



El panorama del apoyo al emprendimiento en Centroamérica

Desafíos, oportunidades y un camino a seguir

BridgeforBillions
connecting growth



ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS

aspen institute

Bridge for Billions y ANDE

Este informe es fruto de la colaboración entre Bridge for Billions y la Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE), dos organizaciones comprometidas con el fortalecimiento del ecosistema empresarial en las economías emergentes.

Bridge for Billions es una empresa social fundada en 2015 con la misión de democratizar el acceso al emprendimiento. Proporciona a los emprendedores las herramientas y la orientación necesarias para transformar sus ideas en negocios sostenibles, habiendo apoyado a miles de fundadores en más de 100 países a través de una de las mayores redes de programas de emprendimiento en línea del mundo. Este informe forma parte de una nueva iniciativa de investigación estratégica desarrollada dentro de su programa insignia, **Conecta**, que apoya tanto a los emprendedores como a las organizaciones de apoyo que los acompañan.

La **Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE)** es una red global de más de 230 organizaciones que promueve el emprendimiento en economías emergentes. Como iniciativa del Instituto Aspen, la misión de ANDE es fortalecer a las organizaciones que apoyan a las pequeñas y medianas empresas (PYME) como estrategia para resolver problemas sociales y ambientales y mejorar la calidad de vida. Con una trayectoria comprobada en el mapeo y análisis de ecosistemas de inversión y emprendimiento en América Latina desde 2013, ANDE es una voz líder en el sector, que proporciona conocimiento, capacitación y promoción de políticas para apoyar a las PYME.





Carta del director ejecutivo
de Bridge for Billions.

Pablo Santaefemia

Estimados aliados,

La paradoja es evidente: mientras los emprendedores centroamericanos prosperan, las organizaciones que los apoyan siguen siendo peligrosamente frágiles. Este informe sobre el ecosistema de apoyo al emprendimiento en Centroamérica, elaborado con **ANDE**, destaca tanto las notables contribuciones de las **Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs)** como la fragilidad de los cimientos sobre los que se sustentan.

Las organizaciones de apoyo empresarial de la región están obteniendo resultados extraordinarios. **Los programas alcanzan tasas de finalización superiores al 75 %, y el 68 % de las empresas que apoyan se mantienen activas un año después de recibir la ayuda.** Su labor es inclusiva: llega a más de la mitad de los participantes que son mujeres, a una proporción similar de jóvenes y a un número creciente de emprendedores de zonas rurales y marginadas. Sin embargo, tras estos éxitos subyace un desafío estructural más profundo: el sistema que posibilita este impacto es inestable y está bajo presión.

La mayoría de las organizaciones de servicios ecosistémicos dependen de financiación a corto plazo para proyectos, a menudo proveniente de donantes internacionales, con escasa certeza a largo plazo o apoyo institucional local. La colaboración regional sigue siendo limitada, sin una estructura colectiva que unifique esfuerzos o articule prioridades compartidas. Las iniciativas en fase inicial, especialmente aquellas fuera de los principales centros urbanos, se enfrentan a importantes déficits de financiación, y la ausencia de una medición de impacto consistente hace que las organizaciones de servicios ecosistémicos sean infravaloradas por financiadores y responsables políticos.

En Bridge for Billions, observamos esta paradoja en muchos ecosistemas: las mismas organizaciones que hacen posible el emprendimiento luchan por sobrevivir. Nuestro **propósito** es claro: permitir que más emprendedores en etapa inicial, de todo tipo, prosperen, generando empleos y soluciones para que nuestras economías puedan satisfacer de manera sostenible las necesidades de todos. Esta misión depende de OAEs sólidas y sostenibles. Sin ellas, el emprendimiento inclusivo en Centroamérica no puede expandirse.

El camino a seguir también está claro. Este informe propone lo siguiente:

- La creación de una alianza regional de organizaciones de ciencias ambientales para fortalecer la promoción, la coordinación y el intercambio de conocimientos entre países.
- Un cambio de proyectos a corto plazo a modelos de financiación flexibles a largo plazo que permitan a las organizaciones de servicios educativos innovar y desarrollar resiliencia institucional.
- Inversión específica para cerrar la brecha de capital en las primeras etapas, en particular para emprendedores rurales y subrepresentados.
- Desarrollo de métricas compartidas y marcos de evidencia que midan los resultados sistémicos y atraigan inversiones sostenidas.

Estas recomendaciones se alinean plenamente con nuestra **estrategia Conecta**, que apoya a las OAEs en la creación conjunta de programas, el fortalecimiento de su sostenibilidad financiera y operativa, y la activación de alianzas para transformar ecosistemas fragmentados en redes colaborativas y resilientes.

Nuestra **visión para 2033** es ambiciosa: apoyar a más de 100 000 emprendedores, generar 1 millón de empleos e impactar positivamente la vida de 1000 millones de personas. Centroamérica cuenta con el talento, las instituciones y el dinamismo emprendedor necesarios para liderar esta visión. Sin embargo, lograrla requiere acciones urgentes para asegurar que las OAEs dejen de ser frágiles y se consoliden como actores centrales en el desarrollo de la región.

Este informe no es solo un análisis. Es un llamado a actuar de manera diferente. A los financiadores, legisladores y líderes del ecosistema: el futuro del emprendimiento en Centroamérica estará determinado por cómo apoyen a las organizaciones que lo hacen posible.

Con compromiso y urgencia,

Pablo Santaefemia

Director ejecutivo y cofundador de Bridge for Billions



Carta del Director
Regional para América
Latina de ANDE

Pedro Martínez

Estimados constructores de ecosistemas y aliados,

Los datos son claros. El emprendimiento es una de las herramientas más poderosas para resolver desafíos sociales y ambientales, a la vez que genera movilidad social en todo el Sur Global. Pero en Centroamérica, como en muchas partes de nuestra región, las organizaciones que lo hacen posible luchan por mantenerse.

En esta ocasión, colaboramos con Bridge for Billions, uno de nuestros miembros, para elaborar este informe sobre el ecosistema de apoyo al emprendimiento en Centroamérica. Quiero reconocer a José Ibáñez y Bárbara de la Garza, de nuestro equipo de ANDE, quienes lideraron esta investigación. Juntos, buscamos evidenciar una realidad que hemos observado desde hace tiempo: las OAEs de Centroamérica impulsan la inclusión y las oportunidades, pero operan bajo una presión financiera y estructural constante. Trabajan proyecto por proyecto, sin financiamiento a largo plazo y, a menudo, sin la coordinación ni la visibilidad que merece su función sistémica.

En ANDE, llevamos más de una década fortaleciendo estas organizaciones clave en toda Latinoamérica. Nuestra estrategia actualizada reconoce una verdad fundamental: los ecosistemas emprendedores sostenibles requieren estructuras de apoyo locales, basadas en evidencia. No importamos modelos de Silicon Valley; desarrollamos capacidades donde los emprendedores viven y trabajan.

Les animo a utilizar este informe como herramienta de promoción. Llévelo a gobiernos locales, agencias de desarrollo regional, fundaciones y oficinas familiares. Demuéstrenles que invertir en organizaciones de servicios empresariales no es caridad, sino infraestructura económica. Cada dólar invertido en estas organizaciones se multiplica, generando empleos, solucionando problemas y transformando comunidades.

Las conclusiones del informe reflejan patrones que observamos en nuestros ocho capítulos regionales: financiación fragmentada, colaboración limitada y sistemas de medición deficientes que ocultan el verdadero impacto. Las soluciones también son sistémicas: acción colectiva, financiación flexible y métricas compartidas que hagan visible y creíble el impacto tanto para inversores como para responsables políticos.

Este informe no es solo un análisis. Es una invitación a actuar de manera diferente. A los líderes del ecosistema, financiadores y responsables políticos: el futuro del emprendimiento en Centroamérica depende de cómo apoyemos a quienes lo hacen posible.

Construyamos ecosistemas que perduren.

Pedro Martínez

Director Regional para América Latina de la Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE) del Instituto Aspen



Resumen ejecutivo

El ecosistema de apoyo al emprendimiento en Centroamérica es un ejemplo de resiliencia ante la adversidad. En toda la región, cientos de organizaciones de apoyo al emprendimiento (OAEs) impulsan proyectos en sus primeras etapas, empoderan a mujeres y jóvenes, y son pilares de la innovación local. Sin embargo, tras este dinamismo se esconde una base frágil: precariedad financiera crónica, coordinación fragmentada y acceso limitado al capital. El resultado es un ecosistema con gran potencial, pero estructuralmente limitado, capaz de impulsar numerosos emprendimientos, pero con recursos insuficientes para ayudarlos a crecer de forma sostenible.

“Los ciclos de financiación son demasiado cortos e impredecibles. Dedicamos más tiempo a solicitar financiación para el próximo proyecto que a mejorar los que ya tenemos.”

– Líder de ESO, mesa redonda

Este informe es un análisis de la situación con fines de promoción, diseñado para dar a las organizaciones de servicios ecologistas de Centroamérica una voz colectiva y una hoja de ruta compartida para el cambio sistémico.

Al leer este informe, usted obtendrá:

- Un panorama basado en evidencia sobre cómo operan, se sostienen y prestan servicios a emprendedores en diferentes países las organizaciones de servicios empresariales (OAEs) de Centroamérica.
- Un diagnóstico claro de los cuellos de botella estructurales del sistema: fragilidad financiera, coordinación fragmentada y persistentes deficiencias en el acceso a la financiación y a los datos de impacto.
- Una agenda de acción regional, basada en datos de encuestas y debates en mesas redondas, que aboga por la colaboración entre las organizaciones de servicios educativos, los financiadores y los responsables políticos.

Un ecosistema resistente pero fatigado

El panorama de las OAEs en Centroamérica es dinámico y está impulsado por su misión, y se ha consolidado principalmente gracias a organizaciones sin fines de lucro con un fuerte compromiso social. Estas entidades llegan a poblaciones diversas: la mayoría trabaja con mujeres y jóvenes, y muchas apoyan a emprendedores rurales y migrantes. Sin embargo, el sistema que las sustenta es precario. **La sostenibilidad financiera es el desafío más apremiante**, ya que la mayoría de las OAEs dependen de proyectos de donantes a corto plazo (el 27% de su financiación) y tienen acceso limitado a financiación sin restricciones o a largo plazo. Este ciclo constante de captación de fondos consume recursos que podrían destinarse a la innovación y a la estrategia a largo plazo.

Bajo la superficie, el ecosistema se enfrenta a cuatro debilidades interrelacionadas que limitan su pleno potencial:

Inestabilidad financiera estructural: La lucha por su propia supervivencia financiera es el principal desafío para las OAEs. Su fuerte dependencia de subvenciones a corto plazo crea un ciclo de precariedad que drena recursos de su misión principal. Esto es importante porque la inestabilidad de las OAEs implica resultados poco fiables para los emprendedores y un desperdicio de inversión pública y privada.

Fragmentación y escasa coordinación: Si bien existe colaboración, esta sigue siendo informal y dispersa entre países. Aunque el 78 % de las OAEs expresan interés en formar una asociación regional o nacional, aún no existe una estructura unificada que represente los intereses colectivos del sector, promueva reformas políticas o comparta información a nivel internacional. Esto deja a las OAEs aisladas y reduce su capacidad para influir en las agendas regionales de emprendimiento.

Brecha de capital inicial: El acceso a la financiación sigue siendo la principal barrera para los emprendedores. Solo el 36 % de quienes recibieron apoyo consiguieron financiación posterior, a menudo en pequeñas cantidades. Los canales de financiación pública y privada permanecen desconectados, lo que impide que la mayoría de las empresas emergentes, especialmente las lideradas por mujeres y jóvenes, accedan a préstamos o inversión.

Medición de impacto deficiente y aprendizaje compartido limitado: La mayoría de las organizaciones solo monitorean resultados a corto plazo en lugar de resultados a largo plazo, como la creación de empleo o el crecimiento de los ingresos. Sin métricas ni plataformas de datos compartidas, el sector tiene dificultades para demostrar su valor colectivo o para abogar eficazmente por recursos y reformas.

Una agenda para la acción colectiva

Las organizaciones económicas especiales de Centroamérica han demostrado su resiliencia. Ahora deben canalizar esa resiliencia hacia una transformación sistémica, con el apoyo de financiadores y responsables políticos que reconozcan su papel estratégico en el crecimiento económico inclusivo. Los datos y los diálogos señalan cuatro prioridades:

De la fragmentación a la coordinación: Establecer una asociación regional de ESO para unificar la defensa de los intereses empresariales, estandarizar las prácticas y fomentar la colaboración entre países.

De la dependencia de proyectos a la sostenibilidad: Transición de subvenciones a corto plazo a una financiación plurianual y flexible que fortalezca las instituciones de las Escuelas de Estudios Orientales y posibilite la innovación y la planificación.

De la escasez de capital a las finanzas inclusivas: Desarrollar mecanismos de financiación mixta y de capital semilla que reduzcan el riesgo de las empresas emergentes en sus primeras etapas, amplíen el acceso a las mujeres y a los emprendedores rurales, y armonicen la inversión pública y privada.

De iniciativas aisladas a evidencia compartida: Construir una plataforma regional de aprendizaje y datos para realizar un seguimiento de los resultados a largo plazo, fortalecer la rendición de cuentas y promover el aprendizaje colectivo entre las organizaciones educativas especiales.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Puente para miles de millones y ANDE | 2 |
| Cartas de Pablo y Pedro, CEO de Bridge for Billions y Director Regional para Latinoamérica de ANDE. | 3 |
| Resumen ejecutivo | 7 |
| Un ecosistema resistente pero fatigado | 7 |
| Una agenda para la acción colectiva | 8 |
| Lista de figuras | 10 |
| Definiciones y acrónimos | 11 |
| 1. Introducción y metodología | 12 |
| 1.1 Contexto, propósito y objetivos | 12 |
| 1.2 Marco conceptual | 14 |
| 1.3 Metodología | 14 |
| 2. Panorama de las ESO en Centroamérica | 18 |
| 2.1 Distribución geográfica, tipología jurídica y antigüedad de las ESO. | 19 |
| Conclusión: Un ecosistema basado en la experiencia, pero distribuido de forma desigual. | 22 |
| 2.2 Etapas del recorrido empresarial cubiertas | 22 |
| Conclusión: Una rampa de acceso amplia, pero un camino estrecho hacia adelante. | 25 |
| 2.3 Modelos de llamadas y selección | 26 |
| Conclusión: Puertas anchas, filtros selectivos | |
| 3. Capacidad organizativa y modelos de intervención | 27 |
| 3.1 Capital humano | 29 |
| Conclusión: Los equipos ágiles generan un amplio impacto, pero a un costo humano. | 30 |
| 3.2 Servicios ofrecidos | 31 |
| Conclusión: Apoyo intensivo, flujo de capital limitado | 33 |
| 3.3 Modelos de negocio y sostenibilidad | 34 |
| Conclusión: Correr con respiración agitada: el desafío de la dependencia de la asistencia | 39 |
| 3.4 Capacidad de alcance | 39 |
| Conclusión: Convertir la diversidad en fortaleza del ecosistema | 45 |
| 4. Resultados y desenlaces de los emprendedores apoyados | 46 |
| 4.1 Finalización y supervivencia del programa | 46 |
| 4.2 Generación de ingresos y creación de empleo | 47 |
| 4.3 Resultados de la financiación | 48 |
| 4.4 Satisfacción y seguimiento | 49 |
| 4.5 Indicadores monitoreados por las ESO | 50 |
| Conclusión: Buena ejecución, resultados económicos limitados y horizontes de seguimiento cortos. | 51 |
| 5. Desafíos que enfrentan las ESO | 51 |
| 5.1 Sostenibilidad estructural y financiera | 52 |
| Conclusión: Caminar sobre la cuerda floja de la financiación | 54 |
| 5.2 Acceso a financiación para emprendedores | 55 |
| Conclusión: De la incubación a la inversión: cerrando el eslabón perdido | 57 |

| | |
|---|----|
| 5.3 Seguimiento y comunicación del impacto | 53 |
| Conclusión: Convertir datos en aprendizaje | 59 |
| 5.4 Búsqueda de oportunidades y flujo de acuerdos | 59 |
| Conclusión: Cómo superar el estancamiento en el flujo de acuerdos. | 61 |
| 5.5 Digitalización y mejora de procesos | 61 |
| Conclusión: De las brechas digitales a los puentes digitales | 63 |
| 5.6 Inclusión, legitimidad y creación de redes | 64 |
| Conclusión: De voces dispersas a influencia colectiva | 68 |
| 5.7 Demandas de políticas y financiación | 68 |
| Conclusión: Un llamamiento unificado para construir marcos de apoyo estables, inclusivos y coordinados. | 70 |
| 6. Una agenda para la acción colectiva | 71 |
| 6.1 Construyendo una asociación regional de OAEs | 71 |
| 6.2 De la dependencia de proyectos a la sostenibilidad financiera | 72 |
| 6.3 De las brechas de capital a los ecosistemas de financiación inclusivos | 74 |
| 6.4 De esfuerzos desconectados al aprendizaje compartido y la evidencia | 75 |
| 6.5 Nuestro programa de acción | 76 |
| Expresiones de gratitud | 80 |
| Referencias | 81 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Etapas del recorrido emprendedor | 12 |
| Figura 2: Organizaciones que participan en la Encuesta 1 | 16 |
| Figura 3: Encuestados de la Encuesta 1 por país | 16 |
| Figura 4: Encuestados de la Encuesta 2, desagregados por estructura de la OAEs | 17 |
| Figura 5: Áreas de apoyo al emprendimiento proporcionadas por las OAEs | 19 |
| Figura 6: Tipología de las OAEs en Centroamérica | 20 |
| Figura 7: Años de actividad de las OAEs | 21 |
| Figura 8: Perfil de edad de las OAEs por tipo de organización | 21 |
| Tabla 1: Número promedio inferido de emprendedores apoyados en 2024 por OAEs por etapa | 23 |
| Tabla 2: Etapa predominante inferida por tipo de OAEs | 23 |
| Figura 9: Distribución promedio del apoyo de las OAEs por etapa del recorrido emprendedor | 24 |
| Tabla 3: Etapa predominante inferida por años de actividad | 24 |
| Figura 10: Etapa predominante inferida de enfoque entre las OAEs | 25 |
| Figura 11: Peso promedio (%) de los criterios de selección asignados por las OAEs | 27 |
| Figura 12: Número promedio de empleados de tiempo completo y voluntarios en las OAEs por tipo de organización | 29 |
| Figura 13: Servicios ofrecidos con mayor frecuencia por las OAEs | 32 |
| Figura 14: Fuentes de ingresos promedio de las OAEs en Centroamérica | 35 |
| Figura 15: Amplitud de las fuentes de financiamiento entre las OAEs | 36 |
| Tabla 4: Desempeño de la organización por longevidad de la OAEs | 40 |
| Figura 16: Profundidad de las fuentes de financiamiento entre las OAEs | 37 |
| Figura 17: Composición demográfica de los emprendedores apoyados | 41 |
| Figura 18: Factores de vulnerabilidad abordados explícitamente por las OAEs | 42 |
| Figura 19: Distribución sectorial de los emprendedores apoyados | 43 |
| Tabla 5: Embudo de reclutamiento desagregado por tipo de OAEs | 45 |
| Tabla 6: Número promedio de empleos creados por tipo de OAEs entre las cohortes apoyadas por las OAEs en 2024 | 48 |
| Tabla 7: Costo por empleo creado por tipo de OAEs | 48 |
| Figura 20: Perfil tecnológico promedio de las empresas apoyadas por las OAEs (%) | 49 |
| Figura 21: Cronograma de monitoreo después de la finalización del programa | 50 |
| Figura 22: Indicadores monitoreados con mayor frecuencia por las OAEs | 54 |
| Figura 23: Calificaciones promedio de los desafíos de las OAEs (1 no es un desafío - 5 desafío importante) | 56 |
| Figura 24: Desafíos del ecosistema reportados por los inversionistas | 66 |
| Figura 25: Sugerencias para mejorar los esfuerzos de colaboración | 67 |
| Figura 26: Mejoras del ecosistema según los inversionistas | 67 |
| Figura 27: Interés en unirse a un gremio | 67 |
| Figura 28: Solicitudes de las OAEs a las partes interesadas públicas y privadas | 70 |

Definiciones y acrónimos

- **OAEs** : Término general para cualquier organización, como una incubadora, aceleradora, centro universitario o centro de innovación, que proporciona a los emprendedores recursos fundamentales como formación, mentoría, redes y financiación para ayudarles a iniciar, desarrollar y mantener sus negocios.
- **Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)**: Empresas comercialmente viables con entre 5 y 250 empleados que poseen un importante potencial y ambición de crecimiento. Las organizaciones de empleo suelen centrarse en apoyar a las PYME debido a su alto potencial para la creación de empleo y su impacto económico.
- **Monitoreo y Evaluación (M&E)**: Proceso mediante el cual las organizaciones realizan un seguimiento y evalúan el desempeño y el impacto de sus programas a lo largo del tiempo. En el contexto de este informe, se refiere a cómo las OAEs miden el éxito de sus intervenciones y el progreso de los emprendedores a quienes apoyan.

Etapas del camino emprendedor

Las siguientes etapas, basadas en el marco proporcionado, describen la trayectoria típica que sigue una empresa desde su concepción hasta su crecimiento. Las OAEs diseñan sus programas para brindar apoyo a los emprendedores en una o más de estas etapas específicas.

Pre-ideación / Formación empresarial: Esta es la etapa fundamental que precede a la formulación de una idea de negocio concreta. Las actividades de apoyo se centran en la promoción de una cultura y mentalidad emprendedoras, ayudando a los potenciales fundadores a desarrollar las habilidades básicas y la orientación necesarias para identificar oportunidades.

Ideación: La etapa inicial, donde el emprendedor desarrolla una idea inicial. Las actividades de apoyo se centran en el pensamiento de diseño, la creación de prototipos y la investigación de mercado para probar la viabilidad del concepto.

Incubación: Etapa centrada en construir una base sólida para el negocio. Las OAEs ayudan a los emprendedores a buscar y validar la adecuación al mercado y a desarrollar un producto mínimo viable (MVP) o un servicio.

Aceleración: Fase de crecimiento en la que una empresa cuenta con un producto consolidado y comienza a captar sus primeros clientes y empleados. El apoyo se centra en perfeccionar el modelo de negocio y prepararse para el crecimiento.

Escalado / Crecimiento: La etapa más madura, donde un negocio validado se enfoca en expandir su alcance e impacto. Para algunas empresas, esto significa escalar en el sentido tradicional, aumentando rápidamente las operaciones e internacionalizándose para capturar una gran cuota de mercado. Para otras, significa buscar un crecimiento sostenible profundizando su presencia en el mercado,

Diversificar los servicios o fortalecer su estabilidad financiera sin necesariamente buscar una expansión exponencial. El apoyo en esta etapa se adapta a los objetivos específicos de la empresa, ya sea la expansión del mercado, la eficiencia operativa o la obtención de inversión estratégica.



Figura 1: Etapas del camino emprendedor

1. Introducción y metodología

1.1 Contexto, propósito y objetivos

Centroamérica, que comprende **Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá**, presenta un panorama económico diverso y dinámico. Si bien a menudo se la considera en su conjunto, la región está compuesta por países con distintos niveles de desarrollo económico, marcos regulatorios y ecosistemas empresariales (BID Lab, 2024; Banco Mundial, 2024). A pesar de la estabilidad macroeconómica en algunas naciones, la región enfrenta **desafíos comunes** como mercados internos relativamente pequeños (lo que impulsa a los emprendedores a la internacionalización temprana), tasas significativas de informalidad (que a menudo superan el 70 % en países como Guatemala y Honduras), brechas en la infraestructura (tanto física como digital, particularmente en áreas rurales) y persistentes desigualdades sociales (BID Lab, 2024; ANDE, 2021; Banco Mundial, 2024). El desempleo y el subempleo juvenil siguen siendo problemas críticos, junto con los desafíos en la calidad educativa y la falta de adecuación de las habilidades, lo que obstaculiza el desarrollo de una fuerza laboral plenamente preparada para la innovación y el emprendimiento dinámico (Banco Mundial, 2024; GEM, 2024). Sin embargo, Centroamérica también posee un potencial considerable, impulsado por su ubicación estratégica, su población joven y su creciente conectividad digital (BID Lab, 2024).

Este informe está dirigido a tres públicos clave:

- **Para las OAEs**, este informe constituye una fuente de información y un llamado a la acción colectiva. Utilicen estos datos para validar sus desafíos, identificar socios con quienes colaborar en toda la región y construir una voz unificada para abogar por el apoyo y las condiciones necesarias para sostener y ampliar su labor.
- **Para financiadores y responsables políticos**, este informe constituye un llamado urgente a abordar las deficiencias sistémicas que obstaculizan el emprendimiento en Centroamérica. Utilicen estas ideas para comprender las consecuencias de los ciclos de financiamiento a corto plazo, las políticas fragmentadas y los incentivos limitados para la innovación. Sirven como base para el diseño conjunto de marcos financieros y regulatorios más estables y a largo plazo que permitan el desarrollo de las organizaciones de emprendimiento social y los emprendedores.
- **Para el ecosistema emprendedor en general**, este informe ofrece una comprensión compartida de dónde residen los verdaderos obstáculos. Permite una mejor alineación de los recursos y un esfuerzo regional más coordinado para ayudar a los emprendedores a pasar de la idea al crecimiento con un apoyo constante, de alta calidad y equitativo.

1.2 Marco conceptual

El análisis se estructura en torno a dos pilares complementarios. El **primer pilar** (secciones 2, 3 y 4) examina el funcionamiento interno de las OAEs en Centroamérica. Describe sus actividades, sus logros y a quiénes sirven. Utilizando la encuesta como principal fuente de datos, documenta los modelos de servicio de las OAEs, los tipos de emprendedores y proyectos que apoyan y los resultados que generan. Se distinguen los resultados inmediatos, como el alcance del programa, la participación y la prestación de servicios, de los resultados a largo plazo, que reflejan el progreso empresarial tras la finalización del programa, incluyendo la supervivencia de las empresas, la generación de ingresos, la captación de inversiones y la creación de empleo. Este pilar ofrece una descripción detallada y basada en evidencia de las funciones, el desempeño y los perfiles de los beneficiarios de las OAEs en los cinco países.

El **segundo pilar** (secciones 5 y 6) explora el sistema más amplio en el que operan las organizaciones ecosistémicas. Analiza los factores que facilitan y limitan su eficacia y sostenibilidad. La encuesta proporciona datos comparables sobre las barreras que enfrentan estas organizaciones, mientras que las perspectivas cualitativas de una mesa redonda con líderes de organizaciones ecosistémicas y actores clave del ecosistema aportan un contexto más profundo en Centroamérica. Estas perspectivas resaltan problemas sistémicos y solicitudes colectivas dirigidas a legisladores, financiadores y organizaciones afines, complementando los hallazgos cuantitativos e identificando áreas prioritarias para la acción coordinada a nivel nacional y regional.

En conjunto, estos dos pilares proporcionan un enfoque estructurado para comprender el funcionamiento interno de las OAEs y cómo las condiciones externas influyen en su capacidad para generar resultados. Al combinar evidencia cuantitativa y cualitativa, este marco respalda una evaluación práctica y detallada del panorama de las OAEs en Centroamérica y proporciona recomendaciones concretas para fortalecer el ecosistema.

1.3 Metodología

Este análisis combina dos encuestas secuenciales con una mesa redonda regional, realizadas entre febrero y agosto de 2025. El diseño garantiza que los hallazgos sean

Se basa en datos cuantitativos validados y se enriquece con perspectivas cualitativas de las partes interesadas del ecosistema en toda Centroamérica.

- **Encuesta 1: Mapeo del panorama.**

La primera encuesta consistió en un breve cuestionario diseñado para identificar y mapear las OAEs activas en Centroamérica. Recopiló información básica sobre la forma jurídica de cada organización, los servicios que ofrece, las poblaciones objetivo y su alcance geográfico. Además, la Encuesta 1 incluyó dos preguntas dirigidas a inversionistas financieros, con el objetivo de conocer su percepción de las condiciones del mercado en la región. La Encuesta 1 se implementó entre febrero y junio de 2025. Se enviaron invitaciones por correo electrónico a organizaciones conocidas y a través de redes de socios para ampliar la cobertura. Las respuestas establecieron el conjunto de datos de referencia de las OAEs activas y proporcionaron una visión inicial de su rol y servicios dentro del ecosistema regional.

- **Encuesta 2: Análisis en profundidad.**

La segunda encuesta se envió exclusivamente a las organizaciones que habían completado la Encuesta 1. Realizada entre julio y agosto de 2025, recabó información más detallada sobre las capacidades, los modelos de financiación, la prestación de servicios y los resultados de las organizaciones de servicios sociales. Esto permitió evaluar no solo el alcance del programa, sino también la eficacia y la sostenibilidad de las intervenciones de dichas organizaciones. Al recopilar un conjunto de datos más completo de un grupo más reducido, la Encuesta 2 posibilitó un análisis más profundo de los modelos operativos y los resultados de las organizaciones de servicios sociales.

- **Mesa redonda regional: Capturando perspectivas sistémicas.**

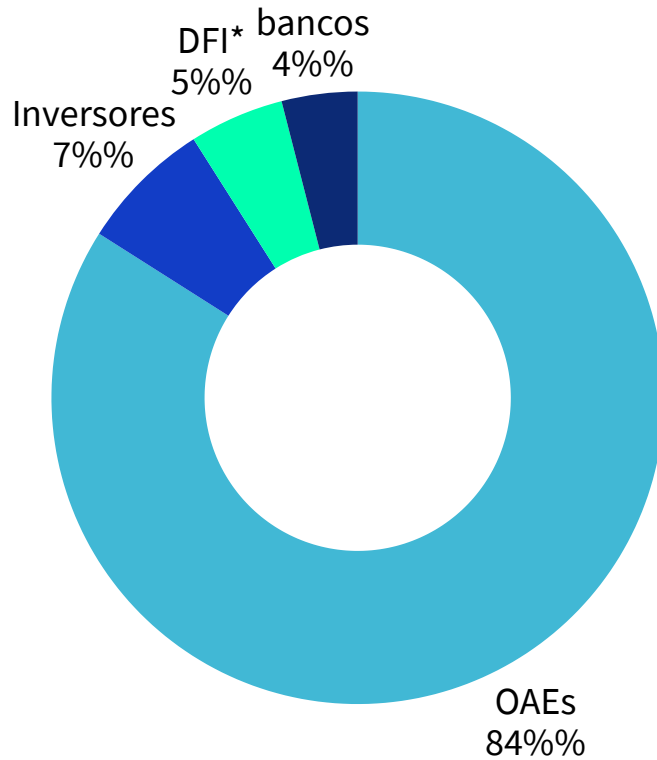
Paralelamente, Bridge for Billions y ANDE organizaron una mesa redonda regional a finales de marzo de 2025 en San Salvador para presentar las primeras conclusiones de la Encuesta 1. La sesión reunió a representantes de las OAEs, líderes del ecosistema, inversionistas y otros actores regionales. Tras compartir los hallazgos preliminares, en particular sobre los desafíos más frecuentemente reportados por las OAEs, los participantes se dividieron en mesas redondas temáticas para analizar en profundidad cuestiones sistémicas clave. Los debates generaron perspectivas cualitativas sobre barreras, dinámicas del ecosistema y solicitudes a actores públicos y privados. Estas perspectivas complementan los datos cuantitativos al explicar por qué persisten ciertos desafíos y cómo las OAEs y los actores interpretan su rol dentro del ecosistema regional.

Calidad e interpretación de los datos

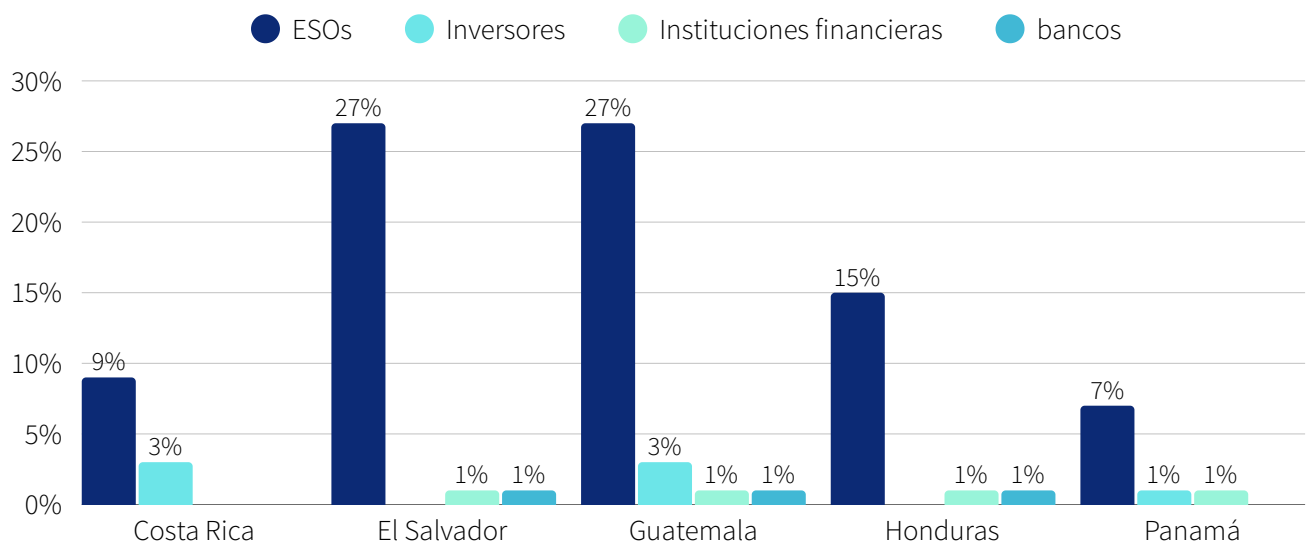
Se revisaron las respuestas de ambas encuestas para comprobar su coherencia y plausibilidad, y se complementaron, en la medida de lo posible, con información pública. Las notas de las mesas redondas se sistematizaron y se utilizaron para contextualizar e interpretar los resultados de la encuesta. Al presentar los resultados, el informe distingue entre los hechos cuantificados, respaldados directamente por los indicadores de la encuesta, y las percepciones o afirmaciones derivadas de los debates de la mesa redonda.

Encuestados

En la Encuesta 1 participaron un total de 75 organizaciones. De ellas, el 84% eran OAEs, el 7% inversionistas, el 5% instituciones financieras de desarrollo u organismos donantes, y el 4% bancos u otras instituciones financieras (Figura 2). Los participantes de la Encuesta 1 representaban a los cinco países centroamericanos: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá (Figura 3), lo que proporciona una perspectiva regional diversa sobre el ecosistema.

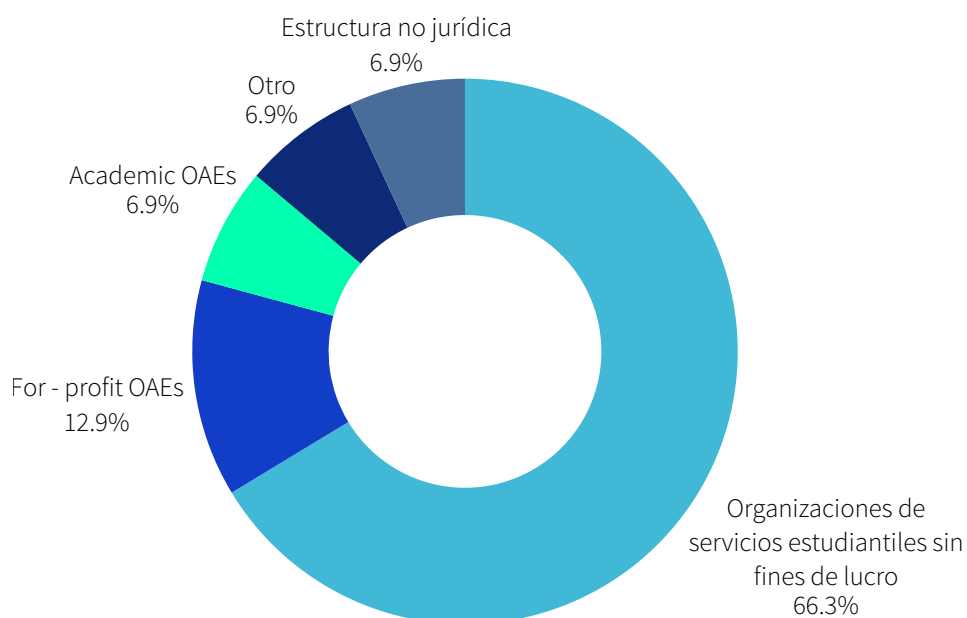


• *Figura 2: Organizaciones que participaron en la Encuesta 1 (N=75)*
*Instituciones financieras de desarrollo



• *Figura 3: Encuestados de la Encuesta 1 por país (N=75)*

La Encuesta 2 fue completada por 15 OAEs que previamente habían respondido a la Encuesta 1 (Figura 4 Anexo, Tabla 1). Los encuestados se distribuyeron entre Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Honduras, sin que Panamá respondiera a la Encuesta 2. Esta distribución permite un análisis regional de los modelos operativos de las OAEs, si bien reconoce que los resultados de la Encuesta 2 reflejan un subconjunto menor de la muestra más amplia. Además, alrededor de 47 participantes asistieron a la mesa redonda regional, incluyendo líderes de OAEs, inversionistas, socios para el desarrollo y partes interesadas del ecosistema. Sus contribuciones generaron información cualitativa que complementa la evidencia cuantitativa.



• *Figura 4: Encuesta 2: Encuestados, desglosados por estructura de OAEs (N=15)*

Limitaciones

Los hallazgos presentados en este informe se basan en datos autodeclarados por los participantes de la encuesta y en las discusiones celebradas durante la mesa redonda regional. Si bien **75 organizaciones** respondieron a la Encuesta 1 y **15 OAEs** a la Encuesta 2, esto representa solo una parte de la comunidad de OSE en Centroamérica y **no debe interpretarse como un censo completo**. Esta diferencia en el tamaño de la muestra refleja el diseño deliberado de la encuesta en dos fases: la Encuesta 1 sirvió como una herramienta de mapeo general, mientras que la Encuesta 2 requirió un mayor nivel de detalle y transparencia operativa, lo que resultó en un grupo autoseleccionado más pequeño para la segunda fase.

También **existen limitaciones relacionadas con la agregación regional de datos**. La madurez del ecosistema, la participación del sector público y la disponibilidad de recursos difieren entre los cinco países, y la agregación de resultados a nivel regional puede diluir las dinámicas específicas de cada país. Si bien la perspectiva regional permite identificar patrones comunes y desafíos sistémicos, algunos matices se comprenden mejor en el contexto nacional. Para equilibrar esto, las perspectivas específicas de cada país se destacan solo cuando influyen significativamente en la interpretación.

La distribución geográfica de las respuestas a la Encuesta 2 introduce una limitación adicional. Si bien la Encuesta 2 incluye encuestados de Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Honduras, no incluye a las OAEs de Panamá. En consecuencia, los hallazgos detallados sobre modelos operativos y resultados reflejan las experiencias de las OAEs en cuatro países.

Las respuestas también están sujetas a variaciones en la forma en que las organizaciones registran e informan sus actividades y resultados. Si bien se hicieron esfuerzos para validar y triangular los datos, incluso a través de fuentes externas y la mesa redonda regional, algunos indicadores pueden reflejar diferentes prácticas de medición internas. Las perspectivas cualitativas presentadas en este informe representan las opiniones de las partes interesadas participantes y es posible que no abarquen la diversidad total de puntos de vista en toda la región. A pesar de estas limitaciones, la combinación de dos encuestas secuenciales, la verificación cruzada con datos externos y la validación cualitativa a través de la mesa redonda regional proporciona una base de evidencia sólida y equilibrada para evaluar el panorama de las organizaciones de servicios ecosistémicos en Centroamérica.

2. Panorama de las ESO en Centroamérica

De un vistazo:



El panorama de las OAEs en Centroamérica es diverso, con una distribución desigual y una marcada orientación hacia el apoyo en las primeras etapas. Si bien existen organizaciones de este tipo en los cinco países, **su actividad se concentra principalmente en las capitales y los principales centros urbanos**, con una presencia limitada en las regiones secundarias. Esto genera un ecosistema donde el acceso al apoyo depende significativamente de la geografía. La región se caracteriza por una combinación de perfiles institucionales, desde organizaciones sin fines de lucro de larga trayectoria e iniciativas vinculadas a universidades hasta estructuras más recientes y menos formales, lo que refleja tanto la experiencia acumulada como el dinamismo emergente.

En cuanto al diseño de los programas, las **OAEs se concentran principalmente en la etapa inicial del emprendimiento**. El apoyo se distribuye casi por igual entre las fases de pre-ideación, ideación e incubación, lo que confirma un enfoque regional en la activación y validación de nuevas empresas, en lugar de su escalamiento. La aceleración es menos frecuente y el apoyo en la fase de crecimiento es escaso. Las OAEs más consolidadas tienden a ofrecer programas multietapa, mientras que las entidades más jóvenes siguen centradas en la formación inicial fundamental.

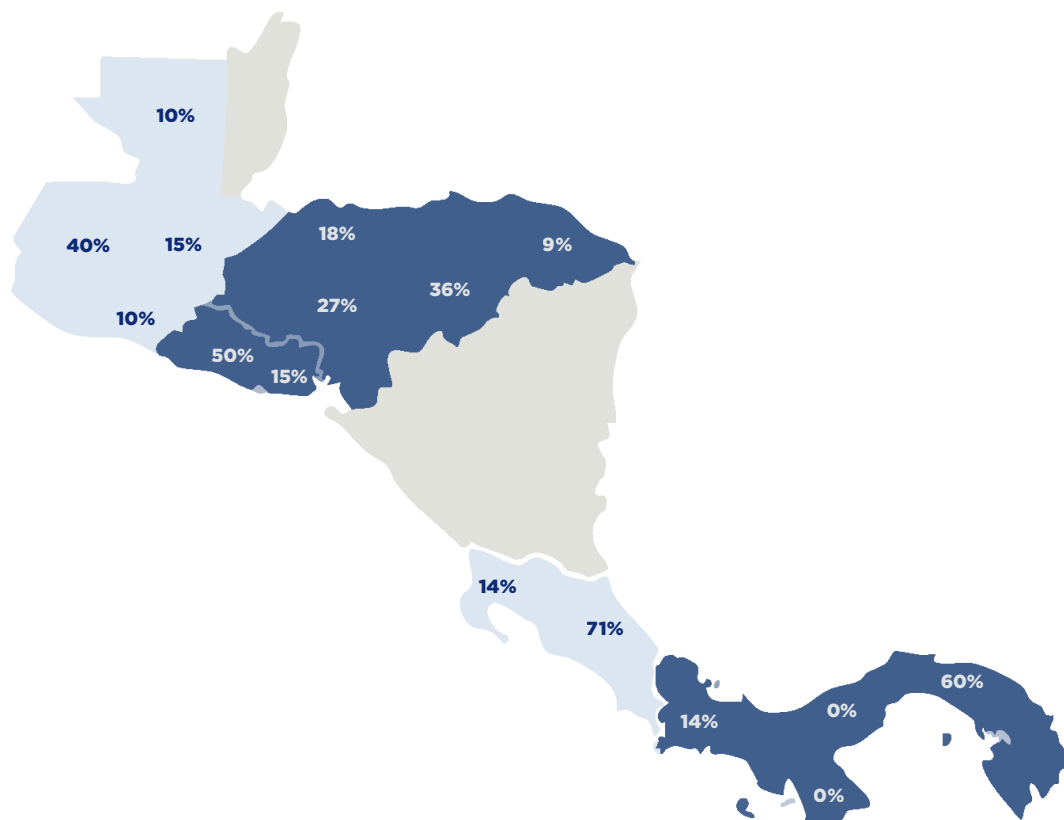
El acceso al programa sigue un modelo de admisión mixto, que equilibra flexibilidad y estructura. Casi la mitad de las organizaciones de emprendimiento social operan con admisiones continuas, mientras que el resto recurre a una o dos convocatorias anuales por cohortes. Los procesos de selección son rigurosos: la innovación, la escalabilidad y el impacto social destacan como los criterios de ingreso más valorados. Si bien esta alineación favorece la calidad del programa y la coherencia de su misión, también puede limitar el acceso a emprendedores prometedores que carecen de experiencia previa, redes de contactos o recursos.

En conjunto, los datos muestran un ecosistema activo pero desigual, con una gran capacidad para movilizar y formar talento emprendedor en sus primeras etapas, pero con una capacidad limitada para sostener y expandir proyectos en toda la región. Ampliar el alcance territorial, fortalecer el apoyo en etapas posteriores y ampliar el acceso al mercado laboral para emprendedores subrepresentados serán claves para convertir el potencial inicial en resultados empresariales a largo plazo.

2.1 Distribución geográfica, tipología jurídica y antigüedad de las OAEs

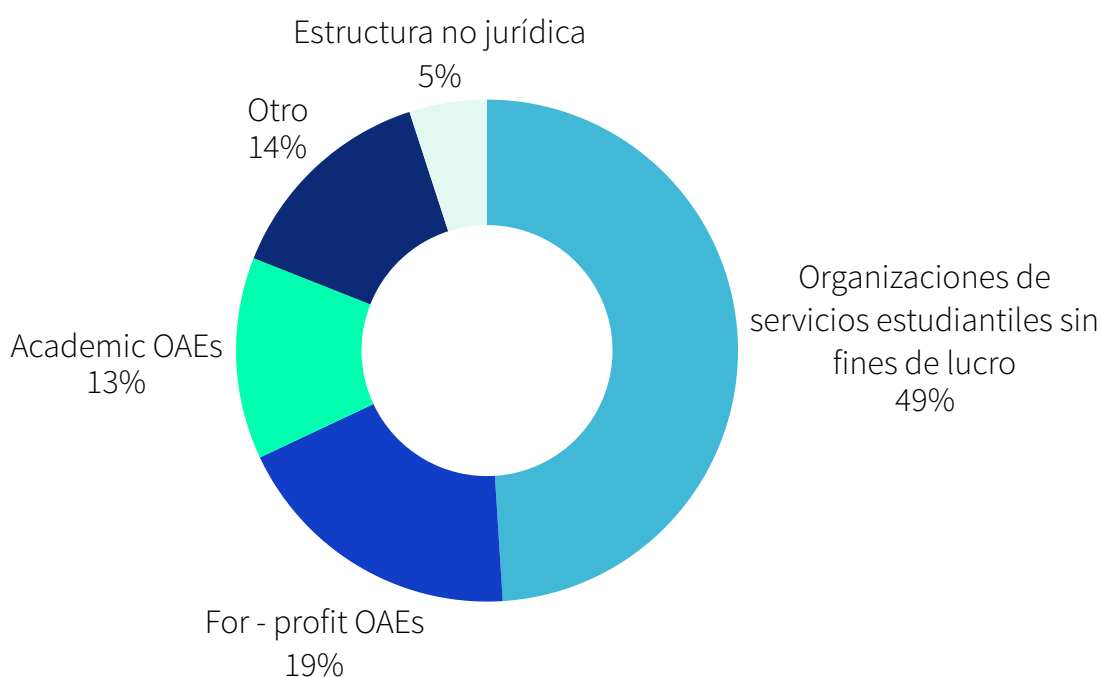
Las organizaciones que apoyan a los emprendedores están presentes en los cinco países centroamericanos, aunque con una representación desigual (Figura 5). El Salvador y Guatemala concentran la mayor parte de las organizaciones en el conjunto de datos, seguidos de Honduras, Costa Rica y Panamá. Esta distribución apunta a ecosistemas de apoyo potencialmente más consolidados y visibles en algunas zonas del Triángulo Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras), mientras que Costa Rica y Panamá muestran comunidades de práctica más pequeñas pero bien establecidas, un patrón que podría estar influenciado por los diferentes niveles de enfoque histórico de la ayuda al desarrollo y las distintas políticas nacionales de emprendimiento (BID Lab y MassChallenge, 2024; CENPROMYPE, 2010).

En consonancia con los hallazgos en toda América Latina, la presencia territorial sigue estando altamente concentrada en las capitales y áreas metropolitanas circundantes (Kantis et al., 2024). En El Salvador, la mayoría de las organizaciones se ubican en la región de San Salvador. Guatemala muestra una huella comparativamente más amplia, con actividad que se extiende a los departamentos occidentales, aunque todavía anclada en la capital, posiblemente reflejando programas específicos dirigidos al desarrollo regional o iniciativas de inversión de impacto (Red de Impacto LATAM & EGADE Business School, 2024). En Honduras, la mayoría de los actores se encuentran en Tegucigalpa y San Pedro Sula. Costa Rica y Panamá presentan grupos más pequeños de organizaciones, concentradas principalmente en San José y Ciudad de Panamá, respectivamente. Aunque existen indicios de actividad descentralizada en algunos países, particularmente en Guatemala y, en menor medida, en El Salvador, el **patrón general refleja una huella predominantemente urbana**.



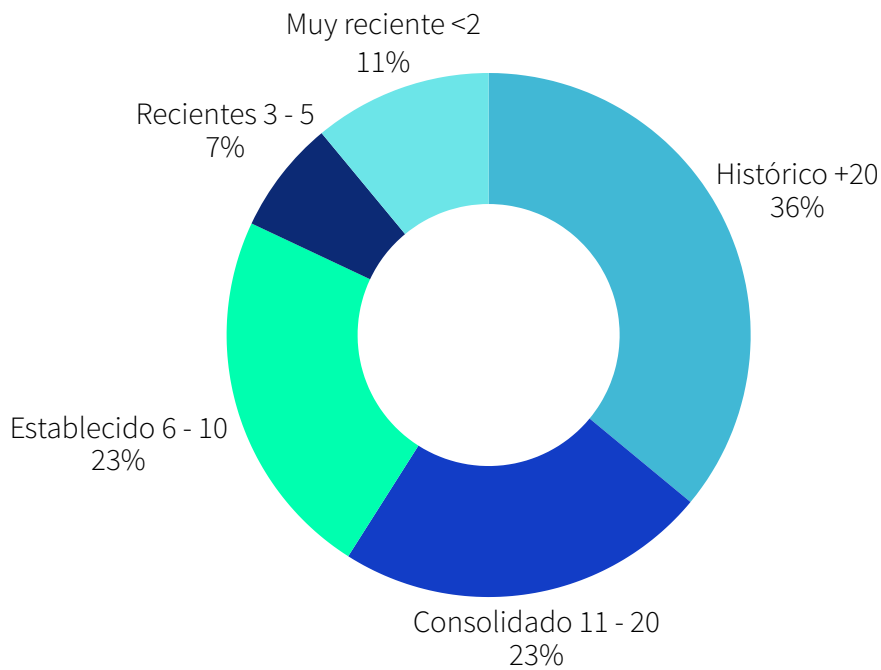
• Figura 5: Áreas de apoyo empresarial proporcionadas por las OAEs (N=63)

La mayoría de las OAEs en Centroamérica operan como organizaciones sin fines de lucro, con una menor proporción de OAEs con fines de lucro, OAEs universitarias y un número limitado que operan sin una estructura legal formal (Figura 6). El predominio de las organizaciones sin fines de lucro es visible en todos los países, lo que refleja la fuerte influencia histórica de los modelos de apoyo empresarial orientados al desarrollo y con una misión definida en la región, a menudo establecidos a través de la cooperación internacional o como iniciativas de la sociedad civil (CENPROMYPE, 2010; Informe YEP, 2020). En todos los países, las OAEs sin fines de lucro son la forma organizativa dominante (Anexo, Figura 1). Las OAEs universitarias están presentes en El Salvador, Guatemala y Honduras, y aparecen de forma más modesta en Costa Rica y Panamá. Las OAEs con fines de lucro son un segmento minoritario en todos los países, y las ESO sin una estructura legal formal aparecen solo marginalmente. Esta composición sugiere combinaciones institucionales similares en todos los países, con diferencias principalmente en la escala.



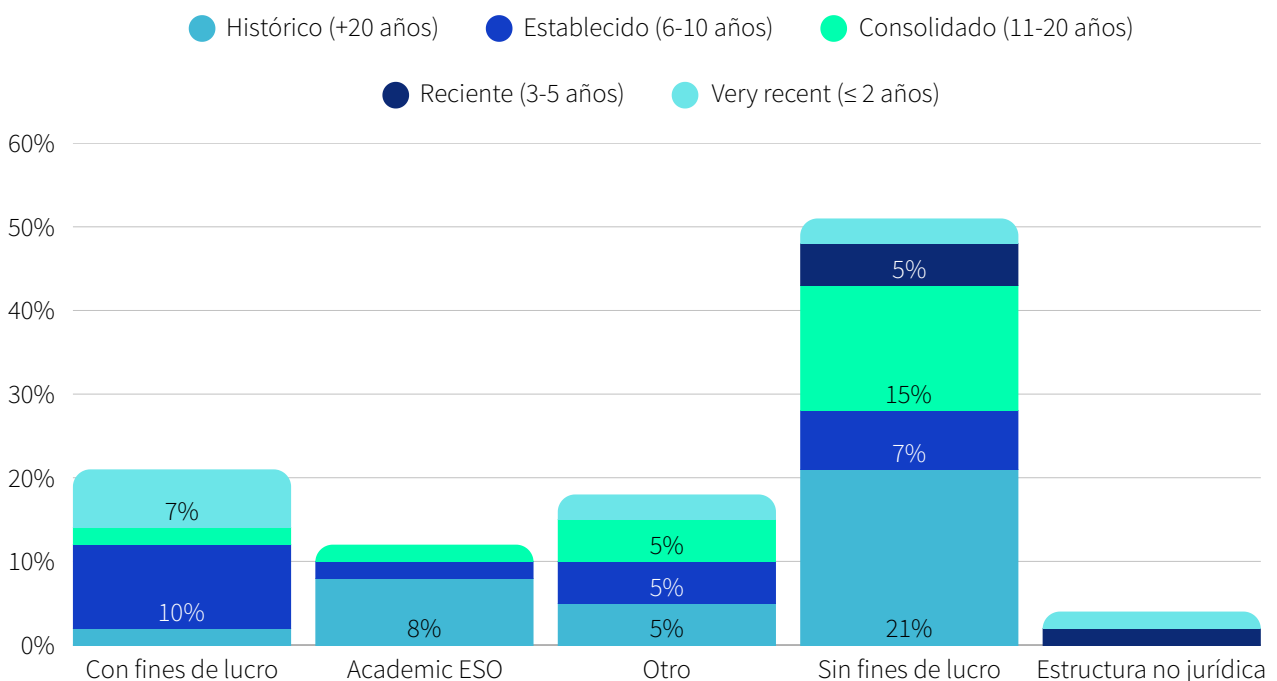
• Figura 6: Tipología de las OAEs en Centroamérica (N=63)

Las OAEs en Centroamérica muestran un perfil maduro en general: aproximadamente un tercio son históricas (más de 20 años) y alrededor de dos quintos tienen entre 6 y 20 años de actividad. Las OAEs jóvenes (≤ 5 años) representan aproximadamente una sexta parte de la muestra (Figura 7). Esta mezcla indica que los proveedores de larga trayectoria, probablemente arraigados en programas anteriores de desarrollo de PYMES (CENPROMYPE, 2010), coexisten con una cohorte más nueva que refleja la ola más reciente de construcción de ecosistemas enfocados en startups observada a nivel mundial y regional (Kantis et al., 2024; BID Lab & MassChallenge, 2024). La estructura de edad varía entre países (Anexo, Figura 2). El Salvador concentra una mayor proporción de OAEs de larga trayectoria, mientras que Guatemala se inclina hacia las OAEs de mediana edad (6-20 años). Honduras presenta una distribución equilibrada con menos OAEs muy jóvenes, y Costa Rica y Panamá muestran muestras más pequeñas con una mezcla de organizaciones históricas y consolidadas.



• *Figura 7: Años de actividad de las OAEs (N=63)*

El perfil de madurez difiere según el tipo de OAEs (Figura 8). Las OAEs sin fines de lucro incluyen la mayor proporción de la cohorte más antigua, junto con organizaciones consolidadas y establecidas, lo que indica trayectorias institucionales prolongadas. Las OAEs con fines de lucro tienden a ser más jóvenes, con una mayor presencia en los grupos de 6 a 10 años y ≤ 5 años. Las OAEs universitarias también muestran un perfil más joven, concentrado en el rango de ≤ 10 años. Las OAEs sin estructura formal son escasas y en su mayoría recientes.



• *Figura 8: Perfil de edad de las OAEs por tipo de organización (N=63)*



Un ecosistema basado en la experiencia, pero distribuido de forma desigual.

Los datos revelan una tensión fundamental en el ecosistema de apoyo al emprendimiento en Centroamérica: **si bien se basa en la experiencia, su acceso es desigual**. Una parte significativa de las OAEs lleva operando más de una década, ofreciendo continuidad institucional, conocimiento y un profundo arraigo en la comunidad. Sin embargo, esta sólida base se sustenta en una estructura territorial desequilibrada. Los servicios de apoyo siguen concentrados en las capitales, dejando a los emprendedores de regiones secundarias con acceso limitado o nulo a los programas, redes y oportunidades necesarios para crecer. Este desequilibrio corre el riesgo de consolidar un sistema donde la probabilidad de recibir apoyo depende más de la ubicación geográfica que del potencial emprendedor.

Para las organizaciones de emprendimiento social, esto representa un llamado a replantearse su presencia y alcance. La oportunidad reside en expandirse más allá de los centros tradicionales mediante la adopción de modelos de entrega más flexibles, el establecimiento de alianzas locales y el intercambio de metodologías con organizaciones emergentes o regionales. La creación de puentes entre territorios será fundamental para garantizar que las oportunidades empresariales no sean un privilegio reservado para quienes se ubican cerca de las capitales.

Para los financiadores públicos y privados, este es un momento crucial para corregir una brecha de acceso que las fuerzas del mercado por sí solas no resolverán. Concentrar la financiación, los programas y los incentivos en los centros urbanos solo aumentará la desigualdad territorial. La prioridad ahora debe ser implementar mecanismos específicos que permitan a las organizaciones de servicios empresariales operar de manera sostenible fuera de las capitales, fortaleciendo así el tejido empresarial de toda la región, no solo de sus núcleos metropolitanos.

2.2 Etapas del recorrido empresarial cubiertas

El apoyo se distribuye principalmente entre las etapas iniciales e intermedias del proceso emprendedor (Figura 9). Las OAEs asignan niveles similares de apoyo a la pre-ideación, la ideación y la incubación, cada una representando aproximadamente una cuarta parte de sus actividades. La aceleración recibe una proporción menor, pero aún significativa, mientras que el crecimiento y la expansión siguen siendo las etapas menos cubiertas (9%). Esta distribución muestra que el ecosistema de apoyo centroamericano está estructurado para activar emprendedores, desarrollar ideas de negocio y validar modelos iniciales, pero ofrece un acompañamiento más limitado para la expansión y la consolidación. Esto coincide con los hallazgos de diagnósticos regionales anteriores que enfatizan la creación de PYMES y el desarrollo de capacidades básicas (CENPROMYPE, 2010) y refleja un patrón común en los ecosistemas en desarrollo donde a menudo se prioriza la movilización de nuevos emprendedores (Kantis et al., 2024). Sin embargo, el menor enfoque en las etapas posteriores apunta a posibles brechas en el acompañamiento para la expansión y la consolidación, un desafío señalado en estudios sobre aceleración y acceso a financiamiento en la región (GALI, 2021).

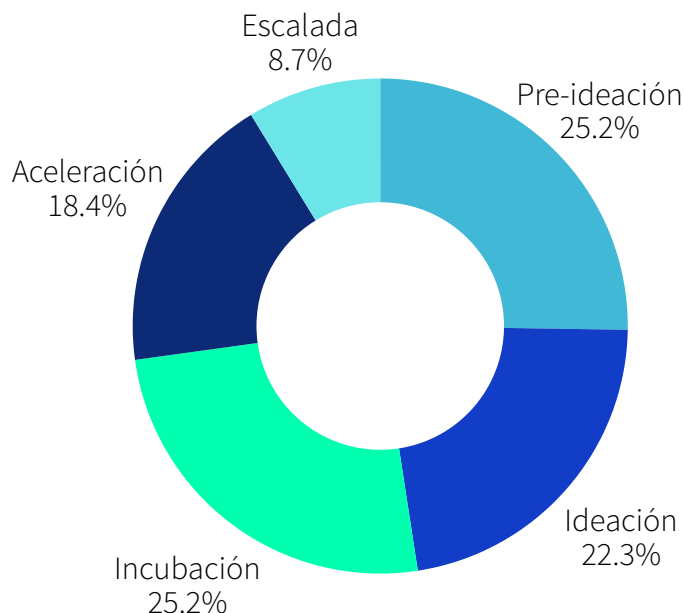


Figura 9: Distribución promedio del apoyo de OAEs por etapa del recorrido empresarial (N=63)

Este patrón coincide con el número promedio de emprendedores apoyados en 2024 por cada OAEs según la etapa, donde los mayores volúmenes se alcanzan en la ideación (97) y la incubación (80), en comparación con promedios más bajos en la aceleración (73), la pre-ideación (50) y el crecimiento (36) (Tabla 1). Los datos sugieren que, si bien los programas de etapa temprana llegan a una amplia base de emprendedores, las etapas más avanzadas requieren mayor especialización, recursos y redes, factores que actualmente solo un número limitado de OAEs en la región puede movilizar.

| Escenario | Promedio de emprendedores apoyados por cada ESO en 2024 |
|-----------------------------|---|
| Pre-ideación | 50 |
| Ideación | 97 |
| Incubación | 80 |
| Aceleración | 73 |
| Escalabilidad / Crecimiento | 36 |

Tabla 1: Número promedio estimado de emprendedores apoyados en 2024 por OAEs según etapa (N=63)

Al analizar la etapa predominante de enfoque de cada OAEs, la pre-ideación emerge como la más frecuente (24%), seguida de la incubación (22%) y la ideación (19%). La aceleración representa el 16% de las OAEs, y solo el 3% se enfoca principalmente en el crecimiento (Figura 10). La concentración de organizaciones en las etapas iniciales refleja **un panorama de apoyo aún centrado en movilizar y validar a los emprendedores**, con menos estructuras diseñadas para sostener su crecimiento a largo plazo.

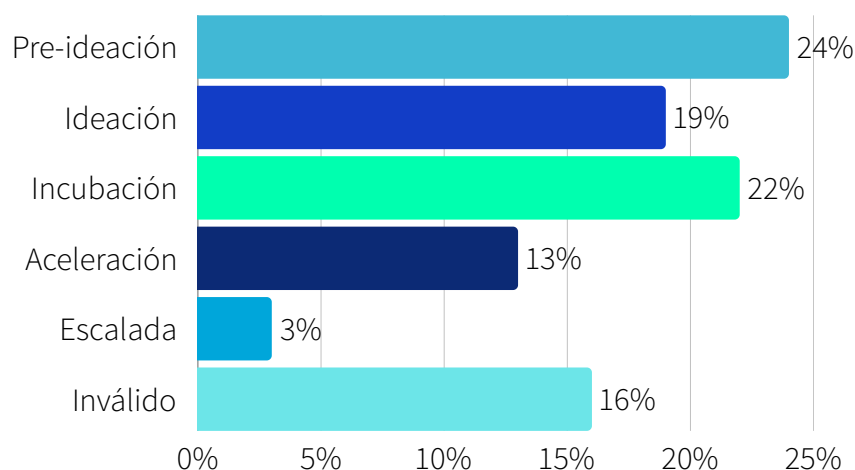


Figura 10: Etapa predominante de enfoque inferida entre las OAEs (N=63)

Se observan diferencias al analizar la etapa predominante según el tipo de OAEs. Las organizaciones sin fines de lucro presentan la mayor cobertura de etapas, con presencia en ideación, incubación y aceleración, lo que sugiere carteras de programas más diversificadas. Las OAEs universitarias se centran principalmente en la pre-ideación y la ideación, lo que refleja sus contextos educativos y orientados a la investigación. Las OAEs con fines de lucro son más activas en ideación y aceleración, en consonancia con los objetivos de validación del modelo de negocio y preparación para el mercado. Por el contrario, las OAEs sin estructura jurídica se concentran casi exclusivamente en la pre-ideación y la ideación, lo que indica una capacidad institucional limitada para el apoyo a largo plazo.

| | Pre-ideación | Ideación | Incubación | Aceleración | Escalado / crecimiento | Inválido |
|-------------------------|--------------|----------|------------|-------------|------------------------|----------|
| OAEs con fines de lucro | 6% | 3% | 5% | 2% | 0% | 3% |
| Academic OAEs | 8% | 0% | 2% | 0% | 0% | 3% |
| Otro | 3% | 3% | 3% | 2% | 2% | 2% |
| OAEs sin fines de lucro | 5% | 11% | 11% | 10% | 2% | 3% |
| Estructura no jurídica | 2% | 2% | 2% | 0% | 0% | 0% |

Tabla 2: Estadio predominante inferido según el tipo de OAEs (N=63)

De manera similar, al analizar el enfoque por etapas según los años de actividad, **las OAEs con mayor experiencia muestran una cobertura más amplia.** Las OAEs históricas (más de 20 años) son las más activas en las etapas iniciales e intermedias, incluyendo la aceleración. Las OAEs consolidadas y establecidas (6-20 años) mantienen una presencia equilibrada desde la pre-ideación hasta la incubación. Por otro lado, las organizaciones más jóvenes (≤ 5 años) tienden a operar principalmente en la pre-ideación y la ideación, y rara vez extienden sus programas hacia la aceleración o la escalabilidad. Esto confirma que la madurez organizacional se correlaciona con la capacidad de apoyo en múltiples etapas y con una cartera de emprendimiento más sólida.

| | Pre-ideación | Ideación | Incubación | Aceleración | Escalada | Inválido |
|--------------------------|--------------|----------|------------|-------------|----------|----------|
| Muy reciente (≤ 2 años) | 5% | 3% | 3% | 0% | 0% | 0% |
| Reciente (3-5 años) | 0% | 2% | 0% | 2% | 2% | 0% |
| Establecido (6-10 años) | 5% | 5% | 5% | 3% | 0% | 2% |
| Consolidado (11-20 años) | 3% | 3% | 3% | 6% | 2% | 5% |
| Histórico (+20 años) | 8% | 6% | 11% | 2% | 0% | 8% |

Tabla 3: Etapa predominante inferida por años de actividad (N=63).

Si bien existen pequeñas variaciones entre países, el patrón general se mantiene constante en toda Centroamérica. Debido al tamaño limitado de la muestra por país, los resultados desagregados se presentan en el Anexo a modo de referencia, pero no son estadísticamente representativos de los contextos nacionales (Anexo, Tabla 2). Los informes nacionales, cuando estén disponibles, pueden ofrecer información más detallada sobre las particularidades de cada país (por ejemplo, los Informes por País de BID Lab y MassChallenge, 2024).

Llevar



Una rampa de acceso ancha, pero un camino estrecho hacia adelante.

La distribución por etapas revela un desequilibrio estructural: Centroamérica ha desarrollado sólidas vías de acceso al emprendimiento, pero muy pocas que permitan a las empresas avanzar más allá de la validación inicial. Las oOAEs concentran la mayor parte de su actividad y alcance en la pre-ideación, la ideación y la incubación, ayudando a muchos emprendedores a comenzar y perfeccionar sus ideas; sin embargo, el apoyo disminuye significativamente en la fase de aceleración y es escaso en la de crecimiento. Como resultado, se crea un gran grupo de emprendedores en etapa inicial, pero solo una pequeña fracción recibe el apoyo especializado necesario para consolidarse, escalar y competir en mercados más grandes. Si no se aborda, este desequilibrio corre el riesgo de limitar la capacidad de la región para convertir el potencial emprendedor en empresas sostenibles de alto crecimiento que generen empleo y transformación económica.

Para las OAEs, el reto consiste en fortalecer el apoyo en las etapas intermedias y avanzadas, ya sea ampliando sus propias capacidades o, de forma más realista, asociándose para crear redes compartidas que acompañen a los emprendedores más allá de la validación. La colaboración, en lugar de los esfuerzos aislados, será clave para superar la brecha de aceleración y crecimiento en un ecosistema con recursos limitados.

Para los financiadores públicos y privados, se requiere inversión específica para superar la etapa intermedia del proceso. La financiación y los incentivos deberán dirigirse a iniciativas que permitan a las organizaciones de emprendimiento social desarrollar o ampliar servicios orientados a la aceleración y el crecimiento, incluyendo el acceso al mercado, la capacitación en ventas y la preparación para la inversión. Sin esto, el sistema seguirá generando emprendedores que inician sus proyectos pero no logran crecer.

2.3 Llamadas y modelos de selección

El acceso a los programas de OAEs en Centroamérica se gestiona mediante una combinación de modelos de admisión continua y por cohortes. Casi la mitad de las OAEs (47%) operan con admisiones continuas, lo que permite a los emprendedores incorporarse a sus programas en cualquier momento. El 53% restante implementa un modelo por cohortes, abriendo convocatorias en momentos específicos del año. Entre las que utilizan este enfoque, las OAEs realizan, en promedio, 1,6 convocatorias anuales para su programa principal. Esto sugiere que, si bien las cohortes siguen siendo un mecanismo de acceso común, los ciclos de admisión son relativamente infrecuentes, lo que puede limitar el número de emprendedores apoyados anualmente, a menos que se ofrezcan varios programas simultáneamente.

Las OAEs aplican diversos criterios para seleccionar emprendedores para sus programas, con un claro énfasis en la innovación, la escalabilidad y el propósito social. Los elementos que más se ponderan en el proceso de selección son la escalabilidad potencial del modelo de negocio, la innovación de la solución y el impacto social del proyecto, lo que sugiere que los filtros basados en la demanda priorizan tanto el potencial de crecimiento como la alineación con la misión. La calidad del equipo emprendedor, la experiencia previa y el impacto esperado del programa en el emprendedor individual también figuran entre los criterios más valorados. Se consideran elementos como la tracción, la visibilidad pública, los premios previos y el grado de exclusión del negocio del ecosistema, pero con menor relevancia en general (Figura 11).

Se observan diferencias al examinar las prioridades de selección según el tipo de OAEs. Las OAEs con fines de lucro muestran un enfoque notablemente mayor en la escalabilidad como criterio, lo que indica su orientación hacia la viabilidad del mercado y la preparación para la inversión, una característica común de las aceleradoras privadas (GALI, 2021). Las OAEs universitarias priorizan el impacto social y la innovación, en consonancia con las misiones educativas y los modelos de emprendimiento centrados en el estudiante. Las organizaciones sin fines de lucro, si bien también valoran el propósito social, aplican un conjunto de criterios más equilibrado en diversas dimensiones, incluyendo el talento, el potencial de impacto y los primeros indicios de tracción, lo que posiblemente refleje la diversidad de sus mandatos de financiación o poblaciones objetivo, como los jóvenes emprendedores, donde el potencial puede ser más importante que las métricas iniciales (Informe YEP, 2020). Las OAEs sin una estructura legal formal muestran un mayor énfasis en la innovación y la calidad del equipo, lo que probablemente refleja una menor capacidad para evaluar indicadores de madurez empresarial más complejos (Anexo, Tabla 3). Estos patrones indican que los procesos de selección reflejan los mandatos organizacionales, y cada tipo de OAEs configura su cartera de candidatos según su orientación estratégica y de impacto.

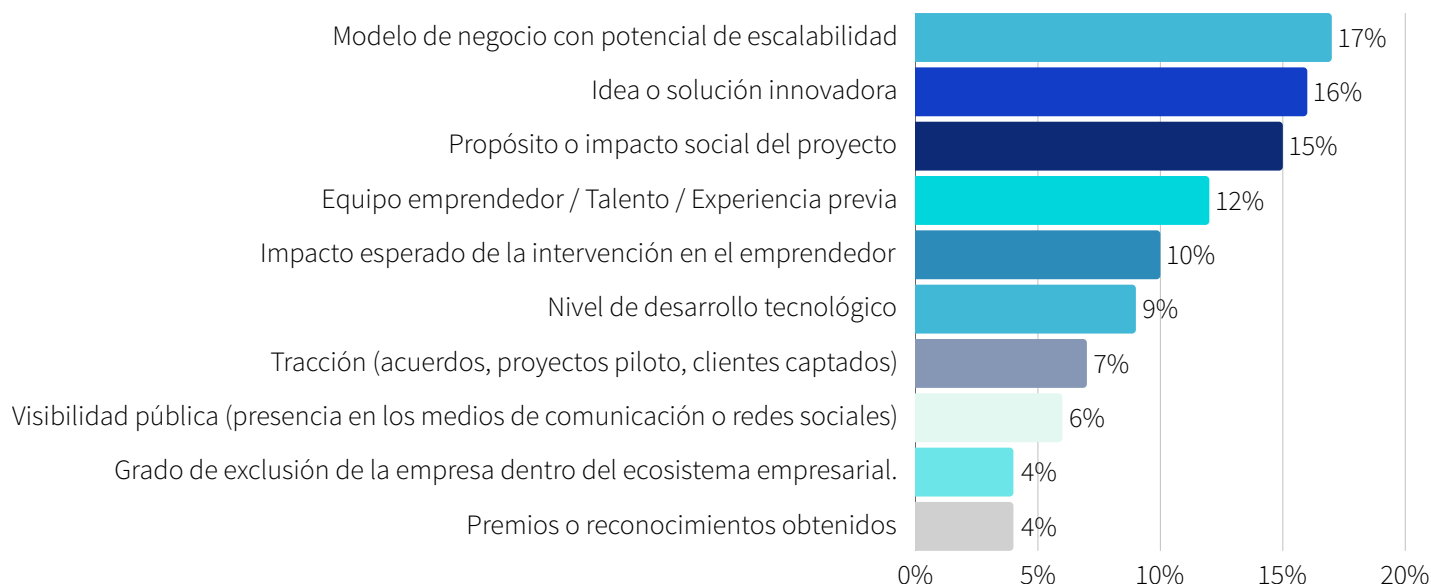


Figura 11: Peso promedio (%) de los criterios de selección asignados por las OAEs (N=15).

Llevar



Puertas anchas, filtros selectivos

La forma en que las OAEs abren sus programas refleja una dinámica dual: el acceso es flexible, pero la admisión dista mucho de estar garantizada. Con casi la mitad de las OAEs ofreciendo admisiones continuas, los emprendedores pueden participar cuando estén listos, en lugar de esperar a un ciclo de cohortes. Sin embargo, una vez que presentan su solicitud, los filtros de selección siguen siendo exigentes. Las OAEs priorizan la innovación, la escalabilidad y el propósito social, y buscan cada vez más equipos con talento y compromiso para maximizar el valor del apoyo. Esta combinación de acceso flexible y altas expectativas ayuda a garantizar la calidad del programa, pero también conlleva el riesgo de excluir a emprendedores que muestran potencial pero carecen de experiencia previa, redes o capacidades para cumplir con estos criterios desde el principio.

Para las organizaciones de emprendimiento social, esto subraya la necesidad de equilibrar el rigor con la creación de una cartera de proyectos inclusiva. Fortalecer la difusión, la preparación previa al programa y los procesos de selección transparentes puede ayudar a garantizar que los emprendedores prometedores pero con recursos limitados no queden excluidos prematuramente del apoyo.

Para los financiadores públicos y privados, el llamado consiste en destinar recursos a la etapa de preselección. La financiación específica para la sensibilización, la capacitación y las intervenciones de preparación temprana contribuiría a crear igualdad de oportunidades para que más emprendedores, independientemente de su origen, alcancen los umbrales mínimos necesarios para competir por los programas de OAEs y beneficiarse de ellos.

3. Capacidad organizativa y modelos de intervención



De un vistazo:

La estructura operativa del ecosistema de organizaciones de servicios ecosistémicos de Centroamérica refleja un panorama dinámico pero desigual: diverso en forma, misión y madurez, pero limitado por una fragilidad estructural. Financieramente, las OAEs siguen dependiendo en gran medida de financiación externa, a corto plazo y basada en proyectos, especialmente de la cooperación internacional y las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC). Los ingresos propios representan una pequeña parte de los ingresos totales, lo que deja a la mayoría de las organizaciones vulnerables a los ciclos de donaciones y a los cortos plazos de financiación. Este patrón atrapa a muchas OAEs en una «lógica de proyecto», donde la sostenibilidad suele ser secundaria a la continuidad de los programas.

Desde el punto de vista operativo, las OAEs presentan una arquitectura de servicios amplia pero superficial. La mentoría y la formación son características casi universales, pero pocas organizaciones ofrecen servicios avanzados como financiación, acceso al mercado o apoyo a la I+D. Las organizaciones sin ánimo de lucro dominan el panorama de servicios, priorizando la inclusión y el impacto sobre la sostenibilidad comercial, mientras que las OAEs con fines de lucro y las universitarias siguen siendo menos numerosas, pero más selectivas y especializadas. Los formatos de los programas suelen ser a largo plazo y requieren muchos recursos, haciendo hincapié en la pedagogía y el acompañamiento en lugar de la aceleración a gran escala. Las estructuras de recursos humanos reflejan limitaciones similares: pequeños equipos profesionales que dependen en gran medida de voluntarios y personal temporal. Este modelo mantiene un alto nivel de participación, pero limita la continuidad institucional y la profesionalización. La base de talento del ecosistema sigue concentrada en roles de mentoría y formación, con una profundidad técnica y operativa limitada para la escalabilidad o la innovación.

En términos de alcance, el ecosistema se caracteriza por una ambición sin equilibrio. Un puñado de organizaciones consolidadas logran atender a cientos de emprendedores anualmente, mientras que la mayoría de las organizaciones de apoyo al emprendimiento operan con un alcance modesto y cohortes fluctuantes. La inclusión es una fortaleza visible: los jóvenes y las mujeres siguen siendo el foco principal, pero la profundidad de la inclusión del sistema sigue siendo limitada, con escasa participación de migrantes, personas con discapacidad o poblaciones de la base de la pirámide. La intensidad tecnológica entre las empresas apoyadas es baja: solo una pequeña fracción opera en sectores altamente digitalizados, mientras que la mayoría permanece en el comercio tradicional, los servicios y la agricultura.

En conjunto, el ecosistema de las OAEs centroamericanas presenta una estructura dinámica pero fragmentada: rica en diversidad, con un fuerte componente social y orientada a la misión, pero lastrada por la precariedad financiera y la limitada consolidación institucional. Se trata de un ecosistema que ha logrado democratizar el acceso al apoyo empresarial, pero que aún busca las bases organizativas y la estabilidad financiera necesarias para alcanzar la escala, la especialización y una transformación económica sostenida.

3.1 Capital humano

La infraestructura humana de las OAEs de Centroamérica revela un panorama de organizaciones ágiles pero con una clara misión. La OAEs promedio opera con solo **tres empleados a tiempo completo dedicados a programas de emprendimiento y cuatro voluntarios**, lo que subraya la pequeña escala operativa que caracteriza a gran parte del ecosistema. A pesar de estas cifras modestas, algunas organizaciones excepcionales, particularmente entre las OAEs sin fines de lucro, movilizan amplias bases de voluntarios, con un promedio de más de 60 voluntarios que apoyan actividades emprendedoras. Esto indica una gran dependencia del voluntariado como mecanismo compensatorio ante la limitada capacidad de personal. Este modelo de aprovechamiento de extensas redes de mentores voluntarios es una característica clave de muchos programas de apoyo sin fines de lucro y enfocados en la juventud a nivel mundial, lo que les permite ampliar significativamente su alcance (Informe YEP, 2020).

El tamaño de las organizaciones varía notablemente según su estructura jurídica. Las organizaciones sin fines de lucro de servicios sociales se destacan como las que más contribuyen a la capacidad de apoyo de la región, combinando pequeños equipos profesionales (con un promedio de 9 empleados a tiempo completo) con extensas redes de voluntarios. Esto se alinea con las raíces históricas del ecosistema en el desarrollo internacional y las iniciativas lideradas por ONG (Red de Impacto LATAM y EGADE, 2024). Por el contrario, las iniciativas con fines de lucro, las universitarias y las más recientes iniciativas informales operan con microequipos de dos a cuatro personas, lo que refleja un modelo operativo ágil pero con recursos limitados (Figura 12). Los datos sugieren que, si bien el sector está creciendo en diversidad, su base humana sigue siendo frágil, dependiendo en gran medida del compromiso y la adaptabilidad de pequeños equipos para mantener la ejecución de los programas en toda la región.



Figura 12: Número promedio de empleados a tiempo completo y voluntarios en las OAEs por tipo de organización (N=15).

Más allá del tamaño del equipo, la relación **Emprendedores por Empleado (E/E)** mide **la cantidad de emprendedores apoyados anualmente por cada empleado de tiempo completo** en una OAEs.

Como indicador de **capacidad y eficiencia operativa**, muestra la intensidad con la que las organizaciones utilizan sus recursos humanos para ofrecer servicios de incubación, aceleración o consultoría. Un índice más alto puede sugerir mayor escalabilidad o alcance, mientras que un índice más bajo puede reflejar modelos de **apoyo más personalizados o que requieren mayor inversión de recursos**.

En promedio, **cada empleado a tiempo completo apoya a 81 emprendedores** (Anexo, Tablas 4 y 5), una cifra que evidencia una notable capacidad para generar impacto con recursos humanos limitados. Sin embargo, este promedio oculta marcadas disparidades según el perfil legal e institucional de la OAEs. Las organizaciones con fines de lucro y otras estructuras híbridas presentan los índices de eficiencia más altos, atendiendo a 250 e incluso hasta 400 emprendedores por empleado, lo que probablemente refleja modelos de programas menos personalizados o formatos de entrega digital. Por el contrario, las OAEs universitarias y aquellas sin estatus legal formal gestionan grupos más pequeños (de 12 a 25 emprendedores por empleado), lo que se alinea con enfoques más personalizados o educativos.

Al analizarse según la madurez organizacional, la relación entre experiencia y eficiencia sigue un patrón no lineal. Las organizaciones de OAEs consolidadas (de 6 a 10 años de antigüedad) presentan los índices E/E más altos, apoyando a más de 200 emprendedores por empleado, mientras que las instituciones más recientes y consolidadas gestionan muchos menos (24 y 41 respectivamente). Esto sugiere que las organizaciones en etapa intermedia se encuentran en una fase de máxima optimización operativa, combinando un conocimiento institucional suficiente con estructuras flexibles y una ejecución activa de programas. Por otro lado, las OAEs más antiguas pueden experimentar una creciente complejidad administrativa, y las más jóvenes aún están desarrollando sistemas y redes para ampliar su alcance. En general, **los datos muestran un modelo de fuerza laboral eficiente** en el uso de recursos pero frágil, donde la intensidad humana y la dependencia del voluntariado permiten un alcance impresionante, pero plantean interrogantes sobre la sostenibilidad y el bienestar del personal a largo plazo.

Llevar



Los equipos ágiles generan un amplio impacto, pero a un costo humano.

El ecosistema de apoyo al emprendimiento en Centroamérica se basa en equipos pequeños y comprometidos que logran un impacto desproporcionadamente grande. La OAEs promedio opera con solo tres empleados a tiempo completo y cuatro voluntarios, pero apoya a más de ochenta emprendedores por empleado. Esta extraordinaria proporción refleja tanto ingenio como esfuerzo, un sistema impulsado por la dedicación más que por los recursos estructurales. Las OAEs sin fines de lucro, en particular, mantienen la mayor parte de su actividad a través del voluntariado, una fortaleza que a la vez revela la fragilidad del sector.

Los datos sugieren que muchas organizaciones están forzando los límites de su capacidad humana, operando en la intersección de una alta demanda y una inversión insuficiente crónica en personal. Mientras que las OAEs de etapa intermedia muestran la mayor eficiencia operativa, las más pequeñas y

La mayoría de las empresas consolidadas corren el riesgo de sufrir agotamiento y estancamiento debido a las limitadas oportunidades de renovación o crecimiento para sus equipos. Este desequilibrio pone en entredicho la resiliencia a largo plazo del ecosistema de soporte y su capacidad para retener talento cualificado.

Para las organizaciones de voluntariado escolar, esto exige estrategias deliberadas para profesionalizar y cuidar a sus equipos, desde una mejor gestión de la carga de trabajo hasta un mejor desarrollo del personal y la coordinación de los voluntarios.

Para los financiadores y los responsables políticos, esto pone de manifiesto la urgente necesidad de reorientar las prioridades de inversión hacia el fortalecimiento organizacional, garantizando que el apoyo financiero cubra no solo la ejecución de los programas, sino también la infraestructura humana que posibilita el impacto. Sin invertir en las personas, la promesa de un apoyo al emprendimiento escalable y sostenible en toda Centroamérica seguirá siendo inalcanzable.

3.2 Servicios ofrecidos

Las OAEs en Centroamérica demuestran una fuerte orientación hacia el apoyo directo, experiencial y basado en el acompañamiento. Los servicios más frecuentes son la mentoría personalizada (73%), los talleres prácticos o interactivos (67%), la formación sincrónica en línea (63%) y las clases presenciales (59%), conformando la base del panorama regional de incubación y aceleración. Este modelo pedagógico y relacional es común en el apoyo al emprendimiento enfocado en el desarrollo, particularmente en programas dirigidos a jóvenes o con impacto social, que priorizan el desarrollo de capacidades profundas a través de intervenciones personalizadas (Informe YEP, 2020). Se observan frecuencias medias para la asesoría a demanda (48%) y el coaching empresarial (48%), lo que indica esfuerzos crecientes por individualizar la orientación más allá de los programas estructurados. Mientras tanto, el apoyo financiero para emprendedores (41%) y la consultoría técnica (41%) se presentan como intervenciones más selectivas, ofrecidas a menudo por organizaciones con mayor madurez o alianzas externas. Esta oferta selectiva de apoyo financiero coincide con estudios regionales que señalan una brecha significativa en el acceso a la financiación, incluso para emprendedores que han completado programas de apoyo (GALI, 2021). Las actividades de networking (38%), las iniciativas de visibilidad en los medios (38%) y el apoyo al desarrollo empresarial (37%) complementan esta combinación de servicios, lo que sugiere un ecosistema que incorpora progresivamente la difusión y el posicionamiento en sus funciones principales. La formación online asíncrona (35%) y los espacios de coworking (35%) muestran una adopción moderada, mientras que las jornadas de demostración o para inversores (14%) siguen siendo poco frecuentes, lo que refleja el enfoque en la fase inicial y previa a la inversión de la mayoría de los programas (Figura 13).

Las organizaciones sin fines de lucro de educación especial son los principales impulsores del apoyo regional, prestando casi la mitad de todos los servicios reportados (Anexo, Tabla 6). Dominan todas las categorías principales: mentoría (32%), talleres prácticos (30%), capacitación en línea (29%) y capacitación presencial (32%). También lideran en servicios de asesoría (17%), consultoría técnica (22%), creación de redes (21%) y acceso a financiamiento (24%). Esto refleja su amplio alcance.

y un alcance impulsado por la misión. Por el contrario, las OAEs con fines de lucro y las afiliadas a universidades contribuyen de manera más selectiva. Las OAEs con fines de lucro muestran un mayor énfasis en la consultoría técnica, el desarrollo de negocios y la creación de redes, alineándose con modelos orientados al mercado y B2B. Las OAEs con sede en universidades mantienen una participación equilibrada pero modesta, centrándose principalmente en la capacitación y la consultoría, mientras que las OAEs sin estructura legal y las híbridas u otras OAEs muestran una participación menor pero flexible en todos los tipos de servicios. En resumen, las OAEs de Centroamérica priorizan el desarrollo de capacidades y la mentoría sobre la preparación para la inversión o la infraestructura, revelando un ecosistema que es tanto pedagógico como relacional en naturaleza. Esta orientación refleja las limitaciones de recursos y las misiones sociales de las organizaciones de la región, que enfatizan el aprendizaje y la orientación como mecanismos centrales de apoyo empresarial.

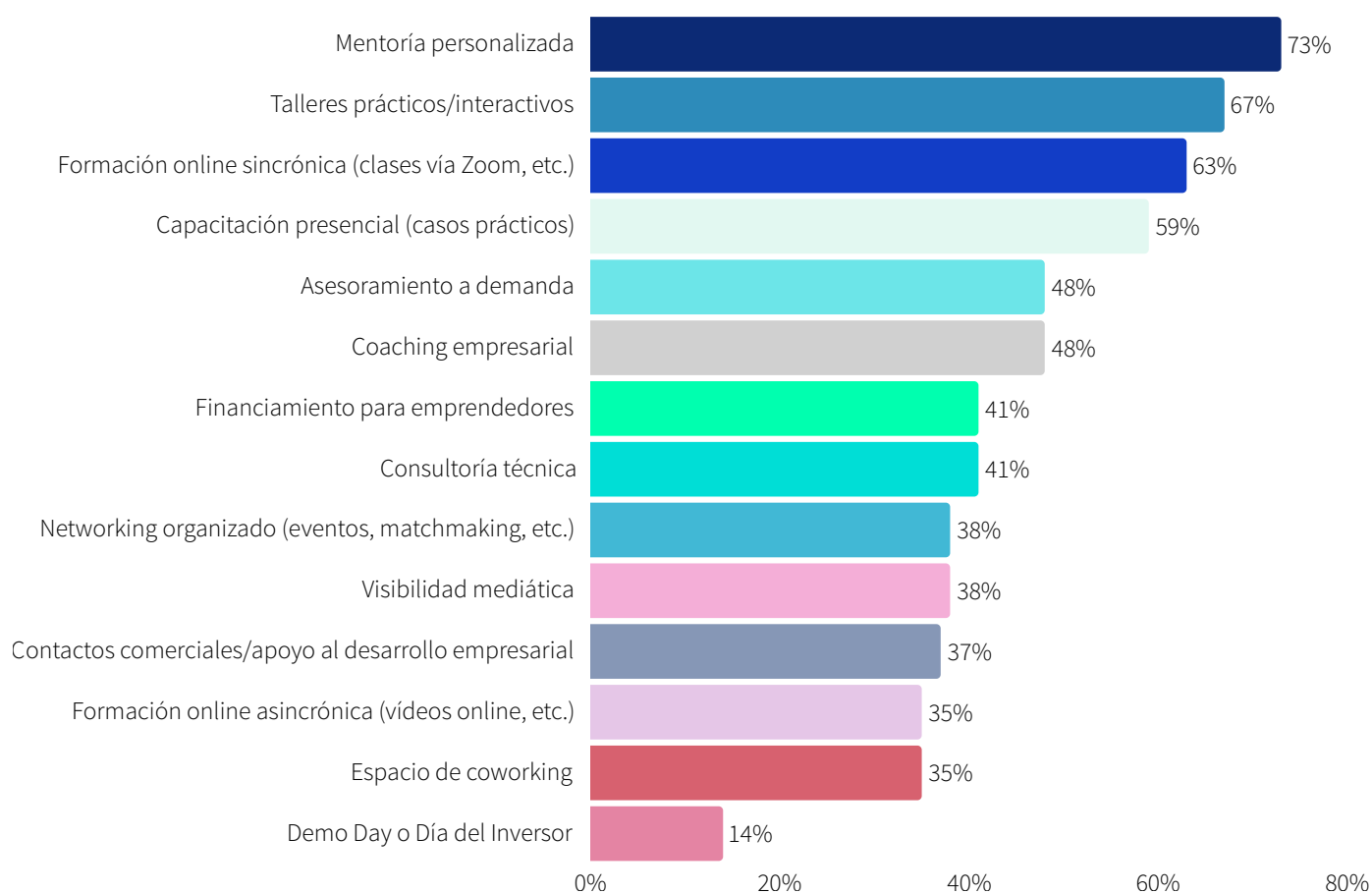


Figura 13: Servicios ofrecidos con mayor frecuencia por las OAEs (N=63)

La duración promedio de los programas de apoyo al emprendimiento en Centroamérica es de aproximadamente 9,2 meses. Esto es más prolongado que el modelo intensivo de "campamento de entrenamiento" de 3 a 4 meses, común en muchas aceleradoras globales (GALI, 2021), y se asemeja más a los modelos integrales de incubación o apoyo a la juventud, que suelen durar entre 6 y 12 meses (Informe YEP, 2020). Dentro de esta estructura, la fase de diseño y preparación dura en promedio 2,7 meses, la de búsqueda y selección 1,5 meses y la de implementación 5,6 meses, lo que sugiere un mayor enfoque operativo en la ejecución en comparación con la planificación y la captación (Anexo, Tabla 7).

La capacidad de financiación del ecosistema. Con un promedio de tan solo 2500 USD ofrecidos por emprendedor, y muy pocas organizaciones que experimentan con modelos de capital o inversión, las fortalezas educativas y de acompañamiento del ecosistema aún no se ven respaldadas por vías de acceso al capital.

Para las organizaciones de servicios educativos, esto subraya la necesidad de vincular el desarrollo del capital humano con la preparación financiera. Sin acceso a mecanismos de inversión, gran parte del valor generado a través de la formación y la mentoría corre el riesgo de no materializarse. Establecer vínculos con el capital, mediante alianzas con inversores, instituciones financieras o fondos público-privados, debería convertirse en una prioridad estratégica.

Para los financiadores y los responsables políticos, la sólida base pedagógica del ecosistema solo se traducirá en un impacto económico escalable si se combina con instrumentos financieros específicos que permitan a las organizaciones de emprendimiento financiar a los emprendedores que forman. Invertir no solo en programas, sino también en la infraestructura de capital que sustenta el emprendimiento, es esencial para liberar todo el potencial innovador de Centroamérica.

3.3 Modelos de negocio y sostenibilidad

Las OAEs de Centroamérica operan en un entorno de financiamiento altamente dependiente de la ayuda, donde la cooperación internacional sigue siendo la principal fuente de ingresos.

En promedio, el 27% del financiamiento total proviene de organizaciones internacionales, seguido del 20% de otras fuentes o diversas y el 14% de pagos de emprendedores por servicios. El financiamiento público nacional y los programas de responsabilidad social corporativa contribuyen cada uno con un 8%, mientras que las universidades representan el 9%. El financiamiento de fundaciones nacionales y los ingresos relacionados con inversiones, como la administración de fondos o la participación accionaria, representan solo el 4% y el 3%, respectivamente (Figura 14). Este bajo nivel de ingresos basados en inversiones coincide con los hallazgos de otros estudios regionales, que señalan que la mayoría de los programas de apoyo en Centroamérica no se basan principalmente en inversiones y tienen dificultades para encontrar modelos de ingresos sostenibles basados en el mercado (GALI, 2021). Esta estructura revela una dependencia persistente del apoyo externo basado en proyectos, y solo una minoría de las OAEs ha logrado construir modelos parcialmente autosostenibles. A pesar de esto, hay indicios de una diversificación gradual. La proporción de ingresos generados directamente por los emprendedores, aunque todavía modesta, refleja una creciente disposición a cobrar por servicios de valor añadido, una tendencia observada en las aceleradoras que buscan diversificarse (GALI, 2021).

Las diferencias según el tipo de organización ilustran aún más esta tensión entre dependencia y autodeterminación. Las OAEs con fines de lucro reportan los niveles más altos de ingresos provenientes de emprendedores (31%) y asociaciones corporativas (28%), lo que sugiere una orientación más clara hacia modelos impulsados por el mercado. En contraste, las organizaciones sin fines de lucro dependen predominantemente de la ayuda internacional (35%) y en menor medida de fundaciones nacionales (11%), lo que refuerza su misión social pero limita la flexibilidad financiera. Las OAEs afiliadas a universidades destacan

La inversión de tiempo varía significativamente según el tipo de programa. La participación más intensiva se da en los programas de ideación, donde los emprendedores reciben un promedio de 59 horas de mentoría individual, 18 horas de capacitación sincrónica en línea y 32 horas de sesiones presenciales, lo que demuestra un fuerte énfasis en el aprendizaje guiado y el conocimiento aplicado. En los programas de aceleración, la mentoría alcanza alrededor de 20 horas por emprendedor, mientras que la capacitación es menos intensiva (aproximadamente 8 horas presenciales y 48 horas en línea), lo que indica un cambio hacia un apoyo autodirigido y orientado a resultados. Los programas de incubación muestran una intensidad moderada, con un promedio de 14 a 32 horas de interacción estructurada, mientras que las iniciativas de pre-ideación tienden a ser más ligeras, alrededor de 25 horas en total, enfocadas en la validación temprana y el desarrollo de la mentalidad. El asesoramiento a demanda tiene un promedio de 11,5 horas, sirviendo como asistencia complementaria y flexible en todas las etapas (Anexo, Tabla 8).

Solo una minoría de las OAEs centroamericanas proporcionan financiación directa a los emprendedores participantes, con un importe medio de 2.500 USD por programa (Anexo, Tablas 9 y 10). Este hallazgo refuerza uno de los desafíos más importantes documentados en el ecosistema centroamericano: una grave escasez de capital en las primeras etapas (GALI, 2021; Kantis et al., 2023). Los datos revelan que las OAEs «establecidas» (de 6 a 10 años de antigüedad) tienden a ofrecer la mayor financiación media (13.000 USD), mientras que las organizaciones más nuevas o pequeñas aportan contribuciones significativamente menores (entre 400 y 1.100 USD de media). Las diferencias según el tipo de organización también muestran marcadas disparidades: otras formas organizativas (probablemente modelos híbridos o experimentales) registran el mayor desembolso medio (25.000 USD), mientras que las organizaciones sin ánimo de lucro proporcionan una modesta ayuda financiera (833 USD). La mayoría de las entidades con ánimo de lucro e informales no ofrecen financiación alguna.

Entre los pocos programas que intercambian financiamiento por participación accionaria, **la participación promedio se sitúa en el 14%**, si bien las prácticas varían ampliamente (Anexo, Tablas 11 y 12). Algunas organizaciones más jóvenes reportan acuerdos de participación accionaria de hasta el 30%, lo que refleja modelos exploratorios para garantizar la sostenibilidad del programa. Las organizaciones sin fines de lucro también reportan acuerdos de participación accionaria aislados (16%), lo que indica una diversificación en los enfoques de financiamiento en toda la región. En general, estos datos subrayan que **el financiamiento sigue siendo el componente más débil del apoyo a las OAEs** en Centroamérica, con solo una pequeña proporción de programas capaces de inyectar capital directamente en emprendimientos en etapa inicial. Fortalecer los mecanismos financieros sigue siendo una oportunidad estratégica para profundizar el impacto en el ecosistema (GALI, 2021; Red de Impacto LATAM y EGADE, 2024).

Llevar

Apoyo intensivo, flujo de capital limitado

Los datos revelan que las OAEs centroamericanas ofrecen programas largos y muy atractivos, con una duración promedio de nueve meses, que combinan tutoría, capacitación y apoyo personalizado. Sin embargo, los mismos datos exponen una debilidad estructural en el sistema.



por su estabilidad institucional, ya que obtienen casi dos tercios (63%) de su financiación de sus instituciones matrices, lo que las protege de la volatilidad de los donantes pero puede limitar la innovación en la generación de ingresos (Anexo, Tabla 13).

En cuanto a las diferencias entre países, la composición de las fuentes de ingresos revela patrones nacionales claros, determinados por la madurez del ecosistema y la infraestructura de financiación. Costa Rica y Honduras destacan por su fuerte dependencia de la cooperación internacional, que representa casi la mitad (48%) y un tercio (30%) de sus ingresos de OAEs, respectivamente. Esto subraya la dependencia estructural de la financiación externa de proyectos que sigue sosteniendo la infraestructura de apoyo de la región. Honduras es el único país donde el apoyo público nacional desempeña un papel visiblemente más importante (15%), lo que sugiere un nivel relativamente mayor de participación gubernamental en comparación con el resto de la región. Por el contrario, Guatemala y El Salvador muestran estructuras de ingresos más fragmentadas, con una proporción pequeña pero diversa de fuentes de ingresos internacionales, públicas y propias. Panamá presenta un perfil más híbrido, con una porción creciente de ingresos clasificados como "otras" fuentes (34%), que probablemente incluye consultoría, honorarios de capacitación o contratos de servicios, señal de una experimentación gradual con modelos más sostenibles y orientados al mercado. Los pagos a emprendedores siguen siendo modestos en toda la región (10-18%), lo que demuestra que pocas OAEs han logrado consolidar mecanismos basados en tarifas como estrategia financiera central. Los ingresos vinculados a las universidades parecen marginales, excepto en Guatemala (16%), donde los programas de incubación académica parecen estar más integrados (Anexo, Tabla 14).

En general, estos contrastes revelan una región que sigue dependiendo en gran medida de la cooperación internacional y la financiación de proyectos a corto plazo, con una diversificación limitada y débiles pilares financieros internos. Si bien algunos países, en particular Panamá y Guatemala, muestran los primeros indicios de transición hacia la generación de ingresos propios y las alianzas institucionales, el avance hacia la sostenibilidad financiera aún es incipiente y desigual.

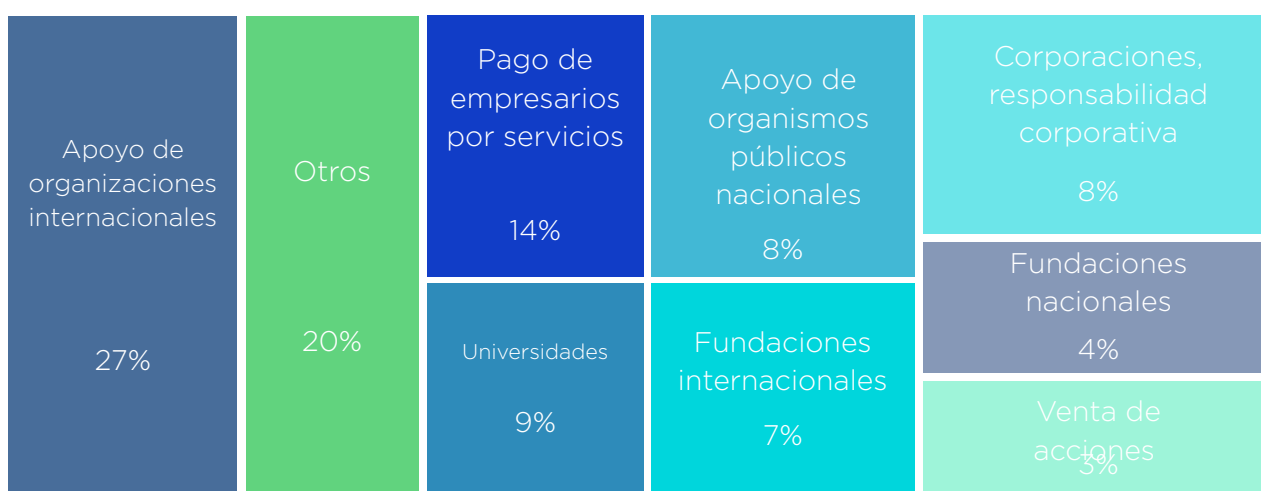


Figura 14: Fuentes de ingresos promedio de las OAEs en Centroamérica (N=63)

Al examinar la diversidad de fuentes de ingresos, es decir, la proporción de OAEs centroamericanas que reportan al menos algunos ingresos de cada categoría, los datos muestran que **la mayoría de las organizaciones mantienen sus operaciones a través de una amplia variedad de canales de financiamiento**. Las fuentes más utilizadas incluyen la cooperación internacional (62%), los pagos de emprendedores por servicios (52%) y otras fuentes (52%), seguidas de las alianzas corporativas (38%) y el financiamiento público nacional (33%) (Figura 15). Este patrón refleja la adaptabilidad y creatividad de las OAEs para diversificar su base de recursos, combinando frecuentemente fondos de donantes, colaboraciones corporativas y cuotas de programas para mantener sus operaciones.

Sin embargo, este amplio alcance oculta una fragilidad estructural más profunda. Como señalan expertos regionales, una parte significativa de estos ingresos proviene de relaciones de financiación volátiles y a corto plazo, basadas en proyectos, especialmente con donantes internacionales (Red de Impacto LATAM & EGADE, 2024; GALI, 2021). Las OAEs sin fines de lucro se distinguen por su fuerte dependencia de estos socios externos, mientras que las OAEs con fines de lucro muestran un perfil más orientado al mercado. Las OAEs afiliadas a universidades, en cambio, dependen casi exclusivamente de presupuestos institucionales (100%), lo que garantiza la estabilidad pero limita la autonomía financiera (Anexo, Tabla 15). El panorama resultante es de amplia exposición pero resiliencia desigual, donde **la diversificación compensa la ausencia de mecanismos de financiación nacionales estables y a largo plazo**.

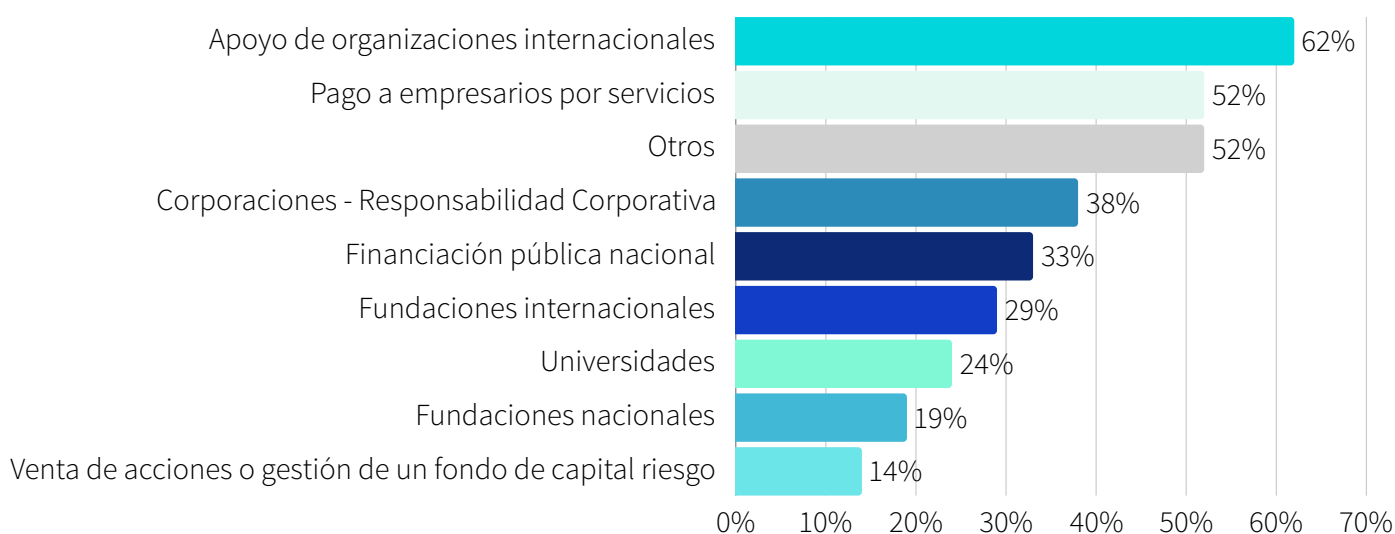


Figura 15: Amplitud de las fuentes de financiación entre las OAEs (N=63)

Al analizar la profundidad de las fuentes de ingresos, entendida como la proporción de OAEs para las cuales una fuente determinada contribuye con más del 25% de los ingresos totales, el panorama se reduce significativamente. Los contribuyentes sustanciales más comunes son otras fuentes (24%) y pagos a emprendedores (17%), lo que sugiere que, si bien muchas OAEs experimentan con una amplia gama de flujos de ingresos, solo unas pocas alcanzan una fuerte dependencia de formas de ingresos más comerciales. Un grupo intermedio de fuentes de ingresos, que incluye la RSE corporativa (12%), fundaciones internacionales (12%) y universidades (12%), representa canales de financiación moderadamente importantes pero no dominantes. El sector público nacional e internacional

Los fondos de cooperación (10% cada uno) se reportan como fuentes importantes solo para una pequeña parte de las ESO, mientras que las fundaciones nacionales (5%) y la gestión de capital o capital de riesgo (2%) rara vez representan una cuarta parte o más de los presupuestos de las organizaciones (Figura 16).

Los patrones de profundidad varían notablemente según el tipo de organización. Las OAEs con fines de lucro tienden a depender más de los pagos de emprendedores, con un 38% que obtiene más de una cuarta parte de sus ingresos de esta fuente, seguidas de las universidades y la cooperación internacional (ambas con un 25%), lo que sugiere un perfil más orientado al mercado. Las OAEs sin fines de lucro, por el contrario, muestran una dependencia significativa de la cooperación internacional (63%), complementada con participaciones menores pero relevantes de fundaciones internacionales (21%), programas de RSC (16%) y otras fuentes (21%), lo que indica una lógica de financiación impulsada por donantes y basada en asociaciones. Las OAEs con sede en universidades, como era de esperar, dependen principalmente de las universidades (75%), lo que refleja un fuerte anclaje institucional, mientras que las iniciativas no registradas operan bajo una mayor volatilidad, con dos tercios que obtienen la mayor parte de sus fondos de fuentes diversas o informales (67%) y un tercio de fundaciones nacionales (33%). Finalmente, otras formas organizativas dependen predominantemente de la cooperación internacional (75%), apoyadas ocasionalmente por fondos públicos nacionales (25%) o contribuciones de RSC (13%) (Anexo, Tabla 16).

En general, la amplitud indica que **las OAEs de Centroamérica obtienen ingresos de múltiples fuentes, mientras que la profundidad revela una concentración en torno a algunos pilares clave que varían según el tipo de organización.** Si bien las entidades con fines de lucro dependen de los ingresos propios, las organizaciones sin fines de lucro y las informales siguen dependiendo en gran medida de la financiación externa, en particular de la cooperación internacional. Este desequilibrio pone de manifiesto la fragilidad financiera del sector y subraya la necesidad de ampliar las fuentes de financiación nacionales fiables y a largo plazo.

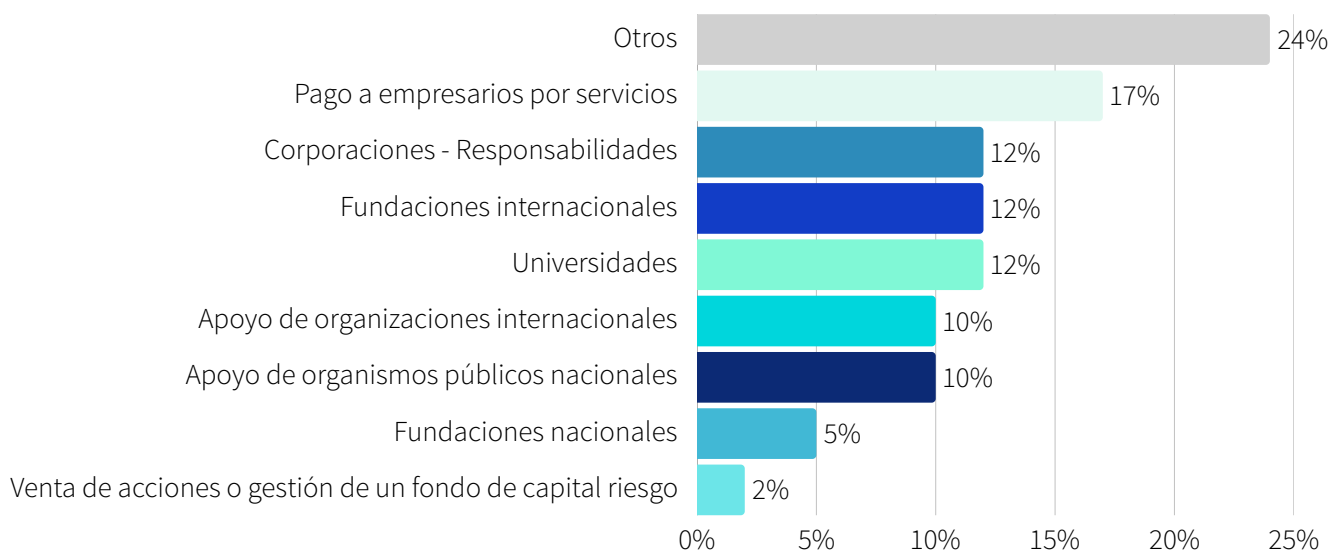


Figura 16: Profundidad de las fuentes de financiación entre las OAEs (N=63)

Como complemento al análisis de las fuentes de ingresos, la asignación de recursos financieros entre las diferentes actividades permite comprender cómo operan las OAEs en Centroamérica.

Con presupuestos notablemente ajustados, las operaciones de las OAEs reflejan tanto la limitada capacidad financiera del ecosistema como su alta dependencia de la financiación externa. **En promedio, las organizaciones reportan un presupuesto anual de USD 261.000, de los cuales USD 75.000 se destinan específicamente a actividades relacionadas con el emprendimiento.** El ingreso anual promedio alcanza los USD 369.000, de los cuales USD 51.000 corresponden al área de emprendimiento. Los datos confirman la naturaleza austera y con recursos limitados del ecosistema, tal como se ha identificado en otros estudios regionales (GALI, 2021; Red de Impacto LATAM & EGADE, 2024).

El desglose por tipo de organización revela marcadas diferencias. Las organizaciones de emprendimiento con fines de lucro reportan un presupuesto total de USD 69,500, de los cuales casi la mitad se destina al emprendimiento (USD 38,000), generando USD 205,000 en ingresos totales. Las organizaciones de emprendimiento sin fines de lucro operan con presupuestos más altos, alrededor de USD 318,000 en promedio, pero con una menor proporción de ingresos en actividades de emprendimiento (USD 53,000). Las organizaciones de emprendimiento universitarias destacan por sus presupuestos más elevados, con un promedio de USD 446,000, lo que refleja el respaldo institucional y el acceso a recursos en especie, mientras que las iniciativas informales operan con una financiación mínima (menos de USD 10,000).

Al comparar los niveles de gasto e ingresos por país, Guatemala destaca por una escala financiera significativamente mayor, tanto en ingresos totales como en presupuestos de programas de emprendimiento, lo que sugiere una mayor madurez institucional y fuentes de financiamiento diversificadas. Costa Rica y El Salvador, si bien presentan un equilibrio financiero, muestran una capacidad de superávit limitada y dependen de presupuestos modestos y orientados a proyectos. Por el contrario, Honduras opera con la estructura financiera más austera, lo que expone a sus organizaciones de emprendimiento social a una mayor vulnerabilidad y dependencia de financiamiento externo. En general, las operaciones relacionadas con el emprendimiento representan menos de un tercio del total de los presupuestos de las organizaciones de emprendimiento social en la región, lo que indica que la mayoría de las organizaciones gestionan carteras de múltiples programas y aún no han desarrollado unidades de emprendimiento estables y autofinanciadas (Anexo, Tabla 17).

Los datos también sugieren **una inversión significativa en la búsqueda y selección de emprendedores, que absorbe el 28 % de los presupuestos anuales en promedio**, una proporción inusualmente alta para organizaciones tan pequeñas. Esto pone de manifiesto la intensidad de recursos que requiere la captación y el reclutamiento, una etapa crucial, pero a menudo con financiación insuficiente, de la ejecución de los programas. El costo promedio de búsqueda por emprendedor alcanza los 215 USD, lo que indica que los costos de captación consumen una parte considerable de los recursos limitados.

En cuanto a los costos de implementación del programa, el costo promedio por emprendedor es de USD 1092, cifra que aumenta a USD 1511 para las mujeres emprendedoras. Las organizaciones de servicios empresariales (ESO) con sede en universidades presentan nuevamente los costos de implementación más altos por emprendedor (USD 2477), mientras que las organizaciones con y sin fines de lucro reportan valores más moderados (USD 788 y USD 1130, respectivamente) (Anexo, Tabla 17).

En conjunto, estas cifras describen un ecosistema que opera con recursos limitados pero con un compromiso significativo. La alta proporción del gasto dedicado a la exploración y el costo relativamente elevado por emprendedor indican que Central

Las OAEs estadounidenses están sobrecargando sus limitados presupuestos para mantener una participación de calidad. Esto exige una mayor inversión no solo en la ejecución de programas, sino también en el fortalecimiento de la infraestructura y la eficiencia organizacional, garantizando que el impacto pueda ampliarse sin sobrecargar a equipos que ya cuentan con recursos limitados.

Llevar



Correr con la respiración entrecortada: el desafío de la dependencia de la ayuda

Los datos financieros revelan que las OAEs de Centroamérica operan en terrenos precarios: sus modelos de negocio se sustentan principalmente en ayuda externa y a corto plazo. Con la cooperación internacional representando el 27% de la financiación y otras fuentes de financiación basadas en proyectos el 20%, las OAEs de la región siguen profundamente ligadas a los ciclos de donación. Los ingresos propios de los emprendedores (14%) están creciendo, pero aún son insuficientes para compensar la dependencia, mientras que la financiación pública nacional (8%) y las alianzas con empresas (8%) siguen siendo insuficientes para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Si bien muchas organizaciones cuentan con amplias carteras de financiación, la profundidad de sus ingresos es escasa; solo unas pocas dependen sustancialmente de una única fuente estable. La adaptabilidad del sector enmascara una fragilidad estructural: un ecosistema obligado a diversificarse por necesidad más que por estrategia, buscando constantemente la próxima subvención o alianza para sobrevivir.

Para las OAEs, esto representa una clara señal para evolucionar de modelos basados en subvenciones a modelos resilientes al mercado. El camino a seguir radica en desarrollar estrategias de sostenibilidad híbridas que combinen servicios de pago, alianzas a largo plazo y fuentes de financiación locales. Fortalecer la gestión financiera, articular propuestas de valor para emprendedores y socios privados, e incorporar mecanismos de eficiencia de costos son claves para romper el ciclo de dependencia y alcanzar la autonomía.

Para los financiadores, los hallazgos sirven como un espejo. La lógica de financiación a corto plazo, basada en proyectos, mantiene a las organizaciones de emprendimiento social en un "modo piloto" permanente, lo que impide el crecimiento y la estabilidad institucional. Romper con este patrón requiere un cambio: pasar de financiar iniciativas aisladas a invertir en la capacidad y la continuidad organizacional. Al proporcionar financiación plurianual, flexible y basada en la confianza, los donantes y los gobiernos pueden empoderar a las organizaciones de emprendimiento social para que construyan las bases sólidas necesarias para apoyar el emprendimiento inclusivo y la resiliencia económica en la región.

3.4 Capacidad de alcance

Los datos sobre el número de emprendedores apoyados anualmente revelan la diversidad y los desequilibrios estructurales dentro del ecosistema de OAEs de Centroamérica. En promedio, las organizaciones informan acompañar a 165 emprendedores por año, pero esta cifra oculta una variación significativa entre los grupos de edad de las OAEs (Tabla 4). Las OAEs consolidadas (11-20 años) muestran el mayor alcance promedio, apoyando a alrededor de 313 emprendedores por año.

año, mientras que las organizaciones muy recientes (≤ 2 años) también reportan un promedio relativamente alto de 198, probablemente impulsado por algunos valores atípicos con programas inusualmente grandes. Las OAEs establecidas (6–10 años) promedian 137 emprendedores, mientras que las ESO históricas (+20 años) y las ESO recientes (3–5 años) muestran promedios más bajos de 108 y 29, respectivamente. Al considerar los valores medianos, el panorama se distorsiona menos por valores atípicos. Las OAEs consolidadas mantienen una mediana de 75 emprendedores apoyados por año, mientras que las organizaciones establecidas y muy recientes las siguen de cerca, con 62 y 69, respectivamente. En contraste, las OAEs históricas muestran una mediana de 26. Este hallazgo es consistente con el contexto histórico, ya que muchas organizaciones más antiguas en la región se originaron a partir de modelos de desarrollo anteriores (CENPROMYPE, 2010), que ahora pueden estar cambiando hacia modelos de apoyo más especializados y de alta interacción (y por lo tanto de menor volumen) en lugar de una escala amplia.

La antigüedad y la madurez no garantizan necesariamente un mayor alcance. Algunas organizaciones con larga trayectoria han optado por modelos de apoyo más especializados y exhaustivos, priorizando así la calidad y el acompañamiento personalizado sobre la escala. Por el contrario, algunas organizaciones de emprendimiento nuevas o de reciente creación experimentan con un mayor alcance, pero carecen de la consistencia y la infraestructura necesarias para atender a grandes grupos a lo largo del tiempo. En general, los datos muestran un ecosistema fragmentado y desigual, donde unas pocas organizaciones más grandes o con mayores recursos atienden a una parte significativa de los emprendedores, mientras que la mayoría opera con un alcance limitado. La antigüedad institucional explica parte de esta disparidad, pero no toda: la estabilidad de la financiación, la estrategia organizativa y la eficiencia operativa parecen desempeñar un papel más decisivo a la hora de determinar la capacidad de alcance. El resultado es un ecosistema que combina ambición y adaptabilidad con claras limitaciones en cuanto a la escalabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto a las diferencias entre países, el número promedio de emprendedores apoyados por año varía significativamente en la región (Anexo, Tabla 18). Honduras y Guatemala destacan por su mayor alcance promedio: 292 y 206 emprendedores por OAEs, respectivamente, seguidos de Panamá (200) y Costa Rica (109). El Salvador reporta un promedio notablemente menor de 69 emprendedores por año. Es probable que estas cifras reflejen disparidades estructurales y de financiamiento: Honduras y Guatemala concentran unos pocos programas a gran escala o financiados por donantes, mientras que Costa Rica y El Salvador albergan una mayor proporción de iniciativas más pequeñas o en etapa inicial.

| | Número promedio de emprendimientos apoyados por año | Número medio de emprendimientos apoyados por año |
|-------------------------------|---|--|
| Muy reciente (≤ 2 años) | 198 | 69 |
| Reciente (3-5 años) | 29 | 7 |
| Establecido (6-10 años) | 137 | 62 |
| Consolidado (11-20 años) | 313 | 75 |
| Histórico (+20 años) | 108 | 26 |

Tabla 4: Desempeño de la organización según la antigüedad de la OAEs (N=63)

En términos de inclusión, las OAEs de Centroamérica llegan a un amplio abanico de participantes, pero con un claro sesgo hacia los jóvenes y las mujeres. Dos tercios de las organizaciones trabajan con jóvenes emprendedores (67%) y tres de cada cinco con mujeres (60%) (Figura 17). El fuerte enfoque en la juventud es una tendencia bien documentada en la región, respaldada por numerosos programas internacionales destinados a abordar las altas tasas de desempleo juvenil (Informe YEP, 2020). Asimismo, el enfoque en las mujeres también refleja las altas tasas de actividad emprendedora femenina en América Latina, aunque a menudo concentrada en sectores informales impulsados por la necesidad (GEM, 2024/2025). Más allá de estos dos pilares, la inclusión se reduce: los emprendedores rurales (46%) representan el enfoque adicional más común, mientras que los migrantes y las personas desplazadas por la fuerza (22%) y las minorías raciales/étnicas (19%) aparecen con mucha menos frecuencia. Los grupos que suelen requerir un apoyo más personalizado, como las personas mayores de 50 años (13%), las poblaciones de la base de la pirámide (11%) y los emprendedores con discapacidad (11%), son los que reciben menos atención.

El desagregado por tipo de OAEs muestra quién lleva la agenda de inclusión. Las organizaciones sin fines de lucro asumen la mayor parte del trabajo con grupos subrepresentados: representan la mayor proporción de organizaciones que atienden a mujeres (32%), emprendedores rurales (24%), migrantes/desplazados (11%), minorías (10%), personas con discapacidad (5%) y poblaciones de la base de la pirámide (8%). Las OAEs universitarias contribuyen notablemente a la captación de talento: especialmente jóvenes (10%) y mujeres (8%), pero están escasamente presentes en los segmentos de desplazamiento, base de la pirámide o discapacidad. Las ESO con fines de lucro enfatizan perfiles listos para el mercado como jóvenes (11%) y mujeres (11%) con una participación marginal en migrantes, minorías, base de la pirámide o discapacidad (Anexo, Tabla 19).

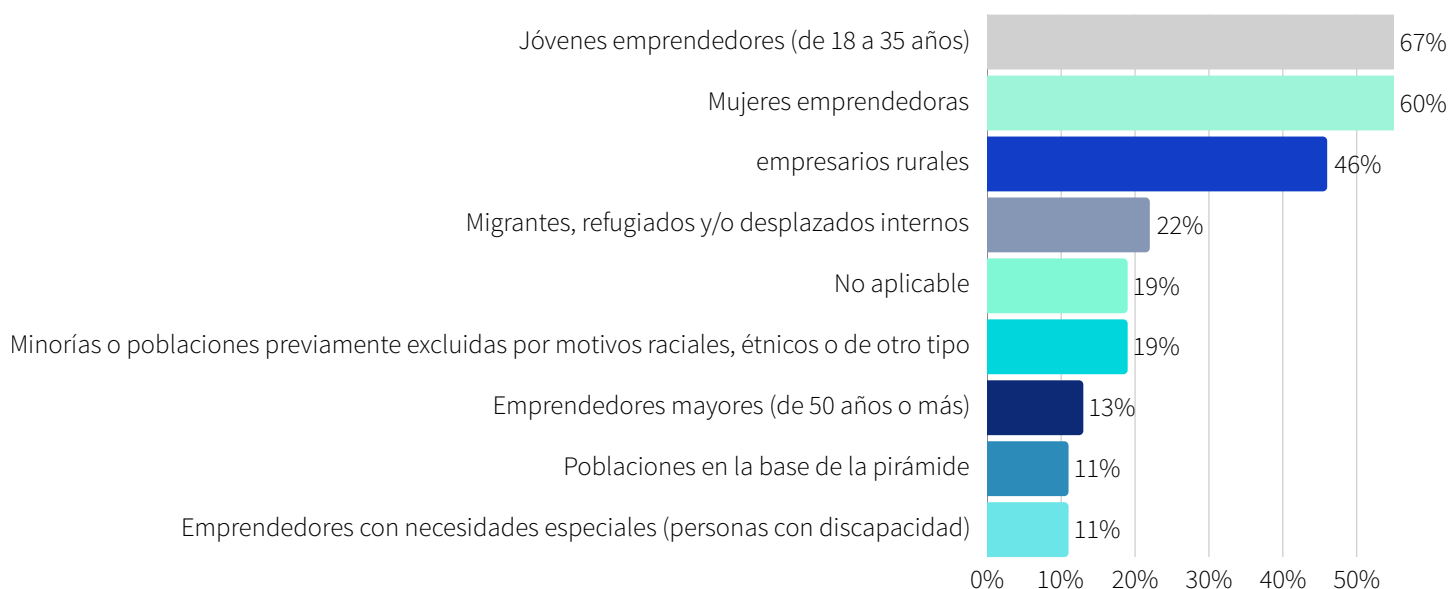


Figura 17: Composición demográfica de los emprendedores apoyados (N=63)

Un análisis más profundo de la educación y la vulnerabilidad de los emprendedores apoyados enriquece este panorama. La gran mayoría de los beneficiarios tienen formación profesional o técnica (77%), mientras que solo el 8% proviene de niveles de educación primaria, secundaria o universitaria, respectivamente.

(Anexo, Tabla 20). Este hallazgo es particularmente relevante si se compara con el contexto económico más amplio, que pone de manifiesto importantes deficiencias tanto en la formación básica como en las competencias universitarias avanzadas en la región (Banco Mundial, 2024). Esto sugiere que las organizaciones de emprendimiento social están dirigiendo sus esfuerzos a un segmento intermedio de emprendedores: aquellos con habilidades prácticas pero que carecen de la formación empresarial de alto nivel o de las redes necesarias para escalar sus negocios.

Al analizar otros factores de vulnerabilidad, las organizaciones de servicios empresariales informan que atienden a migrantes y refugiados (40%), pueblos indígenas (40%) y, en menor medida, a personas afrodescendientes (20%) y emprendedores LGBTQ+ (20%) (Figura 18). Estas cifras revelan un compromiso modesto pero significativo con la inclusión interseccional, en particular en lo que respecta a la movilidad y la etnicidad.

En general, el discurso sobre la inclusión en la región es amplio, pero aún se concentra en unos pocos perfiles demográficos. Ampliar el alcance a grupos menos visibles, como los adultos mayores, las personas con discapacidad y las minorías raciales, requerirá mayores incentivos institucionales y la profesionalización del diseño de programas inclusivos.

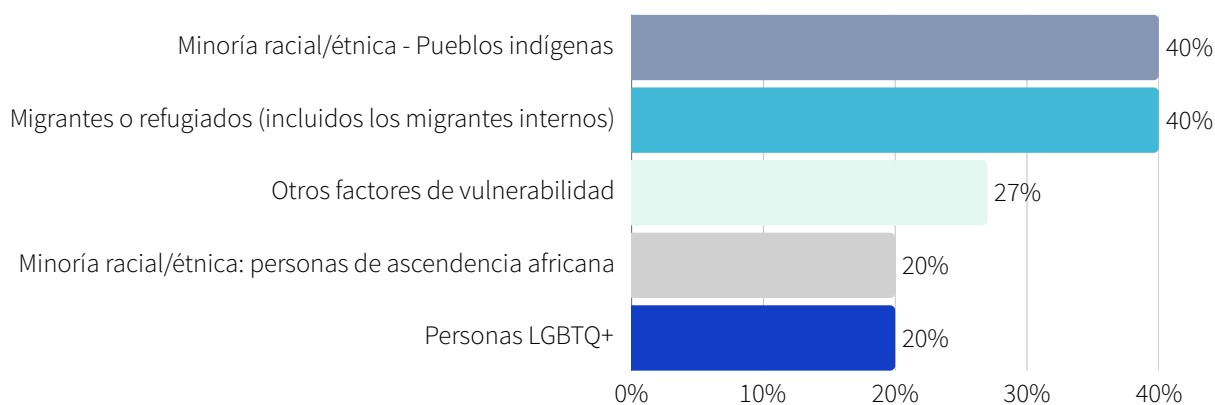


Figura 18: Factores de vulnerabilidad a los que apuntan explícitamente las OAEs (N=11).

Las OAEs de Centroamérica respaldan a emprendedores en una amplia gama de sectores productivos, con una clara concentración en comercio y servicios (51%) y tecnología (51%). Estos dos ámbitos dominan el ecosistema, reflejando tanto las economías de servicios de la región como la creciente digitalización del apoyo al emprendimiento. El alto enfoque en los servicios refleja directamente la estructura macroeconómica de la región, que se caracteriza por un sector de servicios dominante y una "desindustrialización prematura" (Banco Mundial, 2024). A estos les sigue la agricultura y la alimentación (41%), un área crucial dada su importancia para el empleo rural y los importantes desafíos que enfrenta (ANDE, 2021). Más allá de estos sectores principales, se encuentran nichos más pequeños pero significativos, como la artesanía (33%), la cultura y las industrias creativas (32%) y la manufactura (25%), lo que demuestra la presencia de actividades tradicionales e informales que mantienen relevancia económica. Se encuentran frecuencias más bajas en educación (24%), innovación industrial (19%) y servicios financieros (16%), mientras que la salud (14%) y la energía y la sostenibilidad (14%) siguen estando subrepresentadas (Figura 19).

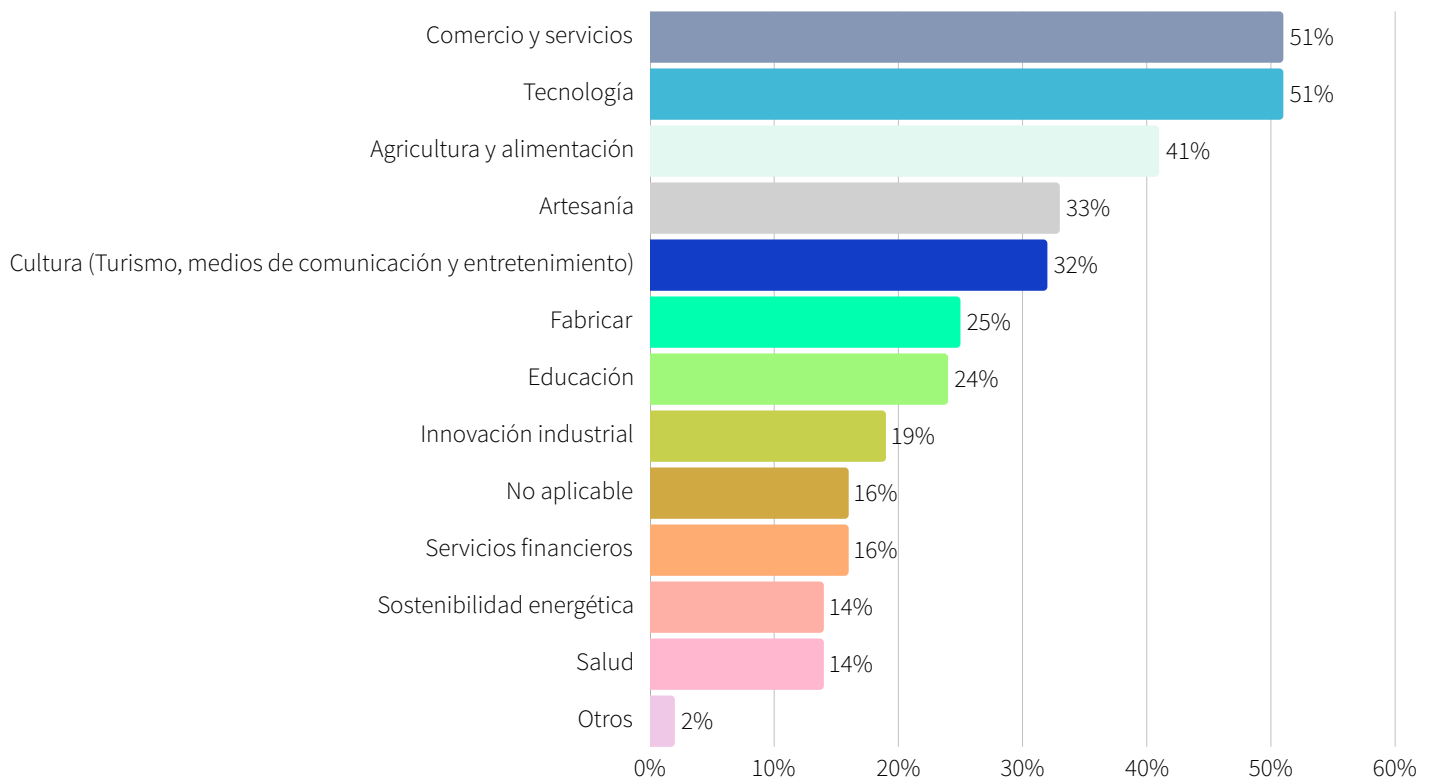


Figura 19: Distribución sectorial de los emprendedores apoyados (N=63).

Al observar la intensidad tecnológica, los datos muestran un panorama aún dominado por la digitalización de nivel bajo y medio. Solo el 16% de las empresas apoyadas operan con alta intensidad tecnológica (automatización avanzada, I+D o alta digitalización). La mayoría de las iniciativas se encuentran en niveles tecnológicos bajos (34%) o medios (28%), y un notable 22% aún funciona con procesos manuales o artesanales (Figura 20). Este hallazgo de nuestra muestra corrobora en gran medida los análisis a nivel macro que indican que la penetración y difusión de tecnología avanzada en las economías centroamericanas sigue siendo limitada (Banco Mundial, 2024). Desglosado por tipo de OAEs, los contrastes son marcados. Las OAEs con fines de lucro operan en el rango tecnológico más amplio, pero siguen ancladas en sectores de baja tecnología (40%) y manuales (35%), lo que refleja una fuerte orientación hacia las micro y pequeñas empresas. Las OAEs universitarias muestran el mayor énfasis en la tecnología baja (70%), probablemente vinculado a la incubación académica en las primeras etapas de innovación, mientras que las organizaciones sin fines de lucro y las iniciativas no registradas tienden a involucrar una mezcla de emprendimientos manuales (23-25%), medianos (24-70%) y de alta tecnología (20%), mostrando experimentación pero sin especialización (Anexo, Tabla 21).

En general, **el ecosistema de apoyo al emprendimiento de la región refleja una estructura dual: por un lado, un segmento digital y tecnológico en crecimiento, aunque todavía pequeño; por otro, una amplia base de emprendimientos tradicionales que requieren modernización.**

Fortalecer los vínculos entre ambos, posiblemente mediante el desarrollo de capacidades digitales, el acceso a infraestructura tecnológica y la creación de lazos para la innovación sectorial, sigue siendo una oportunidad clave para las organizaciones de apoyo al emprendimiento de Centroamérica.

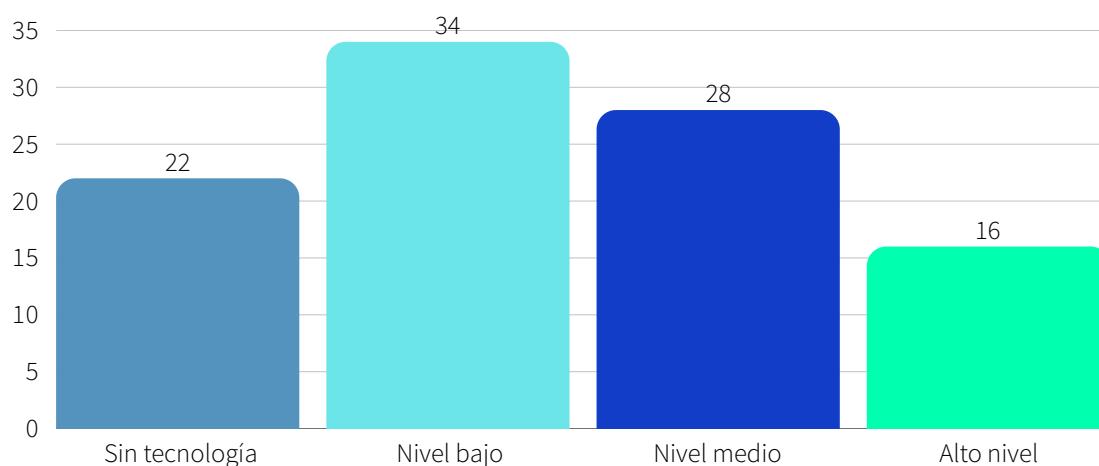


Figura 20: Perfil tecnológico promedio de las empresas apoyadas por las OAEs (%) (N=15)

Finalmente, **las OAEs de Centroamérica demuestran un proceso de reclutamiento caracterizado por una alta variabilidad tanto en escala como en selectividad**, lo que refleja en gran medida su diversidad estructural y operativa. En promedio, los programas reciben 110 solicitudes por convocatoria, de las cuales 69 se consideran elegibles y 52 son finalmente aceptadas. Esto implica que poco menos de la mitad de los solicitantes completan el proceso, una proporción que indica una selectividad moderada en el panorama de incubación y aceleración de la región (Tabla 5).

Las OAEs sin fines de lucro exhiben la mayor capacidad de alcance, atrayendo un promedio de 142 solicitudes por convocatoria y aceptando a 64 emprendedores, lo que se traduce en una tasa de selectividad del 45%. Su capacidad para movilizar grandes grupos de solicitantes subraya su visibilidad y alcance dentro de los ecosistemas locales, aunque también sugiere desafíos para perfeccionar los mecanismos de segmentación. Por el contrario, las OAEs con fines de lucro gestionan cohortes mucho más pequeñas, con un promedio de 40 solicitudes y 32 aceptados, pero muestran la tasa de conversión más alta (81%). Este patrón se alinea con una lógica más orientada al mercado, donde el reclutamiento tiende a priorizar la adecuación de calidad y la alineación del programa por encima del alcance. Las OAEs universitarias atraen alrededor de 80 solicitantes por ciclo, seleccionando aproximadamente 30 (38% de selectividad). Su admisión más restrictiva refleja la naturaleza institucional de estos programas, que a menudo enfatizan el emprendimiento académico o basado en la investigación y pueden tener una capacidad limitada para grandes cohortes. Mientras tanto, las iniciativas no estructuradas o informales y otros tipos de organizaciones de servicios educativos reciben volúmenes más pequeños (entre 30 y 50 solicitudes), pero admiten una proporción relativamente alta de ellas, lo que sugiere criterios flexibles y operaciones que responden al contexto.

En general, el proceso de reclutamiento en Centroamérica revela una **dinámica dual: mientras que las organizaciones sin fines de lucro impulsan el acceso y la inclusión a través de grandes grupos de solicitantes, los actores privados y menos formales tienden a concentrarse en la profundidad y el apoyo personalizado a públicos más reducidos**. La ausencia de metodologías de selección estandarizadas y sistemas de datos

Si bien limita las evaluaciones comparativas de eficiencia, las cifras apuntan a una región donde las organizaciones de servicios ecosistémicos equilibran la apertura con limitaciones pragmáticas, dando forma a un ecosistema que privilegia la adaptabilidad sobre la uniformidad.

| | Promedio de solicitudes recibidas | Emprendedores elegibles promedio | Emprendedores promedio aceptados | Selectividad general |
|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------|
| No lucrativo | 142 | 87 | 64 | 45% |
| Con fines de lucro | 40 | 32 | 32 | 81% |
| Universidad | 80 | 40 | 30 | 38% |
| Otro | 30 | 25 | 15 | 50% |
| No existe una estructura legal. | 50 | 35 | 35 | 70% |
| Otro | 110 | 69 | 52 | 47% |

Tabla 5: Embudo de reclutamiento desagregado por tipo de OAEs (promedio por programa) (N=15)

Llevar



Convertir la diversidad en fortaleza del ecosistema

El ecosistema de OAEs de Centroamérica se encuentra en una encrucijada entre la **experimentación y la consolidación institucional**. La diversidad de modelos, que abarca desde grandes programas de alcance comunitario hasta iniciativas especializadas y de atención personalizada, refleja adaptabilidad, pero también evidencia fragmentación y volatilidad. Sin bases institucionales más sólidas, esta variedad corre el riesgo de generar dispersión en lugar de resiliencia. El próximo desafío no consiste simplemente en ampliar el alcance, sino en transformar la diversidad operativa en fortaleza sistémica. Esto requiere una inversión a largo plazo en capacidad organizacional, estabilidad financiera y gestión basada en datos, y no solo ciclos de proyectos cortos. Ampliar el alcance ya no debería significar “servir a más personas”, sino profundizar la calidad, la continuidad y la inclusión del apoyo.

Para los responsables políticos y los financiadores, el imperativo es claro: ir más allá de los casos de éxito aislados y avanzar hacia la consolidación a nivel de ecosistema. Fortalecer las organizaciones de servicios ecosistémicos de tamaño mediano, fomentar la colaboración entre actores tradicionales y tecnológicos, e integrar la inclusión como un objetivo de desempeño medible son palancas clave para garantizar que el ecosistema de Centroamérica crezca no solo en número, sino también en coherencia, equidad y sostenibilidad.

4. Resultados y desenlaces de los emprendedores apoyados

De un vistazo:



Los resultados de las OAEs en Centroamérica demuestran una sólida trayectoria en la ejecución de programas, pero un desempeño más débil en los indicadores económicos a largo plazo. Las tasas de finalización son altas (83%), y la mayoría de las empresas se mantienen activas un año después de su graduación (79%), con una mayoría (74%) generando ingresos. En el conjunto de los programas, las OAEs reportan un promedio de 128 empleos creados por grupo de emprendedores apoyados en 2024, si bien el costo promedio por empleo (USD 13,278) sugiere notables diferencias de eficiencia entre los distintos tipos de OAEs.

Sin embargo, estos resultados se ven atenuados por el acceso limitado a la financiación externa. Solo alrededor de un tercio (36%) de los graduados consiguen financiación, y el importe medio recaudado sigue siendo modesto (5300 USD), lo que pone de manifiesto el reto de mantener el crecimiento más allá de la fase de incubación.

Esta discrepancia entre la eficacia de los programas y los limitados resultados financieros se refleja en la forma en que las organizaciones de educación especial (OEE) monitorean su impacto. La mayoría realiza un seguimiento de indicadores a corto plazo, como las horas de capacitación, la inclusión de género y la satisfacción, mientras que el monitoreo sistemático de resultados a largo plazo sigue siendo poco común. Dos tercios de las OAEs dejan de realizar el seguimiento a los seis meses de la finalización del programa, y menos del 15 % lo continúa más allá de un año, lo que limita su capacidad para evaluar o demostrar resultados económicos sostenidos.

4.1 Finalización y supervivencia del programa

En Centroamérica, **las OAEs reportan una tasa promedio de finalización de programas del 83%**, lo que demuestra que la mayoría de los emprendedores se gradúan con éxito de los procesos de incubación o aceleración. Sin embargo, **la supervivencia posterior al programa, medida como el porcentaje de graduados que permanecen activos después de un año, disminuye ligeramente al 79%**, lo que indica que, si bien la mayoría de los programas logran una buena ejecución y retención, mantener los emprendimientos más allá de la graduación sigue siendo un desafío.

El rendimiento varía según la tipología de la OAEs. Las organizaciones con fines de lucro muestran la tasa de finalización más alta (90%), mientras que las organizaciones sin fines de lucro, que dominan el ecosistema, tienen un promedio ligeramente inferior, del 80%. Las OAEs universitarias también reportan altas tasas de graduación (85%), pero una tasa de continuidad notablemente menor (50%), lo que sugiere mecanismos de seguimiento limitados después de la finalización del programa. La categoría "Otras", que incluye modelos híbridos y no convencionales, destaca con un 95% de finalización y supervivencia, lo que sugiere estrategias de gestión de cohortes y continuidad particularmente sólidas (Anexo, Tabla 22). En general, Central

Las OAEs estadounidenses de emprendimiento social mantienen un sólido desempeño operativo al garantizar que los emprendedores completen sus programas y continúen operando posteriormente, aunque los resultados son heterogéneos entre los diferentes modelos organizativos.

4.2 Generación de ingresos y creación de empleo

Los emprendedores apoyados por las OAEs centroamericanas demuestran una actividad económica posterior al programa alentadora. En promedio, el 74% de los egresados generan ingresos tras la finalización del programa, y el 43% crean empleo más allá de su propio puesto, lo que refleja una traducción significativa de los esfuerzos de incubación en oportunidades de sustento (Anexo, Tabla 22). Los resultados varían notablemente según el tipo de OAEs. Las OAEs con fines de lucro muestran el mejor desempeño posterior al programa, con un 85% de egresados generando ingresos y un 25% creando empleo, lo que sugiere una fuerte alineación con el mercado y un enfoque en emprendimientos comercialmente viables. Las organizaciones sin fines de lucro, que atienden a cohortes más grandes y diversas, reportan proporciones más bajas de egresados que generan ingresos (68%), pero se destacan en la creación de empleo (44%). Esto sugiere una optimización diferente, que prioriza el impacto social, como la creación de empleo para jóvenes en riesgo o poblaciones rurales, sobre los altos retornos comerciales, un mandato común para los constructores de ecosistemas enfocados en el impacto (Red de Impacto LATAM y EGADE, 2024). Las organizaciones estudiantiles de voluntariado universitario alcanzan el 80 % de generación de ingresos, pero siguen siendo modestas en la creación de empleo (10 %), lo que concuerda con su enfoque en la innovación en fase inicial o precomercial.

En términos absolutos, cada cohorte de emprendimientos apoyados por OAEs genera un promedio de 128 empleos por año (mediana = 50). Esto significa que los emprendimientos combinados dentro de un solo ciclo del programa crean colectivamente alrededor de 128 nuevos empleos anualmente. Dentro de este grupo, las organizaciones sin fines de lucro lideran con 169 empleos creados por cohorte, seguidas por las empresas con fines de lucro (125 empleos), mientras que las iniciativas universitarias e informales generan muchos menos, con un promedio de menos de 10 empleos por cohorte (Tabla 6). Estas diferencias reflejan las distintas escalas y recursos de los tipos de programas: las OAEs más grandes y orientadas a la misión suelen gestionar carteras de emprendimientos más amplias y maduras, mientras que las más pequeñas o académicas se centran en iniciativas en etapa inicial.

Desde una perspectiva de rentabilidad, el costo promedio por empleo creado en todas las OAEs se estima en USD 13.278, aunque varía considerablemente según el modelo organizacional. Las organizaciones con fines de lucro alcanzan una eficiencia notable (USD 300 por empleo), mientras que las organizaciones sin fines de lucro y las OAEs universitarias reportan costos mucho más elevados (USD 18.578 y USD 17.835, respectivamente), lo que refleja enfoques de apoyo intensivos en recursos y con atención personalizada (Tabla 7). En general, las OAEs centroamericanas demuestran la capacidad de convertir el apoyo empresarial en resultados tangibles de generación de ingresos y creación de empleo, aunque estos se concentran en las organizaciones con mayores recursos.

| Tipo OAEs | Promedio de empleos creados por cohorte |
|---------------------------------|---|
| Con fines de lucro | 125 |
| University ESOS | 5 |
| Otro | 50 |
| Sin fines de lucro | 169 |
| No existe una estructura legal. | 5 |
| Total | 128 |

Tabla 6: Número total promedio de empleos creados por cohorte de empresas apoyadas por OAEs en 2024 (N=15)

| Tipo OAEs | Promedio de costos de empleos creados |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| Con fines de lucro | 300 USD |
| University ESOS | 17.835 dólares estadounidenses |
| Otro | - |
| Sin fines de lucro | 18.578 dólares estadounidenses |
| No existe una estructura legal. | 500 USD |
| Total | 13.278 dólares estadounidenses |

Tabla 7: Coste por trabajo creado según el tipo de OAEs (N=15)

4.3 Resultados de financiación

El acceso a la financiación sigue siendo un obstáculo importante para las iniciativas apoyadas por las OAEs centroamericanas. A pesar de las tasas razonables de finalización de programas y generación de ingresos, **solo el 36% de los egresados logra obtener financiación en el plazo de un año tras finalizar su programa.** Este hallazgo corrobora uno de los desafíos más significativos y mejor documentados del ecosistema regional: una persistente brecha de financiación para las iniciativas en fase inicial (GALI, 2021; Kantis et al., 2023; Red de Impacto LATAM & EGADE, 2024). Los datos muestran disparidades notables según la tipología de OAEs. Las OAEs con fines de lucro, con su enfoque orientado al mercado, muestran una participación mínima en la financiación posterior al programa (0%), ya que sus cohortes suelen depender de ingresos autosostenibles en lugar de capital externo. Las organizaciones sin ánimo de lucro y los modelos híbridos demuestran resultados comparativamente mejores, con un 42% y un 90% de egresados que acceden a financiación, respectivamente, lo que refleja su mayor integración con las redes de donantes y financiación para el desarrollo. Esto puede parecer contradictorio, pero probablemente refleja su mayor integración con las redes de donantes y financiación para el desarrollo, lo que conecta a los graduados con subvenciones o fondos semilla (Red de Impacto LATAM & EGADE, 2024). Por el contrario, las AEOs universitarias registran la tasa de éxito más baja (10%), lo que concuerda con su enfoque en proyectos en fase inicial o precomercial que rara vez alcanzan la madurez necesaria para atraer inversores (Anexo, Tabla 22).

Entre las empresas que sí consiguen captar capital externo, **la cantidad media obtenida es de aproximadamente 5.330 USD por emprendedor** (mediana = 1.000 USD) durante el primer año posterior al programa.

Esta modesta cifra confirma que los graduados no están accediendo a capital de riesgo formal, que es escaso en la región (GALI, 2021; Kantis et al., 2023). En cambio, es probable que esta financiación corresponda a microfinanzas, premios de concursos o pequeñas subvenciones. En general, estos resultados sugieren que las ESO carecen de los mecanismos para traducir la participación en el programa.

en el acceso financiero sostenido, lo que subraya la necesidad de vínculos más sólidos entre las OAEs y las instituciones financieras (GALI, 2021).

4.4 Satisfacción y seguimiento

La satisfacción general entre los emprendedores apoyados por las OAEs centroamericanas es alta: el 67 % de los encuestados califica su experiencia con un 6 sobre 7, y otro 27 % otorga puntuaciones entre 4 y 5. **Esta retroalimentación consistentemente positiva destaca la sólida calidad relacional y pedagógica de los programas de las OAEs, particularmente en lo que respecta a la mentoría y la capacitación.**

Sin embargo, **el seguimiento de los resultados posteriores al programa sigue siendo limitado e inconsistente, lo que indica una brecha crítica en el seguimiento del desempeño a largo plazo.** Como se muestra en la Figura 21, solo el 13% de las OAEs monitorean a los emprendedores durante un año completo después de la finalización del programa, y solo el 7% continúa el seguimiento de los resultados más allá de dos años. La mayoría de las organizaciones (66%) finalizan el monitoreo dentro de los primeros seis meses, y otro 7% informa que no realiza ningún seguimiento. Desglosado por tipo de OAEs, las organizaciones sin fines de lucro dominan el compromiso a largo plazo, siendo el único grupo que realiza un seguimiento constante de los participantes más allá de un año, mientras que las ESO con fines de lucro y académicas tienden a concluir el monitoreo inmediatamente después del cierre del programa. Esta diferencia refleja realidades estructurales: **las organizaciones sin fines de lucro a menudo rinden cuentas a los donantes y socios internacionales, lo que les exige incorporar informes de impacto en sus ciclos de financiamiento,** como se ve en los informes de impacto regionales (Informe YEP, 2020; Red de Impacto LATAM y EGADE, 2024).

La ausencia de sistemas estandarizados de seguimiento longitudinal limita la capacidad de la región para generar evidencia sólida sobre el impacto. Sin datos sistemáticos sobre el desempeño posterior a los programas, la creación de empleo o la financiación, las organizaciones de servicios sociales corren el riesgo de subestimar sus contribuciones a largo plazo a las economías locales. Fortalecer los marcos de monitoreo mediante indicadores compartidos, sistemas de datos digitales y recursos específicos no solo mejoraría el aprendizaje y la rendición de cuentas, sino que también permitiría a las organizaciones de servicios sociales acceder a una financiación más sostenida y basada en evidencia.

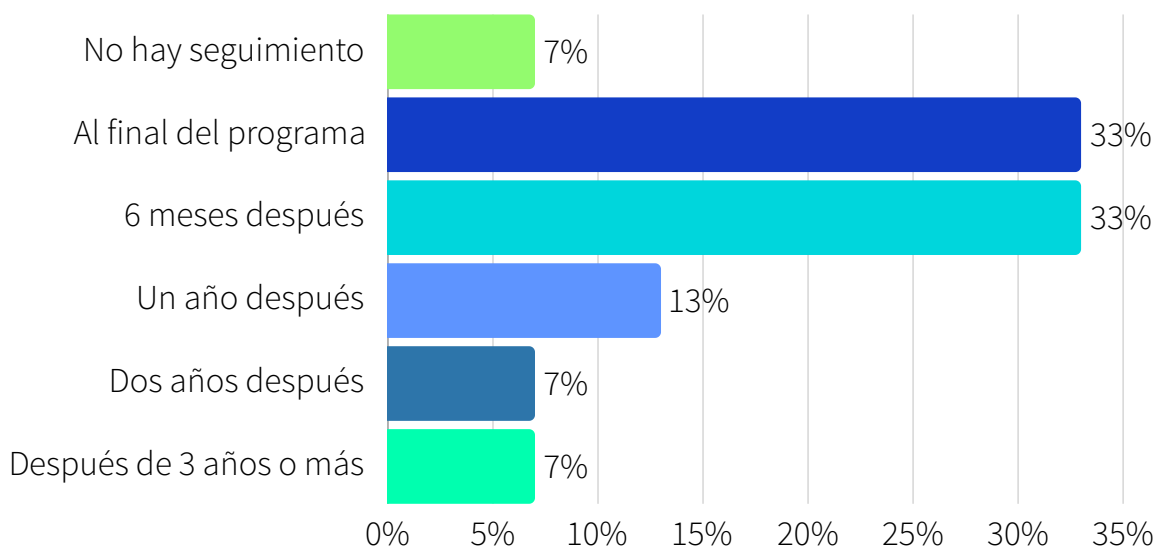


Figura 21: Cronograma de seguimiento tras la finalización del programa (N=15)

4.5 Indicadores monitoreados por las OAEs

Las OAEs de Centroamérica tienden a enfocar su monitoreo en indicadores operativos y de resultados, haciendo hincapié en lo que sucede durante la implementación del programa en lugar del impacto a largo plazo de sus intervenciones. Los indicadores más comúnmente monitoreados son el número de horas de capacitación o mentoría y el número de mujeres emprendedoras apoyadas, ambos medidos por el 71% de las organizaciones. A estos les siguen el número de empleos creados por los emprendimientos apoyados (53%), los índices de satisfacción con la intervención (49%) y la ubicación geográfica de los emprendedores (48%). Una menor proporción de OAEs monitorea si los emprendimientos permanecen activos entre dos y cinco años después de la participación (48%). Mientras tanto, menos de la mitad de las organizaciones (40%) miden la finalización del programa, el acceso a financiamiento o el nivel socioeconómico de los emprendedores apoyados. El seguimiento de indicadores de diversidad como raza u origen sigue siendo limitado (21%), y solo una pequeña proporción (14%) informa sobre salidas de capital o ventas de participaciones (Figura 22).

En general, estos patrones demuestran que las organizaciones de servicios ecosistémicos de Centroamérica están consolidando su monitoreo en torno a la inclusión y las métricas basadas en actividades, si bien aún carecen de las estructuras y los recursos necesarios para medir sistemáticamente los resultados posteriores a los programas o el impacto económico más amplio. La creación de marcos de impacto compartidos y la inversión en capacidades de gestión de datos podrían ayudar al ecosistema a pasar de simplemente contabilizar actividades a demostrar resultados cuantificables.

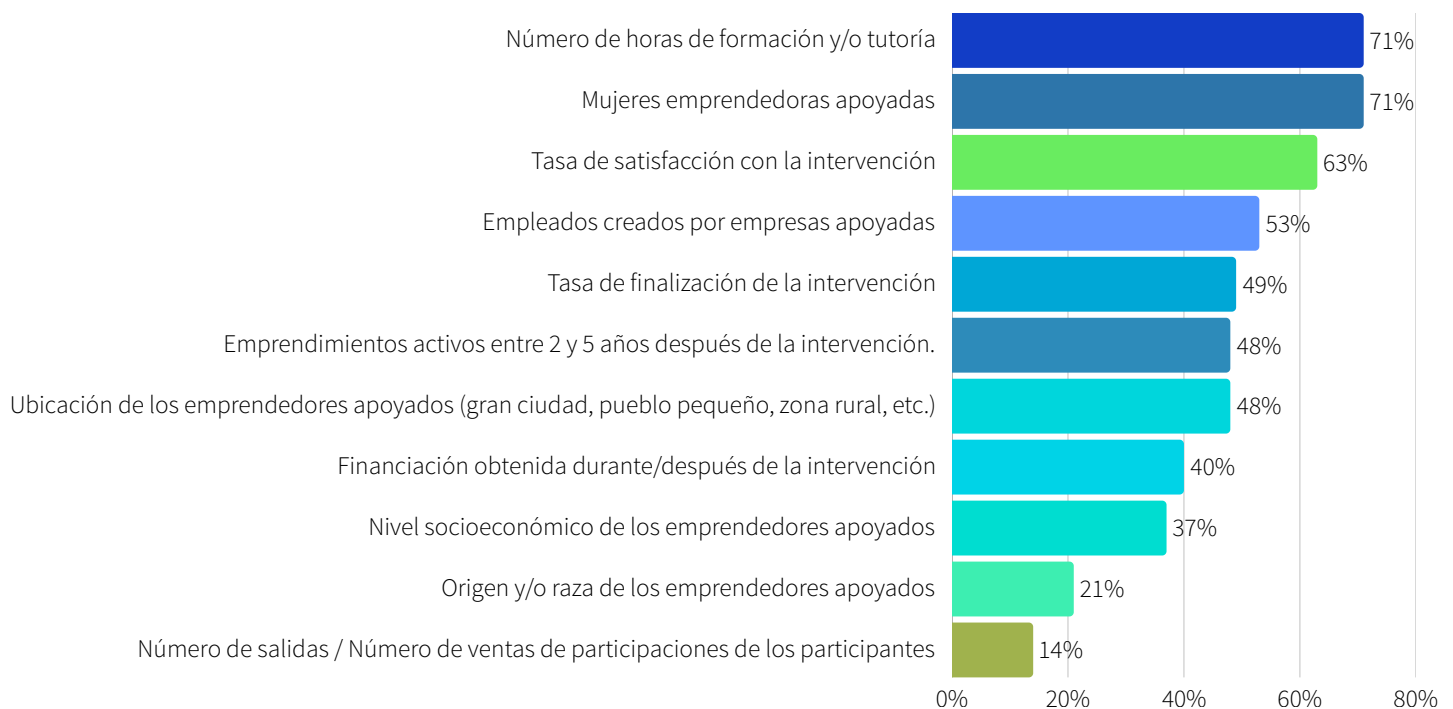


Figura 22: Indicadores monitoreados con mayor frecuencia por las OAEs (N=63)



Llevar

Cumplimiento sólido, resultados económicos limitados y horizontes de seguimiento cortos.

Las OAEs de Centroamérica saben cómo gestionar programas eficaces: los emprendedores se gradúan, sobreviven y se mantienen comprometidos, pero sus proyectos rara vez alcanzan un crecimiento real. El acceso al capital sigue siendo limitado (alrededor de 5300 USD de media), la creación de empleo es modesta y el seguimiento se interrumpe demasiado pronto para captar un impacto duradero. El ecosistema de apoyo de la región aún se centra en ofrecer actividades, no resultados.

Para las OAEs, el reto consiste en demostrar qué sucede después de la graduación. Es necesario realizar un seguimiento de la financiación, los ingresos y el crecimiento del empleo durante al menos dos años después del programa, e integrar la "preparación para la inversión" como un resultado fundamental, no como un efecto secundario.

Para los financiadores y los responsables políticos, la oportunidad reside en cambiar el enfoque: financiar el desempeño, no la participación. Una financiación plurianual y flexible, vinculada a resultados económicos tangibles, ayudaría a las OAEs a evolucionar de sólidas incubadoras a auténticos motores de crecimiento e inclusión.

5. Desafíos que enfrentan las OAEs

De un vistazo:



Los desafíos que enfrentan las OAEs de Centroamérica son profundos, interconectados y principalmente financieros. Los datos revelan un sector en una situación de supervivencia crónica, donde la sostenibilidad financiera es la principal preocupación. Esta fragilidad interna, arraigada en una financiación a corto plazo dependiente de donantes, tiene efectos en cadena: capacidad limitada para monitorear el impacto, lenta transformación digital y progreso desigual en materia de inclusión.

Esta crisis interna refleja el cuello de botella externo del ecosistema: el acceso limitado de los emprendedores a la financiación. A pesar de las altas tasas de éxito y la creación de empleo, la mayoría de las empresas emergentes no consiguen financiación adicional, lo que refleja un mercado de inversión en fase inicial poco desarrollado.

Mientras tanto, la fragmentación entre los actores del ecosistema y la escasa coordinación con el sector público impiden la influencia colectiva y la alineación de políticas. En toda la región, el mensaje es consistente: **sin financiación estable, gobernanza coordinada y mecanismos de financiación inclusivos, el ecosistema seguirá generando potencial sin las estructuras necesarias para sostenerlo.**

5.1 Sostenibilidad estructural y financiera

La sostenibilidad financiera se perfila como el desafío más acuciante para las OAEs centroamericanas, con un promedio general de 3,8 sobre 5 (Figura 23). Esta preocupación se sitúa muy por encima de otras barreras internas y operativas, como la eficiencia y el uso de herramientas digitales (3,0) o el desarrollo de metodologías de capacitación efectivas (3,0). Los desafíos relacionados con el posicionamiento, la creación de redes y la medición del impacto siguen siendo relevantes, pero secundarios (3,4 cada uno), mientras que la inclusión (3,1) y el flujo de transacciones (3,2) se perciben como menos urgentes dentro de esta dimensión específica de la sostenibilidad. Este hallazgo coincide con las persistentes preocupaciones sobre las brechas de financiamiento y el débil apoyo institucional, ampliamente documentados en la región (GALI, 2021; Kantis et al., 2023).

En todos los tipos de OAEs, la fragilidad financiera es evidente en casi todas las categorías. Las organizaciones sin fines de lucro y las clasificadas como "Otras" reportan los niveles más altos de preocupación (4,0), lo que refleja su dependencia de subvenciones basadas en proyectos y la escasez de financiamiento institucional a largo plazo. Las iniciativas no registradas también expresan un alto grado de vulnerabilidad (3,7), ya que su falta de reconocimiento legal a menudo les impide acceder al apoyo de donantes o a alianzas con el sector privado. Las OAEs universitarias, aunque integradas en instituciones más grandes, no son inmunes a las dificultades financieras (3,6), lo que sugiere que los programas de emprendimiento dentro del ámbito académico aún dependen de recursos externos o a corto plazo. Incluso las entidades con fines de lucro, si bien teóricamente están menos expuestas a los ciclos de donaciones, muestran una presión moderada (3,5), lo que indica que los modelos de negocio autosostenibles siguen siendo difíciles de consolidar en el ecosistema de la región (Anexo, Tabla 25).

Al analizar la longevidad de las OAEs, emerge un patrón en forma de "U". Las organizaciones más jóvenes (con menos de dos años de operación) y las consolidadas (entre 11 y 20 años) registran la mayor preocupación (4,3). Para las OAEs nuevas, esto probablemente refleja la falta de patrocinadores estables o fuentes de ingresos diversificadas, mientras que para las más maduras sugiere el problema opuesto: mayores costos fijos y carteras complejas que requieren financiamiento estable para su mantenimiento. Las organizaciones establecidas entre 6 y 10 años de actividad se desempeñan un poco mejor (3,9), y las instituciones más históricas (+20 años) reportan los niveles más bajos de estrés (3,6), beneficiándose de redes diversificadas y asociaciones de donantes o corporativas de larga data (Anexo, Tabla 26). Los datos a nivel de país agregan otra capa de matices. Honduras (4,5) y Costa Rica (4,2) destacan como los países donde los desafíos de sostenibilidad financiera se sienten con mayor intensidad. Guatemala (3,7) se sitúa cerca del promedio regional, mientras que El Salvador (3,5) y Panamá (3,4) registran una presión comparativamente menor (Anexo, Tabla 27). Estas percepciones a nivel nacional reflejan diagnósticos específicos del ecosistema, que identifican graves limitaciones de financiación en países como Honduras (ANDE, 2021; BID Lab y MassChallenge, 2024) y un panorama de financiación más desarrollado, aunque todavía frágil, en Panamá (BID Lab y MassChallenge, 2024).

Las respuestas cualitativas de la encuesta ilustran vívidamente estas dinámicas. **Muchas organizaciones destacan cómo la reducción del número de donantes y la creciente competencia exacerbaban su fragilidad:**

“Uno de los principales desafíos es la sostenibilidad financiera... muchos de los fondos han abandonado la región centroamericana y ahora hay muchas más organizaciones ‘compitiendo’ por la misma financiación”.

Otros señalan limitaciones internas, **en particular la escasez de personal y la dependencia de proyectos a corto plazo:**

“Nuestro principal desafío es contar con suficiente personal. Antes teníamos programas financiados por donantes, pero sin ese apoyo, hemos tenido que dividir las tareas entre nosotros para poder seguir adelante”.

El problema va más allá de la financiación y se extiende a la fragmentación de los ecosistemas, ya que **las ESOs a menudo duplican esfuerzos en lugar de crear sinergias:**

“No hemos logrado alcanzar la sostenibilidad financiera. En lugar de complementar nuestro trabajo, muchas organizaciones terminan compitiendo y ofreciendo servicios similares, lo que genera confusión y limita nuestro impacto.”

Estas perspectivas coinciden con las mesas redondas, donde los **participantes enfatizaron consistentemente que el ecosistema emprendedor de la región sigue estando excesivamente fragmentado y con recursos insuficientes.** Representantes de los sectores público y privado coincidieron en que “la escasez de fondos y la competencia entre las OAEs crean compartimentos estancos en lugar de cooperación”, y señalaron que se necesitan programas regionales y de cofinanciación más sólidos para sostener las operaciones más allá de los ciclos de donaciones a corto plazo. Los participantes también destacaron **la ausencia de políticas públicas sólidas que garanticen la continuidad.**

“Muchas iniciativas dependen de administraciones o donantes individuales, y cuando estos cambian, también lo hace toda la estructura de apoyo.

Los participantes de la mesa redonda también señalaron **las deficiencias estructurales en la coordinación de los ecosistemas**. Las OAEs suelen operar de forma aislada, con mecanismos limitados para la medición conjunta o el aprendizaje compartido. Como expresó un participante: «Se hace demasiado hincapié en la teoría y la formación, pero no lo suficiente en la implementación o la ampliación colaborativa». Asimismo, otros abogaron por profesionalizar el sector mediante sistemas de gestión estandarizados, herramientas de recopilación de datos y marcos de impacto compartidos. La falta de estos sistemas, sumada a la dependencia de las agendas de los donantes, convierte la sostenibilidad en una lucha constante en lugar de un objetivo alcanzable.

En general, tanto la evidencia cuantitativa como la cualitativa coinciden en una conclusión clara: **las OAEs de Centroamérica se enfrentan a una trampa de sostenibilidad estructural**. Se ven lastradas por la precariedad financiera, la colaboración fragmentada y la débil continuidad institucional. Abordar estos problemas requerirá no solo nuevas fuentes de financiación, sino también un cambio sistémico hacia la cooperación regional, la profesionalización y una alineación público-privada sostenida.

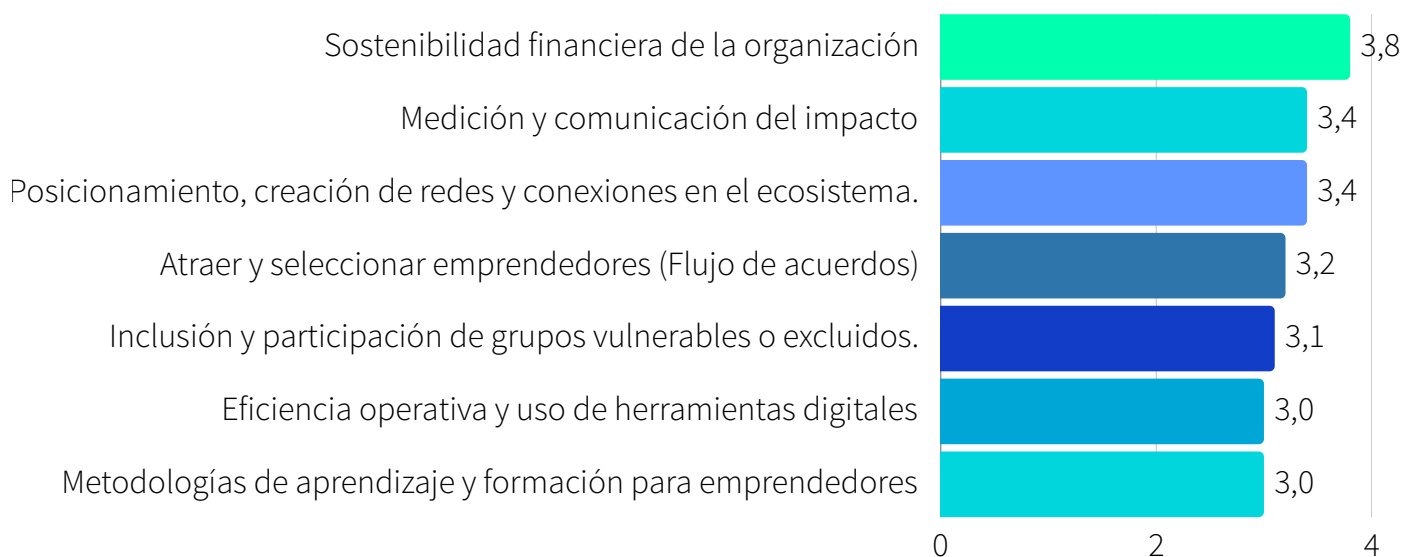


Figura 23: Calificaciones promedio de los desafíos de ESO (1: no es un desafío - 5: desafío importante) (N=63)

Llevar

Caminando sobre la cuerda floja de la financiación



La sostenibilidad financiera es el principal y más persistente desafío de la región (promedio 4.0/5), superando con creces las preocupaciones operativas o estratégicas. Las OAEs de toda Centroamérica caminan sobre una línea precaria sostenida por subvenciones a corto plazo y prioridades de los donantes que



Esto deja poco margen para la visión a largo plazo o la innovación. Esta dependencia atrapa a las organizaciones en ciclos reactivos, socavando la planificación estratégica y la retención de personal, y limitando su capacidad de evolución.

Para las OAEs, la supervivencia depende ahora de independizarse de las subvenciones tradicionales. Diversificar los ingresos mediante modelos híbridos, alianzas e inversión de impacto es fundamental para lograr autonomía y resiliencia. La colaboración y los servicios compartidos en todo el ecosistema también podrían contribuir a reducir los costes operativos y fortalecer la sostenibilidad colectiva.

Para los financiadores, es fundamental reconocer que la financiación basada en proyectos perpetúa la inestabilidad. Avanzar hacia una financiación flexible y plurianual, e invertir en sistemas de monitoreo compartidos, permitiría a las organizaciones de emprendimiento social centrarse en generar un impacto duradero en lugar de perseguir oportunidades a corto plazo, sentando así las bases para un ecosistema emprendedor más autosostenible y conectado.

5.2 Acceso a financiación para emprendedores

En Centroamérica, el acceso a la financiación sigue siendo uno de los puntos débiles del ecosistema emprendedor, a pesar de que casi el 41 % de las OAEs informan que ofrecen algún tipo de apoyo financiero, ya sea mediante fondos semilla, subvenciones, concursos o contactos con inversores. Sin embargo, esta aparente disponibilidad rara vez se traduce en un acceso efectivo al capital para las empresas en fase inicial. Como se muestra en la Sección 4.3, solo el 36 % de los emprendedores consiguen financiación externa un año después de finalizar el programa, con un importe medio de apenas 5330 USD. La brecha entre el apoyo financiero ofrecido y el obtenido pone de manifiesto las ineficiencias estructurales: **si bien las OAEs desempeñan un papel fundamental en la formación de emprendedores, pocas cuentan con los recursos, los instrumentos o las alianzas necesarios para facilitarles el acceso a la inversión real.**

La perspectiva de los inversores refleja este diagnóstico. Entre las entidades de inversión encuestadas, el 42 % cita la falta de financiación en las primeras etapas como el desafío más acuciante del ecosistema, seguido de la escasa colaboración entre organizaciones (33 %) y la debilidad de los sistemas de formación empresarial (33 %), que dejan a los emprendedores sin la preparación necesaria para la inversión. La incertidumbre regulatoria (25 %) y la insuficiencia de asistencia técnica, mano de obra cualificada y cultura inversora (17 % cada una) profundizan la brecha entre el capital disponible y las empresas en las que se puede invertir (Figura 24).

Las mesas redondas reforzaron esta imagen de desconexión entre los ecosistemas de apoyo y financiación. Los participantes coincidieron en que “hay capital en la región, pero no llega a los emprendedores en fase inicial” porque las OAEs y los inversores “hablan idiomas diferentes y operan con plazos incompatibles”. Mientras que las OAEs se centran en la inclusión y la formación, los inversores priorizan la escalabilidad y la rentabilidad, lo que deja un vacío entre la incubación y la inversión. Este “problema de la cartera de proyectos” es un tema recurrente en los estudios regionales, donde los inversores informan de una escasez de emprendimientos que cumplan sus criterios de escalabilidad y preparación formal (GALI, 2021; Red de Impacto LATAM & EGADE, 2024). Como lo expresó un participante: “El problema no es el dinero; es la falta de una cartera de proyectos que cumpla con los criterios de inversión”.

Muchos representantes de las OAEs lamentaron la naturaleza a corto plazo de la financiación de los donantes, que limita su capacidad para acompañar a los emprendedores durante todo el proceso, desde la concepción de la idea hasta el crecimiento. «Se espera que preparemos a los emprendedores para la inversión», explicó un director de una OAEs, «pero la financiación que recibimos no nos permite acompañarlos el tiempo suficiente para lograrlo». Esta deficiencia, sumada a la falta de mecanismos de financiación mixta y de reparto de riesgos, deja a los emprendedores a merced de concursos esporádicos o pequeñas subvenciones que rara vez consiguen capital privado.

En esencia, **el panorama emprendedor de Centroamérica ofrece una amplia formación, pero carece de continuidad en la financiación.** El sistema fomenta las habilidades y la motivación emprendedoras, pero no logra conectar ese proceso con el capital. Tanto las organizaciones de emprendimiento social como los inversionistas coinciden en que el siguiente paso debe ser la creación de vías estructuradas que conecten la incubación con la inversión, una recomendación clave que también se menciona en otros análisis regionales (GALI, 2021).



Figura 24: Desafíos del ecosistema reportados por los inversionistas (N=12)



De la incubación a la inversión: cerrando el eslabón perdido

Los datos revelan una brecha persistente entre el apoyo al emprendimiento y el acceso a la financiación. Si bien el 41 % de las OAEs ofrecen algún tipo de financiación, solo uno de cada cuatro emprendedores logra obtenerla, y las cantidades son modestas e insuficientes para impulsar un crecimiento real. El ecosistema de la región sigue ofreciendo una amplia formación, pero carece de capital, debido a la fragmentación de los instrumentos, los ciclos de donación a corto plazo y la escasa coordinación entre las OAEs, los inversores y los actores públicos. **Esta desconexión deja a las empresas emergentes en fase inicial en una situación de incertidumbre, sin acceso a la inversión.**

Para las organizaciones de emprendimiento social, el reto consiste en ir más allá del desarrollo de capacidades y centrarse en la facilitación de inversiones. Fortalecer los vínculos con los inversores, experimentar con modelos de financiación mixta y crear procesos de diligencia debida compartidos podrían transformar iniciativas dispersas en vías de financiación eficaces. Asimismo, es fundamental reforzar la educación financiera de los emprendedores y alinear los programas de incubación con las expectativas de los inversores para brindar el apoyo necesario en última instancia.

Para financiadores e inversores, esto implica un cambio de la ayuda basada en proyectos a la financiación basada en ecosistemas. La financiación plurianual y flexible debería permitir a las OAEs brindar acompañamiento posterior a los programas y estructurar estrategias para la preparación de inversiones. A su vez, las instituciones públicas y los inversores de impacto deberían colaborar en plataformas regionales de coinversión y mecanismos de garantía que reduzcan el riesgo de las inversiones en etapas tempranas, transformando el potencial emprendedor en oportunidades de inversión en toda Centroamérica.

5.3 Seguimiento y comunicación del impacto

Además, **el monitoreo y la comunicación de impacto son una limitación de primer orden para las OAEs.** En una escala de 1 a 5, el desafío tiene un promedio de 3.4, solo superado por la sostenibilidad financiera (3.8) (Figura 23). La carga no se distribuye de manera uniforme. Las OAEs universitarias la califican más alto (4.1), seguidas por las iniciativas no registradas (3.7) y las "otras" ESO (3.6), mientras que las organizaciones sin fines de lucro (3.2) y con fines de lucro (3.3) reportan comparativamente menos fricciones, pero aún por encima de la neutralidad (Anexo, Tabla 25). La madurez importa: las OAEs muy recientes obtienen una puntuación de 4.0 y las OAEs históricas de 3.8, lo que indica sistemas limitados en el lanzamiento y fragmentación heredada en el otro extremo del ciclo de vida; las organizaciones consolidadas (3.1) y establecidas (3.2) reportan menos problemas, mientras que los actores recientes (3-5 años) caen a 2.0, a menudo porque monitorean un conjunto limitado de resultados (Anexo, Tabla 26). Las diferencias entre países en nuestra muestra son modestas: El Salvador presenta el valor más alto (3,7), Guatemala y Panamá se sitúan en 3,4, Honduras en 3,3 y Costa Rica en 3,2 (Anexo, Tabla 27). Estas percepciones coinciden con las prácticas de medición documentadas en la Sección 4.

La evidencia cualitativa explica con claridad los cuellos de botella. **Varias organizaciones reconocen la ausencia de sistemas adecuados:** «Actualmente no contamos con un mecanismo claro que evidencie nuestro impacto». Otras señalan las deficiencias en herramientas y datos, destacando la necesidad de «herramientas adecuadas para recopilar datos de pequeños agricultores, mujeres emprendedoras y PYMES, y para monitorear de manera más eficiente». Las OAEs también describen **cómo la lógica de los donantes distorsiona las métricas:** «Dependemos de los fondos de cooperación y competimos para alcanzar sus indicadores, independientemente de las métricas». Esto crea una importante «tensión entre los objetivos globales y las realidades locales», donde los requisitos de los donantes pueden no coincidir con las necesidades inmediatas de la comunidad (Red de Impacto LATAM & EGADE, 2024). La comunicación también se ve afectada: «Nuestro desafío diario es comunicar nuestro impacto para atraer contratos». Finalmente, algunas advierten que la medición rara vez refleja la implementación y el cambio empresarial: «Hay una falta de enfoque que ayude a las empresas a ejecutar... Sin una cultura de implementación, la capacitación se subutiliza».

Las mesas redondas reflejaron estas preocupaciones, revelando **un consenso regional sobre la fragmentación, la duplicación y la desconexión de la estrategia en la medición del impacto.** Los participantes señalaron que “no existe una metodología estandarizada para evaluar el impacto, y cada organización recopila datos según las prioridades de los donantes en lugar de basarse en el aprendizaje del ecosistema”. Esta fragmentación y la falta de estándares comunes constituyen una debilidad estructural clave identificada en todo el ecosistema regional (GALI, 2021; Red de Impacto LATAM y EGADE, 2024). Otro participante destacó la dificultad de cerrar el ciclo de retroalimentación: “Tenemos datos, pero no los utilizamos para tomar decisiones ni para demostrar valor a los inversionistas”. En El Salvador, un actor clave resumió el problema de forma concisa: “Hemos aprendido a informar, pero no a aprender”.

Además, los debates pusieron de manifiesto que la comunicación del impacto suele subestimarse como herramienta estratégica. Muchas organizaciones de servicios educativos tienen dificultades para transformar los datos de seguimiento en narrativas convincentes para financiadores, gobiernos y el público en general. Como señaló un participante: «Hablamos de nuestras actividades, pero no de nuestras transformaciones». Esto refleja una brecha cultural más amplia entre la ejecución de programas y la narración de su impacto, una brecha que dificulta tanto la visibilidad como la obtención de financiación.

En general, la evidencia muestra un panorama consistente: las OAEs de Centroamérica cuentan con abundantes datos de actividad, pero carecen de información útil para la toma de decisiones. El monitoreo sigue siendo a corto plazo, impulsado por los donantes y fragmentado, mientras que la comunicación sobre el impacto es esporádica y carece de recursos suficientes. El resultado es un ecosistema que sabe cómo informar, pero no cómo aprender, lo que limita su capacidad para demostrar valor, atraer financiamiento sostenible e influir en las políticas. Fortalecer la infraestructura de datos compartidos, armonizar las métricas entre los diferentes actores e integrar ciclos de aprendizaje permitiría a las OAEs pasar de la presentación de informes basada en el cumplimiento normativo a una cultura de evidencia, transparencia e influencia estratégica.



Convertir datos en aprendizaje

Las OAEs de Centroamérica están recopilando más datos que nunca, pero gran parte de ellos permanece infrautilizado y fragmentado. La mayoría de las organizaciones miden las horas de capacitación y las tasas de participación, pero pocas van más allá para evaluar resultados a largo plazo, como el crecimiento real, la supervivencia o el impacto social de los emprendimientos que apoyan. El resultado es una región que sabe cómo informar, pero no cómo aprender y comunicar la evidencia.

Para cambiar esta situación, las OAEs deben ir más allá del cumplimiento normativo y la presentación de informes impulsados por los donantes, y adoptar marcos de aprendizaje colectivo que permitan la comparación, la evaluación comparativa y la transparencia. El desarrollo de estándares compartidos para los indicadores de impacto, la mejora de los sistemas de datos y la inversión en la capacitación del personal para interpretar los resultados podrían transformar el monitoreo, pasando de ser una carga a una ventaja estratégica.

Para las organizaciones de servicios ecosistémicos, la prioridad es simplificar e integrar las herramientas de monitoreo, vinculándolas directamente con la toma de decisiones y la narración de historias.

Para los inversores y las agencias de cooperación, el llamamiento consiste en financiar la medición a largo plazo, apoyando a las organizaciones no solo para que realicen actividades, sino también para que demuestren y mejoren su impacto.

Para los promotores de ecosistemas y los gobiernos, el desafío reside en alinear las métricas y los incentivos entre los programas, fomentando una cultura de datos donde la evidencia guíe la estrategia y la colaboración impulse el aprendizaje.

5.4 Búsqueda de talento y flujo de acuerdos

En toda Centroamérica, la capacidad de las ESOs para atraer, seleccionar y retener emprendedores de alto potencial se presenta como un cuello de botella sistémico.

Cuantitativamente, el desafío obtiene una puntuación moderada de 3,2 sobre 5 (Figura 23), pero este promedio oculta marcados contrastes. Este hallazgo coincide con diagnósticos regionales más amplios que identifican una débil cantera de emprendedores "dinámicos" como un desafío fundamental (Kantis et al., 2023). Las OAEs universitarias (4,5) reportan la mayor presión, lo que refleja la complejidad estructural de la captación de startups especializadas que se alineen con las verticales de investigación académica e innovación (Anexo, Tabla 25). Las OAEs muy recientes (<2 años) también enfrentan grandes obstáculos (3,8), ya que aún están construyendo credibilidad y visibilidad. Mientras tanto, las organizaciones históricas (+20 años) obtienen una puntuación igualmente alta (3,6), lo que refleja el cansancio y la creciente competencia por el mismo grupo de emprendimientos (Anexo, Tabla 26). Los datos a nivel de país revelan patrones comparables: El Salvador (3,5) y Guatemala (3,3) reportan las mayores dificultades, vinculadas a la fragmentación del ecosistema y a la superposición de convocatorias para emprendedores, mientras que Costa Rica (3,0) y Honduras (2,8) muestran brechas relativamente menores pero persistentes (Anexo, Tabla 27).

La evidencia cualitativa enriquece estas cifras. **Las OAEs de la región describen las limitaciones de recursos y capacidad como barreras clave.** Como explicó un encuestado: «Necesitamos ingresos suficientes para conceptualizar y ejecutar programas», mientras que otro señaló el costo humano: «Carecemos de personal dedicado para gestionar todo el proceso de selección; todo depende de voluntarios o financiación a corto plazo». Otros resaltan cómo las brechas geográficas y digitales excluyen a las comunidades rurales e indígenas: «Nuestro principal desafío es llegar a las comunidades rurales con baja conectividad. Las convocatorias no pueden depender únicamente de plataformas en línea; deben involucrar redes locales y organizaciones comunitarias». Esto es un testimonio directo de los desafíos documentados en profundidad por estudios sobre los ecosistemas rurales de Centroamérica, que citan graves barreras de infraestructura, digitales y logísticas para brindar apoyo (ANDE, 2021).

Esta exclusión territorial se ve agravada por las exigencias de especialización. Una OAEs declaró: «Encontrar startups que se ajusten a los sectores verticales de nuestro programa, como salud, cambio climático o innovación digital, es cada vez más difícil. Competimos con otras OAEs de Centroamérica por los mismos pocos proyectos». En varios países, la disminución del número de solicitantes cualificados también refleja problemas sistémicos más amplios, como la limitada formación inicial en emprendimiento y la falta de confianza en los programas de apoyo: «Los emprendedores dudan en compartir información por temor a la competencia».

Las mesas redondas reforzaron estas conclusiones, describiendo la búsqueda de emprendedores como fragmentada, impulsada por los donantes y redundante. Los participantes señalaron que «cada organización gestiona su propia convocatoria, compitiendo por los mismos emprendedores», y que «no existe un canal de captación ni un mecanismo de referencia compartido entre las organizaciones de emprendimiento social». Muchos destacaron que esta falta de coordinación genera repetición en lugar de complementariedad, donde «los emprendedores pasan de un programa de aceleración a otro sin lograr un verdadero crecimiento a gran escala».

Otro tema recurrente fue la visibilidad y la comunicación. Los participantes señalaron que «las convocatorias rara vez trascienden los centros urbanos» y que «las organizaciones de emprendimiento social dependen de campañas en redes sociales que no llegan a los emprendedores informales ni a los innovadores rurales». Esto refuerza la concentración urbana documentada de la actividad de estas organizaciones y el desafío constante de superar la brecha entre el ámbito rural y el urbano (ANDE, 2021). La solución propuesta se centró en la difusión local y las alianzas: «Necesitamos alianzas con municipios, universidades y cooperativas rurales para ampliar el alcance más allá de las mismas ciudades y los mismos públicos».

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, algunas organizaciones están reinventando el escultismo como un proceso participativo y comunitario. Una OAEs compartió: «Lo que nos funcionó fue involucrar a los líderes comunitarios desde el principio en el diseño de los procesos de selección. Esto legitima la convocatoria y aumenta la participación local». Otra describió el poder de la comunicación accesible: «Mantener una comunicación fluida con los emprendedores utilizando un lenguaje que comprendan fortalece la confianza y el compromiso».

En conjunto, la evidencia apunta a un panorama fragmentado de transacciones, donde los recursos limitados, la brecha digital y la competencia entre las OAEs erosionan el alcance y la inclusión.

Fortalecer la búsqueda de talento requerirá canales colectivos, plataformas de visibilidad compartidas y modelos de financiación que apoyen la captación continua e inclusiva, y no solo convocatorias puntuales para proyectos. Sin estos cambios, los ecosistemas corren el riesgo de permanecer saturados en la cima y vacíos en la base, donde debería encontrarse la próxima generación de emprendedores.

Llevar



Superar el estancamiento en el flujo de acuerdos

Las OAEs de Centroamérica están atrapadas en un ciclo de competencia en lugar de colaboración, persiguiendo a los mismos emprendedores en vez de construir vías compartidas para el descubrimiento de talento. A pesar de su sólida experiencia local, su capacidad para identificar y atraer oportunidades de inversión de calidad se ve limitada por la fragmentación de su alcance, la escasez de financiación y la debilidad de sus mecanismos de coordinación. Esta fragmentación no solo restringe el acceso a las oportunidades de incubación y aceleración, sino que también perpetúa la exclusión de las empresas rurales, indígenas y lideradas por mujeres, es decir, aquellas menos visibles para las convocatorias convencionales.

Para las OAEs, el reto consiste en transformar el escultismo en un proceso colectivo, inclusivo y basado en datos. La creación de plataformas de reclutamiento compartidas, el fortalecimiento de alianzas con universidades, municipios y organizaciones comunitarias, y el diseño conjunto de estrategias de difusión localizadas pueden ampliar el alcance y reducir la duplicación de esfuerzos. La inversión en herramientas de visibilidad digital y comunicación basada en la confianza, especialmente en contextos rurales y desfavorecidos, debe convertirse en una prioridad operativa fundamental, no en una labor secundaria.

Para los financiadores y promotores del ecosistema, es fundamental reconocer que las convocatorias individuales para emprendedores ya no impulsan el crecimiento del ecosistema. En cambio, deberían financiar e incentivar iniciativas conjuntas de búsqueda, sistemas regionales de referencia y bases de datos compartidas de emprendedores con potencial. La financiación plurianual y flexible puede permitir a las OAEs ir más allá de la captación reactiva y centrarse en el desarrollo del talento a largo plazo. Solo pasando de la competencia fragmentada a la búsqueda coordinada, la región podrá impulsar la próxima generación de emprendedores y garantizar que ningún potencial permanezca oculto.

5.5 Digitalización y mejora de procesos

La digitalización y la eficiencia de los procesos se perciben como un desafío moderado pero persistente entre las OAEs centroamericanas, con una puntuación promedio de 3,0 sobre 5 en el conjunto de datos regional (Figura 23). De hecho, la economía centroamericana en general sufre de una baja difusión y adopción tecnológica, con una brecha significativa en infraestructura y habilidades digitales (Banco Mundial, 2024). Las cifras revelan patrones distintos según el tipo y la madurez de la organización. Las OAEs con fines de lucro (2,9) y las organizaciones sin fines de lucro (3,0) reportan una preocupación relativamente baja, lo que sugiere que han integrado parcialmente herramientas digitales o se basan en flujos de trabajo más establecidos. En contraste, las OAEs con base en universidades (3,3) y las más jóvenes

Las organizaciones (<2 años: 3,5) expresan una mayor presión, lo que refleja tanto la complejidad administrativa de las instituciones académicas como las limitaciones iniciales de recursos de los actores emergentes (Anexo, Tablas 25 y 26).

Geográficamente, El Salvador (3,3) y Honduras (3,3) destacan como los países con mayores dificultades, debido al acceso limitado a tecnología asequible y a la inestabilidad en la financiación para la automatización de procesos. Costa Rica (3,0) y Guatemala (2,6) presentan promedios más bajos, pero los datos cualitativos sugieren que estas cifras ocultan deficiencias más profundas en la integración de sistemas y la gestión de datos (Anexo, Tabla 27).

Las OAEs describen sistemáticamente los procesos manuales, los sistemas de datos fragmentados y la limitada capacitación del personal como obstáculos para la eficiencia operativa. Un encuestado resumió esta tensión:

“La gestión de recursos para mantener las operaciones se ha convertido en un desafío; las agencias que carecen de experiencia ofrecen servicios similares, lo que genera una competencia innecesaria en nuestro ámbito de financiación.”

Otros señalaron la ausencia de infraestructura digital:

“Necesitamos herramientas adecuadas para recopilar datos de pequeños agricultores, mujeres emprendedoras y pymes para que el seguimiento sea más eficiente.”

Este desafío es particularmente acuciante al atender a poblaciones no urbanas, donde una profunda brecha digital y de infraestructura aísla a los emprendedores rurales del ecosistema de apoyo formal (ANDE, 2021).

Las mesas redondas confirmaron que la transformación digital sigue siendo en gran medida reactiva y orientada por los donantes, en lugar de estratégica. Los participantes explicaron que “las herramientas digitales suelen implementarse como parte de proyectos a corto plazo, sin planes de mantenimiento a largo plazo”, y que “los datos se almacenan en sistemas separados que no se comunican entre sí”. Esta fragmentación de datos y herramientas es también un síntoma del efecto de “silo” del ecosistema, donde los actores compiten en lugar de colaborar en una infraestructura compartida (Red de Impacto LATAM & EGADE, 2024).

Varias OAEs también destacaron el lado humano de la digitalización. Como dijo una de ellas: “El problema no es solo la tecnología, sino tener personas que sepan cómo usarla de manera efectiva e integrarla en nuestro trabajo diario”. Las OAEs más pequeñas y con sede en zonas rurales destacaron el desafío de la conectividad desigual:

“Nuestro trabajo depende de herramientas digitales, pero algunos de nuestros beneficiarios aún carecen de internet fiable o de dispositivos. No podemos automatizar procesos a los que nuestros usuarios no tienen acceso.”

A pesar de estas barreras, algunas OAEs están replanteando activamente la mejora de procesos como medio para lograr la sostenibilidad. Una incubadora universitaria describió sus esfuerzos actuales:

“Estamos construyendo nuestra red de emprendimiento y mentoría, y fortaleciendo nuestros procesos internos antes de expandirnos.”

Otro OAEs destacó el potencial de colaboración en este ámbito:

“La integración de los ministerios y las agencias gubernamentales con los actores clave del ecosistema podría proporcionarnos las plataformas y las licencias que necesitamos para crecer e innovar.”

En general, los datos sugieren que la digitalización no es un desafío técnico aislado, sino estructural, vinculado a los flujos de recursos, la capacidad humana y la coordinación en todo el ecosistema. Si bien las OAEs reconocen su importancia para la eficiencia y la escalabilidad, la mayoría carece de financiación estable, herramientas compartidas y capacidad institucional para implementarla eficazmente. Los participantes de la mesa redonda abogaron por una infraestructura digital colectiva, donde las plataformas compartidas para la gestión de datos, el aprendizaje y la colaboración podrían ayudar a reducir la duplicación, mejorar la transparencia e impulsar la eficiencia general del ecosistema.

Llevar



De las brechas digitales a los puentes digitales

La digitalización ya no es un lujo para las OAEs: es una condición indispensable para la eficiencia, el aprendizaje y la colaboración. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones en Centroamérica siguen limitadas por ciclos de proyectos a corto plazo, recursos limitados y sistemas fragmentados que impiden una integración operativa eficaz. El enfoque actual, en el que cada OAEs desarrolla sus propias herramientas de forma aislada, mantiene el ecosistema digitalmente fragmentado y sobrecargado administrativamente.

Para las OAEs, este momento exige un cambio estratégico: pasar de la simple adopción de herramientas a la transformación digital. Invertir en sistemas interoperables, gestión de datos en la nube y capacitación del personal puede convertir las cargas administrativas en oportunidades para obtener información valiosa y mejorar la coordinación. Las alianzas con proveedores de tecnología, universidades y gobiernos deben priorizar la infraestructura compartida, garantizando que las OAEs pequeñas y rurales tengan acceso a la misma capacidad digital que las grandes organizaciones urbanas.

Para los financiadores y los responsables políticos, el camino a seguir reside en financiar la capacidad digital como infraestructura operativa fundamental, no como un complemento de proyecto. Apoyar plataformas digitales para todo el ecosistema, como repositorios de datos comunes, paneles de control y canales de comunicación, no solo fortalecería la rendición de cuentas, sino que también reduciría la duplicación en la región. El impacto sostenible depende de que las OAEs cuenten con la infraestructura digital necesaria para operar de manera eficiente, medir resultados y colaborar eficazmente. Superar las brechas digitales y construir puentes digitales es esencial para un ecosistema preparado para crecer con equidad e inteligencia.

5.6 Inclusión, legitimidad y creación de redes

La inclusión emerge como uno de los desafíos más persistentes y complejos del ecosistema, con un promedio general de 3,1 sobre 5 (Figura 23); una puntuación que refleja tanto el progreso como la fragilidad estructural. Si bien casi todas las OAEs identifican la inclusión como parte de su misión, los datos y las perspectivas cualitativas sugieren que traducir esta intención en una práctica equitativa y sostenida sigue siendo difícil. Los resultados desagregados muestran que las OAEs universitarias (4,3) y las entidades no formales (4,0) perciben la inclusión como un desafío importante, lo que refleja la presión que enfrentan estas organizaciones para lograr un impacto social. En contraste, las organizaciones sin fines de lucro (2,8) y las empresas con fines de lucro (3,1) reportan una preocupación relativamente menor, pero esto a menudo oculta el hecho de que el trabajo de inclusión en estas instituciones se financia externamente y depende de proyectos. En resumen, la aparente estabilidad oculta la vulnerabilidad: los esfuerzos de inclusión solo son tan sostenibles como el próximo ciclo de donantes (Anexo, Tabla 25).

Por antigüedad, la brecha es notable. Las OAEs más jóvenes (<2 años) califican los desafíos de inclusión con un 3,3, debido principalmente a la escasez de recursos y la ausencia de estrategias o alianzas específicas para la inclusión. Sin embargo, las organizaciones históricas (+20 años) muestran una preocupación igual o mayor (3,4), lo que apunta a una dinámica de inercia y fatiga estructural. Muchas instituciones con larga trayectoria reconocen que sus modelos de inclusión no han evolucionado para adaptarse a las nuevas realidades sociales, como la diversidad de género, la migración o el desplazamiento impulsado por el cambio climático (Anexo, Tabla 26). A nivel nacional, El Salvador (3,5) y Guatemala (3,2) reportan las mayores dificultades. Costa Rica (2,7) y Honduras (2,6), por el contrario, muestran promedios más bajos, pero la evidencia cualitativa sugiere que esto refleja alcances programáticos más limitados en lugar de una verdadera inclusión. Esto no es sorprendente dado que estos países enfrentan algunas de las divisiones rurales-urbanas y étnicas más profundas de la región, lo que convierte la verdadera inclusión en un enorme obstáculo operativo (ANDE, 2021).

Los datos cualitativos aportan una dimensión humana a estas cifras. Un OAEs guatemalteco explicó: “Para llegar a las comunidades rurales con escaso acceso digital, se requiere diseñar procesos de divulgación que no se basen únicamente en convocatorias en línea, sino que involucren a socios locales y organizaciones de base”. Otro participante destacó: “Garantizar que los perfiles seleccionados reflejen la diversidad lingüística y cultural sigue siendo una tarea pendiente”. **Los participantes de la mesa redonda señalaron repetidamente que la inclusión sigue siendo en gran medida reactiva, impulsada por los requisitos de los donantes más que por el diseño institucional.** Como afirmó un actor: “Los programas para mujeres o emprendedores rurales surgen cuando hay una convocatoria de propuestas, no porque formen parte de nuestra estrategia a largo plazo”. Este enfoque de inclusión “impulsado por los donantes”, en lugar de uno sistémico, es un desafío conocido en los ecosistemas dependientes de la ayuda (Red de Impacto LATAM y EGADE, 2024). Otros vincularon el problema con la débil coordinación: “Trabajamos con los mismos grupos objetivo, pero rara vez compartimos datos o enfoques, por lo que muchos emprendedores quedan excluidos”.

Además, la creación de redes se destaca como uno de los desafíos sistémicos más persistentes para las organizaciones de servicios ecosistémicos de Centroamérica, con una calificación promedio de 3.4 sobre 5 (Figura 23). A pesar del amplio reconocimiento de su importancia, la colaboración dentro del ecosistema sigue fragmentada y, a menudo, limitada a esfuerzos a corto plazo o basados en proyectos. La infraestructura empresarial de la región continúa careciendo de los mecanismos institucionales e incentivos necesarios para transformar las alianzas esporádicas en alianzas estratégicas y sostenidas.

La desagregación por tipo y madurez de la OAEs revela aún más cómo se manifiestan estos desafíos de manera diferente. Las OAEs universitarias (4.0) y las organizaciones no formales (4.3) reportan las mayores dificultades para establecer y mantener redes, a menudo debido a la autonomía limitada o la dependencia de la legitimidad externa. Las organizaciones con fines de lucro (3.4) y las organizaciones sin fines de lucro (3.0), si bien están mejor conectadas, enfrentan sus propias limitaciones, una limitada por el enfoque comercial, la otra por las agendas impulsadas por los donantes que cambian con cada ciclo de financiación (Anexo, Tabla 25). En términos de longevidad, las ESO más jóvenes (<2 años) califican los desafíos de la creación de redes particularmente alto (3.8), lo que refleja las dificultades para ganar visibilidad y credibilidad dentro de los ecosistemas establecidos. Sin embargo, incluso las organizaciones históricas (+20 años) reportan preocupaciones elevadas (3.6), lo que apunta al estancamiento y la adaptación limitada a las nuevas dinámicas de colaboración (Anexo, Tabla 26).

En conjunto, los datos muestran un ecosistema en transición: de la inclusión simbólica a la inclusión estructural. Si bien las OAEs demuestran una creciente conciencia sobre la diversidad y la equidad, aún carecen de las herramientas sistémicas, los modelos de financiación y la alineación interorganizacional necesarios para implementarla de manera sostenible. La verdadera inclusión, como sugiere la evidencia, requerirá no solo una mayor difusión, sino también una transformación institucional: integrar los principios de equidad en la gobernanza, la asignación de recursos y el diseño de alianzas en todo el ecosistema emprendedor.

Las diferencias geográficas reflejan este patrón. El Salvador, Guatemala y Honduras (3,5 cada uno) (Anexo, Tabla 27) presentan las calificaciones de desafío más altas, lo que refleja los ecosistemas.

Caracterizados por la fragmentación y la escasa coordinación entre los actores públicos, privados y académicos, los encuestados en estos países suelen describir entornos donde «todos trabajan para alcanzar los mismos objetivos, pero con agendas paralelas», lo que evidencia la falta de una estrategia compartida o de mecanismos de coordinación.

Los datos de la encuesta presentan un panorama complejo. Por un lado, las prácticas de colaboración son extensas: el 87 % de las OAEs informan de alianzas mediante programas o eventos conjuntos, el 68 % identifican nuevos aliados estratégicos y el 59 % intercambian conocimientos o mejores prácticas (Anexo, Figura 3). Asimismo, el 70 % organiza actividades de networking para emprendedores y el 52 % facilita el acceso a plataformas o redes digitales (Anexo, Figura 4). Estas cifras revelan una cultura de cooperación, pero de carácter transaccional en lugar de transformador. Como señaló una OAE: «Colaboramos cuando un proyecto lo requiere, pero una vez que finaliza la financiación, también finaliza la alianza». Esto refleja a la perfección la crítica a la colaboración «impulsada por donantes y basada en proyectos» en lugar de la colaboración institucional (Red de Impacto LATAM y EGADE, 2024).

Al preguntarles cómo mejorar la colaboración, las respuestas apuntan a necesidades estructurales más que a barreras actitudinales. Siete de cada diez (70%) organizaciones ecosistémicas solicitaron mayor apoyo institucional para fomentar y mantener las conexiones del ecosistema. Casi dos tercios (63%) destacaron la necesidad de eventos de networking más específicos, mientras que el 54% hizo hincapié en la mejora de las plataformas digitales para conectar a los actores clave (Figura 25). Esta convergencia subraya la percepción de que el panorama colaborativo de la región aún está poco desarrollado, tanto en términos de infraestructura como de coordinación.

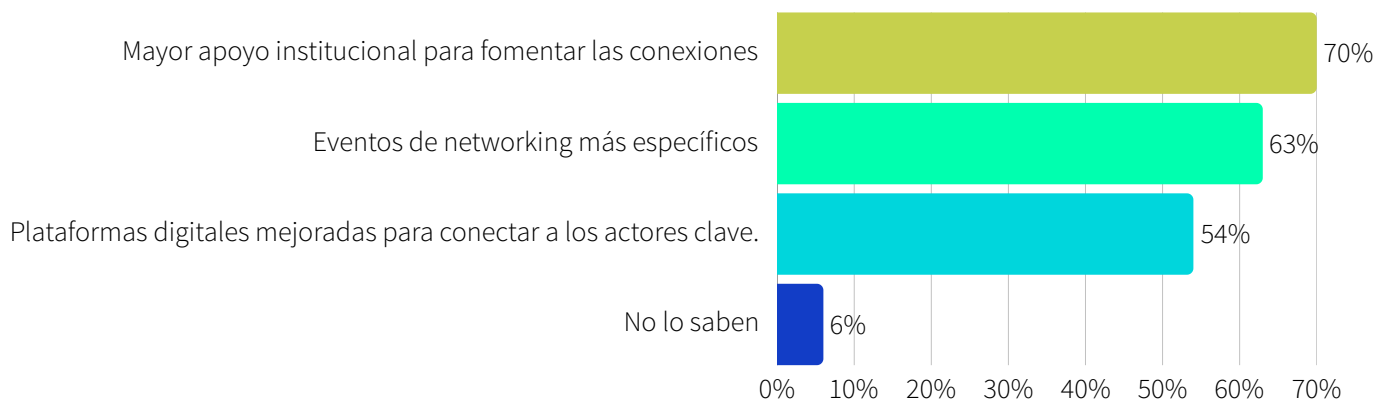


Figura 25: Sugerencias para mejorar los esfuerzos de colaboración (N=63)

Las observaciones cualitativas profundizan este diagnóstico. En las mesas redondas, los participantes enfatizaron repetidamente que la colaboración depende más de las personalidades que de las estructuras institucionales. Como señaló uno de ellos: «Cuando cambia el liderazgo, las alianzas desaparecen». Otros destacaron la ausencia de espacios de defensa colectiva o de gobernanza capaces de unificar el sector: «Hay colaboración, pero no coherencia. Cada organización trabaja de forma aislada, incluso cuando los objetivos coinciden».

Curiosamente, las percepciones de los inversores contrastan con las de las OAEs. En su opinión, la colaboración en el ecosistema ha mejorado notablemente en los últimos años: el 33 % identificó la «conectividad y colaboración entre organizaciones» como una de las áreas que ha experimentado mayor progreso, junto con la disponibilidad de información (33 %) y la calidad de la asistencia técnica (42 %) (Figura 26). Esta divergencia sugiere que, si bien el progreso es visible a nivel macro, muchas OAEs aún experimentan fragmentación y falta de inclusión a nivel operativo.



Figura 26: Mejoras del ecosistema según los inversores (N=25)

A pesar de estas limitaciones, se observan señales de optimismo y voluntad de cambio. **La gran mayoría de las OAEs encuestadas (78%) manifiestan interés en unirse a una asociación o gremio formal para fortalecer la coordinación y la promoción del ecosistema** (Figura 27). Esta cifra indica un reconocimiento colectivo de la necesidad de pasar de la colaboración ad hoc a redes estructuradas y representativas, capaces de articular prioridades compartidas e influir en las políticas públicas. En general, los datos y los testimonios convergen en una conclusión fundamental: el ecosistema de apoyo al emprendimiento en Centroamérica colabora con frecuencia, pero de forma incoherente. El desafío no radica en la ausencia de colaboración, sino en su naturaleza fragmentada, a corto plazo y dependiente de donantes. Construir la infraestructura institucional para una creación de redes sostenida mediante plataformas de gobernanza compartida, alianzas basadas en la confianza y una intermediación digital más sólida será esencial para transformar la cooperación aislada en cohesión y legitimidad sistémicas.

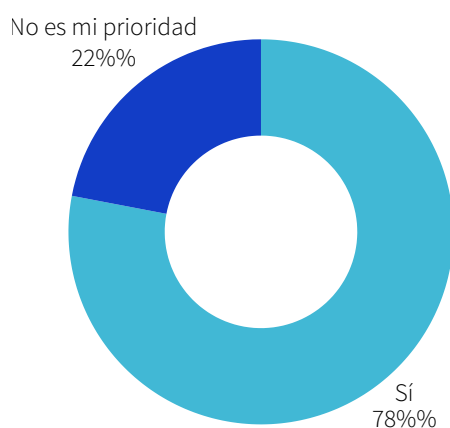


Figura 27: Interés en unirse a un gremio (N=63)



Llevar

De voces dispersas a influencia colectiva

El ecosistema emprendedor de Centroamérica se caracteriza por su colaboración, pero carece de coordinación. Los datos y testimonios confirman que las OAEs están deseosas de conectar, pero se encuentran atrapadas en alianzas fragmentadas y efímeras que se disuelven al finalizar los ciclos de financiación. A pesar de la amplia colaboración en la práctica (87 % de programas que se ejecutan conjuntamente y 68 % de creación de nuevas alianzas), esta sigue siendo un desafío precisamente por su falta de permanencia, gobernanza compartida y respaldo institucional.

El clamor del ecosistema es claro: el 70 % de las OAEs exigen un mayor apoyo institucional para mantener las conexiones, mientras que otro 63 % aboga por espacios de networking más estructurados y el 54 % solicita mejores plataformas digitales. El deseo de representación colectiva es igualmente fuerte: el 78 % de las organizaciones se uniría a una asociación regional para fortalecer la voz y la influencia del sector en las políticas. Esto no indica apatía, sino una disposición colectiva para pasar de esfuerzos aislados a un movimiento coordinado capaz de definir la agenda empresarial de la región.

Para las OAEs, el reto ahora consiste en transformar la colaboración, pasando de ser un requisito del proyecto a una función estratégica. Esto implica invertir en confianza, intercambio de datos y mecanismos de promoción conjunta que trasciendan los programas individuales. La construcción de una legitimidad compartida también requiere la inclusión intencionada, en especial, de las OAEs más pequeñas, recientes o rurales, que suelen permanecer al margen de las redes de toma de decisiones.

Para los financiadores y los responsables políticos, esto representa un llamado a invertir en la coordinación como infraestructura. Apoyar plataformas paraguas, asociaciones nacionales o redes regionales podría consolidar la colaboración más allá de los plazos de los donantes, otorgando al ecosistema una identidad colectiva y poder de negociación. Como señaló un participante de la mesa redonda: «Todos trabajamos por los mismos objetivos, pero sin una mesa común». Crear esa mesa común, y asegurar que cuente con los recursos necesarios, sea representativa y resiliente, es el próximo desafío para fortalecer la inclusión, la legitimidad y la cooperación en el panorama empresarial de Centroamérica.

5.7 Requisitos de política y financiación

Las prioridades políticas y de financiación planteadas por las OAEs de Centroamérica revelan un llamado constante a una mayor estabilidad financiera, una coordinación público-privada más coherente y un mejor acceso a incentivos directos e indirectos para el emprendimiento. Casi la mitad de las organizaciones encuestadas (48%) solicitan explícitamente subsidios o apoyo económico para sus propias operaciones, lo que la convierte en la demanda más frecuente (Figura 28). Le siguen de cerca los incentivos o subsidios para inversionistas y capital privado (40%), y el fortalecimiento de los mecanismos de creación de redes a nivel local, nacional e internacional (38%), lo que indica que las OAEs de Centroamérica consideran la sostenibilidad no como un problema aislado, sino como parte de un sistema más amplio que requiere conectividad e incentivos a la inversión.

Otras prioridades incluyen subsidios, financiamiento o incentivos fiscales para los propios emprendedores (37%), y mejores acuerdos entre las OAEs y el sector público (32%), lo que evidencia la doble naturaleza del cuello de botella financiero del ecosistema: las OAEs luchan por mantener sus programas, mientras que los emprendedores enfrentan constantes limitaciones de capital. Por otro lado, un mejor acceso a las licitaciones públicas para servicios de emprendimiento (22%) y la acreditación de metodologías y pedagogías (17%) reflejan el deseo de formalizar el rol de las OAEs como socios de desarrollo reconocidos, en lugar de meros ejecutores de proyectos a corto plazo. Elementos menos frecuentes, como un canal de comunicación unificado para las iniciativas de las OAEs (13%) y simplificaciones administrativas (6-10%), sugieren barreras operativas que exacerban las ineficiencias en todo el ecosistema.

La evidencia cualitativa profundiza este panorama, destacando una sensación generalizada de fragmentación y cortoplacismo en las políticas y la financiación. Las OAEs de la región expresan su **frustración por la escasa colaboración gubernamental y la falta de continuidad en las políticas de emprendimiento**. Como señaló una organización: «Las instituciones públicas suelen gestionar los fondos, mientras que las organizaciones privadas poseen la experiencia, pero no existe una conexión ni un acceso real entre ambas». Otro líder de Panamá resumió el problema sin rodeos: «No hay coordinación; los planes y programas carecen de continuidad y sostenibilidad. Necesitamos pensar en términos de fortalecer el ecosistema, no de competir dentro de él».

Un tema recurrente es la demanda de acuerdos público-privados estructurados y sostenibles que vayan más allá de colaboraciones puntuales. Las OAEs en Panamá, Costa Rica y Honduras, por ejemplo, destacan la ausencia de alianzas estables que permitan a las ONG y a los centros de apoyo privados acceder a recursos e infraestructura públicos: «Necesitamos establecer alianzas que posibiliten apoyar a los emprendedores de manera sostenible, especialmente a los migrantes y refugiados», señaló un participante. «Estos acuerdos deben garantizar el acceso a espacios, capacitación y recursos que ayuden a nuestras comunidades a alcanzar la autonomía económica».

Las peticiones relacionadas con la financiación no se limitan a las propias OAEs. Muchos participantes destacan la importancia de ampliar los incentivos fiscales y los programas de crédito para emprendedores, especialmente en sus primeras etapas. Varios testimonios hacen referencia a la dificultad de acceder al crédito bancario debido a los requisitos rígidos, sobre todo para trabajadores independientes o emprendedores informales. Otros proponen la creación de productos financieros simplificados e inclusivos, así como programas de capital semilla accesibles más allá de concursos altamente selectivos. Más allá de las cuestiones financieras, varias contribuciones proponen reformas institucionales. Algunos encuestados solicitan la creación de nuevas figuras jurídicas, como las empresas sociales, para reconocer modelos híbridos que combinen el impacto social y la sostenibilidad empresarial. Asimismo, otros solicitan mayor claridad en la gobernanza del ecosistema, incluyendo la definición de roles entre los agentes del ecosistema y una mayor coherencia de las políticas entre ministerios y programas.

Un segundo conjunto de ideas se centra en el desarrollo de capacidades y el acceso a la información. Varias organizaciones de educación superior destacan la necesidad de que tanto el gobierno como el sector privado inviertan en la formación de emprendedores e inversores, desde la educación financiera hasta la preparación legal.

a la formación de inversores y la debida diligencia. Como argumentó un líder: «Es tan importante capacitar a los inversores como a los emprendedores; necesitamos inversores que sepan evaluar y acompañar a las pequeñas empresas, no solo que busquen altos rendimientos». Complementariamente, varios sugieren establecer un canal de información único y centralizado, ya sea digital o físico, para consolidar los programas y oportunidades de financiación disponibles, abordando la fragmentación actual que deja a muchos emprendedores sin conocimiento de los recursos existentes. «La información está dispersa», señaló un participante, «y eso significa que muchos emprendedores ni siquiera se enteran del apoyo disponible».

Finalmente, varias OAEs abogan por una formulación de políticas más participativa, donde se consulte a la sociedad civil y a las organizaciones de apoyo privadas antes de tomar decisiones políticas. Señalan la necesidad de mecanismos de escucha que reconozcan la experiencia vivida por las OAEs y los emprendedores a la hora de diseñar medidas eficaces y adaptadas al contexto.



Figura 28: Solicitudes de las OAEs a las partes interesadas públicas y privadas (N=63)

Llevar



Un llamamiento unificado para construir marcos de apoyo estables, inclusivos y coordinados.

Las demandas colectivas de las OAEs centroamericanas revelan que **el panorama actual de políticas y financiamiento está fragmentado, es cortoplacista y no se ajusta a la realidad de la región**. Las OAEs no solicitan subvenciones aisladas, sino un sistema coherente que valore la coordinación, la continuidad y la inclusión. Existe un creciente reconocimiento en toda la región de que el emprendimiento no puede prosperar sin una estructura institucional estable.

Las iniciativas fragmentadas, los incentivos inconsistentes y la falta de alineación intersectorial impiden que el ecosistema alcance su máximo potencial. Las OAEs reclaman **marcos de financiación predecibles y mecanismos fiscales que recompensen el crecimiento empresarial inclusivo, así como procesos políticos participativos** que les otorguen voz y voto en la toma de decisiones.

Para las OAEs, esto significa organizarse en torno a una agenda de promoción coordinada que amplifique sus demandas compartidas y presente propuestas políticas concretas, desde la creación de figuras jurídicas híbridas como las empresas sociales, hasta plataformas de comunicación unificadas y marcos para la colaboración a largo plazo con el gobierno y el sector privado.

Para los financiadores, esto significa ir más allá de la ayuda basada en proyectos y avanzar hacia una financiación plurianual y flexible que fortalezca la capacidad institucional y permita a las organizaciones de emprendimiento social planificar, innovar y ampliar su impacto. El apoyo debe incluir no solo programas para emprendedores, sino también la infraestructura humana y operativa que sustenta el ecosistema.

Para los responsables políticos, esto significa considerar el emprendimiento como un bien público y a las organizaciones de emprendimiento social como socios esenciales para el desarrollo nacional y regional. Establecer mecanismos para una colaboración estable, simplificar el acceso a la financiación y armonizar los marcos fiscales y regulatorios será fundamental para liberar el potencial emprendedor de la región.

6. Una agenda para la acción colectiva

6.1 Creación de una asociación regional de OAEs

Desafío

El sector de las OAEs en Centroamérica está fragmentado. La colaboración es común, pero mayoritariamente informal, basada en proyectos a corto plazo y redes personales. Esto limita la coordinación, debilita la legitimidad colectiva y reduce la capacidad del sector para influir en las políticas o establecer estándares comunes.



Oportunidad

En la región está surgiendo un fuerte impulso a favor de la unidad. Los datos de una encuesta muestran que el 78 % de las OAEs expresan interés en unirse a una asociación o red sectorial para fortalecer la colaboración y la promoción. Paralelamente, el 38 % solicita una mejor creación de redes y el 32 % acuerdos público-privados más sólidos. En conjunto, estas señales reflejan la disposición a pasar de esfuerzos aislados a una asociación regional de OAEs capaz de consolidar la voz del sector, promover el aprendizaje entre pares e influir en las políticas de emprendimiento tanto a nivel nacional como regional.



Recomendaciones para las ESO

Toma la iniciativa para establecer una asociación de OAEs centroamericana que comparta las mejores prácticas, elabore estándares profesionales y consolide datos para la defensa colectiva y la visibilidad del impacto.



Recomendación para los responsables políticos y financiadores

Reconocer formalmente a este nuevo organismo y contratarlo como socio estratégico regional para el diseño conjunto de políticas, la optimización de la financiación y el fortalecimiento de la coordinación general y la sostenibilidad del ecosistema empresarial.



El ecosistema de OAEs de Centroamérica constituye un pilar fundamental del emprendimiento inclusivo; sin embargo, su potencial se ve limitado por la fragmentación y la ausencia de una voz institucional unificada. Si bien la colaboración entre organizaciones es frecuente, suele ser puntual y depende de los ciclos de los proyectos, lo que dificulta el mantenimiento de alianzas y la participación con coherencia en foros regionales. Esta falta de coordinación formal debilita la legitimidad del sector y su capacidad para influir en las políticas públicas o en la asignación de recursos.

Sin embargo, los datos revelan un fuerte deseo de unidad: casi ocho de cada diez OAEs están dispuestas a unirse a una asociación sectorial, lo que confirma que ya existen las condiciones para la organización colectiva. Una plataforma representativa permitiría a las OSE estandarizar prácticas, compartir metodologías y aunar datos para construir una narrativa basada en evidencia sobre su contribución colectiva al crecimiento inclusivo.

Para los gobiernos y los donantes, esta es una oportunidad para colaborar de manera más eficaz con el sector. Al reconocer y apoyar a una asociación regional de OAEs como interlocutor legítimo, los responsables políticos pueden reducir la duplicación de esfuerzos, mejorar la coordinación y diseñar marcos a largo plazo que transformen un sector fragmentado en un ecosistema cohesionado y creíble, capaz de impulsar el emprendimiento sostenible en toda Centroamérica.

6.2 De la dependencia de proyectos a la sostenibilidad financiera

Desafío

La fragilidad financiera sigue siendo la principal limitación del ecosistema de OAEs en Centroamérica. La mayoría de las organizaciones dependen de ayuda puntual para proyectos específicos, con un promedio del 27 % de sus ingresos totales provenientes de la cooperación internacional y solo el 14 % de las comisiones de los emprendedores o de los ingresos propios. Este modelo limita la planificación estratégica, desalienta la retención de talento e impide la inversión a largo plazo en innovación o crecimiento institucional.



Oportunidad

Existe un claro impulso para superar la dependencia de los donantes. Las OAEs de toda la región están comenzando a explorar modelos híbridos que combinan fuentes de ingresos diversificadas, alianzas corporativas y acuerdos de financiación flexibles. Para los financiadores y los gobiernos, este es un momento oportuno para poner a prueba mecanismos de financiación plurianuales y adaptativos que prioricen el fortalecimiento organizacional junto con la ejecución de programas: un paso necesario para lograr escala y sostenibilidad.



Recomendaciones para las OAEs

Desarrollar modelos de negocio híbridos que equilibren la misión social con la resiliencia financiera, combinando ingresos propios, alianzas estratégicas y asociaciones a largo plazo que reduzcan la dependencia de la ayuda a corto plazo.



Recomendaciones para financiadores y responsables políticos.

Transición de la financiación basada en proyectos a una financiación plurianual basada en la confianza que respalde el desarrollo institucional, la inversión en talento y la innovación interprogramática dentro de las OAEs.



Las OAEs de Centroamérica operan en una paradoja: son esenciales para fomentar el emprendimiento, pero están estructuralmente subfinanciadas. El modelo financiero de la región se caracteriza por subvenciones a corto plazo y ciclos de donaciones, lo que genera una trampa de dependencia. Las organizaciones dedican mucho tiempo a buscar nuevas subvenciones en lugar de consolidar sus operaciones o mejorar la calidad de sus servicios. Esta visión cortoplacista socava la estabilidad necesaria para planificar, evaluar y expandirse.

Los datos confirman este desequilibrio estructural. La cooperación internacional sigue siendo la principal fuente de ingresos para las OAEs (27%), mientras que la financiación local procedente de gobiernos nacionales, programas de RSC corporativos o ingresos propios sigue siendo marginal. Esta dependencia de la ayuda externa no solo limita la flexibilidad, sino que también expone al ecosistema a la volatilidad cuando cambian las prioridades de financiación globales. Aun así, la región muestra señales alentadoras de experimentación. Algunas OAEs están desarrollando modelos de pago por servicio, colaborando con socios corporativos o gestionando fondos para segmentos específicos de emprendedores. Otras están utilizando indicadores de impacto para atraer patrocinios del sector privado. Estas prácticas emergentes sugieren que la transición hacia la sostenibilidad híbrida es posible si se apoya adecuadamente.

Para los financiadores y los responsables políticos, el llamado es claro: la financiación debe evolucionar de proyectos fragmentados a asociaciones estratégicas a largo plazo. Al canalizar recursos hacia la capacidad institucional de OAEs, como personal, sistemas, tecnología y gobernanza en lugar de

Al no tratarse de programas efímeros, los financiadores pueden garantizar la continuidad, la eficiencia y un mayor impacto por cada dólar invertido. La inversión sostenida en la estabilidad de las OAEs no es un gasto administrativo: es la columna vertebral de un ecosistema emprendedor resiliente. Sin ella, la región seguirá dependiendo de modelos frágiles y a corto plazo incapaces de satisfacer las ambiciones de sus emprendedores.

6.3 De las brechas de capital a los ecosistemas de financiación inclusivos

Desafío

El acceso a la financiación sigue siendo una de las barreras más persistentes para los emprendedores en Centroamérica. Solo el 36% de los egresados de OAEs consiguen algún tipo de financiación tras finalizar el programa, y el monto promedio recaudado es modesto (alrededor de 5300 USD). Los requisitos bancarios tradicionales y las prácticas de inversión reacias al riesgo excluyen a la mayoría de las empresas emergentes, mientras que los instrumentos de financiación públicos y privados siguen fragmentados e inaccesibles para los grupos subrepresentados.



Oportunidad

Para superar esta brecha de financiación, se requieren conexiones más sólidas entre las OAEs, los inversores y las instituciones públicas. Las OAEs se encuentran en una posición privilegiada para reducir el riesgo de las empresas emergentes en sus primeras etapas y prepararlas para la inversión. La creación de mecanismos financieros colaborativos, como fondos semilla gestionados conjuntamente por las OAEs, incentivos para la inversión de impacto o instrumentos de crédito simplificados, podría impulsar una nueva ola de emprendimiento inclusivo.



Recomendaciones para las OAEs

Establecer alianzas con instituciones financieras e inversores para crear vías de financiación personalizadas para emprendedores en fase inicial, incluyendo la debida diligencia compartida, programas de microsubvenciones y modelos de financiación mixta.



Recomendación para los responsables políticos y financiadores

Desarrollar instrumentos financieros inclusivos y accesibles, que incluyan incentivos fiscales para la inversión en etapas iniciales, fondos de contrapartida y programas de crédito que fomenten la innovación y que permitan a las OAEs y a los emprendedores crecer de forma sostenible.



Los emprendedores de la región se enfrentan a una doble limitación: una oferta limitada de capital y una baja disposición de los inversores. Incluso después de completar programas de incubación o aceleración, la mayoría...

Los emprendimientos aún se encuentran en una etapa demasiado temprana para acceder a crédito formal o inversión de capital. Para muchos, las redes informales, las pequeñas subvenciones o los ahorros personales siguen siendo las únicas fuentes de financiación viables. Esto perpetúa la desigualdad de oportunidades, ya que los emprendimientos liderados por mujeres, jóvenes o emprendedores rurales se enfrentan a barreras de acceso aún mayores.

Las OAEs desempeñan un papel cada vez más importante como intermediarias, preparando a los emprendedores para la inversión y generando confianza con los agentes financieros. Sin embargo, su capacidad para conectar a las empresas con el capital aún está poco desarrollada. Pocas OAEs gestionan fondos o vehículos de inversión, y la coordinación con los bancos locales o las agencias gubernamentales suele ser inconsistente. Cerrar esta brecha de financiación requerirá colaboración, no iniciativas aisladas. **Las OAEs, los inversores y los gobiernos deben trabajar juntos para diseñar modelos de financiación que equilibren el riesgo y la inclusión;** por ejemplo, esquemas de coinversión donde los fondos públicos absorben parte del riesgo, o programas de subvenciones rotatorias que reinvierten los reembolsos anticipados en nuevas empresas.

Para los financiadores y los responsables políticos, esta es una oportunidad estratégica para posicionar la financiación del emprendimiento como motor de inclusión social. Al integrar las OAEs en la política financiera como intermediarios de confianza que preparan y evalúan a las empresas emergentes, Centroamérica puede crear un canal de inversión más inclusivo, eficiente y sostenible, capaz de transformar el potencial emprendedor en crecimiento y empleo tangibles.

6.4 De esfuerzos desconectados al aprendizaje compartido y la evidencia

Desafío

Las prácticas de seguimiento y evaluación en las OAEs Centroamérica siguen fragmentadas y carecen de recursos suficientes. La mayoría de las organizaciones solo realizan un seguimiento de indicadores a corto plazo, y dos tercios dejan de monitorear a los seis meses de finalizar el programa. Esta falta de métricas compartidas limita la capacidad del sector para medir el impacto a largo plazo, demostrar su valor a los financiadores o fundamentar decisiones políticas basadas en datos.



Oportunidad

Fortalecer el aprendizaje colectivo y la medición del impacto puede transformar la manera en que las OAEs comunican su contribución al crecimiento inclusivo. La creación de una plataforma regional de aprendizaje y evidencia permitiría a las organizaciones compartir metodologías, estandarizar indicadores y consolidar resultados en distintos países. Junto con una mayor inversión en herramientas digitales y capacitación, esta coordinación aumentaría la credibilidad y la visibilidad de todo el ecosistema.



Recomendaciones para las OAEs

Colaborar en el diseño y la adopción de marcos de seguimiento comunes que capturen tanto los resultados sociales como los económicos, e invertir en la capacitación del personal y en herramientas digitales para mejorar la recopilación y el análisis de datos.



Recomendación para los responsables políticos y financiadores

Apoyar la creación de una plataforma regional de intercambio de conocimientos y datos que permita la comparación entre países, fomente la rendición de cuentas y proporcione evidencia para el diseño de políticas y las decisiones de inversión.



El ecosistema de apoyo al emprendimiento en Centroamérica ha logrado avances significativos en la expansión de su alcance y la calidad de sus programas, pero su impacto colectivo aún no se comunica adecuadamente. La ausencia de sistemas de medición compartidos e informes estandarizados ha fragmentado la base de evidencia regional, dificultando la demostración del valor económico y social más amplio de las OAEs. La mayoría de estas organizaciones se centran en los resultados inmediatos de sus programas, como las tasas de participación o las horas de capacitación, pero carecen de las herramientas o los recursos necesarios para monitorear el crecimiento de los ingresos, el empleo o el impacto social a lo largo del tiempo. Esto genera oportunidades perdidas para atraer inversiones e influir en las políticas mediante evidencia creíble. Además, la digitalización de los sistemas de datos sigue siendo desigual, y las OAEs más pequeñas dependen del seguimiento manual y de una capacidad técnica limitada.

Establecer mecanismos de aprendizaje compartidos ofrece una vía directa hacia una mayor eficiencia e influencia. Los marcos comunes de seguimiento y evaluación permitirían a las OAEs recopilar resultados, identificar buenas prácticas y mostrar las contribuciones colectivas a nivel regional. Una plataforma de conocimiento especializada también podría facilitar la formación, el intercambio entre pares y el acceso a herramientas digitales para la gestión y visualización de datos.

Para los financiadores y los responsables políticos, invertir en infraestructura basada en evidencia es estratégico y rentable. Los datos fiables fortalecen la rendición de cuentas, mejoran la asignación de recursos y ayudan a diseñar políticas basadas en resultados reales, en lugar de suposiciones. Al fomentar una cultura de aprendizaje compartido y transparencia, las OAEs de Centroamérica pueden pasar de iniciativas aisladas a una comunidad cohesionada y basada en evidencia que informe la toma de decisiones y amplifique el impacto emprendedor de la región.

6.5 Nuestro programa de acción

El hallazgo central de este informe es una paradoja definitoria: **el ecosistema de apoyo al emprendimiento de Centroamérica es vibrante, experimentado y profundamente comprometido con la inclusión, pero sigue siendo estructuralmente frágil y fragmentado.**

A pesar de la

A pesar de la dedicación de las organizaciones de la región, el sistema sigue dependiendo de la ayuda a corto plazo, opera con escasa coordinación y tiene dificultades para conectar a los emprendedores con el capital y las políticas basadas en evidencia. Las principales barreras de la región, desde la dependencia de los donantes y el acceso limitado a la financiación hasta los sistemas de monitoreo desconectados, se derivan de una base institucional débil que impide que el ecosistema alcance su máximo potencial.

Transformar este panorama requiere determinación colectiva y coordinación a largo plazo entre las OAEs, los financiadores y los responsables políticos. Con base en las conclusiones de este informe, presentamos una agenda propuesta para los actores clave que pueden impulsar este cambio fundamental.

Para las organizaciones de apoyo al emprendimiento (OAEs):

Uníos y representad

Actuar en respuesta al fuerte mandato de colaboración (78% de apoyo) mediante el establecimiento formal de una asociación regional o nacional de OAEs para consolidar la promoción, estandarizar las prácticas y fortalecer la coordinación.



Diversificar y estabilizar

Desarrollar modelos financieros híbridos que combinen ingresos propios, alianzas corporativas y acuerdos de financiación a largo plazo para reducir la dependencia de ciclos de proyectos cortos.



Cerrar la brecha de capital

Establecer alianzas con inversores e instituciones financieras para diseñar mecanismos de financiación accesibles para empresas emergentes en sus primeras etapas, incluyendo financiación mixta y programas de microsubvenciones.



Colaborar en la evidencia

A través de esta nueva asociación, se adoptarán métricas de impacto compartidas y herramientas digitales para monitorear los resultados a largo plazo, aprender colectivamente y comunicar el valor del sector a los financiadores y gobiernos.



Para financiadores, inversores y organizaciones filantrópicas:

Corrige la lógica de financiación

Ir más allá de las subvenciones basadas en proyectos para proporcionar financiación básica flexible y plurianual que fortalezca las instituciones de OAEs, la retención de talento y la capacidad operativa.



Impulsar las finanzas inclusivas

Implementar mecanismos de inversión combinados y esquemas de cofinanciamiento que reduzcan el riesgo de las empresas emergentes en sus primeras etapas y faciliten el acceso al capital a mujeres, jóvenes y emprendedores rurales.



Invertir en infraestructura para el aprendizaje

Apoyar la creación de una plataforma regional de intercambio de conocimientos y datos que consolide la evidencia, promueva la transparencia y permita una asignación más inteligente de los recursos.



Para los responsables políticos y las agencias gubernamentales:

Reconocer y participar

Reconocer formalmente a las OAEs como socios estratégicos en las políticas nacionales y regionales de emprendimiento, trabajando a través de la asociación emergente como un interlocutor legítimo.



Facilitar la financiación sostenible

Crear incentivos fiscales, beneficios tributarios y planes de financiación conjunta que fomenten la inversión privada en empresas emergentes en fase inicial y en asociaciones de OAEs (Organizaciones de Servicios para Empleados).



Coordinar y simplificar

Fortalecer la colaboración interinstitucional y simplificar los procedimientos administrativos para los emprendedores y las organizaciones de servicios empresariales, garantizando la continuidad de los programas públicos y la coherencia en la implementación de las políticas.





Para organizaciones de apoyo al emprendimiento (OAEs)

Para financiadores, inversores y filantropía

Para responsables políticos y agencias gubernamentales

1. Organizar y unir:

Actuar conforme al sólido mandato regional (78% de apoyo) para establecer una asociación de OAEs centroamericana o nacional que consolide la promoción, establezca estándares profesionales y fortalezca la colaboración entre países.

1. Corregir el modelo de financiación:

Pasar de subvenciones para proyectos a corto plazo a una financiación plurianual y flexible que priorice la estabilidad institucional, la retención del talento y la innovación dentro de las organizaciones de educación superior.

1. Reconocer el sector:

Colaborar formalmente con la nueva asociación OAEs como socio estratégico en el diseño conjunto de políticas nacionales y regionales de emprendimiento.

2. Diversificar y estabilizar:

Desarrollar modelos de negocio híbridos que combinen ingresos propios, colaboraciones corporativas y alianzas a largo plazo para reducir la dependencia de los donantes y mejorar la sostenibilidad financiera.

2. Cerrar la brecha de capital:

Desarrollar e implementar mecanismos de financiación mixta y vehículos de coinversión que utilicen capital público o filantrópico para reducir el riesgo de las empresas emergentes en sus primeras etapas y atraer inversores privados.

2. Facilitar el crecimiento y la inversión:

Introducir incentivos fiscales y programas a largo plazo que amplíen el acceso a la financiación en las primeras etapas y apoyen las colaboraciones de OAEs orientadas al impacto.

3. Colaborar en la evidencia:

A través de esta nueva asociación, se definirán y adoptarán métricas de resultados compartidas y herramientas digitales para el seguimiento y la evaluación, con el fin de construir una narrativa regional basada en la evidencia sobre el impacto.

3. Invertir en infraestructura del conocimiento:

Financiar la creación de una plataforma regional de datos y aprendizaje que permita compartir evidencias, fomentar el aprendizaje entre pares y medir el impacto de forma transparente en todo el ecosistema.

3. Optimizar y coordinar:

Simplificar los procedimientos administrativos, fortalecer la coordinación interinstitucional y armonizar las iniciativas regionales de emprendimiento para reducir la fragmentación y garantizar la continuidad de las políticas.

Expresiones de gratitud

Este informe fue elaborado por **Michele Dimastrogiovanni** (Bridge for Billions) con el apoyo fundamental de **Jose Ibañez** y **Barbara de la Garza** (ANDE).

Nuestro más sincero agradecimiento a las 75 OAEs y actores del ecosistema que compartieron sus valiosos datos y perspectivas para este estudio. Esta investigación fue posible gracias al apoyo financiero de **Bridge for Billions**, la **Fundación Argidius** y el **Laboratorio del BID**. Asimismo, reconocemos la labor de difusión de **Red de Impacto**, **Latimpacto** y **mentorDay**, quienes nos ayudaron a conectar con OAEs de toda la región.



También reconocemos los esfuerzos de difusión de **Red de Impacto**, **Latimpacto** y **mentorDay**, quienes nos ayudaron a conectarnos con las ESO de toda la región.



Las ideas contenidas en este informe se enriquecieron aún más en las mesas redondas celebradas en San Salvador, y extendemos nuestro agradecimiento a los líderes y organizaciones que contribuyeron con su experiencia y perspectivas. Entre los participantes se encontraban representantes del Ministerio de Economía (El Salvador), OPAMSS – Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (El Salvador), Municipalidad de El Salvador, DAI / USAID (El Salvador), UNICEF (El Salvador), PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Unión Europea, Ciudad del Sabre (Panamá), INCAE, Impact Hub, Fundación TAC, Red de Impacto LATAM, Banco Cuscatlán, CDMYPE (El Salvador), BUSCO, Federación de Cooperativas de Guatemala, Red de Mujeres Empresarias de El Salvador, Swisscontact, Quality Leadership University (Panamá), CENPROMYPE, Quantico Capital, Universidad Da Vinci (Guatemala), CONAMYPE (El Salvador), Technoserve, Fundación Avina, AngloAmerican Foundation, Devela Capital, Keiming Group, FUSADES (El Salvador) y Fundación Gloria Kriete. Su participación, junto con la de numerosos emprendedores, inversores y actores del ecosistema de toda Centroamérica, fue fundamental para el diálogo y la reflexión colectiva que sustentan este informe.

Referencias

BID Lab & MassChallenge. 2024. Ecosistemas de Emprendimiento en América Latina: tendencias y aprendizajes.

Cohen, S. y Hochberg, Y. 2014. Acelerando las startups: El fenómeno de las aceleradoras de semillas. Revista electrónica SSRN.

GALI (Iniciativa Global de Aprendizaje para la Aceleración). 2016. Aceleración de startups en mercados emergentes: Perspectivas de 43 programas. Red de Emprendedores para el Desarrollo de Aspen (ANDE) y Universidad de Emory.

Iniciativa Global de Aprendizaje para la Aceleración (GALI). 2019. Aceleración en México: Análisis de por qué los emprendedores participan en múltiples programas. Washington, D.C.: Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE) y Universidad de Emory.

Hallen, B., Bingham, C. y Cohen, S. 2016. ¿Aceleran las aceleradoras? Un estudio de las aceleradoras de empresas emergentes como vía hacia el éxito. Actas de la Academia de Administración.

Cómo desarrollar programas de emprendimiento en México. 2019. Revista de la Academia de Emprendimiento.

López-Acevedo, G. y Tinajero, M. 2010. México: Evaluación del impacto de programas para PYMES utilizando datos de panel de empresas. Documento de trabajo de investigación de políticas del Banco Mundial n.º 5186.

Motoyama, Y. y Watkins, K. 2014. Examinando las conexiones dentro del ecosistema de startups: un estudio de caso de St. Louis. Fundación Kauffman.

OCDE. 2019. Política de PYME y emprendimiento en México 2019. Estudios de la OCDE sobre PYME y emprendimiento.

Banco Mundial. 2023. México: Diagnóstico del ecosistema emprendedor. Washington, D.C.: Grupo Banco Mundial.