativas.

A veces, juega en contra del reconocimiento de su relevancia su efectividad cotidiana, y perdemos el asombro ante un niño que aprende. **Es asombroso que en este día Ana aprendió a leer, o que Miguel entendió lo que es cambio climático, o que Rosario pudo detenerse y examinar sus opciones de solución y los sentimientos que asocia a cada una.** Es una noticia excelente que hoy Marta cayó en la cuenta de que expresarse es un derecho, o que Jesús logró redactar una petición e interpretar una receta médica. Luis hoy se dio cuenta de cómo se mezclan los colores, mientras Laura y su grupo propusieron una asamblea de acción conjunta para mejorar el uso del patio. Deberían ser estos los titulares de los diarios, por la trascendencia que en los años venideros van a tener esos hitos, tanto para esas personas de corta edad como para toda la sociedad mexicana.

Se vuelve imperativo reformular dinámicas que damos por sentadas: ¿cómo se aprende?, ¿cómo sirve, de verdad, la tecnología en la educación?, ¿cómo avanza un colectivo docente?, ¿cómo sabemos que un valor ético universal ya se incorporó a la conciencia de un adolescente?, ¿cómo se cultivan la curiosidad y la indagación?, ¿qué papel tiene la familia para el logro escolar?

Se requiere entonces desaprender y volver a aprender, cambiar la cultura en cuanto a cómo se considera la educación en nuestra sociedad, para redirigir las acciones actuales y reformular prioridades, y entonces sí asegurarnos de llevar los recursos y la energía hacia donde más importa y para quien más lo necesita.

Tenemos que asegurarnos **que cada persona descubra que su responsabilidad no se reduce a una empatía genérica,** ni a una preocupación grave, pero pasajera. Como bien ha señalado un destacado activista climático, la perspectiva de “un granito de arena” deja en lo individual, lo nimio y lo ocasional aquello que debemos acometer en forma colectiva, organizada y sistemática (Montaño, 2025). No nos alcanza con granitos de arena, sino con una faena continua, coordinada y de mirada a todo el conjunto.

Así como es ingenuo sostener proyectos que tienen buenos resultados en pequeña escala (a pesar de que tienen grandes costos ocultos y pocas

posibilidades de escalamiento) y pensar que su “efecto demostrativo” llevará a cambios estructurales, tampoco sirven la desilusión y la desesperanza que se generan al exponer continuamente las falencias del sistema escolar, y agotarse en reclamar las fallas. Ni la ilusión ni la desilusión permiten la transformación social efectiva.

Siendo tan importante la educación, **hay que ponerle razones sólidas a la esperanza, caminos claros, propuestas revisables**. Debemos reconocer que en el multivariado, extensísimo y disparejo ecosistema de la causa de la educación —conformado por gobiernos, instituciones educativas públicas y privadas, activistas, pedagogos, diseñadores de política pública, agencias internacionales, sector privado, fondeadores, docentes y por supuesto por las y los estudiantes, a quien casi nadie escucha ni suma de verdad a las soluciones— hay todo un universo de ideas prometedoras con medios insuficientes.

Discernir y construir colaborativamente para identificarlas, encenderlas y potenciarlas va a requerir de un arduo trabajo, de gran rigor, pero también de entusiasmo resistente y sostenido y, sobre todo, desplegar una notable capacidad para el encuentro. Como afirmó José Ignacio Avalos, “el desarrollo no se impone, se construye con otros” (PSM, 2024). La causa de la educación es, como debemos asumir diariamente, una en la que la sociedad debe involucrarse con todo su poder.

La educación es uno de los mejores ejemplos de “transformaciones silenciosas”, de aquellas para las cuales, como escribió Juan Carlos Domenzain, “la paciencia es revolucionaria” (PSM, 2024). Lo que toca impulsar entonces es **un lenguaje compartido, un marco cultural común** para reconocer los orígenes de la situación presente, hablar con los datos relevantes en mano, establecer relaciones de confianza y de mutuo reconocimiento entre actores.

Así, **PSM** se va encaminando y entendiendo a sí misma como un **articulador incansable**, un convocante destacado, con la autoridad que da la humildad para presentarse como aprendiz permanente y la honestidad para reconocer los méritos y buenas prácticas de otros, ofreciendo a la consideración los puntos de palanca y haciendo un llamado apasionado y a la vez realista para sumarnos, como personas y colectivos, a un proceso consistente y constante de co-construcción de auténticas transformaciones.

Ni la ilusión, ni la desilusión permiten la transformación social efectiva. La educación es uno de los mejores ejemplos de “transformaciones silenciosas”, de aquellas para las cuales la paciencia es revolucionaria.





SALUD

MAURICIO HERNÁNDEZ ÁVILA

UNA MIRADA SISTÉMICA A LA SALUD: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

En febrero de 2025 se cumplieron 42 años de la primera reforma constitucional orientada a reforzar los principios legales que permitirían **garantizar el derecho a la salud en México**. En 1983 se adicionó al artículo 4º de la Constitución Política un párrafo que establecía:

“Toda persona tiene derecho a la protección de la salud. La Ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación y de las entidades federativas en materia de salubridad general, conforme a lo que dispone la fracción XVI del artículo 73 de esta Constitución”.

Con esta modificación, el acceso a los servicios de salud adquirió rango de prioridad estatal, **estableciendo obligaciones explícitas para la Federación y las entidades federativas**. No obstante, el marco institucional vigente —producto de la concurrencia del artículo 73 y de los regímenes de seguridad social derivados del artículo 123— dio lugar a un sistema diferenciado de atención médica. Este modelo, basado en distintos esquemas de cobertura y financiamiento, ha generado desafíos persistentes para lograr un **acceso verdaderamente equitativo a los servicios de salud**.

En México, esta segmentación se acentúa por la **alta movilidad laboral**, donde las personas trabajadoras permanecen, en promedio, solo el 46% de su vida laboral en la formalidad. Las **transiciones entre empleo formal e informal**, implican cambios en el acceso a la seguridad médica, lo que puede derivar en cambios de prestador y ajustes en la cobertura. Este fenómeno plantea retos importantes para **asegurar la continuidad de la atención médica**, particularmente en personas con enfermedades crónicas (Svetlana et.al., 2018). En un sistema donde el acceso y el proveedor de servicios dependen

del estatus laboral, se reduce la materialización del derecho a la salud, limitando el avance hacia la **cobertura universal y el acceso oportuno, de calidad y equitativo** a la atención médica.

El marco legal garantiza el acceso a los servicios de salud, pero el proveedor público se asigna dependiendo de la condición laboral. Para la población en la economía formal –tanto del sector público como privado–, **los servicios se otorgan a través de la seguridad social**, estructurada en cuatro entidades federales que operan bajo un esquema tripartito (trabajadores, empleadores y Estado). Las principales instituciones públicas de seguridad social –IMSS, ISSSTE, PEMEX y SEDENA– operan con estructuras financieras y administrativas propias, lo que ha generado esquemas diferenciados de cobertura y prestación. La **ausencia de un mecanismo financiero integrado** o de compensación interinstitucional plantea desafíos para la eficiencia del gasto y la medición de resultados en salud. En conjunto, constituyen los principales proveedores de servicios médicos y administradores de prestaciones económicas y sociales dirigidas a la población asegurada.

En los esquemas contributivos de la seguridad social, **el crecimiento del número de trabajadores asegurados** se asocia directamente con un aumento en los ingresos institucionales. La expansión de la afiliación y del salario base de cotización incrementa las cuotas obrero-patronales y las aportaciones federales vinculadas a la masa salarial (por ejemplo, la cuota social y otras transferencias). Este mecanismo fortalece el financiamiento de las instituciones de seguridad social. Tan solo en el **IMSS, el número de trabajadores asegurados aumentó de 18.5 a 22.5 millones entre 2019 y 2025**, mientras que el salario mínimo general diario creció de \$102.68 a \$278.80 pesos, reflejándose en una mayor captación de ingresos en el IMSS: de 2019 al 2024 la recaudación acumulada por cuotas obrero-patronales creció en un 59 por ciento (IMSS, 2024).

En contraste, las personas que laboran en el **sector informal** –sin contrato, con empleo temporal o por cuenta propia– acceden a los servicios médicos públicos a través de **esquemas financiados con impuestos generales**. Históricamente, estos servicios se complementaron con cuotas de recuperación proporcionales al ingreso y, en gran medida, con gasto de bolsillo en el sector privado. El financiamiento de los prestadores públicos que atienden a esta población se determina principalmente a través del **presupuesto público aprobado**, más que por la evolución de la demanda de servicios. Esta dinámica plantea retos estructurales para ajustar los recursos a las necesidades reales de una población en constante crecimiento, y para asegurar la oportunidad y calidad de la atención médica.

Hasta 1982, los servicios destinados a la población sin seguridad social se administraban bajo un **sistema federal centralizado**. **Entre 1983**

y **1999 se desarrolló una reforma descentralizadora** que dio lugar a 32 servicios estatales de salud, operando localmente bajo la supervisión de la Secretaría de Salud y los gobiernos estatales. A diferencia de reformas posteriores, las entidades federativas no recibieron transferencias federales etiquetadas ni financiamiento capitado respecto a la proporción de personas sin seguridad social, lo que mantuvo un esquema discrecional de financiamiento. Diversos análisis sobre los procesos de descentralización en salud han señalado que **los resultados en materia de eficiencia y equidad han sido heterogéneos** entre entidades federativas. Para fortalecer la descentralización y mejorar el desempeño de los Servicios Estatales de Salud, el **15 de mayo de 2003**, se reformó la Ley General de Salud y se estableció el **Sistema de Protección Social en Salud (Seguro Popular)**, con el propósito de incorporar a las familias sin seguridad social a un esquema de protección en salud, ampliando el acceso a servicios de salud y reduciendo la inequidad en el financiamiento entre las entidades federativas y entre la población con y sin seguridad social. La reforma dispuso que el Gobierno Federal transfiriera recursos a las entidades federativas mediante el **Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA)**, con base en un esquema capitado basado en el número de personas sin seguridad social, y progresivo hasta 2010. También se definió un paquete explícito de servicios gratuitos que fue ampliado a lo largo del tiempo hasta 284 intervenciones médicas y de especialidad, urgencias, cirugía general y obstetricia. Además, se creó el **Fondo de Protección contra Gastos Catastróficos (FPGC)**, orientado a financiar intervenciones de alta especialidad y alto costo, igualmente ampliado de manera progresiva. El objetivo central fue fortalecer la capacidad operativa de los servicios estatales de salud para atender las necesidades de aproximadamente 50 millones de personas sin seguridad social.

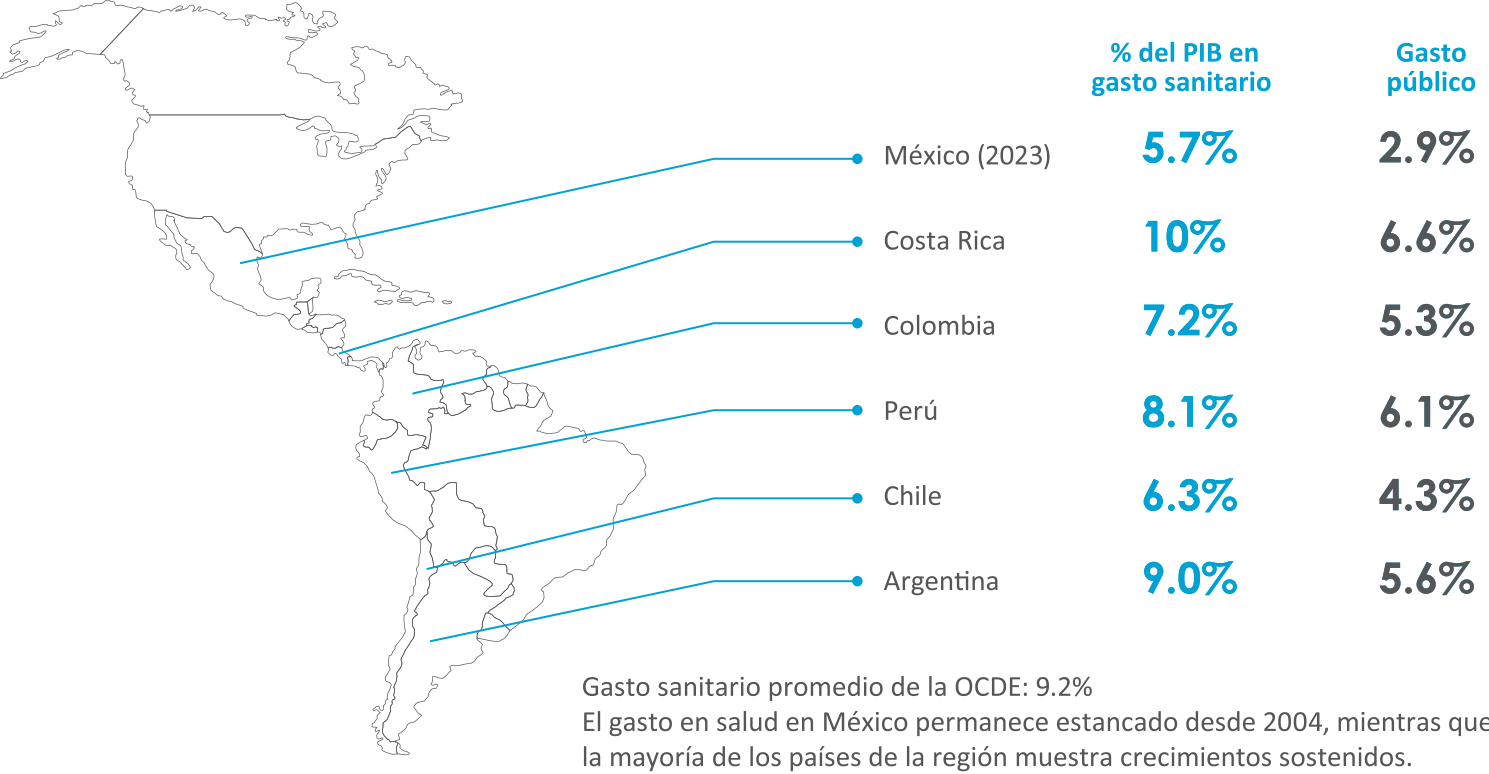
Diversas evaluaciones reportaron efectos positivos (Frenk et al., 2006; Knaul et al., 2023), entre ellos la expansión de la atención primaria, el aumento en los egresos hospitalarios, el incremento de partos institucionales y un **mayor acceso a tratamientos para enfermedades catastróficas** de alta especialidad. Además, el porcentaje del total del gasto público en salud destinado a la población sin seguridad social aumentó de 32.4% en el año 2000, a 44.3% en el 2013, y esto redujo en seis puntos porcentuales la **prevalencia de gasto de bolsillo** y en tres puntos la probabilidad de incurrir en gastos catastróficos por motivos de salud (Sosa-Rubí, 2011). La razón de mortalidad materna (RMM) en México disminuyó (Serván-Mori, E., et al., 2025) **de 59.3 muertes maternas por cada 100,000 nacidos vivos en el año 2000 a 47.3 en 2018**, aumentando de 48.7 en 2019 a 72.4 en 2022, esto último como consecuencia de la epidemia de COVID-19.

"La salud no se encuentra en el hospital, sino en la vida diaria. La prevención es la inversión más barata y poderosa. Si detectamos a tiempo lo que enferma, cambia, no solo el destino de una persona, sino el de todo un sistema".

José Ignacio Avalos, Presidente del Consejo Directivo de Promotora Social México

GASTO Y FINANCIAMIENTO EN SALUD

(PORCENTAJE DEL PIB)



Las críticas al Sistema de Protección Social en Salud (SPSS) incluyen qué, al definir el universo de intervenciones, a la vez se limitaba la garantía del derecho a la salud. Igualmente, se menciona la falta de incentivos relacionados con financiamiento basado en resultados o en calidad de la atención, la priorización en esfuerzos se centró en la afiliación, sin considerar de forma prioritaria la calidad de los servicios que se brindaban a la población afiliada. Se generó aumento del uso de servicios de salud que no fue acompañado por un aumento en la capacidad de respuesta de los sistemas estatales de salud, generando tiempos de espera prolongados para recibir atención tanto en urgencias como en citas programadas, y problemas en el surtimiento de medicamentos. A esta problemática se adicionaron también problemas de corrupción y falta de transparencia en el uso de los recursos transferidos a los estados (CONEVAL, 2019).

Entre 2018 y 2024 se llevaron a cabo **transformaciones institucionales significativas** en el sistema de salud. Estas incluyeron la sustitución del Sistema de Protección Social en Salud por el Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI), así como la **centralización de los procesos de adquisición y distribución de medicamentos** para el sector público. En 2023 se determinó la transición del INSABI hacia un nuevo modelo de provisión de servicios federales, orientado a la integración progresiva de los sistemas estatales bajo la coordinación del IMSS-Bienestar. Con la incorporación de los servicios estatales a una nueva entidad de coordinación federal, de carácter

público descentralizado, los **Servicios de Salud del Instituto Mexicano del Seguro Social para el Bienestar (IMSS-Bienestar)**, que desde 2023 tiene la responsabilidad de brindar atención médica gratuita a la población sin seguridad social. Hasta la fecha, 23 de las 32 entidades federativas han suscrito acuerdos de adhesión al proceso, que contempla el traslado de dominio de la infraestructura estatal a la Federación, la centralización de las nóminas de personal de salud, del presupuesto operativo y de las funciones de rectoría del sistema estatal.

A pesar de las reformas implementadas en las últimas décadas, **el logro de la cobertura universal continúa siendo un desafío relevante**. Los indicadores nacionales de salud muestran avances moderados, aunque aún por debajo de los niveles observados en otros países de la región. En 2023, México destinó aproximadamente 5.7% de su PIB al gasto sanitario, de los cuales 2.9% correspondió al gasto público, proporción inferior al promedio de la OCDE (9.2%) y a la registrada en varios países latinoamericanos como Argentina (10% total/6.6% público), Colombia (8.1%/6.1%), Costa Rica (7.2%/5.3%), Chile (9.0%/5.6%) y Perú (6.3%/4.3%). **El gasto en salud en México puede incrementarse** en una trayectoria similar a la de la mayoría de los países de la región reduciendo la brecha de financiamiento del sistema mexicano de salud ante los retos demográficos y a la transición epidemiológica.

La mortalidad por **infarto agudo al miocardio** —una de las principales causas de muertes prematuras en México— ha experimentado un incremento desde el año 2000, con un alza durante la pandemia. Los países de la región han registrado tasas inferiores y tendencias descendentes en el mismo periodo; México podría reducir su tasa de letalidad hospitalaria y acercarse a la que se observa en otros países con datos comparables (OCDE, 2023), fortaleciendo la atención de urgencias y ampliando la infraestructura especializada; por lo que, los hospitales, en general, deben fortalecer su capacidad de diagnóstico y realizar procedimientos de reperfusión farmacológica o mecánica para tratar el infarto agudo al miocardio (Pérez-Cuevas, et al., 2020).

En los países más industrializados, desde 1978 la mortalidad por **cardiopatía isquémica** y **enfermedad cerebrovascular** ha disminuido de forma sostenida y notable, llegando en 2000 a niveles equivalentes a una tercera parte de los observados en la década de 1960. Esta disminución se atribuye a mejoras médicas y de salud pública —como el uso generalizado de estatinas, antihipertensivos y terapias trombolíticas—, la modernización de procedimientos como angioplastia, colocación de stents y cirugía de revascularización, y la atención más oportuna de las urgencias por estos padecimientos, además de políticas efectivas contra el tabaquismo y la promoción de estilos de vida saludable. **México puede acceder a estos avances**: los programas

DEFUNCIONES REGISTRADAS

(NACIONAL, 2024)

	n	%
(28A) Infarto agudo de miocardio*	131,248	30.95
(20D) Diabetes mellitus*	112,641	26.57
(33B) Neumonía**	35,915	8.47
(E55) Agresiones***	33,241	7.84
(35M) Otras enfermedades del hígado*	27,399	6.46
(33G) Enfermedades pulmonares obstructivas crónicas*	19,140	4.51
(38C) Insuficiencia renal*	17,396	4.10
(E49) Accidentes de transporte**	17,087	4.03
(49B) Accidentes de tráfico de vehículos de motor**	16,647	3.93
(35L) Enfermedad alcohólica del hígado*	13,305	3.14
Total	424,019	100.00

* Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT) ** Enfermedades Transmisibles *** Causas externas

Fuente: Elaborada por PSM a partir de los datos de Estadísticas de Defunciones Registradas 2024, INEGI.

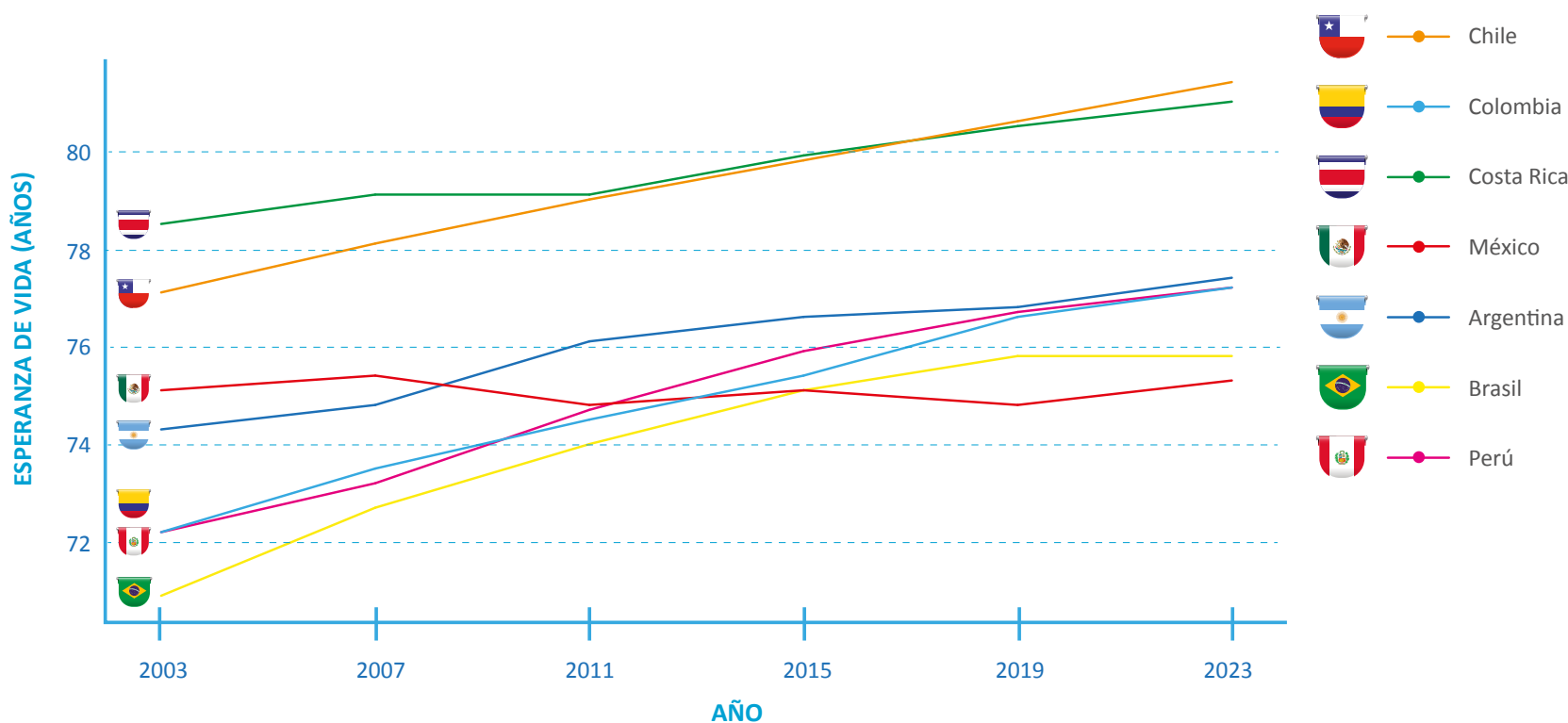
de prevención y tratamiento efectivos para reducir los factores de riesgo y la mortalidad cardiovascular representan un área de oportunidad para el país.

México tiene la **oportunidad de reducir la mortalidad por diabetes mellitus**, mediante una mayor cultura de prevención, detección temprana y tratamiento oportuno y de calidad siguiendo el camino que diversos países latinoamericanos e incluso la población hispana en Estados Unidos han recorrido para lograr reducciones sostenidas—por ejemplo, esta última, de 39.5 a 19.7 muertes por 100,000 entre 2000 y 2019—. De esta forma México puede mejorar en sus resultados comparativos.

Al analizar el indicador de **mortalidad evitable por atención médica** (*amenable mortality*) —que agrupa las muertes que no deberían ocurrir con atención oportuna y eficaz—, México tiene la oportunidad de reducir sus niveles de **mortalidad tratable y prevenible**. La mortalidad tratable comprende causas que pueden evitarse con intervención médica (como cáncer cervicouterino, hipertensión o apendicitis), mientras que la prevenible se vincula con causas que pueden reducirse mediante políticas públicas (cáncer de pulmón, cirrosis hepática). En ambos casos —de 2000 a 2023— los datos para México muestran una tendencia de mejora, aunque a un ritmo menor que el observado en otros países latinoamericanos que han logrado reducciones sostenidas, lo que plantea un margen de oportunidad para **fortalecer la cobertura, calidad y efectividad** de las intervenciones médicas.

Según los diferentes **reportes de la OCDE** (*Getting it Right: Strategic Priorities for Mexico*, 2018; *Health at a Glance: OECD Indicators*, 2023; *How*

EVOLUCIÓN DE LA ESPERANZA DE VIDA 2003-2023



Fuente: OECD Data Explorer

Does Mexico Perform Overall?, 2025), el sistema de salud de México presenta resultados mixtos, con **avances en cobertura, y una capacidad creciente** para acercarse al promedio de la OCDE en muchos de los indicadores de calidad, acceso y resultados en salud.

Aunque se han logrado progresos en la **expansión de la atención médica** y en el **fortalecimiento de algunos programas públicos**, el país continúa enfrentando retos estructurales para consolidar una mayor efectividad, equidad y eficiencia en el sistema sanitario. México mantiene una esperanza de vida al nacer de 75 años, que, aun siendo inferior al promedio de los países de la OCDE (80.6 años) y de los países de la región, muestra una tendencia gradual de mejora. Esta brecha se explica principalmente por una **carga de enfermedades crónicas no transmisibles** (diabetes, hipertensión, obesidad), así como algunas barreras que persisten en el acceso y calidad de atención.

La mortalidad prevenible y tratable sigue siendo una de las principales **áreas de oportunidad** frente a los promedios de la OCDE, pues su reducción permitiría evitar un gran número de muertes, mediante intervenciones médicas efectivas o políticas de salud pública bien implementadas.

Igualmente, México puede avanzar a una **menor tasa de cesáreas y mortalidad materna** acercándose al promedio de la OCDE, mediante el cierre de brechas en la cobertura y calidad de la atención obstétrica, especialmente en zonas rurales y marginadas. El país también enfrenta el reto de **disminuir la prevalencia de obesidad adulta y reducir los casos de diabetes mellitus tipo 2** y las complicaciones asociadas, como las amputaciones mayores, me-



diante la promoción de estrategias preventivas y la creación de entornos que favorezcan estilos de vida saludable.

Los hogares mexicanos, y particularmente **los que no tienen seguridad social**, que aun representan una proporción considerable podrían reducir su exposición al riesgo de gasto catastrófico y empobrecimiento en la medida que se amplíe la cobertura financiera y se promueva un acceso más equitativo.

Adicionalmente el sistema de salud presenta amplias **oportunidades de mejora** en lo que se refiere a sistemas de información, cobertura, calidad y acceso a los datos, lo que permitirá la medición de resultados, el buen desempeño hospitalario y la evaluación de la efectividad de las políticas públicas.

EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE SALUD

El sistema de salud mexicano mantiene una **estructura segmentada**, que aún presenta desigualdades entre la población con y sin seguridad social. Además, enfrenta el desafío de transitar hacia un **modelo más integrado, preventivo y orientado a resultados**, que permita incrementar el gasto público en salud, reducir la carga de enfermedades crónicas, y mejorar la eficiencia y reducir la inequidad en el acceso a los recursos de salud disponibles.

En este escenario, las **Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)** y las instituciones sin fines de lucro han adquirido creciente relevancia como aliadas complementarias y catalizadoras del fortalecimiento del sistema de salud (Nigenda et al., 2025). Estas organizaciones persiguen objetivos afines a los del Estado —**mejorar la salud, reducir las desigualdades y garantizar el acceso universal**—, y pueden operar con mayor flexibilidad, y agilidad administrativa, lo que **les permite complementar y potenciar las acciones** del sector público (Doshmangir et al., 2025).

Motivadas por misiones específicas y guiadas por valores de **equidad, justicia social y solidaridad**, las OSC concentran sus esfuerzos en poblaciones desatendidas o en problemas específicos de salud. Su vinculación directa con las comunidades locales les permite comprender de forma directa las **necesidades sanitarias, culturales y sociales** de los territorios donde operan, facilitando la adaptación de estrategias y el diseño de programas pertinentes y culturalmente sensibles.

Además de su papel en la provisión directa de servicios médicos y comunitarios, las OSC **contribuyen de manera estratégica al fortalecimiento**

“En materia de salud nadie puede hacerlo solo. Cuando el Estado, las empresas y las Organizaciones de la Sociedad Civil se sientan a la misma mesa, se encuentran soluciones reales. Las alianzas permiten que el conocimiento científico llegue a donde más se necesita”.

*Paulina Rodríguez,
Directora de FIESP*



de las capacidades nacionales en salud. Participan activamente en la formación de capital humano, mediante la capacitación de personal médico, de enfermería y comunitario; en la evaluación de políticas y programas nacionales; en la mejora de los sistemas de información; y en la **introducción de nuevos modelos de atención** basados en evidencia.

Organizaciones que trabajan en salud en zonas rurales, muestran que las alianzas entre OSC y sistemas públicos permiten **profesionalizar la atención primaria y fortalecer las competencias clínicas en entornos rurales** y de alta marginación. Algunas de ellas que operan en coordinación con las autoridades estatales, han habilitado clínicas rurales, hospitales comunitarios y centros de maternidad, además de realizar visitas domiciliarias mensuales a pacientes con enfermedades crónicas. Este modelo ha permitido mejorar el acceso a la atención especializada en zonas remotas.

Un ejemplo importante en México es el de la **Casa de la Amistad** que contribuye a fortalecer la atención pública del cáncer infantil: reduce barreras de acceso (económicas, geográficas, sociales), mejora la continuidad del tratamiento y aporta evidencia sobre lo que funciona como “modelos de atención integral”. Su enfoque complementa la atención pública y amplía la cobertura, contribuyendo al objetivo de equidad y universalidad de los tratamientos especializados.

Más allá de la atención directa, diversas OSC mexicanas desempeñan un **papel crucial en el análisis, evaluación y formulación de políticas públicas en salud**, aportando evidencia y herramientas para la toma de decisiones basadas en datos. En México y otros países, las decisiones en materia de salud y cuidado social no siempre cuentan con el rigor analítico ni evaluaciones de corto y largo plazo que permitan ajustes oportunos, lo que limita la comprensión de sus impactos y compromete su sostenibilidad.

Frente a ello, las OSC pueden **contribuir al fortalecimiento de la gobernanza** basada en evidencia, impulsando decisiones informadas, sostenibles y con impacto medible. A través de evaluaciones de impacto, análisis de políticas y monitoreo independiente, aportan una visión complementaria sobre el desempeño institucional, **los resultados de los programas y la eficiencia del gasto público**. Su trabajo promueve una cultura de rendición de cuentas, planeación estratégica y aprendizaje institucional, alineada con las mejores prácticas internacionales.

Adoptando el modelo del NHS del Reino Unido –donde centros de análisis independientes colaboran para que las decisiones sobre salud y cuidados sociales se basen en la mejor evidencia disponible–, las OSC mexicanas pueden desempeñar un papel análogo: **informar, analizar y orientar las políticas nacionales de salud**, adaptando la evidencia a las realidades locales y promoviendo su implementación efectiva en los territorios.

Ejemplos destacados incluyen el Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP), la Fundación Espinosa Yglesias, y la Fundación Mexicana para la Salud (FUNSALUD). Estas organizaciones elaboran estudios rigurosos sobre financiamiento, equidad, y transformación digital, además de fortalecer el **diálogo entre sectores** y promover reformas sustentadas en evidencia.

La Fundación Espinosa Yglesias ha desarrollado análisis críticos sobre el sistema nacional de salud orientados a **fortalecer su rectoría federal, mejorar la eficiencia institucional y garantizar la cobertura universal** (De la Torre R. et al). Por su parte, el CIEP realiza estudios detallados del gasto público en salud, lo que permite evaluar la equidad en la distribución presupuestaria y la rendición de cuentas en el ámbito financiero del sistema de Salud. Sus reportes anuales sobre el Presupuesto de Egresos de la Federación han advertido la necesidad de incrementar gradualmente el financiamiento sanitario, que se mantiene en torno al 2.9% del PIB, y de avanzar hacia una mayor integración institucional. Su **análisis del gasto en salud autorizado para 2026** proyecta un aumento real de 5.9% respecto a 2025, equivalente al 2.6% del PIB, lo que, según sus autores (Senyacen J. et al., 2024), "representa un paso en la dirección correcta, aunque todavía insuficiente para garantizar el acceso efectivo de toda la población a los servicios de salud". Estos estudios constituyen **insumos fundamentales para la planeación presupuestaria y la evaluación de políticas públicas**.

De igual forma, FUNSALUD ha sido un referente en la integración de conocimiento científico y datos estratégicos del sector salud para orientar la política pública. A través de **sus investigaciones sobre innovación, economía de la salud y transformación digital**, promueve la modernización del sistema sanitario y la colaboración público-privada. Además, actúa como espacio de convergencia entre academia, sector privado y gobierno, impulsando una visión de la salud como motor de desarrollo económico y bienestar social.

Otras organizaciones, como **Un Kilo de Ayuda, Pacto por la Primera Infancia y Save the Children México**, enfocan su labor en la salud materno-infantil y el desarrollo temprano, combinando acciones de atención directa con estrategias de educación, nutrición, empoderamiento y acompañamiento familiar. Estas iniciativas **refuerzan la atención primaria, fortalecen la prevención y promueven la equidad desde los primeros años de vida**.

En el ámbito de la gobernanza sanitaria, **las OSC actúan como puentes de colaboración entre la sociedad civil y el Estado**, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. En áreas como salud materna, enfermedades crónicas o salud ambiental, han sido fundamentales para impulsar la agenda de equidad en salud e impulsar reformas legislativas y presupuestarias con base en evidencia.



EMPRESAS SOCIALES VINCULADAS A SALUD APOYADAS POR PSM

   	Ofrece servicios dentales accesibles para comunidades de bajos ingresos. Su modelo combina atención preventiva, tratamiento dental y educación gratuita en escuelas. Brinda atención integral y económica a personas con diabetes. Sus clínicas combinan servicios médicos especializados, análisis y educación en salud. Ofrece servicios médicos de calidad a comunidades rurales mediante clínicas y hospitales con diversas especialidades y atención en emergencias. Red de clínicas especializadas en enfermedades renales. Ofrece tratamientos de diálisis integrales con acompañamiento psicológico y social.	  	Desarrolla e implementa implantes craneales y maxilofaciales de alta calidad, fabricados con materiales de tecnología avanzada. Crea soluciones tecnológicas para detectar y prevenir el cáncer cervicouterino, especialmente en comunidades vulnerables. Laboratorio mexicano que desarrolló una prueba innovadora para la detección temprana del cáncer cervicouterino mediante biomarcadores en sangre.
--	---	--	---

La organización El Poder del Consumidor (EPC) constituye un ejemplo ilustrativo de cómo una OSC puede incidir en las políticas de salud pública desde la **promoción de entornos alimentarios saludables**, un determinante clave de la salud. EPC ha promovido campañas de etiquetado claro en alimentos y bebidas, la regulación de la publicidad dirigida a menores y el fomento de políticas de responsabilidad social y corporativa en materia de nutrición, contribuyendo a visibilizar la relación entre consumo, obesidad, diabetes y las desigualdades en salud. Su acción complementa la provisión de servicios al orientarse hacia la creación de ambientes más saludables y la protección de derechos sanitarios. Este tipo de intervenciones muestra cómo las OSC pueden ir más allá del cuidado clínico para actuar sobre los determinantes sociales y comerciales de la salud, fortaleciendo la política pública, la regulación y la prevención.

En conjunto, **las OSC contribuyen de manera integral a los objetivos estratégicos del sistema de salud**, reforzando los pilares de financiamiento, acceso equitativo, calidad de atención y sostenibilidad. Su trabajo abarca desde la prestación directa de servicios, la formación de capital humano y la investigación aplicada, hasta la evaluación de políticas y su incidencia.

El reconocimiento y la articulación institucional así como el apoyo financiero sostenido a las OSC son esenciales para **consolidar sistemas de salud más inclusivos, resilientes y basados en evidencia**. La colaboración entre gobiernos, sociedad civil, academia y comunidad internacional permite aprovechar las fortalezas complementarias de cada actor combinando la

PRIORIDADES DE INVERSIÓN PARA LA CAUSA DE SALUD

EJE DE INVERSIÓN	DESCRIPCIÓN
1. ACCESO Y EQUIDAD EN SALUD	Reducir barreras geográficas, económicas y culturales; fortalecer la atención primaria y el acompañamiento a poblaciones vulnerables.
2. PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA SALUD	Fomentar autocuidado, detección oportuna y hábitos saludables en escuelas, familias y centros laborales.
3. ENFERMEDADES CRÓNICAS NO TRANSMISIBLES (ECNT)	Prevenir y atender diabetes, obesidad, hipertensión, cáncer y enfermedades cardiovasculares; fortalecer diagnóstico y seguimiento.
4. SALUD MENTAL	Promover bienestar emocional, reducir estigma y ampliar servicios básicos; capacitar en atención psicosocial y primeros auxilios psicológicos.
5. NUTRICIÓN Y SALUD MATERNO-INFANTIL	Impulsar lactancia materna y nutrición adecuada en embarazo y primera infancia; prevenir desnutrición y sobrepeso infantil.
6. SALUD VISUAL	Promover detección y tratamiento de problemas visuales, especialmente en comunidades marginadas.
7. AGUA, HIGIENE Y SANEAMIENTO	Garantizar acceso a agua segura, higiene adecuada y saneamiento básico como medidas preventivas de salud.
8. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA EN SALUD	Aplicar soluciones digitales para mejorar atención, monitoreo y acceso a información sanitaria.
9. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y REDES	Formar profesionales y redes de colaboración entre OSC, instituciones educativas y sector público-privado.

“El sistema será sostenible si dejamos de pensar en curar y empezamos a pensar en prevenir. La prevención, la gestión transparente y la colaboración intersectorial son pilares para un futuro saludable y justo”.

José Ignacio Avalos, Presidente del Consejo Directivo de Promotora Social México

capacidad operativa y comunitaria de las OSC con rectoría normativa y financiera del Estado a fin de avanzar hacia la cobertura universal efectiva y resultados sostenibles en salud.

El trabajo conjunto entre OSC, academia y Estado favorece una visión de largo plazo en la planificación sanitaria, contribuyendo a fortalecer la continuidad de las políticas públicas más allá de los ciclos administrativos. Para lograrlo, se requiere consolidar mecanismos de colaboración estables, financiamiento sostenido y sistemas de información interoperables que permitan evaluar de forma continua las políticas públicas y su impacto en la salud y el bienestar de la población.

En este sentido, las OSC **no solo complementan las capacidades operativas o financieras del sistema público** sino que también **enriquecen el debate y fortalecen los procesos de toma de decisiones en salud**, asegurando que las políticas nacionales y locales estén informadas por la mejor evidencia disponible y orientadas al bienestar presente y futuro de la población.

En el sistema de salud, cada acción interconectada fortalece la capacidad del conjunto. Promotora Social México impulsa esa coordinación entre atención, prevención y colaboración, promoviendo un modelo integral orientado a la equidad, la calidad y el bienestar de las personas.





JUVENTUD

FRANCISCO LANDERO

JUVENTUD. MÁS ALLÁ DE UNA EDAD

Definir el término juventud es una tarea compleja que excede los **parámetros cronológicos**. Si bien una definición basada en criterios de edad es útil para generar un **marco legal y social** (necesario para la implementación de políticas públicas y la articulación de derechos), resulta insuficiente. **La edad de juventud reconocida por el gobierno mexicano abarca de los 12 a los 29 años** (Ley del Instituto Mexicano de la Juventud, 1999. Art. 2. Última modificación, 1º abril 2024). Sin embargo, diversas dependencias gubernamentales incluyen, por lo general, en sus programas y servicios segmentos de edad que van de los 15 a los 24 años, **descuidando en la política pública las edades comprendidas de 12 a 14 años y de 25 a 29 años**. [Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE), Comité Nacional de Productividad (CNP), Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)].

La juventud es parte de un **proceso sistémico, profundo y dinámico**. No se trata únicamente de un periodo de transición entre la niñez y la adultez, sino de un sistema integral que entrelaza la madurez física, social, emocional y psicológica de la persona con sus trayectos de vida más determinantes: el educativo-formativo, el laboral, el familiar, el de pareja, el comunitario y el digital. Esta visión sistémica subraya la **interdependencia entre el desarrollo integral y las oportunidades o las limitaciones** que el contexto social impone.

En ese entramado vital, cada persona joven va trazando su propia trayectoria: un **recorrido único** donde se cruzan su historia personal, su formación, su trabajo, sus vínculos afectivos y su participación comunitaria. Estos recorridos se encuentran indefectiblemente enmarcados por las estructuras sociales, las políticas públicas y los momentos históricos específicos que definen a su generación. Es esencial comprender que **no existe una única experiencia juvenil**. La juventud, por tanto, no es un grupo homogéneo, sino una comunidad dinámica de personas con una multiplicidad de caminos, que pueden ser compartidos o no, pero que, en conjunto, definen la riqueza y la

Las políticas hacia la juventud presentan vacíos. Los apoyos se concentran en jóvenes de 15 a 24 años, mientras que los de 25 a 29 carecen de programas de transición (vivienda, créditos o formación) y los de 12 a 14 quedan fuera tanto de políticas infantiles como juveniles (SNDIF, INJUVE).

heterogeneidad de la etapa. Variables como la geografía, el nivel socioeconómico, el género, el origen étnico, la discapacidad y la condición de migrante, o algunas otras como los ideales, las aspiraciones o los sueños, generan una marcada diversidad de experiencias.

Hasta hace aproximadamente tres décadas, en amplios sectores urbanos y de clase media, **el trayecto juvenil se concebía, idealmente, como un circuito lineal y predecible**. Dicho itinerario solía iniciar con la salida del hogar de origen, continuar con la permanencia en la escuela hasta la obtención de un título, proseguir con la inserción en un empleo estable, avanzar hacia la participación social o política y culminar con la conformación de una nueva familia. Sin embargo, este modelo clásico —más aspiracional que real para buena parte de la población— ha sido transformado por el cambio de época en el que estamos inmersos.

Por otro lado, amplios sectores de jóvenes de contextos rurales y urbanos desfavorecidos ya enfrentaban **trayectorias marcadas por la desigualdad, el trabajo temprano, la migración o la falta de acceso a la educación superior**. Muchos de ellos desarrollaron, sin embargo, formas propias de movilidad y superación: aprendiendo oficios, creando emprendimientos familiares o insertándose en economías locales y solidarias. Sus historias muestran que la juventud no ha seguido un único camino, sino que ha tejido, con esfuerzo y creatividad, múltiples rutas de vida que también han contribuido al desarrollo social y económico del país.

Las **transformaciones en roles familiares** notablemente por la **incorporación de las mujeres al mundo laboral**, la prolongación de la etapa educativa exigida por la creciente complejidad del mercado de trabajo, **la inseguridad, la desigualdad de oportunidades**, entre otros factores, han generado un panorama donde las trayectorias son mucho más flexibles, diversas y, a menudo, profundamente inciertas. El camino vital se asemeja más a un laberinto de decisiones y retornos que a una autopista preestablecida (PNUD, 2025). Esta incertidumbre estructural se consolida como un factor constante en la experiencia juvenil, obligando a este grupo a desarrollar **una resiliencia y una capacidad de adaptación alta** para navegar en la volatilidad del entorno socioeconómico.

PROMOTORA SOCIAL MÉXICO, LOS JÓVENES Y SUS CAUSAS

Ante este contexto desafiante, Promotora Social México (PSM) ha construido, a lo largo de 15 años, una trayectoria de inversión y apoyo a causas que buscan transformar la vida de las personas, incidiendo en muchos jóvenes, desde quienes forman parte de su equipo, hasta quienes han sido beneficiarios de sus iniciativas. Su visión parte de entender los trayectos de vida como un proceso

integral: **lo que se siembra en la primera infancia repercute en la juventud, y lo que se impulsa en la juventud contribuye al futuro de otras generaciones.**

Desde 2009, con la creación del Fondo México PSM, se abrió un camino pionero de inversión de impacto en empresas sociales de salud, educación, desarrollo económico y medio ambiente. Con este fondo, junto con los posteriores instrumentos como el Fondo LATAM, PSM ha canalizado más de **\$1,178 millones de pesos**, impactando directamente a más de **1.2 millones de personas**. Esta ha sido una forma innovadora de apoyar a los jóvenes que participan en emprendimientos de impacto social y causas que son prioritarias.

En salud, PSM ha colaborado con más de 200 organizaciones para fortalecer servicios esenciales y promover hábitos de vida saludables. Durante la pandemia de COVID-19 o en desastres naturales como el huracán Otis (2023), colaboró en la reconstrucción de viviendas y servicios con gran participación de jóvenes.

La educación ha sido otra causa prioritaria. A través de fondos y alianzas con organizaciones como Mexicanos Primero, Fundación Gentera o Laudex, por citar algunos, ha impulsado **proyectos para mejorar trayectorias formativas y preparar a jóvenes en habilidades para la vida laboral.**

En el ámbito del trabajo digno, PSM cofundó el Impact Hub Ciudad de México en 2014. De ahí surgieron programas como *Emprende con Impacto e Inclusión*, que ofrece mentoría y capital a emprendimientos de comunidades originarias, y *Juégatela* en el 2026, que prepara a las comunidades para aprovechar las oportunidades económicas del próximo mundial de fútbol.

PSM también ha impulsado la inclusión financiera mediante inversiones en fondos regionales, beneficiando a cientos de jóvenes. Además, en alianza con organizaciones como **Fundación Nemi** y **World Vision México**, instituyó en 2023 el **Premio PSM al Emprendimiento Juvenil**, que reconoce a quienes transforman sus comunidades con proyectos en educación, medio ambiente e inclusión.

Más allá de los números, PSM es un articulador de redes y alianzas. Su trabajo integra inversión de impacto y filantropía catalítica, apostando por la colaboración intersectorial y la creación de alianzas que atienden problemáticas sociales con cercanía y sensibilidad. Sus metodologías promueven la interculturalidad, la perspectiva de género y el diálogo intergeneracional.

UNA NUEVA VISIÓN: ESPERANZA PRESENTE

Para que la juventud pueda **maximizar su potencial y ejercer plenamente su rol como agente de transformación social**, es indispensable que la sociedad y sus instituciones construyan un entorno de apoyo estratégico de reconocimiento y oportunidades reales.

Este cambio paradigmático ha sido propuesto reiteradamente a lo largo de las décadas, y numerosos esfuerzos –entre ellos los que dieron origen a PSM– han contribuido a abrir camino. Sin embargo, la magnitud y la complejidad de los desafíos que enfrenta la juventud hacen que esos avances, aunque significativos, resulten aún insuficientes para garantizar un entorno de desarrollo amplio y sostenido.

Hoy, el reto consiste **en dar continuidad, escala y profundidad a esos esfuerzos**: dejar de percibir a la juventud como una población vulnerable que debe ser asistida y comenzar a reconocerla como un actor central en el diseño y la construcción del futuro.

La inversión en este sector debe ser considerada como la más rentable para el desarrollo nacional y la cohesión social.

SEIS PUNTOS DE PALANCA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA JUVENTUD

Las y los jóvenes enfrentan desafíos múltiples y cambiantes en lo social, lo económico y lo tecnológico. **No existe un listado exhaustivo**: los retos evolucionan según territorios, contextos e historias generacionales.

Por eso, el desarrollo integral juvenil requiere una **intervención estratégica y coordinada** en áreas clave. Los puntos de palanca son acciones concretas para superar los desafíos estructurales y potenciar las competencias de este grupo demográfico.

Para su análisis, los retos se organizan en seis palancas que se interrelacionan y deben abordarse con visión sistémica para generar sinergias y maximizar impacto. A su vez, estas palancas se agrupan en tres bloques:

1. Persona joven: bienestar integral, educación y trabajo.
2. Vínculo con la sociedad: participación e inclusión social.
3. Entorno estructural: articulación de esfuerzos y alianzas intersectoriales.

Afrontar estos retos con **acciones estructuradas** y sostenidas permitirá asegurar trayectorias educativas y laborales inclusivas y flexibles, elevar el bienestar, reducir la violencia, promover la participación e inclusión y coordinar esfuerzos en un marco común. Es clave entender que gran parte de estos desafíos no proviene de decisiones individuales, sino de fallas estructurales que requieren políticas públicas de carácter sistémico.

Más allá de las políticas y programas, existen constantes vitales que atraviesan toda experiencia juvenil y que determinan, de manera profunda, sus trayectorias de desarrollo. **La familia, la formación en valores, la pareja, el**



trabajo y la participación comunitaria constituyen núcleos que acompañan a las personas jóvenes a lo largo de su vida. La familia sigue siendo el primer espacio de contención y referencia emocional, donde se forjan los vínculos que sostienen la confianza y la identidad. La formación en valores, entendida no como un discurso moral sino como práctica cotidiana de respeto, responsabilidad, empatía y participación actúa como brújula ética en medio de la incertidumbre social. La construcción de relaciones de pareja sanas y equitativas influye directamente en el bienestar emocional y en la estabilidad de los proyectos personales. El trabajo continúa siendo una fuente de sentido, dignidad y pertenencia, mientras que la dimensión comunitaria –el colectivo, el nosotros– ofrece el espacio donde la juventud expresa su creatividad, busca propósito y redefine su lugar en el mundo. Estas constantes no son transitorias ni accesorias: conforman el tejido permanente sobre el que se construyen las oportunidades y desafíos de la juventud, y deben ser consideradas e integradas como ejes transversales en cualquier política o intervención social.

PSM propone los siguientes seis puntos de palanca:

1. Tejer redes de acompañamiento para el bienestar y proyecto de vida
2. Rediseñar programas educativos con habilidades relevantes
3. Cocrear oportunidades de trabajo digno y medios de vida
4. Implementar prácticas inclusivas que reduzcan brechas de oportunidad
5. Promover la participación de jóvenes como agentes de cambio
6. Articular esfuerzos intersectoriales para soluciones integrales

PUNTOS DE PALANCA DE JUVENTUD



Tejer redes de acompañamiento para el bienestar y trayecto de vida.



Rediseñar programas educativos con habilidades relevantes.



Cocrear oportunidades de trabajo digno y medios de vida.



Implementar prácticas inclusivas que reduzcan brechas de oportunidad.



Promover la participación de jóvenes como agentes de cambio.



Articular esfuerzos intersectoriales para soluciones integrales

1. TEJER REDES DE ACOMPAÑAMIENTO PARA EL BIENESTAR Y TRAYECTO DE VIDA

Vínculos que mejoran vidas

El bienestar de los jóvenes, que incluye las **dimensiones física, emocional, social y espiritual**, es fundamental para facilitar sus trayectos de vida. Los obstáculos al bienestar juvenil impiden la prosperidad en los diferentes ámbitos de la vida. Por ejemplo, un bajo nivel nutricional, una percepción de inseguridad elevada o la falta de afectividad, amor o pertenencia a un grupo social, afectan el rendimiento escolar, laboral o incluso la construcción de una familia estable.

En la visión colectiva y sistémica son tres los ámbitos que requieren la articulación de redes con la participación de la familia, la escuela, las organizaciones sociales y la comunidad. En primer lugar, **la salud integral juvenil**, a través del impulso a una cultura preventiva basada en la información y los conocimientos científicos; en segundo lugar, la **promoción de servicios especializados** para afrontar temas como el desarrollo en la pubertad y la adolescencia, los trastornos alimenticios, los desórdenes anímicos, los embarazos prematuros o las infecciones de transmisión sexual bajo una visión biopsicosocial de la persona joven; en tercer lugar, **la prevención y atención oportuna** a conductas de riesgo, como las adicciones o la violencia.

Actualmente, la **salud emocional** como factor esencial de la salud mental, es un componente crítico en la experiencia juvenil, la cual muchas veces se ve mermada por la presión social para el logro individual, por la incertidumbre económica y por la hiperconectividad (CONASAMA, 2024). Factores como el **estrés académico, la necesidad de mantener una imagen idealizada y la dificultad para gestionar el fracaso**, contribuyen al aumento documentado de la ansiedad, la depresión y la falta de autoestima. Estas situaciones se agravan por el estigma social que disuade la búsqueda de ayuda y por la escasez crítica de recursos públicos para la atención psicológica y psiquiátrica de calidad.

Por ello, **es urgente promover iniciativas de salud mental y bienestar**. Esto requiere integrar redes para la atención de la salud mental de manera gratuita en la atención primaria, fortalecer la infraestructura con personal especializado y asegurar servicios de asesoramiento en centros educativos para manejar el rendimiento académico, el autocuidado, la autoestima y prevenir la conducta suicida (OMS, 2022).

La atención debe ser proactiva y preventiva, junto con tutores y profesores como "acompañantes" para identificar riesgos. También debe incluir la regulación de entornos digitales, en todo el país, para mitigar el ciberacoso y la sobreexposición, así como la inclusión de educación sexual integral preventiva y basada en la afectividad.

DATOS DE SALUD EN JÓVENES DE 15 A 29 AÑOS



* INEGI

** ENSANUT

*** Secretaría de Salud

El **bienestar emocional** es un componente tan crítico como el éxito académico o la estabilidad laboral. En México, el bienestar juvenil también se ve comprometido por entornos de **violencia, inseguridad, carencia de redes de apoyo** y diversos problemas, tanto en zonas urbanas como rurales, lo que aumenta los riesgos de trastornos de salud mental (como depresión y ansiedad), consumo de sustancias, así como problemas de salud crónicos. Los jóvenes son altamente vulnerables a la violencia en diversos ámbitos. Su exposición a la delincuencia organizada y la inseguridad cotidiana les restringe libertad, movilidad y participación. La violencia de género como el acoso, la violencia en el noviazgo o los feminicidios, impacta desproporcionadamente a las mujeres jóvenes.

Los entornos educativos y digitales también son escenarios de riesgo. **El acoso escolar (bullying) y el ciberacoso (cyberbullying)** son problemas que requieren intervención integral, dado que tienen consecuencias directas y duraderas en el bienestar físico y emocional de las víctimas, mermando su rendimiento académico y su desarrollo social. Es fundamental que las instituciones promuevan una cultura de paz, respeto, inclusión y denuncia activa en todos los espacios de convivencia, con protocolos claros de actuación.

El bienestar juvenil se debe construir en comunidad. Familias, escuelas y entornos digitales juegan un papel decisivo en la conformación de la identidad juvenil y el fortalecimiento de la autoestima. Los programas que **promueven la salud preventiva, el acompañamiento emocional y la apertura de espacios de cultura**, artísticos, deportivos y de diálogo, son una inversión estratégica, pues permiten a los jóvenes generar confianza en sí mismos,

desarrollar vínculos positivos y aumentar sus posibilidades de construir proyectos de vida sólidos.

El **recurso más valioso y escaso es el tiempo**, y su gestión adecuada es clave para el bienestar y la realización personal, evitando la frustración.

En la visión compartida, se proponen **tres caminos** que requieren procesos sistémicos y redes de apoyo:

1. **La promoción de actividades formativas y trascendentes**, como las turísticas, deportivas, artísticas, recreativas y de "causas de vida" (como la promoción de los derechos humanos, la defensa de la vida, la reducción de la pobreza, el medio ambiente o el emprendimiento social), donde las personas jóvenes pueden aplicar su generosidad y dar un sentido profundo a su existencia.
2. **Generar alternativas de consumo juvenil** con acceso preferencial a bienes y servicios, promoviendo hábitos informados y responsables.
3. **Acompañar en el uso adecuado de la tecnología, redes sociales e inteligencia artificial**, creando conciencia para que los contenidos propicien el bienestar y alejen a los jóvenes de conductas de riesgo.

Por otro lado, **la ecología** ha trascendido la categoría de tema secundario para convertirse en una bandera de identidad juvenil. La población joven es la generación que, de manera ineludible, heredará y deberá gestionar las consecuencias más severas de las afectaciones al ambiente. La voz de la juventud es fuerte y puede ser más potente, al **demandar políticas públicas y privadas ambiciosas** y al fiscalizar el cumplimiento de los acuerdos en materia ambiental. La lucha por la sostenibilidad no debe ser solo una causa política, sino una forma de entender y vivir el mundo, integrando la responsabilidad ambiental en sus decisiones.

Es fundamental invertir en **programas de economía circular**, consumo responsable, fondos verdes renovables (vehículos de financiamiento sostenible), que generen nuevas habilidades en las personas jóvenes. Las instituciones deben integrar la educación ambiental como eje transversal, fomentando la conciencia sobre el consumo responsable y la gestión sostenible de los recursos naturales.

Para que esta palanca tenga mayor éxito, es necesario impulsar la **investigación científica juvenil** sobre soluciones locales a problemas ambientales, ofreciendo becas y financiamiento para proyectos de adaptación y mitigación. Las personas jóvenes deben participar en sistemas de alerta temprana y en protocolos de respuesta a desastres naturales, transformándolos en agentes clave de la resiliencia.

"Educar las emociones es tan importante como educar la mente. Si acompañamos a los jóvenes a conocerse, regularse y relacionarse mejor, estaremos construyendo bienestar, ciudadanía y capacidad de transformar el entorno desde adentro".

*Daniela Labra Cardero,
Directora General de
Atentamente*

"Los jóvenes que no están empleados, ni estudiando, ni recibiendo formación corren un alto riesgo de exclusión social. Son personas con ingresos bajos y sin habilidades para mejorar su situación económica. México ocupa el tercer lugar entre los países de la OCDE con más jóvenes de 15 a 29 años que no estudian ni trabajan: el 20%, frente al promedio del 12.5%".

*Informe Education
at a Glance 2024, OCDE*

2. REDISEÑAR PROGRAMAS EDUCATIVOS CON HABILIDADES RELEVANTES

Aprendizaje que conecta

La educación durante algunos años fue el principal motor para la movilidad social ascendente y la clave para enfrentar y superar los ciclos intergeneracionales de pobreza. No obstante, **el acceso, la permanencia y la calidad de la formación** enfrentan grandes obstáculos que limitan su capacidad transformadora. El desafío contemporáneo ya no reside exclusivamente en la escolarización, sino en la relevancia de lo que se aprende y en la capacidad para aplicar ese conocimiento en un entorno de constante transformación social, tecnológica y económica.

La visión colectiva para este punto es que las personas jóvenes puedan construir un proyecto de vida integral mediante el acceso a programas educativos contextualizados. La clave de este cambio radica en que la educación media y superior adopte **currículos contextualizados y flexibles** que, además de proporcionar experiencias y relaciones significativas, integren de manera transversal la formación en valores, como la responsabilidad, la honestidad, la empatía y el compromiso social, junto con el desarrollo del pensamiento crítico, las competencias digitales y la alfabetización científica. Estas transformaciones deben alinearse con los **intereses de las juventudes**, las **vocaciones productivas regionales** y los **desafíos sociales y ambientales** de los diferentes entornos, fortaleciendo al mismo tiempo la dimensión ética y ciudadana que da sentido a todo aprendizaje.

A pesar de los avances en la cobertura de la educación media superior y superior en las últimas décadas, **la desigualdad de oportunidades persiste**. Los jóvenes que residen en zonas rurales o periurbanas, que provienen de entornos de menor desarrollo económico o que pertenecen a grupos de marginación o vulnerables, exhiben tasas de abandono escolar considerablemente más altas. La tasa de **abandono escolar** en Educación Media Superior (EMS) para el ciclo 2022-2023 fue del 7.2%, lo que representa 397,330 alumnos del total de matriculados para ese ciclo escolar que fue de 5,518,485 (SEP, 2024).

México tiene, junto con Sudáfrica, el mayor porcentaje acumulado, **42% de jóvenes adultos sin completar el nivel medio superior**, triplicando el promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que es del 14%, lo cual se traduce en una brecha educativa que se amplía cada ciclo escolar (OCDE, 2024).

En México, la tasa de jóvenes entre 15 y 24 años que no estudian ni trabajan es del 16.6%, donde las mujeres son mayoría. Del total de hombres en ese grupo de edad, el 9.3% están en esa situación, mientras que del total de mujeres el porcentaje alcanza el 23.8% (OIT, 2025).

En consecuencia, **la educación ha dejado** de actuar como un factor de equidad, y a menudo ahora **funciona como mecanismo que reproduce y amplifica las diferencias sociales preexistentes**. Las instituciones educativas situadas en zonas marginadas, generalmente, tienen carencias más críticas de infraestructura básica, recursos tecnológicos actualizados y personal docente especializado, factores que impiden ofrecer una formación competitiva y de alta calidad.

Para el segmento de la población que logra acceder a niveles superiores de educación, **la permanencia y la culminación de los estudios se transforman**, con frecuencia, en un acto de resistencia que demanda un considerable esfuerzo personal y sacrificio familiar.

Las presiones de índole económica son identificadas como el principal factor de abandono, casi a la par de la percepción sobre la irrelevancia de los conocimientos. Esta problemática se agrava por la **insuficiencia de becas integrales** y la ausencia de servicios de apoyo estudiantil adecuados, como programas de tutorías, asesoramiento financiero o soporte psicológico. A diferencia de las becas universales, que garantizan un apoyo económico generalizado, las becas integrales buscan combinar recursos financieros con acompañamiento académico, emocional y social para asegurar la permanencia y el éxito educativo. Por lo tanto, la conclusión exitosa de las trayectorias educativas no se basa únicamente en la capacidad intelectual o la dedicación individual, sino en la habilidad para gestionar las crisis económicas, la convivencia y los retos logísticos.

A ello se suma un desafío menos visible pero profundamente determinante: el entorno cultural y social en el que los jóvenes crecen. La **exposición constante a contenidos que promueven la violencia**, los antivalores o el consumismo extremo, así como la **aparente "oferta de oportunidades" que representa el crimen organizado** en algunas comunidades, distorsionan los referentes de éxito y pertenencia. Estas influencias, unidas a la falta de alternativas formativas y recreativas de calidad, contribuyen a que muchos jóvenes abandonen sus estudios o posterguen su desarrollo personal. Enfrentar esta realidad exige fortalecer las redes de acompañamiento educativo, la formación ética y el sentido de propósito que da orientación y significado a las trayectorias juveniles.

La visión compartida busca que la **educación técnica sea reconocida**, sea pertinente y tenga calidad necesaria para los retos que afrontan los jóvenes hoy en día. Para ello, es relevante que los planes de estudio de la educación media superior técnica, de instituciones como el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), Centros de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios (CETIS) o los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), se alineen con las **necesidades**

"En México, miles de jóvenes no estudian por falta de recursos, no de talento. El reto está en abrirles caminos para que su origen no determine su destino. Cada estudiante que accede a educación superior transforma no solo su vida, sino la de toda su familia".

*Francisco Cordero,
CEO de Laudex*

“Los jóvenes son la fuerza más creativa de esta generación. Cuando les das espacio, comunidad y propósito, descubren que emprender no es solo hacer empresa, sino cambiar realidades. En ellos está la capacidad de construir un futuro más justo y sostenible”.

Mario Romero,
Director del Impact Hub
Ciudad de México

productivas locales, con los **intereses de las personas jóvenes** y con las **profesiones u oficios nuevos**.

A la par, es necesario impulsar campañas de **revalorización social de la educación técnica**, así como el pago justo de los trabajos técnicos, eliminando estigmas sociales y creando trayectorias claras para el desarrollo profesional y su vinculación efectiva con el mercado laboral, de modo que la formación responda a las necesidades reales de los sectores productivos.

Por otro lado, ante los desafíos de los entornos en constante y rápida transformación, esta visión perfila colaborar en la formación integral de las personas jóvenes en tres grupos de habilidades: a) Las **habilidades analíticas y sintéticas**, como pensamiento crítico, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo, aprendizaje autónomo y continuo, gestión del tiempo, sentido de urgencia, entre otras, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) y la OIT (2022); b) Las **habilidades socioemocionales**, como las habilidades de relación e interacción, el autoconocimiento y autorregulación, la conciencia social y empatía, la toma de decisiones responsable, la resiliencia y la adaptabilidad principalmente como señala la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023), y c) Las **habilidades digitales**, como la alfabetización digital, la gestión de información, las de comunicación digital, las de ciberseguridad y protección de datos, el uso de tecnologías emergentes (inteligencia artificial, *big data*, tecnologías verdes, *blockchain*), el emprendimiento digital (plataformas *e-commerce*, *fintech*, *marketing*), o programación básica (WEF, 2023).

Las competencias surgidas de estas habilidades deben integrarse en forma transversal al currículo, pero también promoverse en espacios alternativos como centros comunitarios, redes juveniles, plataformas digitales, *bootcamps*, programas *reskilling* y programas extracurriculares. También se deberán integrar al currículo la Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés), así como componentes lúdicos (gamificación), lo cual mejorará la alfabetización científica, el pensamiento crítico y la resolución creativa de problemas.

Por su parte, las **demandas laborales** evolucionan a un ritmo acelerado, impulsado por la automatización, la inteligencia artificial y la interconexión global. Este dinamismo exige que la **oferta educativa sea ágil, flexible y acorde a las necesidades concretas del mercado** y a las demandas sociales. Existe una preocupante disparidad entre los contenidos curriculares impartidos en las aulas y las competencias requeridas en los entornos profesionales. Es imperativo que los planes de estudio se alineen no solo con los conocimientos técnicos especializados, sino también con las **habilidades cruciales para el siglo XXI**, conocidas como *soft skills*: el pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas complejos, la comunicación

FORMACIÓN INTEGRAL EN HABILIDADES



A) HABILIDADES ANALÍTICAS Y SINTÉTICAS:

- Pensamiento crítico
- Creatividad
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje autónomo y continuo
- Gestión del tiempo
- Sentido de urgencia



B) HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES:

- Habilidades de relación e interacción
- Autoconocimiento y autorregulación
- Conciencia social y empatía
- Toma de decisiones responsable
- Resiliencia
- Adaptabilidad



C) HABILIDADES DIGITALES:

- Alfabetización digital
- Gestión de información
- Comunicación digital
- Ciberseguridad y protección de datos
- Uso de tecnologías emergentes (inteligencia artificial, *big data*, tecnologías verdes, *blockchain*)
- Emprendimiento digital (plataformas *e-commerce*, *fintech*, *marketing*)
- Programación básica

efectiva, la capacidad de trabajo en equipo y, fundamentalmente, la adaptabilidad al cambio constante (*ManpowerGroup*, 2023).

La escasez de **modelos de formación dual**, de programas de prácticas profesionales justamente remuneradas o de experiencias tempranas estructuradas, da lugar a que muchos de ellos terminen sus estudios sin poseer la experiencia práctica ni la red de contactos profesional necesarias para insertarse de manera eficiente en el mercado de trabajo. El sistema educativo debe transitar de un modelo enfocado en la transmisión pasiva de información a uno que fomente el **aprendizaje continuo a lo largo de toda la vida**.

La aplicación de modelos flexibles, que combinen el **aprendizaje presencial y digital**, o únicamente en línea, amplían las oportunidades, fomentan el acceso a la educación y reducen el abandono escolar. Esta visión colectiva implica flexibilizar marcos normativos y operativos que **validen competencias laborales, saberes previos y salidas laterales** en la formación; además de preparar a la población joven no solo para un primer puesto de trabajo, sino en competencias para la vida y el trabajo, en entornos dinámicos y, a veces, turbulentos.

Adicionalmente, **la brecha en oportunidades constituye una amenaza estructural**. Mientras que un segmento de la juventud se define como nativo digital, con acceso a dispositivos de última generación y conectividad robusta, un número significativo carece de conexión estable, equipos funcionales o la capacitación necesaria para utilizar eficazmente las herramientas tecnológicas, lo cual se profundiza en las zonas rurales e indígenas. Esta división genera una segmentación crítica en el capital humano entre quienes acceden

a oportunidades y quienes quedan excluidos, perpetuando así la desigualdad desde el ámbito educativo y limitando la productividad general (INEGI, 2024).

3. COCREAR OPORTUNIDADES DE TRABAJO DIGNO Y MEDIOS DE VIDA *Sueños que inspiran, oportunidades que se emprenden*

La **transición hacia el ámbito laboral** es uno de los momentos críticos y potencialmente frustrantes en el trayecto de la juventud. En el contexto socioeconómico actual, esta transición se ha prolongado, se ha complejizado y se encuentra profundamente marcada por la precariedad, la inestabilidad y la incertidumbre.

El **primer empleo o autoempleo** es un momento crítico que influye en las trayectorias laborales e incluso de vida de las personas jóvenes. La **incorporación a la vida laboral** requiere de marcos normativos que protejan y promuevan condiciones dignas para los jóvenes que ingresan al mercado laboral o que buscan autogestionar iniciativas productivas. Por ello, se requiere de una **Ley de Primer Empleo** que incluya incentivos fiscales para empresas, instituciones y organizaciones que contraten jóvenes, así se podrá enfrentar con mayor certeza la precariedad y la informalidad.

Los programas de apoyo, como *Jóvenes Construyendo el Futuro* (STPS, 2023), deben evolucionar hacia modelos que garanticen una transición al empleo formal al finalizar la capacitación, asegurando los derechos de seguridad social y beneficios basados en el mérito. Es vital la **creación de esquemas de formación dual y prácticas profesionales remuneradas** que faciliten la adquisición de experiencia laboral relevante antes de la conclusión de los estudios. Construir esta transformación requiere de herramientas de evaluación de competencias para que los empleadores lleven a cabo la selección de personal por habilidades en coordinación con el perfil del puesto, así como programas de certificación de habilidades reconocidos por el sector privado y ferias de empleos basadas en demostraciones prácticas.

También hay que considerar que la juventud tiende a ser el grupo demográfico más sensible al **desempleo y al subempleo**. Al concluir sus estudios, muchos jóvenes encuentran que las vacantes laborales disponibles no corresponden con sus expectativas salariales, ni con su nivel de formación académica y que la falta de experiencia laboral previa se convierte en una barrera adicional para acceder a empleos de calidad. Esta **desconexión entre la oferta de talento y la demanda efectiva de empleos** de calidad se traduce en un desánimo significativo que impacta negativamente la autoconfianza y genera una percepción de devaluación de los esfuerzos educativos.

Una preocupación central es el fenómeno generalizado de la **precariedad laboral**. El acceso al primer empleo formal está plagado de condiciones desventajosas, como los salarios bajos, que en muchos casos apenas cubren los gastos básicos (conocido como mileurismo), modalidades de contratación temporal o por honorarios que ofrecen una mínima o nula estabilidad económica, y una severa carencia de prestaciones sociales fundamentales. Esta coyuntura no solo impacta la economía personal de manera inmediata, sino que también afecta su capacidad para alcanzar hitos de la vida adulta, como la emancipación del hogar familiar, la obtención de un crédito hipotecario o la planificación de una nueva familia. La inestabilidad laboral se traduce directamente en inestabilidad social y personal.

La informalidad laboral constituye otro desafío persistente. Un amplio segmento de la juventud, ante la escasez de opciones formales, opta por el empleo informal. Si bien esta alternativa proporciona ingresos inmediatos, deja a los jóvenes totalmente desprotegidos ante riesgos laborales, sin acumulación de derechos de seguridad social, comprometiendo seriamente su bienestar futuro. La OIT (2022) ha documentado que el empleo juvenil es un foco de atención global debido a su alta vulnerabilidad frente a las crisis económicas y a la inestabilidad social.

Para combatir el subempleo, se deben fortalecer los mecanismos de **certificación de competencias laborales no formales** adquiridas a través de la experiencia. Además, es esencial que las políticas de empleo incorporen una perspectiva de género y diversidad, promoviendo la igualdad salarial y la participación de mujeres jóvenes. La formalización del trabajo juvenil no solo beneficia a la persona, sino que incrementa la base de cotizantes a la seguridad social, fortaleciendo el desarrollo nacional.

Como alternativa al empleo formal, el **autoempleo y el emprendimiento es una opción** atractiva para los jóvenes. Esta palanca busca proyectar el espíritu emprendedor en un motor de desarrollo. Para ello, se requiere la creación de fondos de capital semilla especializados y accesibles para proyectos liderados por jóvenes, con tasas de interés preferenciales y requisitos de garantía flexibles. Se deben establecer un mayor número de incubadoras de negocio con un enfoque en la innovación social y la sostenibilidad. Además, es importante **integrar el pensamiento emprendedor y las habilidades de gestión de proyectos en los planes de estudio**, promoviendo el registro de patentes y la protección de la propiedad intelectual generada por la juventud (INADEM, 2023).

Ante la rigidez y la crónica insuficiencia de trabajos dignos, un número creciente de jóvenes opta por el camino del emprendimiento o el autoempleo, como una vía para generar sus propias oportunidades. Es una manifestación de la **autonomía de la juventud** y de su capacidad para identificar nichos de

"Cada generación tiene la responsabilidad de hacer algo mejor por las siguientes. La juventud necesita esperanza, pero también herramientas para construirla: educación, salud emocional, empleo digno y la certeza de que su país cree en ellos".

José Ignacio Avalos, Presidente del Consejo Directivo de Promotora Social México



mercado no atendidos y transformar problemas sociales o económicos en soluciones innovadoras.

Es importante distinguir que esta tendencia no se limita a la creación de empresas con fines de lucro tradicionales. Un segmento clave de esta tendencia es el **emprendimiento social**, donde la innovación tecnológica y la visión de negocio se aplican directamente para resolver problemas comunitarios, medioambientales o de exclusión social. Estos proyectos suelen estar cimentados en una base tecnológica sólida y un alto sentido de propósito, buscando un triple impacto: económico, social y ambiental.

Una ventaja distintiva de los jóvenes reside en su **alfabetización digital avanzada** y su mentalidad global. Utilizan la tecnología no solo como herramienta operativa, sino como el cimiento para diseñar modelos de negocio escalables, conectar con mercados internacionales desde sus puntos de origen y buscar soluciones creativas a los desafíos de la economía moderna. Para maximizar este potencial, es indispensable desarrollar un ecosistema de apoyo que incluya incubadoras con un enfoque en la innovación social, fondos de capital con sentido social, acceso a capital semilla con garantías flexibles y programas de mentoría especializada. Este enfoque debe ser multisectorial, reconociendo el potencial en áreas como la economía creativa, la cultura digital y las tecnologías verdes (INADEM, 2023).

También es importante establecer **alianzas estratégicas con el sector privado y la academia** (McKinsey, 2023) para facilitar el acceso a mercados, la transferencia de tecnología y la inversión de capital de riesgo. El objetivo final no es solo crear empresas, sino fomentar una cultura de innovación responsable, donde el éxito económico esté intrínsecamente ligado a la generación de valor social y la solución de problemas comunitarios y ambientales.

4. IMPLEMENTAR PRÁCTICAS INCLUSIVAS QUE REDUZCAN BRECHAS DE OPORTUNIDAD

La inclusión transforma destinos

La exclusión de los jóvenes de la **toma de decisiones** y de la participación social se manifiesta en múltiples formas, como desigualdades socioeconómicas, culturales y de género, limitaciones físicas, e incluso dificultades en el acceso a la tecnología.

La **diversidad juvenil en México** refuerza esta urgencia: 5.7% de los jóvenes hablan una lengua indígena, 2% se reconocen como afrodescendientes, 8.5% viven con alguna discapacidad o condición de salud mental o psicosocial, y la mitad son mujeres, quienes además enfrentan fuertes desigualdades en el acceso al trabajo (PNUD, 2025; INEGI, 2023).

La visión de este punto de palanca se sustenta en la **equidad estructural**, la **accesibilidad universal** y la **pertinencia cultural**. La equidad busca transformar los sistemas que reproducen desigualdades; la accesibilidad elimina barreras que limitan la autonomía y la participación; y la pertinencia cultural asegura que las políticas respondan a las necesidades e intereses reales de los jóvenes (CEPAL, 2024; UNESCO, 2023).

Promover la inclusión implica aplicar cambios culturales y estructurales. Una de las principales estrategias es **transversalizar las perspectivas de juventud y género**, lo que permite reconocer distintas experiencias y promover la igualdad de oportunidades. Esto se traduce en protocolos de inclusión, indicadores desagregados, programas de empoderamiento (sobre todo para mujeres jóvenes) y apoyo a colectivos juveniles. El reto consiste en **evitar la fragmentación excesiva**, canalizando las energías juveniles hacia proyectos y causas comunes.

La interculturalidad y la interseccionalidad son claves para valorar la **diversidad cultural, territorial y social de los jóvenes**, y diseñar programas pertinentes que respondan a sus contextos. Esto incluye metodologías adaptadas a cada territorio, intercambios entre jóvenes urbanos, rurales e indígenas, y el acompañamiento de especialistas en discapacidad para garantizar la igualdad de acceso.

Otro componente es el **diálogo intergeneracional**, que fomenta la comunicación no violenta, la mediación de conflictos y la cultura de paz. Estas prácticas pueden integrarse en los planes educativos y en campañas comunitarias que promuevan la prevención de la violencia y el respeto mutuo.

Asimismo, es necesario **cambiar la narrativa social que presenta a los jóvenes como problema y reconocerlos como protagonistas del presente**. Esto requiere campañas de sensibilización, programas de embajadores juveniles y reconocimientos públicos a quienes implementen prácticas inclusivas. Transformar la mirada hacia la juventud como fuente de talento, liderazgo y aportación social es esencial para cerrar brechas y fortalecer la cohesión social.

Por ejemplo, el término "nini" (jóvenes que ni estudian, ni trabajan), es de uso común, pero resulta reduccionista y estigmatizante. Es imperativo conceptualizar esta condición no como una elección de inactividad, sino como el resultado de un sistema socioeconómico que falla en su capacidad de inclusión. La mitigación de este fenómeno puede darse a través de la **implementación de programas de "segunda oportunidad"** y de capacitación laboral con incentivos reales para la reincorporación al sistema productivo o educativo.

Por otro lado, la **brecha de género** es amplia hacia las mujeres jóvenes que, a pesar de poseer credenciales académicas iguales o superiores, enfrentan mayores dificultades para acceder a empleos bien remunerados,



“La juventud es una fuerza transformadora cuando se le ofrece propósito. No basta dar oportunidades: hay que inspirar a los jóvenes a servir, a comprometerse con los demás y a creer que su trabajo puede cambiar realidades”.

*Carlos Labarthe, Miembro
del Consejo Directivo de
Promotora Social México y
Presidente de Gentera*

ascender profesionalmente y negociar salarios equitativos. Además, las brechas regionales y étnicas limitan el acceso al trabajo formal.

5. PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE JÓVENES COMO AGENTES DE CAMBIO

Participar es transformar

Hacer realidad que los jóvenes sean tomados en cuenta en el presente y al mismo tiempo se proyecten con una visión de esperanza para el futuro, requiere de una visión colectiva en donde sean reconocidos, accedan a oportunidades y actúen como **agentes de cambio en la sociedad**. La participación es el eje articulador que reconoce la capacidad de acción y la propuesta de los jóvenes tanto en lo individual como a través de sus organizaciones u otras instituciones.

La **participación juvenil** no surge de manera espontánea, requiere condiciones adecuadas. Estas se pueden resumir en tres ejes: el deseo de participar, que refleja la necesidad de expresarse y formar parte de causas diversas; la capacidad de participar, que demanda formación y habilidades para la acción solidaria; y la existencia de espacios, que ofrecen estructuras y oportunidades donde los jóvenes puedan incidir.

Las instituciones públicas, privadas, sociales y las propias organizaciones juveniles deben superar visiones asistencialistas y **garantizar mecanismos que reconozcan a los jóvenes como tomadores de decisiones** y cocreadores del presente y futuro colectivo. Esto implica pasar de la simple consulta a la participación sustantiva y vinculante, reconociendo la agencia juvenil y la capacidad de incidir de manera real en su entorno.

Entre las principales acciones destacan la **creación de espacios físicos y virtuales** que fomenten el liderazgo, la innovación y el intercambio de experiencias. Los centros juveniles comunitarios con conectividad digital, las áreas de *coworking* o las zonas recreativas y culturales, son iniciativas que promueven la participación y son medios donde se incuban ideas y cambios.

En el ámbito institucional, es muy importante asegurar la **representación juvenil en los procesos de decisión**. Esto requiere consejos y comités con poder vinculante en los tres niveles de gobierno, así como participación en presupuestos públicos y programas que atienden directamente a la juventud. La ciudadanía digital debe ser entendida como un conjunto de derechos y responsabilidades, capacitando a la población joven en el uso ético y constructivo de las tecnologías para el debate democrático y la fiscalización.

La juventud es abanderada de las causas globales y locales de mayor relevancia, como el medio ambiente, la equidad de género, la defensa de la vida, los derechos humanos, la inclusión social y la transparencia gubernamental.



Las personas jóvenes utilizan las **redes sociales** –incluyendo plataformas como X (antes *Twitter*), *Instagram* y *TikTok*– no solo como espacios de interacción social, sino como **poderosas herramientas para la movilización**, la difusión de información, la educación cívica y la fiscalización de las acciones de gobiernos y corporaciones. Su capacidad para crear comunidades en línea y organizar acciones rápidas y flexibles, que van desde protestas hasta campañas de *crowdfunding* solidario, les confiere un poder transformador que no debe ser minimizado ni confundido con la apatía. Han logrado eficazmente llevar temas históricamente marginados, como la diversidad o la crisis ambiental, al centro del debate político y mediático.

Es esencial que las instituciones tradicionales **reconozcan y validen estas nuevas modalidades de activismo**, generando puentes efectivos de diálogo para canalizar esta energía cívica hacia la construcción de políticas públicas que produzcan un impacto social significativo.

Hacer efectiva la participación juvenil exige información pública y mecanismos institucionales que integren sus perspectivas en las decisiones. Por ello, **la participación debe ser consultiva y vinculante**. Ayudará a crear y mantener un directorio único de programas, organizaciones y herramientas para juventudes. Su sistematización facilitará el acceso a oportunidades, conectará iniciativas y catalizará colaboraciones intersectoriales, fortaleciendo la solidaridad y la subsidiariedad.



6. ARTICULAR ESFUERZOS INTERSECTORIALES PARA SOLUCIONES INTEGRALES

Integrar esfuerzos, multiplicar futuros

La articulación de esfuerzos intersectoriales busca que los **sectores público, privado y social trabajen juntos** para ofrecer soluciones integrales a los desafíos que enfrentan los jóvenes mexicanos.

La visión de este punto de palanca se apoya en tres conceptos clave: **la articulación intersectorial**, que coordina los esfuerzos para maximizar sinergias; **la integralidad programática**, que atiende los problemas juveniles desde diversas dimensiones; y **la eficiencia sistémica**, que permite a las políticas de juventud ser más efectivas y sostenibles.

La intervención requiere visión sistémica, capacidad de análisis y síntesis para evitar duplicidades y optimizar recursos. Para ello, resultan esenciales dos líneas de acción: los pactos intersectoriales y los mecanismos de coinversión y evaluación.

Los **pactos intersectoriales**, respaldados por experiencias internacionales, han demostrado incrementar en un 32% la efectividad de programas juveniles y reducir en un 25% la duplicidad de esfuerzos (Banco Mundial, 2023). Para que funcionen, se requiere una **agenda común**, indicadores compartidos, plataformas multiactor y esquemas de financiamiento colaborativo que fortalezcan la confianza y la toma conjunta de decisiones.

Por otro lado, **los mecanismos de coinversión** constituyen la base de un financiamiento social más estratégico. Al combinar recursos gubernamentales, privados y de filantropía, se crean intervenciones de mayor alcance, capaces de compartir riesgos y generar tanto rendimientos financieros como impacto social.

La construcción sistémica de pactos y de mecanismos de coinversión, requieren de arquitecturas institucionales, públicas y privadas, que faciliten la participación genuina, inclusiva y la toma colaborativa de decisiones.

Asumir compromisos públicos por los jóvenes desde una perspectiva integral, abona, también, a la visibilidad de los retos y la narrativa de la juventud, además genera información y oportunidades de colaboración entre las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), colectivos, instituciones, gobiernos y personas.

Para lograr que los pactos sean herramientas eficientes de transformación sistémica, se requiere un andamiaje que implica establecer una agenda común, diseñar metas e indicadores compartidos y **sistemas de monitoreo y evaluación** conjunta, conformar un grupo impulsor multianual, operar plataformas multiactor y aplicar mecanismos de financiamiento colaborativo.

“El cambio sistémico no se logra desde el discurso, sino desde la acción colectiva. La juventud debe encontrar en las instituciones aliados que confíen en su potencial y acompañen su desarrollo con visión, valores y propósito común”.

Juan Carlos Letayf, Miembro del Consejo Directivo de Promotora Social México

EPÍLOGO: LA ESPERANZA EN ACCIÓN

Este capítulo concluye con un epílogo orientado a la perseverancia y al futuro, ya que se trata de un tema abierto y en permanente transformación, como las juventudes que lo motivan.

La juventud constituye, sin lugar a duda, el presente dinámico de toda sociedad y la garantía de su futuro. Es un grupo marcado por una diversidad sin precedentes, una admirable resiliencia frente a las adversidades y una profunda conciencia de los retos globales que se avecinan. La población joven ha desmantelado el viejo modelo de vida ineal que tenían algunos sectores de la población y está construyendo, con creatividad, esfuerzo y determinación, **caminos más complejos y auténticos**, que se alinean mejor con los retos del siglo XXI.

Hay que reconocer que **sus trayectorias son inherentemente diversas**, que sus luchas por la inclusión educativa, la salud y el trabajo digno son legítimas, y que su activismo es la clave para un futuro más justo y sostenible. El desafío ineludible no recae solo en las personas jóvenes, sino en las instituciones de gobierno y en las generaciones precedentes: **es imperativo abrir las puertas, generar plataformas de diálogo real y compartir los espacios de decisión y poder**, tal y como se propone en los seis puntos de palanca. Al reconocer a la juventud como una fuerza transformadora y con gran capacidad de liderazgo, la sociedad podrá encontrar la vitalidad, la innovación y la

esperanza que necesita para avanzar hacia un futuro más equitativo, inclusivo y sostenible. Su energía y su visión no son promesas futuras, sino una realidad presente que debe ser potenciada mediante una acción coordinada.

La complejidad de los desafíos que enfrenta la juventud exige **soluciones integrales, colaborativas e innovadoras**, con la participación decidida del gobierno, del sector privado, de la sociedad civil, de la academia y, como centro y fin de estas, a las propias personas jóvenes.

El momento es crítico, la ventana demográfica de oportunidad de México se cerrará en pocos años. Las decisiones que se tomen hoy determinarán si el país aprovecha este **potencial transformador**, pero, si no se interviene de manera eficiente, se corre el riesgo de perpetuar un ciclo de exclusión juvenil que compromete irreversiblemente su desarrollo, su futuro y el del país.

Las personas jóvenes no son beneficiarios pasivos, sino **actores estratégicos** de sus propias transformaciones y del desarrollo nacional. Al compartir los espacios de decisión y poder, aseguramos que las soluciones emerjan directamente de sus propias perspectivas y habilidades.

Este capítulo busca ser una provocación para la acción colectiva y el liderazgo ecosistémico, busca disminuir la retórica para pasar a la acción constructiva, identificar las palancas de cambio e intervenir con intencionalidad estratégica. Es en este contexto donde el papel de PSM, como una institución promotora de espacios de diálogo, sinergias y colaboración, de creación de iniciativas a favor de las personas jóvenes, cobra más relevancia que nunca y genera una respuesta contundente a uno de los desafíos más importantes de nuestra nación: **dar esperanza presente**.

ALGUNAS ORGANIZACIONES VINCULADAS CON JUVENTUD

PALANCA	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. TEJER REDES DE ACOMPAÑAMIENTO PARA EL BIENESTAR Y PROYECTO DE VIDA	AtentaMente	Promueve el bienestar humano y socioemocional en jóvenes mediante programas educativos basados en evidencia científica.
	The Wellbeing Project	Red global que impulsa el bienestar de los agentes de cambio. Cocreado con Ashoka, Georgetown, Impact Hub, Porticus, Skoll y Synergos; reúne más de 1,200 organizaciones.
2. REDISEÑAR PROGRAMAS EDUCATIVOS CON HABILIDADES RELEVANTES	Enseña por México	Trabaja para reducir la inequidad educativa y ayudar a niñas, niños y jóvenes a alcanzar su máximo potencial.
	Movimiento STEM+	Transforma iniciativas de educación STEM en programas de alto impacto para cerrar brechas y formar talento preparado para los retos del siglo XXI.
3. COCREAR OPORTUNIDADES DE TRABAJO DIGNO Y MEDIOS DE VIDA	Fundación Forge	Ofrece formación y acompañamiento a jóvenes en situación de pobreza para que accedan al empleo y desarrollen su proyecto de vida.
	Generation	Capacita a jóvenes según las necesidades del mercado laboral, conectándolos con oportunidades reales de empleo.
4. IMPLEMENTAR PRÁCTICAS INCLUSIVAS QUE REDUZCAN BRECHAS DE OPORTUNIDAD	SERAJ	Trabaja con jóvenes de 12 a 29 años en contextos de exclusión para fortalecer su ciudadanía, educación y autonomía económica.
	IDEAS (Ch'ieltik)	Acompaña a juventudes mayas de Chiapas en el ejercicio de sus derechos desde la interculturalidad y la igualdad de género, impulsando su participación como agentes de cambio comunitario.
5. PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE JÓVENES COMO AGENTES DE CAMBIO	Ashoka	Habilita, selecciona y apoya a líderes que generan impacto social positivo. Articula redes globales de agentes de cambio y promueve un mundo donde todos puedan ser agentes de transformación.
	CLAP	Desarrolla programas y centros comunitarios de aprendizaje para adolescentes y jóvenes en zonas vulnerables, con un enfoque integral que atiende distintas dimensiones de su desarrollo.
6. ARTICULAR ESFUERZOS INTERSECTORIALES PARA SOLUCIONES INTEGRALES	Alianza por el Trabajo Digno	Red de más de 70 organizaciones que promueven el trabajo digno para las juventudes, articulando esfuerzos de la sociedad civil, academia y sector empresarial.
	FLOU (Fondo Libertad y Oportunidades para Jóvenes)	Mecanismo de coinversión impulsado por NMP, Fundación Hilton y Fondo Semillas que fortaleció a 40 colectivos y organizaciones juveniles en la Zona Metropolitana del Valle de México.



EMPRENDIMIENTO SOCIAL

GENARO MEJÍA

EMPRENDEDORES SOCIALES: LOS AGENTES DE CAMBIO

Los superhéroes no existen. Los problemas sociales complejos no pueden resolverse con una sola intervención o por un solo actor. Por eso, Promotora Social México (PSM) utiliza un enfoque sistémico para lograr un **cambio social a gran escala**. Con este objetivo, busca catalizar alianzas y colaboración intersectorial entre el gobierno, la academia, la sociedad civil, las empresas y los emprendedores. Su convicción es que solo **a través de la sinergia y la corresponsabilidad** entre los diferentes elementos del ecosistema se pueden lograr soluciones más profundas y duraderas.

“Los problemas no se resuelven de manera aislada. Se trata de problemas sistémicos, lo que significa que están interconectados y son interdependientes”, dice el pensador Fritjof Capra, en su libro *The Systems View of Life: A Unifying Vision* (Cambridge University Press, 2014).

Por eso emprender se convierte en una vía para reconfigurar los sistemas económicos y sociales, para avanzar hacia modelos más justos, regenerativos y colaborativos.

“El emprendimiento social es un campo en constante evolución y renovación para perseguir la prosperidad en armonía con la naturaleza y la cohesión social. La realización de sólidas alianzas estratégicas globales, en medio de un entorno volátil e incierto, puede ser un mecanismo para perseguir sociedades inclusivas, justas y en paz”, según Laura Iturbide, consejera independiente, investigadora y académica, exdirectora del Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac (IDEA).

Para lograr este cambio sistémico, PSM se enfocará en **impulsar puntos de palanca dentro del ecosistema de emprendimiento social en México**. Estos puntos están diseñados para generar un efecto dominó que beneficie a todo el sistema, en lugar de solo a una parte. El objetivo final es superar la fragmentación del sector y alinear a todos los actores en torno a una visión y agenda común para transformar la realidad social del país.



44.7% de las empresas en México afirman realizar prácticas con un impacto social o ambiental positivo.



De estas empresas, **48.3%** indica que los productos o servicios que ofrecen tienen como objetivo proteger o subsanar el medio ambiente.



39.1% realizan algún tipo de contratación inclusiva (de personas con discapacidad, personas adultas mayores, etcétera).



29.7% donan un porcentaje de sus ingresos a causa sociales/ambientales.

Este enfoque sistémico también se refleja en la forma en que mide el impacto. PSM busca no solo evaluar el éxito de un proyecto individual, sino también su contribución al cambio del sistema completo.

La construcción de **un ecosistema de emprendimiento social sólido, resiliente y transformador** requiere una visión compartida que oriente los esfuerzos de los múltiples actores que lo conforman.

Para delinear esta visión, PSM se ha dado a la tarea de dialogar con más de 30 líderes del ecosistema: emprendedores sociales, inversionistas de impacto, académicos, responsables de programas de incubación y aceleración, así como directivos de organizaciones que promueven el emprendimiento con propósito en México. A esta brújula colectiva le ha llamado Visión Colectiva 2036, una ruta a seguir, una inspiración que permita alinear y maximizar los esfuerzos de todos.

Así, con este enfoque sistémico, PSM busca avanzar, junto a todos sus aliados, hacia una **Visión Colectiva 2036** en donde:

"El emprendimiento social en México es un sector legítimo, descentralizado e inclusivo, con una definición clara y un marco legal y fiscal diferenciado que brinda certeza e incentivos. Todos los proyectos parten de una base ética y cuentan con mecanismos de medición de impacto y rendición de cuentas que aseguran transparencia y evitan el *greenwashing*".

"El ecosistema se articula en redes de colaboración y transferencia de conocimiento, donde coexisten inversión de impacto, capital

paciente y filantropía de riesgo como mecanismos complementarios. La ciudadanía participa activamente en la cocreación y legitimación de proyectos, y el emprendimiento social se consolida como una tercera vía de desarrollo, junto al Estado y al mercado, capaz de transformar realidades sociales y ambientales”.

En este capítulo abordaremos **los diez puntos de palanca** en los cuales, de acuerdo con la visión de PSM, todos los miembros del ecosistema deben trabajar en conjunto para promover cambios profundos y duraderos, que nos lleven a consolidar esta Visión Colectiva.

Porque, como dice Juana Ramírez, Presidenta de la Asociación de Emprendedores de México (ASEM), “emprender se trata fundamentalmente de tomar decisiones de vida y asumir con responsabilidad lo que implican esas decisiones”.

“Los emprendedores sociales conciben ideas brillantes y, contra todos los pronósticos, tienen éxito en la creación de nuevos productos o servicios que mejoran radicalmente la vida de las personas”.

Roger L. Martin y Sally Osberg

1. DEFINIR Y ESTANDARIZAR EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Nombrarlo para transformarlo

Ya dijimos antes que los superhéroes no existen, pero un emprendedor social se parece mucho a un héroe de carne y hueso. Aunque también son seres difíciles de nombrar y visualizar y, por tanto, de apoyar.

El problema es que no existe, hasta el momento, una definición muy clara de emprendimiento social.

Para PSM, se trata del **primer punto de palanca** importante en el que todos los actores del ecosistema deben ponerse de acuerdo porque una definición confusa inhibe la entrada de nuevos emprendimientos sociales y dificulta la alineación de los diferentes actores en un objetivo común.

Además, esta falta de claridad limita la entrada de inversiones de impacto, haciendo los recursos, ya de por sí escasos, menos efectivos para lograr cambios profundos y duraderos.

Por si fuera poco, una narrativa dispersa sobre este tipo de emprendimiento y sobre lo que son las inversiones de impacto pone en riesgo su reputación.

“El emprendimiento social es una idea atractiva porque tiene grandes posibilidades. Si estas posibilidades no se cumplen debido a que se incluyen en la definición demasiados esfuerzos no relacionados con el emprendimiento, entonces el término ganaría mala reputación y la esencia del verdadero emprendimiento social se perdería”, alertan Roger L. Martin y Sally Osberg (“Emprendimiento social: la necesidad de una definición”, en *Stanford Social Innovation Review en Español*, marzo de 2021).

Por eso, PSM propone en **este primer punto de palanca**:

“Impulsar un proceso participativo de estandarización conceptual que identifique los elementos centrales del emprendimiento social: creación de valor social y ambiental, sostenibilidad económica, innovación en la solución de problemas y gobernanza inclusiva. Dicho consenso debe expresarse en documentos de referencia, marcos jurídicos o incluso en un manifiesto sectorial que otorgue legitimidad. En la práctica, esta definición permitirá distinguir al emprendimiento social de iniciativas asistencialistas o meramente comerciales, clarificar su relación con la economía social y solidaria, y proyectar al ecosistema mexicano como un referente legítimo a nivel nacional e internacional”.

Aunque, hasta ahora, no hay coincidencias para una sola definición entre los diferentes actores del ecosistema, PSM entiende el emprendimiento social como “una forma de acción transformadora, en la que personas actúan como agentes de cambio, desarrollando soluciones innovadoras a problemáticas sociales y ambientales relevantes”. Es tanto un **acto de emprender**—de imaginar, construir y movilizar recursos para generar impacto positivo—como una **vía para reconfigurar los sistemas económicos y sociales**, avanzando hacia modelos más justos, regenerativos y colaborativos.

Desde esta visión, el emprendimiento social no se limita a una forma jurídica ni a un modelo de negocio específico. Puede tomar forma en empresas sociales, cooperativas, colectivos, organizaciones de la sociedad civil, plataformas híbridas o movimientos ciudadanos.

Para la doctora Laura Iturbide, son numerosos los beneficios que podrían darse de un concepto estandarizado de emprendimiento social, entre ellos, que habría concordancia y mayor precisión en la ejecución y la toma de decisiones, así como en la comunicación, que ayudaría a evaluar desafíos e impactos entre los diferentes actores y su sincronía. Sin duda, un consenso legitimaría al sector, evitaría la tergiversación y permitiría articular estrategias comunes con impacto social, económico y ambiental. Más aún, podría proyectar al ecosistema como un referente internacional por su coherencia conceptual y solidez ética.

2. IMPULSAR UN MARCO LEGAL Y FISCAL DIFERENCIADO

Piso parejo y sin tantos baches

El trabajo de un emprendedor social es un acto heroico lleno de baches y retos, que siempre está dispuesto a enfrentar.

PUNTOS DE PALANCA DE EMPRENDIMIENTO



Definir y estandarizar los conceptos del ecosistema de emprendimiento social.



Impulsar un marco legal y fiscal diferenciado.



Democratizar el acceso a recursos financieros y sociales.



Descentralizar y territorializar el ecosistema.



Visibilizar al emprendedor y al sector.



Transitar del asistencialismo a la autonomía comunitaria.



Asegurar medición de impacto y rendición de cuentas.



Aprovechar la innovación y la tecnología para el impacto.



Involucrar a grandes corporativos como catalizadores.



Consolidar liderazgos y gobernanza sistémica.

“La diversidad de enfoques con un derrotero común es muy potente cuando se trata de mejorar la calidad de vida de personas y comunidades; es un semillero de innovación y creatividad”.

Laura Iturbide, investigadora y académica



Fuente: Promotora Social México, 2025.

“El emprendedor social debe tener esta pasión por lo que está haciendo. **Enamorarse del problema, no de la solución**, porque con el tiempo, con la tecnología, las soluciones van a cambiar”, dice Francesco Piazzesi, fundador de Échale, un emprendimiento social cuyo propósito es impulsar el desarrollo comunitario sostenible a partir de la inclusión social en la construcción de vivienda e infraestructura comunitaria en el mundo.

Entre los mayores obstáculos que enfrenta un emprendedor social está el contexto legal y fiscal en México, donde existe un abismo normativo que dificulta dar protección y apoyo a las empresas sociales, impone trabas al financiamiento y a la obtención de recursos, y complica la posibilidad de tejer redes que les permitan organizarse.

Buscando el fortalecimiento de **la cultura de la legalidad, la rendición de cuentas y la actualización jurídica y fiscal**, PSM organizó en 2024 los *Legal Days*, un espacio de diálogo con organizaciones de la sociedad civil, cooperativas, colectivos, empresas y expertos.

Es un hecho que la indefinición legal pone a las empresas sociales en una encrucijada. “La carencia de un régimen legal y fiscal específico para empresas sociales limita la formalización adecuada, el acceso a recursos financieros y la consolidación institucional necesaria para que estos emprendimientos prosperen con un enfoque mixto de lucro e impacto social en México”, asegura Jorge Cueto, emprendedor social, fundador de PrisonArt.

Este dilema se acentúa cuando se trata de empresas sociales como PrisonArt, que trabaja con poblaciones vulnerables privadas de su libertad, que

no están en la formalidad, obligando a Jorge Cueto a operar como sociedad anónima y como fundación, que trabajan en conjunto para cumplir un doble objetivo: contribuir a la reinserción de los exconvictos y tener utilidades.

Ante esta realidad, PSM propone como **segundo punto de palanca**:

"Impulsar la creación de un marco legal y fiscal diferenciado que brinde certeza institucional, fomente la formalización del sector y habilite incentivos adecuados. Esto implica desarrollar figuras jurídicas como las empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), armonizar leyes federales, estatales y municipales para evitar superposiciones, y establecer incentivos fiscales que reconozcan explícitamente el valor social y ambiental de los emprendimientos. Con ello se logrará no solo reducir la precarización y fragmentación actuales, sino también consolidar al emprendimiento social como un actor legítimo dentro de la economía nacional y un motor de transformación hacia una economía solidaria y sostenible".

Alineada con este objetivo, la ASEM, según su presidenta, Juana Ramírez, ha trabajado en una figura jurídica específica para el sector. "Porque creemos que puede fortalecer la creación en más empresas sociales y porque ello contribuye a resolver necesidades prioritarias en la población", explica.

Una figura legal propia daría identidad jurídica clara y facilitaría la comprensión del modelo por parte de inversionistas, clientes y reguladores, además de agilizar el diseño de beneficios tributarios proporcionales al impacto social generado, sin los requisitos restrictivos de las donatarias autorizadas.

"Esto permitiría la protección del propósito social, determinando reglas para que la misión social no se diluya con el tiempo o cambios de propiedad. También, contribuiría a la atracción de inversión de impacto si se extienden beneficios a quienes apuesten por los emprendedores sociales", asegura Ramírez.

El impacto de un marco legal y fiscal diferenciado podría ser inigualable, pues tener un sector formal, competitivo y sostenible podría contribuir a una economía solidaria e inclusiva.

"Las empresas sociales se constituyen legalmente como empresas tradicionales, sin una categoría particular que reconozca su doble finalidad de impacto social y rentabilidad. Esto genera incertidumbre y dilemas sobre cómo constituirse desde el inicio".

*Jorge Cueto, fundador de
PrisonArt*

3. DEMOCRATIZAR EL ACCESO A RECURSOS FINANCIEROS Y SOCIALES

Una fuente que moje a todos

Ni un héroe ni un emprendedor social pueden serlo si tienen hambre, si no tienen acceso a una vivienda digna y a la satisfacción mínima de sus necesidades

“Nuestro propósito máximo es demostrar que hacer el bien es el mejor negocio. Queremos que miles de millones de dólares lleguen a manos de emprendedores latinoamericanos comprometidos en construir un mundo mejor”.

David Alvo, Cofundador
y CEO de Impacta

básicas. Tampoco se puede crear una empresa social cuando no hay un acceso a los recursos financieros y sociales.

El acceso a redes de contacto y financiamientos es el principal obstáculo para emprender en México, de acuerdo con el estudio *Brechas del Emprendimiento en la Alianza del Pacífico* (Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico, ASELA y BID, 2018).

Según este reporte, analizando particularmente aspectos como la existencia de recursos suficientes y acceso al financiamiento privado, el 55% del total de emprendedores mexicanos encuestados declara estar en desacuerdo con ambas afirmaciones.

“En México aún predomina la idea de que las empresas sociales no pueden ser rentables mientras generan un impacto social, lo que dificulta la cultura de emprendimiento social y limita el acceso a capital de riesgo y apoyos específicos para estas empresas”, opina el emprendedor social Jorge Cueto.

Juana Ramírez, Presidenta de la ASEM, propone varias **líneas de trabajo para democratizar el acceso a los recursos** a los emprendedores sociales:

- Promover la formalidad de las empresas y la gestión contable y financiera, apoyada en tecnología.
- Crear instrumentos financieros híbridos, como los fondos de inversión de impacto, capital paciente y esquemas de financiamiento mixto, adaptados a la naturaleza de emprendimientos sociales.
- Facilitar plataformas accesibles para financiamiento colectivo y créditos pequeños con tasas preferenciales.
- Crear mecanismos gubernamentales o de instituciones que absorban parte del riesgo para atraer capital privado hacia emprendedores en etapas tempranas.
- Promover la creación de redes de inversionistas ángeles sociales que comprendan y valoren el doble retorno (financiero y social).

Alineada con esta visión, PSM plantea trabajar en este **tercer punto de palanca**:

“Democratizar el acceso a los recursos, asegurando que las reglas del ecosistema reconozcan la diversidad de perfiles y territorios. Para ello, es necesario impulsar mecanismos financieros innovadores como blended finance, bonos de impacto social, capital paciente y esquemas de crowdfunding, junto con criterios de transparencia y equidad en su asignación. Democratizar los recursos no se limita a ampliar las fuentes de financiamiento, sino que implica reconfigurar

la lógica del ecosistema para que promueva la inclusión, genere confianza social y visibilice una mayor diversidad de casos de éxito. Con ello se rompe el ciclo de concentración de apoyos y se fortalece un modelo más justo, sostenible y legítimo para el sector”.

Mientras las condiciones de acceso a recursos prevalecen adversas para el emprendedor social, PSM ya realiza acciones concretas para contribuir al cambio, pues tiene entre sus líneas de acción la inversión de impacto y la inversión social.

Con la inversión de impacto, **apoya a empresas sociales con potencial de escalamiento** que combinan modelos sostenibles de negocio con una intención clara de generar impacto social o ambiental. Desde 2009, se inició con esta línea estratégica y, a través de sus diferentes fondos, se han canalizado más de 1,178 millones de pesos, impactando de forma directa a 36 empresas y a más de 1.2 millones de personas.

Con la inversión social, PSM **fortalece iniciativas lideradas por agentes de cambio** que operan desde modelos no lucrativos o híbridos. A lo largo de su trayectoria, PSM ha apoyado a más de 400 organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, colectivos y otros actores en más de 700 proyectos. Estos apoyos han incluido recursos económicos, así como servicios de valor agregado no financieros, como asesoría estratégica, fortalecimiento institucional y alianzas, que han resultado en un apoyo a 1.8 millones de personas.

El trabajo emprendido por PSM va en el camino correcto porque si logramos que los recursos financieros y sociales se distribuyan de manera equitativa en todo el país, garantizando acceso a capital, redes y acompañamiento a emprendedores de diferentes perfiles y territorios, se puede fortalecer la confianza y reducir la exclusión. El ecosistema podría funcionar como **un espacio inclusivo que potencie la innovación y la justicia social**.

4. DESCENTRALIZAR Y TERRITORIALIZAR EL SISTEMA

Mirar más allá del ombligo

No es lo mismo ser un héroe en la Ciudad de México que uno en Chiapas. Tampoco es lo mismo ser un emprendedor social en alguna de las ciudades principales del país que serlo en zonas rurales o alejadas.

México es un país centralizado en todos los aspectos: económico, político, cultural y social. Es en la Ciudad de México y en algunas ciudades como Monterrey o Guadalajara donde se concentran la oferta de financiamiento, los servicios de incubación y aceleración, además de las opciones de capacitación.

“En México, aún predomina la idea de que las empresas sociales no pueden ser rentables mientras generan un impacto social, lo que dificulta la cultura de emprendimiento social y limita el acceso a capital de riesgo y apoyos específicos para estas empresas”.

Jorge Cueto, Fundador de PrisonArt

“Concentrar o centralizar los recursos, lo primero que provoca es una desigualdad. Tener los programas de financiamiento, capacitación, incubación, etcétera, concentrados, limita a los emprendedores de oportunidades, evita que estas personas puedan desarrollar todo su potencial como emprendedores o incluso detonar la innovación”.

*Marisol García Fuentes,
periodista especializada en
emprendimiento*

Para Carlos Labarthe, Presidente de Gentera, mientras los fondos que operan en la Ciudad de México sí apoyan a emprendimientos de varios estados, esto no ocurre con los fondos de otras grandes ciudades, como Guadalajara y Monterrey, donde “están muy enfocados en lo suyo”, lo que, opina, “sí es un tema, sobre todo para los estados más pobres”.

Según el reporte de TMF Group 2025, **México es el tercer país más complejo para hacer negocios** de entre 79 naciones analizadas. Esto indica un alto grado de complejidad en su entorno regulatorio, fiscal y administrativo.

No es menor entender que la centralización del país se convierte en un cuello de botella, ya que la concentración de decisiones y recursos en un solo punto puede generar retrasos significativos, con procesos rígidos y burocráticos que se vuelvan barreras para que el emprendedor social pueda escalar su proyecto.

Por eso, PSM propone como **cuarto punto de palanca**:

“Avanzar hacia la descentralización y territorialización del ecosistema, garantizando que los recursos, programas de incubación y aceleración, y esquemas de financiamiento lleguen de manera equitativa a los territorios más alejados. Implica crear estrategias de acompañamiento contextualizado, fortalecimiento de capacidades locales y reconocimiento de la diversidad cultural y regional. Con ello, se busca convertir la inclusión territorial en motor de innovación y justicia social, reduciendo las desigualdades y potenciando la autonomía comunitaria en todo el país”.

Un ejemplo del impacto de PSM, a partir de una visión descentralizada, es Blancos y Bancos. Fue fundada en 2017 por Martha Guadalupe Jiménez, con el objetivo inicial de crear una pequeña compañía que enseñara y empleara a mujeres en oficios como carpintería, tapicería y costura, brindándoles independencia y una salida de su situación vulnerable.

Se trata de una empresa social que combina la artesanía tradicional oaxaqueña con productos de diseño contemporáneo, especializándose en bancos y muebles de madera, ropa de cama y blancos (como sábanas y edredones).

El núcleo de su modelo social está formado por el empoderamiento de las mujeres, el trabajo digno, el comercio justo, así como la difusión de la tradición artesanal y el combate a la piratería.

Para Marisol García Fuentes, periodista especializada en emprendimiento y exdirectora editorial de *Emprendedor.com*, **la descentralización y la territorialización** “permitiría que los emprendedores sociales trabajaran con los recursos que están a su alcance, podrían tener acompañamiento en el contexto donde se desarrollan, generarían soluciones más sostenibles y



escalables, que tuvieran un impacto directo en sus localidades, provocando una onda expansiva y un efecto multiplicador a nivel nacional”.

Si logramos descentralizar y llevar a todos los rincones del país los programas de incubación, aceleración y financiamiento, y podemos adaptarlos a contextos rurales, indígenas y comunitarios, obtendremos **un ecosistema más justo y territorialmente equilibrado**.

5. VISIBILIZAR AL EMPRENDEDOR Y AL SECTOR

“Santo” que no es visto no es adorado

En México admiramos a futbolistas, cantantes e *influencers* digitales, pero no a emprendedores sociales. A pesar de ser héroes cotidianos que trabajan todos los días por crear una mejor sociedad, no los vemos como ejemplos a seguir. Muchas veces, incluso, desconocemos su existencia.

Es grave que no tengan visibilidad cuando el emprendimiento es uno de los pilares más importantes en la economía mexicana, pues las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan más del 95% del total de negocios en el país, generan el 72% de los empleos formales y el 52% del Producto Interno Bruto (PIB).

Por eso es urgente visibilizar su labor y su impacto en México ante el gobierno, las grandes empresas y los medios de comunicación, ya que esta falta de presencia y relevancia se convierte en otra barrera invisible que les cierra el paso a financiamiento, alianzas y capacitación.

“Nuestro objetivo siempre ha sido que las artesanas puedan romper el ciclo de pobreza. Al integrarlas en cadenas de valor globales, acceden a pagos justos, nuevas oportunidades y una independencia que transforma a sus familias y comunidades”.

*Antonio Nuño, Cofundador
y CEO de Someone Somewhere*

En el radar de Juana Ramírez, Presidenta de la ASEM, quien lleva años de trabajo para **visibilizar a los emprendedores**, hay varias acciones que se pueden llevar a cabo para **ponerlos en el foco de todo el país**:

- **Documentar casos de éxito** con datos concretos sobre el impacto social generado, con métricas tangibles (empleos creados, comunidades beneficiadas, problemas resueltos) que trasciendan la narrativa emotiva que suele ser la más común en el sector.
- **Crear programas educativos y eventos** del ecosistema emprendedor que ayuden a normalizar la rentabilidad y el crecimiento empresarial en el emprendimiento social, demostrando que impacto social y generación de valor y riqueza pueden coexistir.
- **Desarrollar plataformas** dedicadas a impulsar a los emprendedores sociales, con reconocimientos especializados y cobertura mediática específica que diferencie al emprendimiento social del tradicional.
- **Gestionar la conexión** de emprendedores sociales con corporativos, gobierno y academia para generar sinergias.
- **Crear un reconocimiento** a las empresas “emprendedoramente responsables”, que involucren al menos en un 20% de sus compras a micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y demuestren el valor que generan al ecosistema a través de la transferencia de tecnología y buenas prácticas.

Y no es que no haya varios esfuerzos al respecto. La propia PSM tiene en la promoción social a una de sus principales líneas de acción, con el objetivo de amplificar, conectar y visibilizar el emprendimiento social como una fuerza de transformación.

La labor de PSM en estos 15 años se ha traducido en **la cocreación e impulso de 78 iniciativas catalizadoras de alto impacto**, creando, promoviendo y manteniendo colaboraciones y alianzas entre diversos actores líderes, orientadas a fortalecer el ecosistema desde distintos ángulos: foros de diálogo, publicaciones, campañas, eventos, redes, espacios de *coworking*, programas de formación y plataformas digitales.

Un ejemplo de este esfuerzo son los *Impact Days*, iniciativa coorganizada con *Impact Hub Ciudad de México*, con el objetivo de fortalecer y posicionar el ecosistema de impacto social, generando una dinámica de colaboración más estrecha entre sus distintos actores. En su primera edición en junio de 2024, se llevaron a cabo 26 actividades con la participación de más de 1,000 asistentes.

Hay otros casos de éxito en la promoción y comunicación del emprendimiento social. Uno de ellos es *Disruptivo TV*, fundado por Juan del Cerro, un canal

y podcast que busca inspirar a las personas a convertirse en agentes de cambio a través del emprendimiento social, los negocios con propósito y la innovación. Otro caso relevante es el programa de Aldo Farrugia, *COMUNAL Podcast*, donde entrevista a agentes de cambio en México para inspirar a la audiencia.

También se debe mencionar a la revista *Entrepreneur en Español*, que por más de 25 años se enfocó en contar historias de emprendedores, incluyendo un espacio importante para hablar de los de corte social. La marca se transformó en *Emprendedor.com*, un medio que continúa vigente en la web.

Sin embargo, **los esfuerzos están dispersos** y, muchas veces, sus resultados no son medidos y no hay un seguimiento puntual de las historias.

Por eso, para avanzar de forma decidida en la visibilización de los emprendedores sociales, PSM propone como **quinto punto de palanca**:

“Visibilizar de manera integral a los emprendedores y al sector como agentes de transformación social. Esto implica promover estrategias de comunicación ciudadana con lenguaje accesible, difundir casos de éxito representativos de distintas regiones y poblaciones, y reconocer públicamente la contribución de quienes emprenden desde la necesidad y la oportunidad. Visibilizar al sector no solo fortalece la confianza y la colaboración entre actores, sino que también proyecta al emprendimiento social como un motor legítimo de cambio sistémico en México”.

La periodista Marisol García Fuentes, exdirectora editorial de *Emprendedor.com*, considera que “hace falta generar más narrativas integrales, que no nada más se hable de levantamientos de capital o de cifras de crecimiento, sino que realmente se cuente la historia desde cómo están solucionando problemas apremiantes, cómo generan empleos dignos y un efecto multiplicador”.

Si logramos que el emprendimiento social sea reconocido como un **actor central de transformación en México**, si los medios difunden de manera justa la diversidad de experiencias e historias, el resultado concreto será que la ciudadanía confíe en el sector y los emprendedores sean valorados, admirados y apoyados por su impacto y capacidad de innovación.

6. TRANSITAR DEL ASISTENCIALISMO A LA AUTONOMÍA COMUNITARIA

Volar por sí mismos

Ningún héroe puede cambiar al mundo si para ello depende de apoyos o “dádivas” de terceros. **Los verdaderos agentes de cambio, como lo son los emprendedores sociales, necesitan autonomía e independencia.**

“Hace falta generar más narrativas integrales, que se cuente la historia desde cómo están solucionando problemas apremiantes, cómo generan empleos dignos y un efecto multiplicador”.

Marisol García Fuentes,
periodista especializada en
emprendimiento

El asistencialismo, aunque puede ser útil en contextos de emergencia o como punto de partida, no es sostenible a largo plazo. Tiende a generar dependencia, desalienta la participación activa y el empoderamiento comunitario, dificulta la sostenibilidad financiera de las iniciativas sociales al crear una cultura de gratuidad, y puede perpetuar la pobreza y la exclusión al no abordar las causas sistémicas de los problemas, por lo que debe concebirse solo como una estrategia transicional y no permanente.

“Muchas veces, estos apoyos están dispersos entre distintas instituciones y programas, lo que dificulta que los emprendedores puedan acceder a ellos de manera integral y eficiente”, dice el emprendedor social Jorge Cueto, quien agrega: “El enfoque asistencialista limita el potencial de los emprendedores sociales, al poner énfasis en la ayuda puntual o en los subsidios más que en fomentar la autonomía, el crecimiento y la sustentabilidad de sus proyectos”.

Para avanzar en esta visión, PSM propone trabajar en este **sexto punto de palanca**:

“Sustituir los apoyos fragmentados por un enfoque de autonomía comunitaria, basado en la construcción de capacidades locales, la mentoría continua y la profesionalización de los equipos. Al mismo tiempo, impulsar la creación de proyectos longitudinales y escalables, con financiamiento multianual y esquemas de acompañamiento prolongado que aseguren viabilidad en el tiempo. Transitar hacia este modelo significa reconocer a las comunidades como protagonistas de sus propios procesos de desarrollo, romper la dependencia asistencialista y fortalecer la corresponsabilidad social. Con ello, el ecosistema puede evolucionar hacia un sistema más equitativo, autónomo y sostenible”.

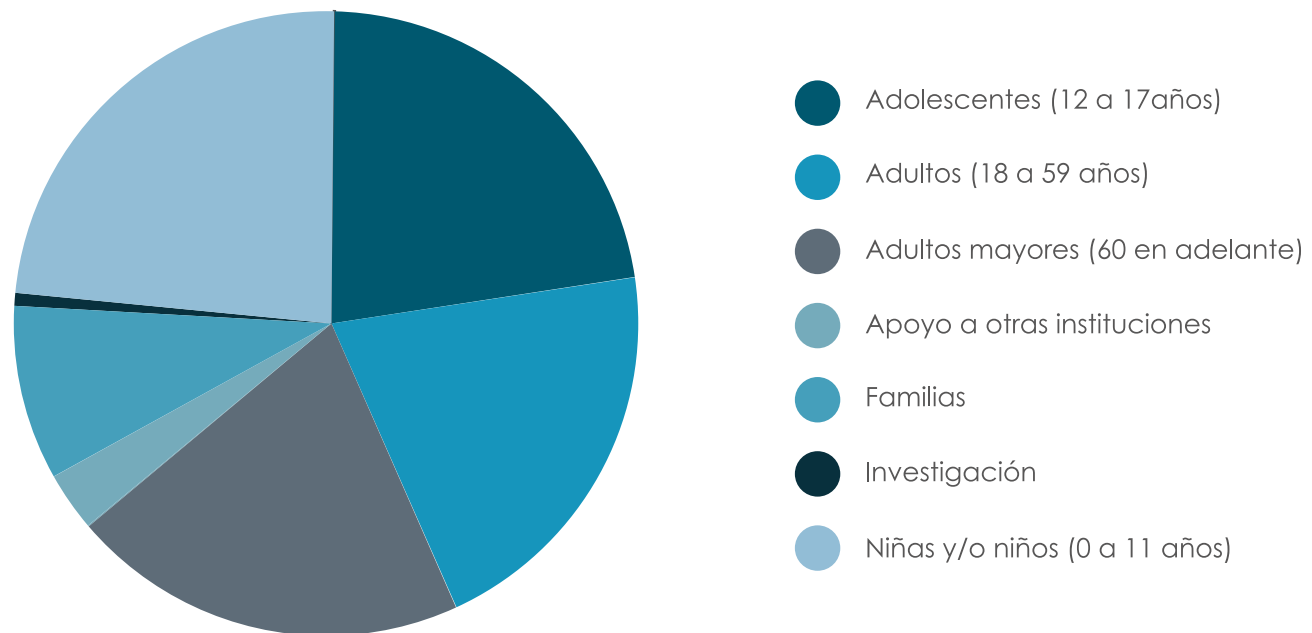
PSM ya trabaja en fortalecer este punto de palanca, apoyando a proyectos que no solo logran la sostenibilidad económica, sino que contribuyen a **desarrollar las capacidades locales** y a **profesionalizar procesos**.

Un caso emblemático es el de *Someone Somewhere*, una empresa social mexicana fundada por amigos de la infancia: Antonio Nuño, Fátima Álvarez y Enrique Rodríguez, que ha formado parte del portafolio de inversión de impacto de PSM, con quien incluso ha colaborado en proyectos específicos, como una colección en codiseño con la marca *Chobani*, que resalta el comercio justo y el diseño responsable.

“Hay que apoyar proyectos que tengan sentido y cuenten con métricas específicas”, dice Carlos Labarthe, Presidente de Gentera. Para él, acabar con el asistencialismo no se trata solo de financiamiento, sino también de ofrecer

A DÓNDE VAN LOS RECURSOS

La mayoría de las asociaciones asistencialistas de México están enfocadas en atender a grupos vulnerables. El emprendimiento social no es una prioridad.



Fuente: Directorio Nacional de Instituciones de Asistencia Social. <http://dnias.dif.gob.mx/estadisticas-y-reportes/#:~:text=0/0-,La%20gr%C3%A1fica%20muestra%20la%20distribuci%C3%B3n%20porcentual%20de%20las%20instituciones%20registradas,de%20un%20tipo%20de%20servicio.>

mentoría. “Te das cuenta de que tu experiencia, lo que ya viviste, le sirve mucho al emprendedor y al emprendimiento: les ayudas a cortar curvas de aprendizaje, entonces se vuelven más ágiles y tienen menos tropiezos”, explica.

“El ecosistema de apoyo a emprendedores sociales en México requiere de una mayor integración, con programas que no solo otorguen recursos económicos, sino que también fomenten capital humano, creación de redes, innovación y modelos de negocio”, coincide Cueto.

Si en los próximos años los apoyos se concentran en fortalecer capacidades locales, mentoría continua y proyectos de largo plazo, lograremos que las comunidades sean protagonistas de su desarrollo, con autonomía para diseñar, implementar y escalar soluciones sostenibles. Solo así habrá un fomento real a la **corresponsabilidad social** y se generarán **iniciativas con impacto duradero**.

7. ASEGURAR MEDICIÓN DE IMPACTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Medirlo para mejorarlo

Dicen que no se puede mejorar lo que no se puede medir. Tal vez a los superhéroes de las películas nadie les pide cuentas, pero los emprendedores sociales sí necesitan **transparentar sus acciones y medir su impacto** si realmente quieren ser tomados en cuenta como agentes de cambio.

“No buscamos que las empresas sean solo las mejores del mundo, sino, sobre todo, las mejores para el mundo: organizaciones con propósito, capaces de generar impacto social y ambiental profundo desde su propia actividad económica”.

*Javier Herrero, Director
Ejecutivo de Sistema B México*

“La medición de impacto y rendición de cuentas es algo que no nos gusta hacer. La opacidad que todavía tenemos en general en México es muy marcada, no nos gusta reportar, no nos gusta informar, mucho menos medir si efectivamente tuvimos el impacto que se esperaba o no”, considera Samuel González, presidente de la Fundación E.

La falta de medición del impacto en el emprendimiento social se debe a la **escasez de recursos y conocimientos**, la **falta de estandarización de indicadores**, la **dificultad de cuantificar aspectos cualitativos** y la **complejidad inherente de las metodologías**. Esta carencia impide a los emprendedores entender la efectividad de sus iniciativas, comunicar su valor a terceros y mejorar sus estrategias para alcanzar sus objetivos sociales y ambientales.

En la medida en que transparentemos los resultados, midamos qué funcionó y qué no, y en qué podemos mejorar, dice Samuel González, esto impactará en la expansión de las empresas sociales porque “creará sistemas de confianza con los diferentes *stakeholders*”.

Hay ejemplos de medición de impacto de los cuales podemos aprender y que podemos replicar en el resto del ecosistema, como la manera en que lo hacen Nacional Monte de Piedad, Ashoka o la propia PSM.

PSM mide su impacto a través de un enfoque que combina la inversión de capital con la filantropía de riesgo, y la medición de resultados cualitativos y cuantitativos en las empresas de su portafolio.

Su modelo de medición se centra en una tesis de inversión de impacto que evalúa a los emprendimientos sociales según su potencial para generar un cambio positivo y sistémico. Su modelo se basa en tres pilares principales:

- 1. Acceso a bienes y servicios:** Se invierte en empresas que brindan productos o servicios esenciales a poblaciones vulnerables.
- 2. Movilidad social:** Se busca que los modelos de negocio generen oportunidades para mejorar las condiciones de vida de las personas.
- 3. Impacto social y ambiental:** Se evalúa la capacidad de la empresa para resolver problemas sociales al mismo tiempo que genera un beneficio ecológico.

Actualmente, PSM está desarrollando un sistema robusto de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL), con el cual busca medir impacto en términos de resultados de vida (*outcomes*), generar aprendizajes útiles para el ecosistema y la mejora continua de las organizaciones aliadas, así como para la misma organización. Esta herramienta estará activa para futuras inversiones en 2026 y permitirá evaluar qué inversiones están generando mayor impacto.

En el caso de Ashoka, esta organización enfoca su medición de impacto en la transformación sistémica, más que en métricas tradicionales. Su objetivo no es solo ayudar a una persona o una comunidad, sino generar un cambio fundamental y a gran escala en el sistema.

Utiliza un modelo que evalúa el impacto en diferentes niveles, desde el servicio directo hasta un cambio de paradigma completo. Este enfoque se centra en la capacidad de los emprendedores sociales para transformar los sistemas en los que operan. Los cuatro niveles de impacto que utiliza son:

- **Nivel 1: Servicio directo.** Impacto enfocado en la provisión de un servicio o producto a un grupo específico de personas.
- **Nivel 2: Servicio escalado.** El impacto se extiende a un número mayor de personas, replicando o expandiendo el modelo inicial.
- **Nivel 3: Cambio sistémico.** Se logran cambios en las políticas públicas, las leyes o las instituciones, lo que permite que la solución del emprendedor beneficie a un grupo mucho más amplio de personas de manera sostenida.
- **Nivel 4: Cambio de paradigma.** Es el nivel más profundo, donde se modifica la forma en que la sociedad piensa sobre un problema, creando una nueva mentalidad o un nuevo conjunto de normas.

Con el fin de fortalecerse en esta línea, el **séptimo punto de palanca** que plantea PSM es:

“Establecer mecanismos rigurosos y contextualizados de medición de impacto que permitan evaluar resultados sociales, económicos y ambientales de manera transparente y comparable. La rendición de cuentas debe convertirse en una práctica central del ecosistema, articulando indicadores comunes y procesos de seguimiento accesibles a todos los actores. Con ello, se fortalece la confianza, se evita la captura del discurso por iniciativas sin impacto comprobado y se legitima al emprendimiento social como un sector serio y transformador”.

Solo si contamos con **métricas comunes, transparentes y contextualizadas**, se podrán comparar resultados y garantizar la rendición de cuentas. La única vía para que la confianza social y la inversión de impacto se consoliden es hacer de la evaluación de impacto social, económico y ambiental una práctica cotidiana y accesible a todos los actores. Es un punto ineludible si queremos lograr la legitimidad del sector.

“En la medida que transparentemos los resultados, midamos qué funcionó y qué no, y en qué podemos mejorar, esto impactará en la expansión de las empresas sociales porque creará sistemas de confianza con los diferentes *stakeholders*”.

*Samuel González,
de Fundación E*



8. APROVECHAR LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA PARA EL IMPACTO

Una manita tecnológica

Los héroes llamados emprendedores sociales no pueden cambiar al mundo si no cambian primero ellos; si no buscan maneras diferentes de alcanzar sus objetivos. Necesitan experimentar con nuevas tecnologías, con nuevos procesos, afrontar el fracaso y aprender de los errores.

Aunque el contexto en México para el uso de nuevas tecnologías y para innovar no es el mejor. En 2024, se situó en el lugar 54 del Índice Global de Innovación, por debajo de Brasil y Chile, entre más de 130 economías, con una inversión en investigación y desarrollo estancada en 0.5% del PIB desde hace varios años.

"Lo que invertimos en I+D es prácticamente nulo, por eso vemos tanto emprendimiento muy similar, básicos, donde a veces queremos innovar en realidad copiando al otro", afirma Samuel González, de Fundación E.

Ante esta realidad, PSM propone como **octavo punto de palanca**:

"Fomentar la innovación abierta y la aplicación de tecnologías adaptadas a problemas sociales y ambientales, desde plataformas digitales para ampliar el acceso a servicios hasta herramientas de medición de impacto en tiempo real. También implica promover metodologías innovadoras de acompañamiento que respondan a la diversidad territorial y cultural del país. Al situar la innovación y la tecnología en

el centro de las estrategias, el ecosistema puede superar lógicas asistencialistas y avanzar hacia una sostenibilidad ecocéntrica, generando soluciones escalables, pertinentes y con mayor legitimidad social”.

En el proceso de impulsar este punto de palanca, PSM tiene varios casos de éxito, al apoyar a emprendimientos sociales con enfoque tecnológico.

Uno de ellos es **Ticmas**, una plataforma de tecnología educativa con sede en Argentina, que busca llevar la educación a comunidades vulnerables a través de soluciones digitales innovadoras. Su objetivo es democratizar el acceso al conocimiento y desarrollar habilidades clave del siglo XXI en estudiantes y docentes.

PSM invirtió en Ticmas a través de su modelo de inversión de impacto para ayudar a la empresa a expandir sus operaciones en México y así beneficiar a más estudiantes y escuelas con su plataforma.

Otro caso que vale la pena mencionar es el de **Minu**, con sede en Ciudad de México. Es una empresa social del sector financiero y tecnológico que ofrece innovadoras soluciones para sus usuarios con el objeto de aliviar su estrés, por ejemplo, adelantando parte de su quincena, que ya ha sido trabajada.

La inversión de PSM en Minu se alinea con su tesis de inversión: mejorar la salud financiera, física y mental de los trabajadores, generando un impacto social positivo.

El tercer ejemplo es **Magneto**, una plataforma de tecnología enfocada en recursos humanos (*HR Tech*) con sede en Colombia. Sus fundadores, Alejandro y Pablo Arango, la crearon con la misión de conectar el mercado laboral de Latinoamérica a través de la tecnología. Su enfoque es la atracción, selección y evaluación de talento utilizando inteligencia artificial.

El brazo de inversión de PSM, Impact Ventures PSM, participó en una ronda de financiamiento para Magneto. Esta inversión tenía como objetivo acelerar el desarrollo de su tecnología, en particular la inteligencia artificial, para expandir su alcance y así impactar a más personas en la región, un objetivo que se alinea con la misión de PSM.

Para Joshua Hammerschlag, Director del Centro de Excelencia en Emprendimiento Social y Consciente del Tec de Monterrey, **la tecnología puede ser un gran aliado** para resolver problemas sociales y ambientales, pero solo si se aplica con propósito, sobre todo frente a unos consumidores —cada vez más conscientes— que seguirán presionando por soluciones que combinen calidad con impacto positivo. “La clave está en sumar talentos diversos y poner la innovación al servicio de la sostenibilidad y el impacto”, dice.

No cabe duda de que la innovación y la tecnología forman ese punto de palanca que podría transformar más rápido y con mayor alcance el desarro-

“La clave está en sumar talentos diversos y poner la innovación al servicio de la sostenibilidad y el impacto”.

Joshua Hammerschlag, director del Centro de Excelencia en Emprendimiento Social y Consciente del Tec de Monterrey

“Lo que falta no es talento, sino oportunidades. Cuando los jóvenes pueden mostrar lo que saben hacer y se les da acompañamiento, descubren que su trabajo puede transformar su vida y su entorno”.

Alejandro Arango, Cofundador de Magneto

llo del ecosistema de emprendimiento social. Si la tecnología se aplica con enfoque inclusivo y sostenible, tendremos más **herramientas efectivas para enfrentar los desafíos sociales y ambientales**.

9. INVOLUCRAR A GRANDES CORPORATIVOS COMO CATALIZADORES

Que Goliat haga equipo con David

A todos nos encantan las historias de héroes, y más aún si se trata de aquellos débiles que le ganaron a un gigante. Pero en el mundo real, frente a la realidad que viven México y América Latina, no se logrará nada peleando con los más fuertes; se necesita que los Davides y los Goliats hagan equipo para que el emprendimiento social se convierta en un detonador real de cambio duradero y profundo.

Para Joshua Hammerschlag, del Tec de Monterrey, los grandes corporativos pueden desempeñar tres roles clave como catalizadores del emprendimiento social: **financiadores de iniciativas y espacios de conexión; colaboradores en innovación y aprendizaje mutuo, e integradores en la cadena de valor**.

“Quizá el rol más transformador es incluir a los emprendedores sociales como proveedores y aliados estratégicos”, considera Hammerschlag, quien puntualiza que “al integrarlos en procesos de compras, manejo de residuos o abastecimiento de materias primas diferenciadas, las empresas no solo acceden a productos y servicios de calidad, sino que amplifican su propio impacto al sumar el que generan estos emprendedores”.

Para Carlos Labarthe, Presidente de Gentera, es necesario **acompañar al emprendedor con una visión de mediano y largo plazo** y no solo con fondeo de una sola vez. “Hay que acompañarlos no solamente con recursos; yo creo que el otro tema clave es apoyarlos en su proceso a través de mentorías, de consejos, de contactos”, puntualiza.

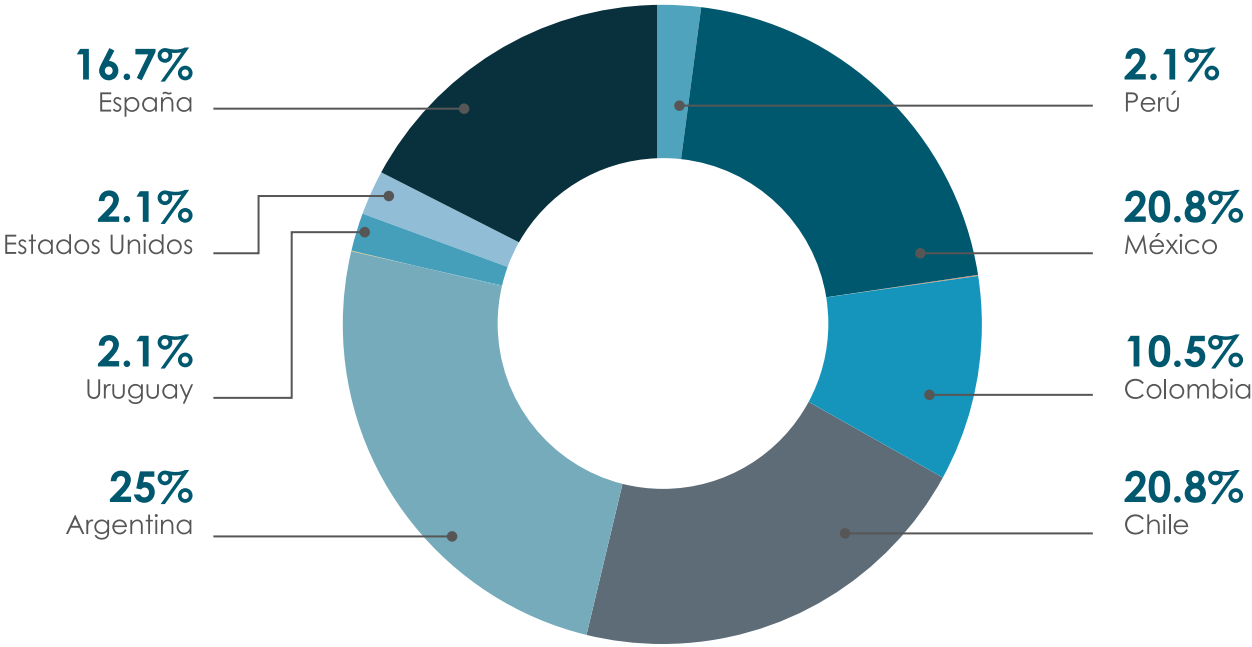
Aún falta mucho por avanzar. Según el reporte *Corporate Venture Capital LATAM 2024*, de Wayra, apenas el 15% de las inversiones de Venture Capital en Latinoamérica incluyen un inversionista corporativo. Además, el 55% de los programas de CVC en Hispanoamérica tienen menos de cinco años, lo que indica un ecosistema todavía en fase de maduración.

Que haya poco camino andado no significa, para nada, que no haya ejemplos exitosos de apoyo de grandes corporativos a emprendedores, a través del Corporate Venture Capital, como:

- **CEMEX Ventures:** Es el brazo de capital de riesgo de Cemex, enfocado en *startups* de la industria de la construcción para acelerar la innovación y la transformación del sector.

LÍDERES DE CORPORATE VENTURE CAPITAL

Más del 90% de las CVC tienen su sede en los cinco países más activos, dentro de los cuales México se encuentra en segundo lugar, tras Argentina.



Fuente: Corporate Venturing Latam 2024, Wayra. [https://cdn.prod.website-files.com/666001d77937533b9a cca8c8/674f353e88c1599fc1c6ec27_Corporate%20Venture%20Capital%20Latam%202024%20\(EN\).pdf](https://cdn.prod.website-files.com/666001d77937533b9a cca8c8/674f353e88c1599fc1c6ec27_Corporate%20Venture%20Capital%20Latam%202024%20(EN).pdf)

- **Bimbo Ventures / ELEVA:** El ecosistema de Grupo Bimbo para *startups* del sector de alimentos y bebidas, que busca soluciones innovadoras que puedan tener un impacto positivo en sus operaciones.
- **FEMSA Ventures:** Esta iniciativa busca invertir en emprendedores con ideas innovadoras que puedan transformar la vida de las personas, con un enfoque amplio que incluye tecnología, consumo y logística.
- **Tecnológico de Monterrey (Tec):** A través de iniciativas como *INCmty* y programas académicos, el Tec de Monterrey promueve la innovación y el emprendimiento social.
- **Telefónica (Wayra):** Aunque es de origen español, Wayra tiene una presencia significativa en México, acelerando e invirtiendo en *startups* que se alinean con los proyectos estratégicos de la compañía, especialmente en telecomunicaciones y negocios digitales.
- **BBVA Spark:** Esta iniciativa del banco busca impulsar y brindar servicios financieros a empresas de tecnología e innovación en etapa de crecimiento, incluyendo a México como uno de sus mercados clave.

Por supuesto que la propia **PSM trabaja todos los días en crear alianzas** entre grandes corporativos y el sector de impacto social. Un ejemplo es lo que logra a través de **Impact Hub Ciudad de México, que ha construido relaciones estratégicas con aliados nacionales e internacionales**, como Adidas, Bayer, la Organización para la Cooperación y

“La tecnología puede ser un gran aliado para resolver problemas sociales y ambientales, pero solo si se aplica con propósito”.

Joshua Hammerschlag, director del Centro de Excelencia en Emprendimiento Social y Consciente del Tec de Monterrey

el Desarrollo Económicos (OCDE), Fomento Social Banamex, *Meta* (antes *Facebook*) y Fundación Coppel.

PSM inició también en 2024 un nuevo **mecanismo de inversión enfocado en empresas en etapa temprana (seed)**, que busca acompañar desde el origen a emprendimientos con propósito, que combina capital, mentorías especializadas y acceso a redes de aliados.

Con el afán de que estos casos de éxito se expandan y repliquen, PSM propone en este **punto de palanca número nueve**:

“Involucrar de manera estratégica a los corporativos como catalizadores del cambio, reconociendo que su capacidad financiera, de innovación y de escala puede potenciar significativamente al sector. Esto implica promover esquemas de innovación abierta con emprendedores sociales, impulsar alianzas para el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y fomentar políticas empresariales que integren el impacto social y ambiental en su modelo de negocio. Con este tránsito, el emprendimiento social puede pasar de operar en nichos aislados a convertirse en un actor clave dentro de la economía nacional”.

La colaboración activa de las grandes corporaciones en México puede ayudar a **desarrollar cadenas de valor inclusivas** y **modelos de negocio sostenibles**. A través de innovación abierta, alianzas estratégicas y políticas empresariales responsables, los corporativos pueden ser catalizadores de la transformación sistémica que contribuya de manera decisiva a una economía verdaderamente justa y solidaria. En otras palabras, solo si Goliat trabaja junto a David, el cambio sistémico será posible.

10. CONSOLIDAR LIDERAZGOS Y GOBERNANZA SISTÉMICA

Todos somos uno

Hasta los superhéroes trabajan en equipo. No por nada surgió la famosa *Liga de la Justicia* en los cómics. Está claro que la **unidad, coordinación y trabajo en equipo** de los actores que forman el ecosistema de emprendimiento social daría resultados extraordinarios a una velocidad impensada.

Es aquí donde nos encontramos uno de los mayores retos para lograr un impacto social más rotundo.

“En el ecosistema de emprendimiento, siendo muy honesto, cada actor tiramos para nuestro lado, para nuestros intereses y con nuestro enfoque. De pronto hay algunas colaboraciones, pero la realidad es que parece que andamos solos en el camino”, describe Samuel González, de Fundación E.

De alguna forma, pese a los claroscuros con los que se le evalúa, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) tuvo un papel de coordinación de muchos esfuerzos para apoyar a los emprendedores y a las mipymes. Su desaparición ha dejado un hueco que aún no se ha llenado.

Esta **falta de coordinación** lleva a la fragmentación de recursos, falta de visión compartida, ausencia de financiamiento adecuado y dificultad para escalar soluciones, impactando negativamente la efectividad y el alcance de las iniciativas sociales.

Para avanzar en este reto, PSM propone como **décimo punto de palanca**:

“Consolidar liderazgos y establecer mecanismos de gobernanza sistémica que permitan articular de manera clara e incluyente a los distintos sectores. Implica la creación de espacios de coordinación intersectorial e intrasectorial, el diseño de estructuras de toma de decisiones participativas y transparentes, y la definición de roles que fortalezcan la corresponsabilidad social. Con ello se busca superar la fragmentación, generar confianza, alinear a los actores en torno a metas compartidas y avanzar hacia un sistema integrado, legítimo y coherente con la transformación social que demanda el país”.

En el empuje y consolidación de este punto de palanca, PSM no está sola, pues hoy operan diversas comunidades que buscan consolidar liderazgos y unir esfuerzos en objetivos comunes. Algunas de las comunidades con más fuerza en México son:

- **Ashoka**: Una de las organizaciones pioneras a nivel global en el impulso de emprendedores sociales. En México, apoya a los “Ashoka Fellows” que buscan generar un cambio sistémico a través de sus proyectos.
- **Asociación de Emprendedores de México (ASEM)**: Representa a los fundadores de empresas en México y ha impulsado reformas de ley en favor del emprendimiento.
- **New Ventures Group**: Es una firma de inversión de impacto que también opera como una incubadora y aceleradora, apoyando a empresas sociales y ambientales.
- **Socialab**: Una red global de innovación social que apoya a emprendedores a resolver desafíos sociales y ambientales a través de concursos y programas de aceleración.
- **Impact Hub CDMX**: Un espacio de trabajo y comunidad que conecta a emprendedores, creativos y agentes de cambio para generar soluciones con impacto.

“Cuando no hay suficientes actores que cumplan el rol de articuladores, los emprendedores sufren de falta de recursos, oportunidades, visibilidad y/o medios para escalar su impacto. La mejor forma de asegurar que las iniciativas sociales se desarrollen y escalen, es por medio de la articulación de actores y esfuerzos”.

*Joshua Hammerschlag, del
Tec de Monterrey*

ACTORES PRINCIPALES DEL ECOSISTEMA

El éxito del ecosistema de emprendimiento social para lograr un cambio sistémico depende, en gran medida, de la adecuada coordinación de sus actores.



Fuente: Elaboración propia Genaro Mejía.

El trabajo cotidiano de PSM no sería posible sin este enfoque de **gobernanza sistémica** y trabajo colaborativo con diversos aliados del sector público, privado, académico, emprendedor y de la sociedad civil.

Samuel González asegura que "tener un esquema de gobernanza sistémica sin duda alguna nos va a permitir construir alianzas sólidas, no repetir programas con el mismo enfoque u objetivo, encontrar las brechas para ver qué podemos hacer de manera diferente, que al mismo tiempo sume y sea como un rompecabezas que une las piezas del ecosistema".

Es un hecho: unidos podemos llegar más lejos. Si impulsamos un emprendimiento social con liderazgos sólidos y estructuras de gobernanza participativas, si creamos y desarrollamos **espacios de coordinación intersectorial con metas compartidas** y mecanismos transparentes de toma de decisiones, estaremos más preparados para enfrentar entornos inciertos y para operar como un sistema integrado, legítimo y coherente con la transformación que demanda el país.

CONCLUSIÓN

Como vemos a lo largo de estos **10 puntos de palanca**, los desafíos del ecosistema de emprendimiento social en México, tal como los identifica PSM, exigen un enfoque sistémico y colaborativo para lograr un cambio profundo y

duradero. La transformación requiere liderazgos, políticas públicas y acciones concretas que superen la fragmentación y la falta de cohesión del sector.

Se necesitan liderazgos colectivos y sistémicos que se alejen de la figura del “superhéroe” y promuevan la colaboración. En lugar de trabajar de manera aislada, los líderes deben articularse en una *Liga de la Justicia* donde todos los miembros del tejido emprendedor trabajen de manera coordinada en objetivos comunes.

“Cuando no hay suficientes actores que cumplan el rol de articuladores, los emprendedores sufren de falta de recursos, oportunidades, visibilidad y/o medios para escalar su impacto. La mejor forma de asegurar que las iniciativas sociales se desarrollen y escalen es por medio de la articulación de actores y esfuerzos”, afirma Joshua Hammerschlag, del Tec de Monterrey.

El liderazgo que necesitamos para llegar todos juntos a la **Visión Colectiva del emprendimiento social en 2036** y que invitamos a desarrollar es:

- **Innovador:** Debe estar dispuesto a experimentar y aprender de los errores para aplicar nuevas tecnologías y metodologías.
- **Visionario:** Debe tener la capacidad de alinear a múltiples actores en torno a una visión y una agenda comunes para transformar la realidad social del país.
- **Catalizador:** Debe buscar la sinergia y la corresponsabilidad entre los diferentes elementos del ecosistema.
- **Descentralizado:** Los líderes deben operar fuera de las grandes urbes para reconocer y apoyar la diversidad cultural y regional de los emprendimientos.

Después de 15 años de trabajo, PSM ha aprendido que la transformación no es un punto de llegada, sino un proceso que requiere innovación y evolución.

“La diversidad de enfoques con un derrotero común es muy potente cuando se trata de mejorar la calidad de vida de personas y comunidades; es un semillero de innovación y creatividad”, afirma la investigadora Laura Iturbide.

El emprendimiento social para PSM representa una de las expresiones más potentes del cambio sistémico: una forma de liderazgo ciudadano, colectivo e innovador que transforma problemas en soluciones sostenibles y con sentido. Porque no se trata solo de ampliar el impacto, sino de hacerlo con entendimiento y profundidad, donde más importa y para quienes más lo necesitan.

Juana Ramírez, Presidenta de la ASEM, lo deja muy claro: “El emprendimiento es una actitud ante la vida, es la forma en la que tomas decisiones, asumes riesgos, decides tener un propósito transformador más allá de simplemente sobrevivir o trabajar por tu bienestar”.

“El cambio real ocurre cuando los emprendedores descubren que no están solos. Cuando colaboran, se reconocen y entienden que su éxito personal está ligado al bienestar colectivo”.

Mario Romero, Director de Impact Hub Ciudad de México

REFERENCIAS

- Ashoka. (2024). *Reporte de impacto social 2024*. <https://www.ashoka.org/es-mx/reporte-de-impacto-ashoka-mcc>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Las habilidades del siglo XXI en América Latina y el Caribe*. BID. <https://publications.iadb.org>
- Banco Mundial. (2023). *Youth employment and skills development: Evidence and policy lessons from Latin America*. World Bank Group.
- Brechas del Emprendimiento en la Alianza del Pacífico. (2018). *Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico*, ASELA y BID. https://asem.mx/wp-content/uploads/2021/06/estudio_brecha_oepap.9c5c3040.pdf
- Capra, F. (2014). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/core/books/systems-view-of-life/35186BA5B12161E469C4224B6076ADFE>
- CEPAL. (2024). *Panorama social de América Latina: El impacto de la desigualdad en la juventud*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Comisión Nacional de Salud Mental y Adicciones (CONASAMA). (2024). *Una mirada a la atención en salud mental en México: principales condiciones atendidas en el Sistema de Salud (04 DATOS SM 2024)*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/949747/04_DATOS_SM_2024.pdf
- Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE). (2025). *Con incremento de 7.2% al presupuesto, SEP impulsará programas de fomento educativo y bienestar integral*. <https://www.gob.mx/conafe/articulos/con-incremento-de-7-2-al-presupuesto-sep-impulsara-programas-de-fomento-educativo-y-bienestar-integral-secretario-mario-delgado>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2019). *Sistema de Protección Social en Salud: Seguro Popular y Seguro Médico Siglo XXI*. Gobierno de México. https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/IEPSM/Documents/Seguro_Popular_Seguro_Medico_Siglo_XXI.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2024). *Estudio diagnóstico del derecho a la educación 2024*. https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/IEPSM/Documents/Derechos_Sociales_2024/EDDE_2024_IF.pdf
- Constitución de Apatzingán. (1814). *Cámara de Diputados*. https://www.diputados.gob.mx/biblioteca/bibdig/const_mex/const-apat.pdf
- De la Torre, R., et al. (2018). *Estado y perspectivas del Sistema Nacional de Salud*. <https://ceey.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/Estado-y-perspectivas-del-Sistema-Nacional-de-Salud.pdf>
- Doshmangir, L., et al. (2025). *The involvement of nongovernmental organisations in achieving health system goals based on the WHO six building blocks: A scoping review on global evidence*. PLoS ONE, 20(1), e0315592. <https://doi.org/10.1371/>
- Fernández-Río, J., Cecchini, J. A., Méndez-Giménez, A., Méndez-Alonso, D., & Prieto, J. A. (2017). *Self-regulation, cooperative learning, and academic self-efficacy: Interactions to prevent school failure*. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 22. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00022>
- Frenk, J., et al. (2006). *Comprehensive reform to improve health system performance in Mexico*. *The Lancet*, 368(9546), 1524–1534.
- Gershberg, A. I., & Jacobs, M. (1998). *Decentralization and recentralization: Lessons from the social sectors in Mexico and Nicaragua*. Banco Interamericano de Desarrollo, Documento de Trabajo #379.
- Global Innovation Index. (2024). *Unlocking the promise of social entrepreneurship*. World Intellectual Property Organization (WIPO). <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/index.html>
- Grupo Educación. (2023). *HABLA: El estado de la educación en México 2023*. Grupo Educación.
- Homedes, N., & Ugalde, A. (2008). *25 años de descentralización del sistema de salud mexicano: una experiencia para analizar*. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 7(15), 26–43. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-70272008000200003
- Homedes, N., & Ugalde, A. (2011). *Descentralización de los servicios de salud: estudios de caso en seis estados mexicanos*. *Salud Pública de México*, 53, 493–503.
- Impacto Social. (2019). *10 años de Promotora Social México*. Índice Editores.
- Instituto Mexicano de la Juventud, Consejo Nacional de Población, & Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2021). *Situación de las personas adolescentes y jóvenes de México*. IMJUVE, CONAPO, UNFPA. https://transparencia.imjuventud.gob.mx/public/situacion_de_las_personas_adolescentes_y_jovenes_de_mexico.pdf
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). (2024, septiembre). *IMSS incrementó 59% la recaudación acumulada de cuotas obrero-patronales* [Comunicado de prensa]. <http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202409/456>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID) 2023*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/enadid/2023/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Módulo sobre Lectura (MOLEC)*, 2024. <https://www.inegi.org.mx/programas/molec/>
- Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). (2023). *Diagnóstico del emprendimiento en México 2023*. Gobierno de México.
- Knaut, F. M., et al. (2023). *Setbacks in the quest for universal health coverage in Mexico: Polarised politics, policy upheaval, and pandemic disruption*. *The Lancet*, 402, 731–746.
- Ley General de Educación. (2025). *Texto vigente*. <https://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo124435.pdf>
- ManpowerGroup. (2023). *Talent shortage survey 2023*.
- Martin, R., & Osberg, S. (2021). *Emprendimiento social: la necesidad de una definición*. *Stanford Social Innovation Review en Español*. <https://ssires.tec.mx/es/noticia/emprendimiento-social-la-necesidad-de-una-definicion>
- McKinsey & Company. (2023). *Collaborative approaches to social impact: Evidence from global partnerships*.
- Montaño, P. (2025). *El libro de la esperanza climática*. Taurus.
- Nigenda, G., et al. (2025). *Contributions of civil society organizations to the provision of sexual and reproductive health services to vulnerable populations in Latin America*. *Journal of Community Health*. <https://doi.org/10.1007/s10900-025-01499-x>
- OCDE. (2023). *PISA 2022 results (Volume I): The state of learning and equity in education*. OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/53f23881>
- OCDE. (2024). *Education at a glance 2024: OECD indicators*. OCDE Publishing.
- OCDE. (2025). *Education at a glance 2025: Mexico, country note*. OCDE Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1a3543e2-en/mexico_3b36a6f6-en.html
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *Getting it right: Strategic priorities for Mexico*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264292062-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Health at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). *How does Mexico perform overall?* OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/health-at-a-glance-2023_39bcb58d/mexico_ca28b701/fe098241-en.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Tendencias mundiales del empleo juvenil 2022*.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2025). *Tendencias mundiales del empleo juvenil 2025*.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Mental health and climate change: Policy brief*. World Health Organization Press.
- Pacto por la Primera Infancia. (2024). *Informes y documentos institucionales*. <https://www.pactoprimerainfancia.org.mx/>
- Pérez-Cuevas, R., et al. (2020). *Gaps between supply and demand of acute myocardial infarction treatment in Mexico*. *Salud Pública de México*, 62, 540–549. <https://doi.org/10.21149/11032>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2025). *Informe sobre desarrollo humano de las juventudes en México*.
- Promotora Social México (PSM). (2024). *Reporte de 15 años de impacto, 2009-2024*.
- Promotora Social México y Pacto por la Primera Infancia. (2025). *La primera infancia no puede esperar: Voces que transforman. Puntos de palanca y caminos de transición hacia un sistema integral e integrado* [Documento interno no publicado].
- Promotora Social México y Co_Plataforma. (2025). *Caminos hacia un cambio sistémico por y para las personas jóvenes en México: Una aproximación desde la inversión de impacto* [Documento interno no publicado].
- Promotora Social México. (2025). *Puntos de palanca para el cambio sistémico del emprendimiento social en México* [Documento interno no publicado].

AGRADECIMIENTOS

Promotora Social México. (2025). *Tejiendo el cambio desde una visión compartida: Puntos de palanca para transformar la educación en México. Una propuesta construida desde la evidencia, el diálogo y la acción colectiva para propiciar un cambio sistémico*. (Documento interno no publicado)

Promotora Social México. (2025). *El sistema de salud en México: Un acercamiento desde el cambio sistémico* [Documento interno no publicado].

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2024). *Estadística educativa República Mexicana: Ciclo escolar 2023-2024*. Gobierno de México. https://planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/EstIndEntFed2023/33_REP_MEX.pdf

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2025a). *Primer informe de labores*. https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/informes/labores/2024-2030/1er_informe_de_labores.pdf

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2025b). *Programa sectorial de educación, 2025-2030*. Diario Oficial de la Federación. https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/mediano_plazo/PSE/PSE.pdf

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2025c). *Estrategia nacional de formación continua 2025*. https://formacioncontinua.sep.gob.mx/storage/recursos/PRIORITARIO/ogEbiT2NIQ-estrategia_nal_de_formacion_continua_2025.pdf

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2025d). *Principales cifras del sistema educativo nacional, 2024-2025*. https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2024_2025_bolsillo.pdf

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2023). *Programa Jóvenes Construyendo el Futuro: Estadísticas 2023*.

Senyacen, J., et al. (2024, septiembre 12). *Gasto en salud para 2026: Aumentos en hospitales y medicamentos; recortes en salud mental*. Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP). <https://ciep.mx/gasto-en-salud-para-2026-aumentos-en-hospitales-y-medicamentos-recortes-en-salud-mental/>

Serván-Mori, E., et al. (2025). Health system financing fragmentation and maternal mortality transition in Mexico, 2000-2022. *International Journal for Equity in Health*, 24(32). <https://doi.org/10.1186/s12939-024-02357-3>

Shaheed, F. (2023). *Afianzar el derecho a la educación: Avances y obstáculos críticos. Informe de la Relatora Especial sobre el Derecho a la Educación (A/HRC/53/27)*. Consejo de Derechos Humanos de la ONU. <https://docs.un.org/es/A/HRC/53/27>

Sosa-Rubí, S. G., et al. (2011). *Impact of 'Seguro Popular' on catastrophic and out-of-pocket health expenditures in rural and urban Mexico, 2005-2008*. *Salud Pública de México*, 53(Suppl 4), 425-435.

Svetlana, V. D., et al. (2018). *Loss of job-related right to healthcare is associated with reduced quality and clinical outcomes of diabetic patients in Mexico*. *International Journal for Quality in Health Care*, 30(4), 283-290. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzy012>

UNESCO. (2023). *Education for sustainable development: Youth, skills and resilience*. UNESCO.

UNESCO-Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). (2022). *La educación superior en tiempos de COVID-19: Aportes de la respuesta de América Latina y el Caribe*.

van Loon, M., & Roebers, C. M. (2024). *Development of metacognitive monitoring and control skills in elementary school: A latent profile approach. Metacognition and Learning*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11409-024-09400-2>

World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/>

World Health Organization (WHO). (2023). *Mexico: Health at a glance*. WHO Global Health Observatory. https://srhdpeuwpubsa.blob.core.windows.net/whdh/DATADOT/COUNTRY/PDF/484_Mexico.pdf

Carlos Danel | Juan Carlos Letayf | Carlos Labarthe |
Fernanda Boullosa | Aranzazú Alonso | David Calderón |
Rubén Campos | Mauricio Hernández | Francisco Landero
| Genaro Mejía | Carlos Mota | María Magdalena Rodríguez
| Rosa Elena Terán | José Manuel Aguirre | David Alvo |
Priscilla de Anda | Alejandro Arango | Nayeli Cisneros |
Eric Cardeña | Francisco Cordero | Scarlet Coronado |
Daniela Cuecuecha | Diego Fleischmann | Fabiola Flores |
Miguel Gallo | Jorge Luis García | Valeria González | Andrés
Gutiérrez | Javier Herrero | Laszlo Godor | Daniela Labra
| Fernando Landeros | Corinne Lebrun | Camila Lecaros |
Javier Lozano | Dave Mera | Claudia Meza | Jessica Myhr
| Antonio Nuño | Alejandro Ordoñez | Tania Paoli | Nima
Pourshasb | Mariel Ramírez | Mario Romero | Paulina
Rodríguez | Carolina Suárez | Catalina Taricco | Heather
Terry | Patricia Vázquez | Manuel Wiechers | Germán Zubia
| Viviana Zocco

CRÉDITOS FOTOGRAFICOS

Dreamstime: 10-11, 28, 86 (izq.), 106-107, 108, 110, 115, 116, 121, 124-125, 180, 188, 201, 212 (sup.), 216, 238

Elias Ascencio: 18-19

Fotografías proporcionadas por las iniciativas/empresas:
12, 25, 33, 35, 36, 37, 39, 40, 42, 43, 45, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 58, 61, 63, 65, 68, 71, 77 (izq.), 80, 81, 83, 86 (der.), 89, 91, 92, 94, 95, 97, 99, 101, 103, 104, 179, 213, 215

Freepik: Portada, 25 (Juventud), 77 (der.), 78, 85, 150, 152, 195, 196, 212 (inf.), 220

Gobierno de Sinaloa: 231

Pixabay: 12 (esq. Inf. der.), 66, 73, 74, 126, 136, 139, 154, 175, 190, 191

Este libro se terminó de imprimir en el mes de noviembre de 2025
en los talleres de TIPSSA ubicados en Avenida Hidalgo No.141
Colonia Santa Anita, Iztacalco, CDMX.
En su composición se utilizaron los tipos de las
familias, Alegreya Sans Helvética y Futura.
Se imprimió en papel magno satín de 150 g.
La edición consta de 1,000 ejemplares.





GENERACIÓN DE **impacto**

HISTORIAS QUE CONECTAN LÍDERES, CAUSAS Y GENERACIONES



promotora
social
méxico

Ayudamos a Crecer



ISBN: 978-970-96575-3-1

