

CIUDADES+B



CITIES CAN B

CÓMO LOGRAMOS LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE?



CUADERNOS DE COLABORACIÓN EXTREMA



LEONARDO MALDONADO FIGUEROA

Un texto colaborativo con los equipos de
SISTEMA B Y GULLIVER



LEONARDO MALDONADO FIGUEROA

Arquitecto, pintor y emprendedor serial, comprometido con la promoción de la innovación, el emprendimiento con impacto y la creación de ecosistemas colaborativos. Responsable Leader de la red global de BMW Foundation. Ha co-liderado la creación de 4 empresas y 4 movimientos.

Co-fundador y co-líder de Ciudades+B / Cities CAN B, Ex-Director Ejecutivo de Sistema B Chile. Gerente General de Gulliver, agencia de innovación certificada como Empresa B, y co-fundador de Boma Chile. Leonardo también es Co-Fundador y Miembro del Directorio de “3xi: Incluirnos, inspirarnos, innovarnos” movimiento ciudadano creado para promover la cultura del encuentro.

Co-Autor, junto a Greg Horowitz, del libro sobre aceleración de ecosistemas de innovación “Ecosistemas Abiertos, seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento”.



PEDRO VERDUGO ROJAS

Economista, emprendedor y consultor senior en procesos participativos de innovación, cambio organizacional y estrategia. Ha asesorado a grandes organizaciones en procesos de transformación organizacional por más de 20 años.

Ha sido relator y diseñador de experiencias de aprendizaje en programas de entrenamiento para ejecutivos, empresarios y emprendedores desde 1997. Asimismo, ha participado en el desarrollo y ejecución de procesos de formación de formadores y consultores desde 1999.

Co-fundador de Gulliver, agencia de innovación certificada como Empresa B, de la que participó como socio hasta 2018. Es socio y gerente general de Gestión & Liderazgo S.A.

Editor del libro sobre aceleración de ecosistemas de innovación “Ecosistemas Abiertos, seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento”.

CUADERNO 1:

¿CÓMO LOGRAMOS LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE?

CUADERNOS DE COLABORACIÓN EXTREMA

ÍNDICE

3	Índice	45	III. Explorando nuestra capacidad de colaborar
		46	Colaboración tradicional
		48	Colaboración abierta
		50	Colaboración estructural
		52	Colaboración extrema
		55	IV. A qué le estamos apostando
		56	Buscando nuestro espacio de juego
		58	El partido se gana en las ciudades
		59	El camino de Ciudades+B
		61	V. Las 4 estrategias de colaboración extrema de CIUDADES+B
		62	Estrategia 1: Cultivar una épica común
		63	Estrategia 2: Entrelazarnos
		64	Estrategia 3: Incluir al mundo empresarial como otro motor de cambio
		65	Estrategia 4: Promover el liderazgo de la ciudadanía
		67	VI. Concluyendo
		71	VII. Canvas de CIUDADES+B
		72	Cultivar una épica común
		72	Entrelazar actores
		73	Involucrar al sector privado
		73	Promover el impacto colectivo ciudadano
		77	Anexos
		78	Anexo I: Cómo funciona Ciudades+B
		80	Anexo II: Otras lecturas
		82	Anexo III: Nuestros patrocinadores

ESTOS CUADERNOS FUERON CREADOS BAJO UNA LICENCIA CREATIVE COMMONS



Primera edición Mayo 2021.



BMW Foundation
Herbert Quandt



CIUDADES + B
CITIES CAN B



AGRADECIMIENTOS

Estos cuadernos son apuntes de lo que hemos ido aprendiendo en esta maravillosa aventura, emprendida entre Sistema B y Gulliver con el apoyo estratégico y fundamental de la BMW Foundation, llamada Ciudades+B.

Estos apuntes reflejan el privilegio de haber podido participar en la creación y florecimiento de las distintas Ciudades+B, en un momento en que la humanidad está viviendo un cambio epocal. Tal privilegio nos ha brindado la posibilidad de pensar en las nuevas maneras en que la humanidad se está organizando para lograr los cambios que tanto necesitamos. Estas reflexiones se hilvanaron colectivamente. Se fueron sucediendo a través de conversaciones abiertas e iniciativas realizadas en conjunto con muchos actores.

Por eso queremos agradecer a aliados y amigos de América Latina, Estados Unidos y Europa que nos enseñaron desde su propia experiencia y el trabajo en terreno que están haciendo, en particular agradecer a los equipos de Sistema B de cada uno de los países, B Lab, B Lab Europe, Ouishare, Colaboramerica, BMW Foundation, Boma Global y 3xi.

A tantas y tantos que lucharon con pasión y ganas por sus ciudades desde mucho antes que nuestro movimiento existiera. Estos cuadernos no surgen desde cero, son miles de colegas de América Latina y del mundo los que han puesto su talento y vocación para hacer un mundo más innovador más emprendedor, más solidario, más equitativo, más integrado con la naturaleza, más participativo, más colaborativo y sobre todo más sostenible.

Imaginamos y agradecemos el trabajo de tantos actores de fundaciones, emprendedores, innovadores sociales, líderes vecinales, instituciones educacionales, profesionales responsables de políticas públicas, agencias de gobiernos y organismos multilaterales que nos han permitido llegar hasta el momento actual. Muchas gracias por lo construido y por permitirnos aportar.

También al equipo cercano que ha dado vida a este proyecto: Rafael Panteón, Ximena Abogabir, Rodrigo Mobarec, Katie Hill, Santiago Campos Cervera, Delfina Zagarzazu, Pedro Maldonado, Sandra Ortiz, Pablo Reyes, Cristina Umani, Cristina Carrión, Pipo Reiser y a María Emilia Correa, por sus infinitos aportes en la profundidad, coherencia y agudeza de estos apuntes.

A Sebastián Rodríguez por liderar con fuerza una tribu incipiente de jóvenes emprendedores de triple impacto, a nivel latinoamericano, para acelerar el cambio cultural en nuestras ciudades.

A Felipe Contreras-Haye, Consuelo Encalada y María José Ramírez por coordinar nuestros esfuerzos y llevarnos a buen puerto; a Francisca Donoso por su aporte en la experiencia, el diseño gráfico y estratégico y a Paulo R. A. Cruz Filho por su aporte a las traducciones.

A todos los entrevistados que nos regalaron su tiempo y sabiduría, Jonathan Hertzfeld, Pedro Tarak, Albert Cañigueral, Jocelyn Blierot, Katherine Trebeck, Stewart Wallis, Alexa Clay, Santiago Campos Cervera, Guillermo Navarro, Jay Coen, Maggie De Pree, Gonzalo Muñoz, Lara Stein, Rafael Aubad, Francisco Gazmuri, Sergio Cardone, y buena parte de los líderes de las Ciudades+B, Mendoza, Río de Janeiro, Santiago, Asunción, Edimburgo. En estas páginas hemos intentado dar cuenta de lo mucho que estos entrevistados nos enseñaron con sus historias. De haber alguna omisión o un error importante, la responsabilidad es completamente nuestra.

A todas y todos los que participaron en la campaña de crowdfunding haciendo posible estos cuadernos, 153 personas de 22 países de 4 continentes, que nos apoyaron y financiaron parte de los costos de producirlos.

Un especial agradecimiento a Pedro Verdugo que logró plasmar en palabras cada uno de los aprendizajes que queremos dejar anotados en estos cuadernos de apuntes y a Alejandro Balbontín por traer su genio para ilustrar nuestras reflexiones.

AGRADECIMIENTOS PERSONALES DE TOMÁS

Creo firmemente en esta frase atribuida a Benjamin Franklin: "dime y lo olvido, enséñame y puede que lo recuerde, involúcrame y lo aprendo".

Todo lo plasmado en estos cuadernos refleja una gran aventura de aprendizaje colectivo. Aprendizaje desde dentro hacia afuera y desde afuera hacia dentro. En cada paso que doy estando presente, más conciencia; en cada respiración profunda, más presencia.

Hay experiencias en la vida que te cambian profundamente. Le dan forma a tu caminar. Las que más me han transformado ocurrieron en comunidad, en numerosas conversaciones profundas en tres organizaciones hacia quienes tengo una enorme gratitud: Schumacher College, Sistema B y Ouishare.

Agradezco infinitamente a mis amigas y amigos que hacen de su vida y trabajo una fuerza de transformación positiva. Colegas de muchos países que entienden que el sistema en que vivimos no funciona, y que cambiarlo será el resultado de nuestras acciones y de nuestra forma de vivir, convivir y trabajar. Por esta conciencia elegimos hacer lo que hacemos, de la manera en que lo hacemos.

Gracias por involucrarme en vuestras jornadas de aprendizaje: Pedro Tarak, Jota Larenas, Gabi Valente, Marcel Fukayama, Ana Sarkovas, Luisa Santiago, Julia Maggion, Alda Marina, Paula Quintas, Florencia Estrade, Luciana Nery, Flowi Güenzani, Gonzalo Muñoz, Pancho Murray, Sandra Ortiz, Felipe Contreras Haye, Leonardo Maldonado, Rodrigo Mobarec, Ramsés, Nony, María Jose, Giselle Della Mea, Negro Navarro, Víctor Mochkofsky, Francine Lemos, Dani Weinmann, Dani Lerario, Mari Ostermann, Bruno Temer, Bernardo Ferracioli, Manuela Yamada, Lito, Antonin, Taís Martins y tantas otras personas.

Gracias, mamá y papá, por la vida, el regalo más grande.

Este libro está dedicado a mi primer y recién nacido hijo, Lui Martins de Lara. Espero que un día yo pueda enseñarte a ti, lo mucho que me estás enseñando tú a mí.

Finalizo mis palabras citando a quien me inspira:

*"Nuestro verdadero hogar es el momento presente.
Vivir en el momento presente es un milagro.
El milagro no es caminar sobre agua.
El milagro es caminar sobre la Tierra verde en el momento presente".*

Thich Nhat Hanh



TOMÁS DE LARA

AGRADECIMIENTOS PERSONALES DE LEONARDO

La aventura reflejada en estos cuadernos no sería posible sin Tomás de Lara, Juan Pablo Larenas, Josefa Monge, Marcel Fukayama, Sandra Ortiz, Markus Hipp, Cristina Umani, Rodrigo Mobarec y Felipe Contreras-Haye. Sin su apoyo e infinito compromiso, Ciudades+B no existiría y las miles de personas que se han movilizado en Mendoza, Río de Janeiro, Santiago, Asunción y Edimburgo no habrían encontrado un espacio para construir juntas un movimiento de ciudades más prósperas, inclusivas y sostenibles.

Estos apuntes reflejan lo aprendido por una red gigantesca de personas, movimientos e instituciones a quienes agradezco profundamente su generosidad y entrega. En lo personal quisiera agradecer a unos cuantos con nombre y apellido.

A Rafael Panteón, mi hermano adoptivo, le agradezco haber guiado mi camino los últimos 30 años con su mentoría y amistad. Gracias por tantos años de apoyo, consejo y sabiduría. A dos sabios que inspiraron mucho de lo que aquí hemos escrito, a Thich Nhat Hanh por permitirme reflexionar sobre la vida, la compasión y la interdependencia y a Fernando Flores por su generosidad de enseñanza, su agudeza intelectual y permitirme entender el rol fundamental que tienen el emprendimiento y la innovación en la dignidad humana.

A dos grandes maestros de la "Colaboración Extrema": Alfredo Zamudio y Adam Kahane que nos han enseñado sobre cómo cultivar espacios de diálogo y tender puentes donde no los hay.

Al equipo de Gulliver, mi segunda familia, que trabaja incansablemente por tener una América Latina más emprendedora, que siempre me llena el alma y hace posible lo imposible.

Al 3xi, que me renueva día a día la esperanza de que podemos encontrarnos por muy distintos que seamos y podemos crear un país más solidario, más inclusivo y más amable. Agradecimientos personales a Teco Cardone por mantener ese sueño cada día más vivo y a Ramiro Urenda por haber sido para mi un apoyo clave, operacional, emocional y espiritualmente en este duro año de Pandemia.

A Pedro Verdugo sin quién todos nuestros aprendizajes habrían quedado en eternas conversaciones y no habrían nunca encontrado su lugar en estas páginas, y a Alejandro Balbontín que como siempre a traído el arte y la belleza a estas páginas.

A Felipe Contreras Haye, quien tras bambalinas empuja siempre con una energía inagotable y hace posible contra viento y marea, todo lo que soñamos juntos.

A mis padres, por su formación, cariño e infinito apoyo. A mi hermana que desde niño apoya las locuras que se me ocurren. A mi pareja Carolina quien llena de ternura, coraje, alegría y amor cada paso que damos. Y a mi hija Sofía, a quien admiro profundamente y en quien encuentro cada día la fuente de luz que guía mi camino.

Gracias Infinitas, ha sido un regalo para mi estar en esta aventura compartida.



LEONARDO MALDONADO



PARA QUÉ EXISTEN
LOS CUADERNOS DE
COLABORACIÓN EXTREMA

Escribimos este texto en medio de una pandemia que tiene a la Humanidad de cabeza.

Desde comienzos del siglo XXI se estaba masificando la sensación de que los cambios eran vertiginosos, y de que el mundo se estaba volviendo impredecible. Se había puesto de moda hablar de cambios exponenciales y de la manera en que la tecnología estaba invadiendo nuestras vidas como nunca antes.

La pandemia exacerbó esa sensación, quitándole a millones de personas la posibilidad de mirar su propio futuro con serenidad. El COVID-19 se constituyó en una amenaza directa para nuestra salud y nuestra vida, colapsando los sistemas sanitarios de casi todos los países y matando a millones de personas. También deterioró nuestras economías y puso en riesgo industrias completas a nivel global. El turismo es quizá el caso más notorio. Eso destruyó millones de fuentes de trabajo y profundizó, en muchos casos, las brechas que dejan “fuera” a los marginados de nuestras sociedades.

Como contrapartida, sobrevivieron y hasta se desarrollaron las actividades “virtualizables”. Eclosionó la comunicación por videoconferencia, que está transformando por la fuerza al mundo de la educación e instaló el teletrabajo de forma masiva. En ese carril emergieron transformaciones profundas y repentinas en industrias que podían virtualizar todo o parte de su trabajo. Pero, ¿cuántos de esos puestos de trabajo van a continuar? ¿Qué van a significar estas transformaciones? Ahí hay otra fuente de incertidumbre.

En muchos países, estos cambios añadieron capas de cuestionamiento al liderazgo de sus clases políticas. A la incertidumbre respecto a nuestra salud, se le sumaron las dudas respecto a nuestro futuro laboral y las posibles consecuencias que la inestabilidad política puede traer a nuestras vidas.

En ese contexto, emerge en muchos de nosotros el impulso casi instintivo de buscar certidumbre: saber qué va a pasar y por lo tanto, cómo enfrentar los problemas más urgentes. En esas certezas tenemos la ilusión de poder recuperar la serenidad que ya veníamos perdiendo y que ahora parece haberse esfumado. A cada

habitante del mundo le acechan preguntas del tipo: ¿cómo evito contagiarme? ¿Si me contagio, podré salvarme? ¿Habrá atención médica suficiente para mí y mi familia? Después de la pandemia, ¿va a seguir habiendo trabajo para mí?, ¿podrán mis hijos seguir estudiando? Políticamente, ¿a quién le creo, a quién sigo, a quién apoyo para que haga qué cambios?

Hay quienes buscando esa certidumbre vuelcan la vista atrás y encuentran todas las respuestas en la clásica disputa de la Guerra Fría: que si el estado todopoderoso o el mercado omnipresente tienen la solución; que si la verdad está en la derecha o en la izquierda. Ellos están seguros de que si su receta fuera realmente bien implementada, lograría resolver todos los desafíos del planeta, “de una buena vez”.

Otros la buscan en la imitación de las estrategias de algún país específico: querían que su gobierno adoptara las políticas de Nueva Zelanda para la pandemia o la de Finlandia para la educación, en fin.

En el extremo, hay quienes buscan la certidumbre en historias de conspiraciones globales, ya sea para negar la pandemia, para negar las consecuencias de la enfermedad, para denostar las políticas sanitarias que restringen la libertad de movimiento u oponerse a los procesos de vacunación masiva. Son pocos y a la mayoría nos parecen una caricatura, pero el impulso que los gobierna es el mismo: buscar certidumbre.

Lo que tienen en común estos enfoques, es que insistimos en buscar en el pasado la respuesta a los nuevos desafíos globales. Pero la incertidumbre llegó para quedarse. Sospechamos que es necesario aprender a vivir aceptando que podemos volver a cultivar la serenidad sin recuperar nuestras certidumbres, que por lo demás, en su mayoría, siempre fueron espejismos.

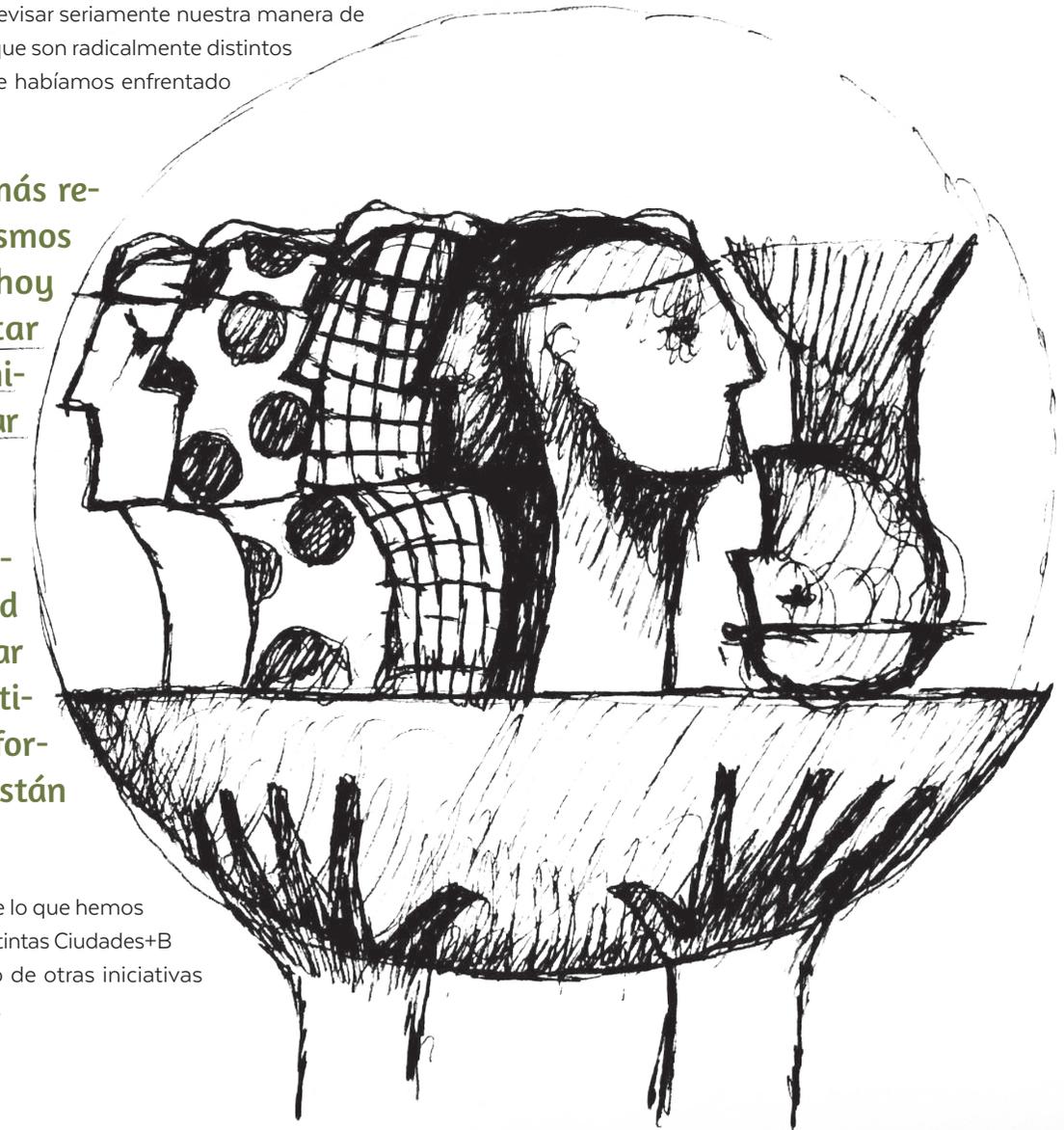
Refugiándonos en el pasado no encontraremos la ambición para mirar el futuro e inventar las nuevas soluciones que necesitamos. La alternativa, como ocurrió en el Renacimiento, es mirar el futuro como un espacio de oportunidades completamente nuevas, en que la creatividad y la innovación estarán al centro, y ya no la certeza ni la predictibilidad que dominaron el imaginario del siglo XX.

Quienes lideramos el movimiento global de Ciudades+B estamos convencidos de que como Humanidad necesitamos revisar seriamente nuestra manera de enfrentar los desafíos actuales, dado que son radicalmente distintos en tamaño y naturaleza a todo lo que habíamos enfrentado hasta hoy.

Pero lo que nos parece más relevante es que estos mismos cambios nos permiten hoy imaginar e implementar soluciones que la Humanidad no habría podido soñar unos años atrás.

Podemos enfrentar la incertidumbre con serenidad si aprendemos a apalancar nuestros esfuerzos, colectivamente, en las nuevas formas de colaborar que están emergiendo.

Estos cinco Cuadernos son apuntes de lo que hemos ido aprendiendo al implementar las distintas Ciudades+B y de lo que hemos ido incorporando de otras iniciativas “hermanas”, que nos inspiran a diario.



HOW DARE YOU!

Septiembre 23 de 2019, Cumbre Climática de las Naciones Unidas.

Una niña de dieciséis años se sube al escenario, para participar en un panel.

La moderadora abre presentándola brevemente y le hace una pregunta:

“¿Cuál es tu mensaje para los líderes del mundo hoy?”.

—Mi mensaje es que los estaremos vigilando.

A su lado hay otras tres personas, todas adultas. Son parte de los líderes mundiales en la conversación sobre el cambio climático, pero si no eres alguien muy informado sobre el mundo de la política y la ciencia en relación al clima, no sabrás —y te costaría averiguar— quiénes eran.

El discurso que vino después dio la vuelta al mundo y ha hecho historia, convirtiéndose en uno de los más controversiales de las últimas décadas. Basta con buscar en YouTube la frase “How Dare You”, para encontrar decenas de videos que muestran el contraste entre la blusa rosada y el fondo celeste, así como entre la vulnerabilidad de sus 16 años y la actitud firme de la joven activista ambiental Greta Thunberg.

Son 4 minutos y 54 segundos durante los cuales la adolescente increpa a los líderes mundiales por su incapacidad e indolencia para resolver el desafío del cambio climático, ignorando las señales de los científicos y anteponiendo los intereses económicos y políticos. Pero además de increparlos, los llama a tomar acción inmediata, aportando algunos datos que probablemente son conocidos para la audiencia.

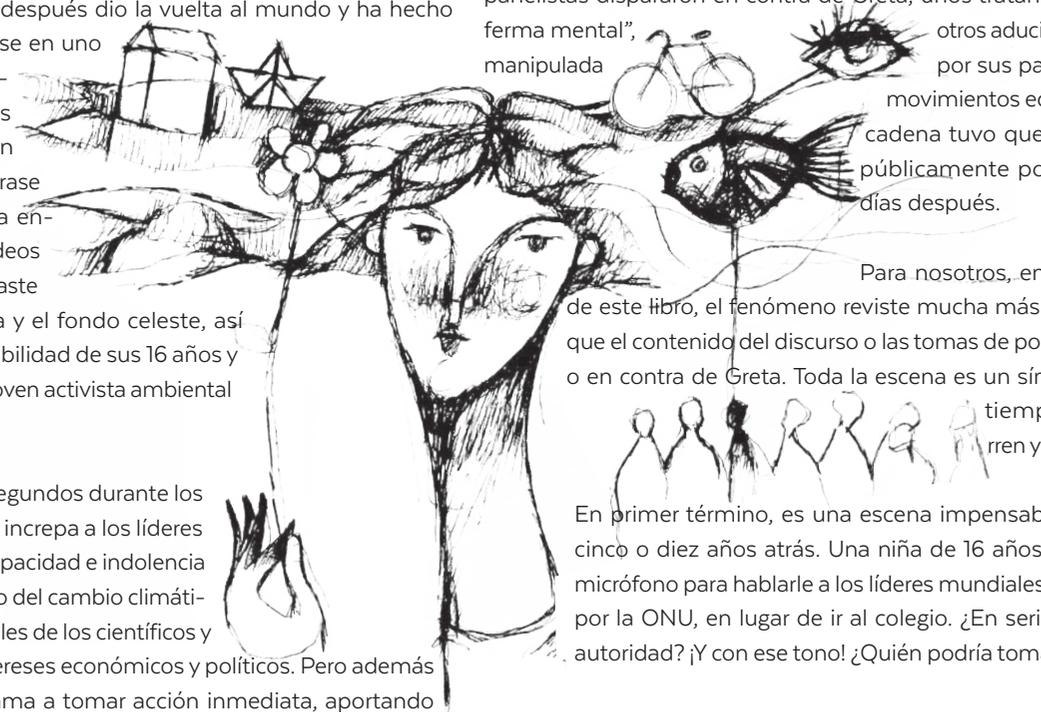
Por su parte, los adultos en la sala manifiestan su aprobación e incomodidad de diversas maneras. Al principio, la sala entera se ríe con la primera frase: “los estaremos vigilando”, como si fuese un chiste. Y es que probablemente, en cualquier otro contexto hubiese sido razonable pensar que era una broma, que dicha frase sería seguida de una sonrisa y un guiño, y entonces sí vendría el discurso.

Pero no: la sonrisa no vino. Vino una intervención declamatoria con voz temblorosa de enojo y frustración, y una increpación transgeneracional: “nosotros, los que tendremos que vivir las consecuencias, no los perdonaremos...”.

El discurso desató un huracán de reacciones, tanto en las redes sociales como en la prensa de los grandes medios. Fox News, por ejemplo, transmitió una serie de entrevistas y programas de conversación cuyos panelistas dispararon en contra de Greta, unos tratándola de “enferma mental”, manipulada por sus padres y/o por otros aduciendo que era por sus padres y/o por movimientos ecologistas. La cadena tuvo que disculparse públicamente por hacer eso, días después.

Para nosotros, en el contexto de este libro, el fenómeno reviste mucha más importancia que el contenido del discurso o las tomas de posición a favor o en contra de Greta. Toda la escena es un símbolo de los tiempos que corren y sus desafíos.

En primer término, es una escena impensable hace sólo cinco o diez años atrás. Una niña de 16 años tomando el micrófono para hablarle a los líderes mundiales convocados por la ONU, en lugar de ir al colegio. ¿En serio? ¿Con qué autoridad? ¡Y con ese tono! ¿Quién podría tomarla en serio?



¿CON QUÉ AUTORIDAD?

Algunas de las voces en su contra aseguraban airadas que con ninguna. Después de todo, si aceptamos que se trata de un asunto científico, entonces tendrían que tener la palabra, justamente, las y los científicos. Y si es un asunto político, deberían ser las y los gobernantes y grandes líderes quienes se hagan cargo. ¿Qué tenía que hacer allí esa niña hablándoles como si fuera la profesora y ellos unos alumnos irresponsables?

Lo interesante es que, a pesar de esos argumentos, de alguna manera ocurrió que Greta fue invitada a pararse allí. ¿Sabían los organizadores lo que hacían? Sospechamos que sí, pero sospechamos también que su manera de operar tiene algo de lo que aquí llamaremos **hackeo**. Por favor retén esa palabra (y perdónanos el anglicismo), y permítenos avanzar antes de explicarla con más detalle.

Si miras el video detenidamente, puedes observar las reacciones de quienes estaban en la sala: al principio se ríen. Antes de hablar, Greta es vista probablemente por algunos de ellos como una especie de “mascota” de la Cumbre Climática. Alguien que ha sido invitada para mostrar simbólicamente la presencia de los jóvenes.

Pero conforme va avanzando, las risas disminuyen. Frente a las primeras frases del discurso, hay aplausos y vítores, pero ese sonido cambia conforme las frases lapidarias y la emoción de Greta, que habla al borde de las lágrimas, acorralan a toda la generación adulta allí representada. Al parecer, la sala se divide entre quienes la apoyan subiendo el volumen de sus aplausos, quienes no, y quienes se conectan con una vocecilla interior que sabe que ella tiene la razón pero que habrían preferido ignorarla, ya sea porque no conviene a sus intereses, porque no saben qué hacer, o simplemente porque están convencidos de que es irremediable. El de la joven es un discurso en nombre de una generación que aún no tiene el poder para hacerle frente al cambio climático, pero con cuyas consecuencias tendrá que vivir.

¿Es eso cierto? Parece que sí lo es, o al menos eso era lo que opinaba Obama en 2015:

“Somos la primera generación en sentir el impacto del cambio climático, y la última generación que puede hacer algo al respecto”.¹

Esa frase se ha convertido en un mantra de políticos y activistas de la causa del cambio climático.

Después de ese discurso, entre otras muchas cosas, Greta se convirtió en la persona más joven en aparecer en la portada de la Revista Time, nominada “persona del año”. Pero ella ya había venido cultivando una fuerte presencia mediática y una gran capacidad de convocatoria, que fue lo que la llevó a pararse en aquel escenario.

Fue el 20 de agosto de 2018 cuando Greta comenzó su labor activista (o al menos cuando apareció públicamente por primera vez), al principio, sola, y luego, al frente de un grupo de jóvenes que protestaban exigiendo al Parlamento Sueco acciones decididas contra el cambio climático y un compromiso más explícito con el medioambiente. El pequeño movimiento devino a las pocas semanas en uno más amplio, que regularizó sus acciones de protesta manifestándose todos los viernes, bajo la consigna “*Fridays for Future*”.

El 15 de marzo de 2019, el movimiento ya tenía fuerza suficiente para convocar a una huelga estudiantil a nivel internacional, que tuvo lugar en 2000 ciudades en el mundo, movilizando a más de 1,5 millones de estudiantes. A esta huelga le siguieron otras, que alcanzaron un máximo de aproximadamente cuatro millones de manifestantes en 185 países el 20 de septiembre. Durante ese mismo año, Greta y su movimiento lograron el apoyo de miles de científicos y científicas de todo el mundo, que se manifestaron firmando cartas y declaraciones abiertas respaldándola. En junio, Greta y *Fridays for Future* recibieron el premio “Embajador/a de Conciencia”, otorgado por Amnistía Internacional.

Esto explica cómo llegó Greta a la Cumbre Climática donde dio aquel discurso.

¹ Discurso del entonces presidente de Estados Unidos, Barack Obama, el 3 de agosto del 2015, con el fin de anunciar su plan para combatir el cambio climático.

GRETA NO ES LA ÚNICA

Antes de seguir, considera tu propia posición respecto a Greta y guárdala en un paréntesis por un rato. Lo que viene no es una discusión sobre si ella tiene razón o no, sino sobre los mecanismos que están operando en esta historia y cómo esos mecanismos son constitutivos de nuestro presente y le están dando nueva forma al futuro.

Llamamos a este complejo fenómeno “colaboración extrema”, y en este cuaderno trataremos de ilustrar en qué consiste, mirándolo desde distintas perspectivas. Historias comparables, aunque con otros alcances, son las de la Primavera Árabe, el *Pink Shirt Day*, y #metoo, por mencionar algunos.

Entendemos que la forma en la que *Fridays for Future* ha expandido su poder y posicionado un discurso y una épica mundial en torno a los desafíos del cambio climático, es tributaria de un conjunto de fenómenos emergentes. Estos fenómenos, por una parte, revelan la caducidad de nuestra gobernanza actual en términos políticos, sociales y económicos, y por otra, explicitan los recursos y las prácticas disponibles para desarrollar estrategias efectivas en la resolución de los grandes desafíos que amenazan a la Humanidad en nuestros días.

En esta colección de cinco cuadernos buscamos compartir lo que hemos aprendido en nuestro trabajo durante los últimos once años. Eso incluye: el proyecto de Ciudades+B durante los últimos cinco, pero también nuestro trabajo previo acelerando ecosistemas de emprendimiento e innovación en diez países y nuestra participación en otros movimientos: 3xi² en Chile, Ouishare³ en Europa, ColaborAmerica en Latinoamérica y Boma⁴ a nivel global. Hemos llamado a la colección precisamente **Colaboración extrema** porque la clave

de estas experiencias son las prácticas que queremos explorar en estos cinco cuadernos.

Pero es necesario destacar algo antes de avanzar: **la colaboración está de moda**. En este particular momento de la historia humana, buscar la colaboración parece una receta mágica: todos decimos querer colaborar con otras personas, y parece ser un creciente consenso general que colaborar es el camino para resolver los grandes problemas del mundo (tanto como los pequeños problemas de la oficina): el calentamiento global, la pobreza, y en el momento en que escribimos este cuaderno, la crisis sanitaria producida por el COVID-19.

El problema es que, para la mayoría de nosotros, colaborar significa coordinar esfuerzos y sumar recursos con aquellos con quienes estamos de acuerdo, a quienes conocemos y en quienes confiamos.

Una cosa diferente es colaborar con aquellos que no conocemos: el vecino al que nunca saludamos y que tiene cara de malas pulgas; la conductora del automóvil que está delante del nuestro sufriendo en el mismo atolladero; el pastor o el creyente de una organización religiosa de la que no participamos; el migrante de quien no sabemos nada y que tal vez no habla nuestro idioma.

Pero aún más allá, lo que parece imposible es colaborar con aquellas personas de quienes desconfiamos, o a quienes hemos tenido históricamente por antagonistas. Aquellas que abiertamente tienen intereses, preferencias, creencias o costumbres que se oponen a los nuestros. Con esa gente no se puede colaborar. O eso es lo que hemos creído siempre.

Es por eso que le llamamos colaboración extrema, de la misma manera que se habla de los deportes extremos. Porque implica más riesgos, requiere un mayor grado de maestría, y exige hacerlo de una manera distinta.

CINCO CUADERNOS PARA EXPLORAR EL FENÓMENO

Los cuadernos de apuntes sobre **colaboración extrema** son un intento por recopilar experiencias concretas acerca de cómo ocurre este fenómeno. La mayor parte de lo que vamos a exponer aquí no es fruto de nuestra creación, sino de haber observado a distintos equipos de trabajo en el mundo haciendo intentos por colaborar de un modo radical y extremo, a veces con éxito y a veces fracasando. En algunas de esas experiencias hemos tenido el privilegio de participar, y a menudo los fracasos han sido nuestros. De modo que lo que hacemos en estas notas es ordenar esas experiencias y ofrecerte una visión de ellas, a veces con toda la parcialidad que proviene de haber sido actores participando en los acontecimientos, mostrando distinciones que quizá puedan servirte en tus propios desafíos. Sin duda el fenómeno irá evolucionando, con lo cual algunas distinciones⁵ quedarán obsoletas, y otras nuevas emergerán. Vemos este cuaderno como un aporte a una conversación viva, que debe nutrirse de otras miradas y que irá mutando en el tiempo.

Te sugerimos entonces considerar estos cuadernos como notas de viaje, pensadas para esta exploración de un mundo y una época de los que formamos parte. Con esto queremos decir, además, que no hay objetividad posible, porque al observar estos fenómenos lo hacemos teñidos por nuestras historias y nuestros propósitos. Lo único que podemos garantizar es la sinceridad de nuestro esfuerzo y nuestra disponibilidad para seguir aprendiendo.

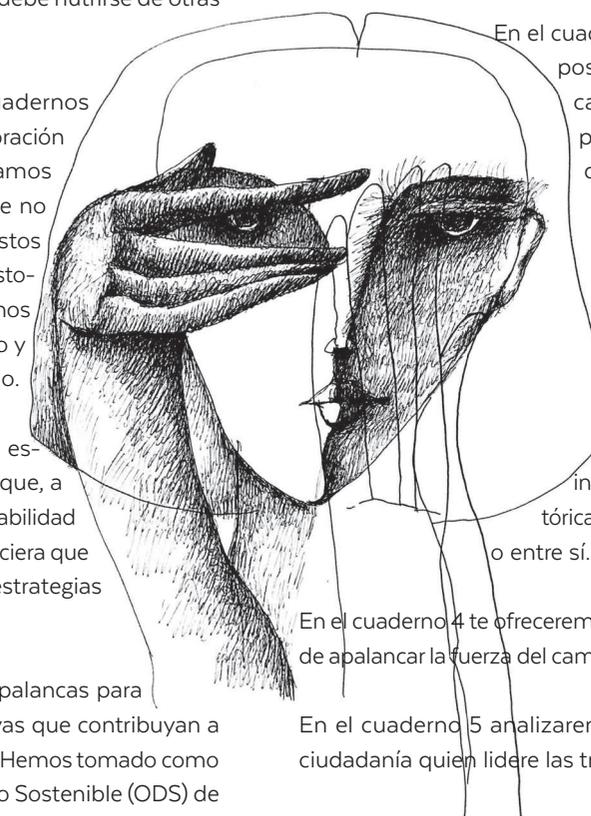
Los cuadernos están organizados en torno a estrategias que hemos visto recurrentemente y que, a nuestro juicio, mejoran sustancialmente la probabilidad de éxito para producir colaboración donde pareciera que no es posible. Las llamamos, obviamente, “estrategias de colaboración extrema”.

Estas estrategias han sido articuladas como palancas para producir transformaciones profundas y masivas que contribuyan a resolver los grandes desafíos de nuestra época. Hemos tomado como referencia los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de

las Naciones Unidas, que a nuestro juicio ofrecen el marco de orientación más completo disponible sobre las amenazas que se ciernen sobre nuestra especie y la urgencia de los plazos para resolverlas.

Estos cuadernos no contienen diagnósticos acerca de los problemas de fondo detrás de los ODS, ni de su estado de avance. Por el contrario, asumimos que dichos análisis existen y han sido elaborados por equipos preparados para ello. Nuestro foco está puesto en una manera de acelerar los cambios, de forma complementaria a los esfuerzos que surgen desde la institucionalidad y las políticas públicas.

Quedan aproximadamente diez años para producir la inflexión que el mundo requiere. Esperamos sinceramente que estas notas puedan contribuir a llegar a tiempo.



En el cuaderno 1 (este mismo) exploraremos posibles estrategias para acelerar los cambios, sosteniendo la pregunta por la escala en la que pueden ser desplegadas.

En el cuaderno 2 te propondremos una mirada acerca de cómo se cultiva la épica necesaria para impulsar los cambios.

En el cuaderno 3 abordaremos el desafío de trabajar con otros, incluso aquellos que hemos visto históricamente como antagónicos a nosotros o entre sí.

En el cuaderno 4 te ofreceremos una visión sobre la mejor manera de apalancar la fuerza del cambio con la energía del sector privado.

En el cuaderno 5 analizaremos cómo contribuir a que sea la ciudadanía quien lidere las transformaciones requeridas.

² Disponible en: <https://www.3xi.cl/>

³ Disponible en: <https://es.ouishare.net/>

⁴ Disponible en: <https://boma.global/>

⁵ Por distinciones queremos decir: términos que permiten distinguir cosas (fenómenos, actos, ritos) que de otro modo no vemos. No se trata de “definiciones”, puesto que no buscamos definir, sino reconocer “la cosa” cuando la vemos. Por ejemplo, usamos la distinción “silla” para referirnos a objetos que en general reconocemos como tales, pero que son diferentes entre sí. Definir una silla es muy difícil, pero las reconocemos porque tenemos una distinción para ello.



Introducción al
primer cuaderno:

**NO ESTAMOS
ACTUANDO A LA
ALTURA DE LOS
DESAFÍOS DE LA
HUMANIDAD**

EL CAMINO QUE VAMOS A RECORRER EN ESTE CUADERNO

Este cuaderno es el primero de la serie de *Cuadernos Colaboración Extrema* y con él se abren nuestras notas de viaje. ¡Aquí vamos!

Pero primero una advertencia: este es sólo el comienzo del camino. Y no estamos hablando sólo del hecho de que este es el primer capítulo del primero de nuestra serie de cuadernos. Queremos decir, más bien, que este es un camino que recién comienza... para la Humanidad. La colaboración extrema se hizo posible gracias a la revolución de las telecomunicaciones que nos conectó (potencialmente) a todas y todos, y estamos aprendiendo mientras avanzamos. Es clave no olvidar que no somos los únicos, ni somos los primeros. Estamos construyendo sobre hombros de gigantes.

En las páginas que siguen mostraremos las limitaciones que a nuestro juicio tiene la gobernanza mundial para asumir los grandes desafíos de la Humanidad. Es decir, cómo el conjunto de instituciones, organismos multilaterales y mecanismos de decisión disponibles para coordinarnos a escala global y nacional, no se mueven ni producen cambios a la velocidad que se requiere. Entonces, en este cuaderno vamos a operar bajo el consenso de que se ha hecho necesaria una nueva forma de orquestar y de coordinar los esfuerzos de los seres humanos para movilizar los recursos de nuestras sociedades en pos de objetivos que consideren las preocupaciones plasmadas en los ODS.

Estas páginas son también un inicio en otro sentido.

Queremos insistir en ello: no creemos ni remotamente tener todas las respuestas. Nos declaramos aprendices en el arte de la colaboración extrema.

Partimos de la base de que los fenómenos sociales actuales son de una complejidad tan grande, que renunciamos desde ya al intento de comprenderlos profunda y completamente, especialmente por

estar viviéndolos y siendo parte de ellos. Hay equipos de personas estudiosas de diversas disciplinas (filosofía, sociología, psicología, antropología, biología, entre otras) que están en esta labor y a menudo iluminan nuestro camino y nos inspiran. Algunas de ellas aparecen mencionadas en estas páginas.

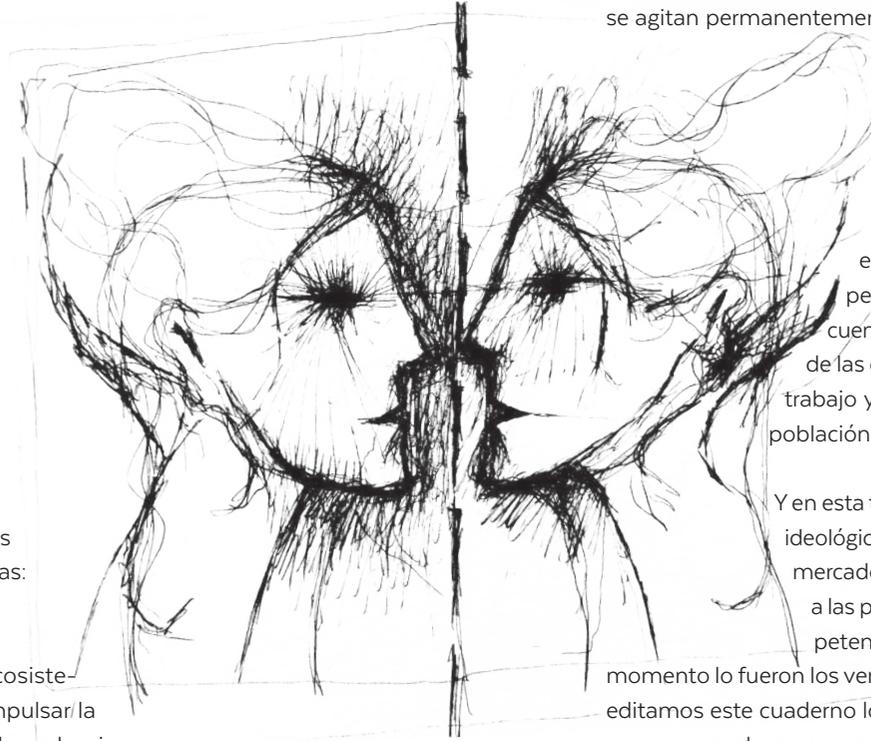
En este primer cuaderno vamos a establecer una visión general de la transformación cultural que, a nuestro juicio, el mundo necesita y de la manera en que podemos acelerarla.

En resumen, en este cuaderno encontraremos:

1) Respuestas o indicios de respuestas a la pregunta: ¿cómo y por qué los sistemas de gobernanza están siendo “hackeados” y la colaboración extrema está emergiendo?

2) Experiencias de diferentes lugares del mundo acerca de estas tendencias: qué ha funcionado y qué no.

3) Herramientas para activar un “Ecosistema Mínimo Viable”⁶, que permita impulsar la transformación en un territorio, desde un barrio hasta una ciudad.



EL PRIMER PASO ES MIRARNOS AL ESPEJO

Estamos escribiendo este texto mientras la pandemia global de COVID-19 azota a nuestra especie. A las catástrofes iniciales de China, Italia y España, se han ido sumando las de Estados Unidos, Brasil, Reino Unido, México y Francia, por nombrar aquellos con mayor número de fallecidos. En el momento en que editamos estas líneas, los muertos suman más de 2 500 000, mientras la prensa y las redes sociales se agitan permanentemente al son de las declaraciones acusatorias

entre partidos de gobierno y opositores, entre partidarios de una estrategia y partidarios de otra. Todos los ciudadanos y ciudadanas del mundo, unos más y otros menos, nos hemos visto enfrentados a una doble incertidumbre: por una parte, la enfermedad y la posibilidad de morir o de perder a un ser querido; por otra las, consecuencias económicas, sociales y de salud mental de las cuarentenas, que han dejado a millones sin trabajo y sin ingresos y tienen a buena parte de la población viviendo con estrés y con miedo al futuro.

Y en esta tormenta mediática, atravesada por recetas ideológicas (por ejemplo del tipo: “más Estado o más mercado”, “cuidamos la economía versus cuidamos a las personas”), crisis humanitarias locales y competencias por recursos estratégicos (como en su momento lo fueron los ventiladores mecánicos y al momento en que editamos este cuaderno lo están siendo las vacunas), a ratos parece que no escuchamos que, de fondo, en los túneles subterráneos de nuestras sociedades, hay gente que colabora y encuentra estrategias para lidiar con las crisis. Este poder emergente, *bottom-up*, por así decirlo, constituye un cambio importante respecto de la lógica *top-down* de nuestra gobernanza actual.

El COVID-19, en sus primeros quince meses, nos ha puesto, como Humanidad, frente a un espejo existencial, donde podemos reconocernos en nuestros dolores y limitaciones, pero también en nuestras posibilidades. ¿Y qué aparece en ese reflejo? Aventuremos una imagen preliminar. A algunos de nosotros nos gusta decir que “estamos en

el mismo barco”, pero si lo pensamos bien, deberíamos buscar una metáfora que se haga cargo de una mayor complejidad. Estamos en la misma tormenta, pero en distintos barcos. Y eso a veces nos produce la ilusión de que, si nuestro barco es mejor, quizá sobrevivamos a pesar de que los otros se hundan, pero no es así. La naturaleza de la tormenta es global, y corremos el riesgo de perder la flota entera, a menos que cuidemos cada embarcación, desde los grandes transatlánticos hasta las modestas balsas, porque la suerte de cada uno y de cada una es la suerte de todos, como si cada pequeño bote estuviera encadenado a los demás.

Dicho en términos no metafóricos, el espejo nos muestra que:

- Tenemos desafíos como especie, desafíos globales que nos conciernen a todos y todas y de los cuales nadie puede escaparse: el calentamiento global, las migraciones masivas, la potencial crisis económica, la destrucción de los océanos, la contaminación ocasionada por el plástico, la privacidad digital y los desafíos éticos de la genómica, por nombrar sólo algunos.
- Tenemos un poder ilimitado pero desarticulado: nuestro tamaño (hemos crecido exponencialmente desde la revolución industrial, de 1000 millones de personas en 1826 a 7800 millones en 2020)⁷, nuestro impacto en los ecosistemas naturales, nuestra ilimitada capacidad para transformar el entorno, son una oportunidad tremenda, o una maldición trágica, dependiendo de si logramos o no sintonizar nuestros esfuerzos en pos de objetivos que cuiden nuestro entorno y nuestra especie.
- No sabemos operar como especie. Colaboramos en grupos pequeños con los cuales nos identificamos, y no tomamos en consideración los intereses de aquellos a quienes no somos capaces de mirar, o que no existen para “nosotros y nosotras”.
- Se nos acaba el tiempo. Los cálculos de la comunidad científica parecen coincidir en que el punto de no retorno llegará en un plazo aproximado de diez años si no cambiamos radicalmente nuestra manera de producir, de consumir y de vivir⁸. A partir de ese punto, la transformación de las condiciones ambientales haría inviable la vida humana como la conocemos y afectaría a millones de otras especies, con repercusiones inimaginables.

⁶ Recogemos el concepto de “Ecosistema Mínimo Viable” del libro *The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss*, 2013.

⁷ En 1950, cinco años después de la fundación de las Naciones Unidas, se estimaba que la población mundial era de 2600 millones de personas. Se alcanzaron los 5000 millones en 1987 y, en 1999, los 6000 millones. En octubre de 2011, se estimaba que la población mundial era de 7000 millones de personas. Para conmemorar este acontecimiento histórico, se puso en marcha un movimiento global llamado “Un mundo de 7 mil millones”. (Datos extraídos de la página oficial de las Naciones Unidas, en Asuntos que nos importan. Población. Recuperado de: <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>).

⁸ Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático. (2018). Calentamiento global de 1.5°C. Volumen en español. Disponible en: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/09/SR15_Summary_Volume_spanish.pdf

¿CÓMO NOS “ORGANIZAMOS” HASTA HOY?

La mayor parte de las instituciones que usamos para articularnos de manera global fueron creadas pocos años después de la Segunda Guerra Mundial, es decir hace setenta y cinco años: el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial de la Salud (OMS) la Organización de los Estados Americanos (OEA), por nombrar algunas. Aunque estas instituciones se han adaptado paulatinamente en torno a hitos como la caída del Muro de Berlín, hoy se muestran completamente sobrepasadas a la hora de manejar las crisis globales que nos acechan. Cumplieron un rol muy relevante entre los años cincuenta y ochenta, conteniendo la tensión de la Guerra Fría y construyendo espacios de acuerdos entre las naciones. Pero en estos años 2020 y 2021 no logran avanzar ni resolver los desafíos de la Humanidad en su conjunto a la velocidad necesaria, en parte porque los mecanismos de decisión no responden a los desequilibrios de poder entre *stakeholders* que tienen intereses opuestos entre sí. Esta insuficiencia de la gobernanza ya fue declarada en la Cumbre de Río (1992), con el discurso de que no era posible dejar las decisiones de temas tan importantes como el medioambiente sólo en manos de los gobiernos. Así surgió la responsabilidad social empresarial, que sería un primer atisbo de lo que iba a venir.

Un ejemplo contingente de esta insuficiencia de la gobernanza global es una noticia que recurrió los diarios europeos el 1º de abril de 2021: el incumplimiento de todas las metas de vacunación contra el COVID-19 de la Unión Europea para el primer trimestre del año. Más adelante presentaremos ejemplos más amplios al observar el avance en el cumplimiento de los ODS, de acuerdo con las evaluaciones de la propia ONU.

En nuestra era de tecnologías exponenciales, de mercados completamente globalizados, de hiperconexión masiva —que acorta tiempos y

distancias—, la arquitectura del poder se está transformando: los Estados nacionales y las instituciones lo están perdiendo; la ciudadanía está ganando capacidad de organizarse y de actuar; y las empresas tecnológicas y el sector financiero están concentrando poder como nunca antes.



En este escenario, es posible y necesario disponer de nuevas instancias y nuevas maneras de resolver los problemas globales.

Estamos seguros de esto.

La pandemia de COVID-19 nos ha permitido en estos meses mirar sin autoengaños hasta qué punto ha sido ineficaz el poder de la OMS, de la ONU y de otras instancias intergubernamentales para alinear y movilizar los esfuerzos de los estados nacionales hacia respuestas rápidas y efectivas frente a una amenaza cuya importancia ya nadie discute, y que ha mantenido en vilo la salud y las condiciones de vida de prácticamente toda la Humanidad. Es interesante hacer un contrapunto entre la situación de las vacunas y el control de la propagación del virus. Las vacunas son una demostración de avance científico, tecnológico y político sin precedentes: hemos generado vacunas para el COVID-19 en un período de tiempo muy inferior a todas las experiencias previas de generación de vacunas. Como referencia, los tiempos aproximados de desarrollo de otras vacunas fueron⁹:

- Tuberculosis: 45 años
- Fiebre tifoidea: 133 años
- Meningitis: 92 años
- Tos convulsiva: 42 años
- Dengue: 112 años
- Polio: 47 años
- Varicela: 42 años
- Sarampión: 10 años
- Hepatitis B: 16 años
- Infección por rotavirus: 33 años
- Ébola: 43 años
- Infección por VPH: 25 años

Otras enfermedades, tan letales y masivas como el SIDA o la malaria, aún no cuentan con una vacuna que pueda usarse de forma masiva. En contrapartida, el mundo científico tardó sólo catorce meses en generar al menos quince vacunas que han logrado avanzar más allá de la fase 3 (los ensayos clínicos que permiten distribuir la vacuna a la población). Un éxito inédito.

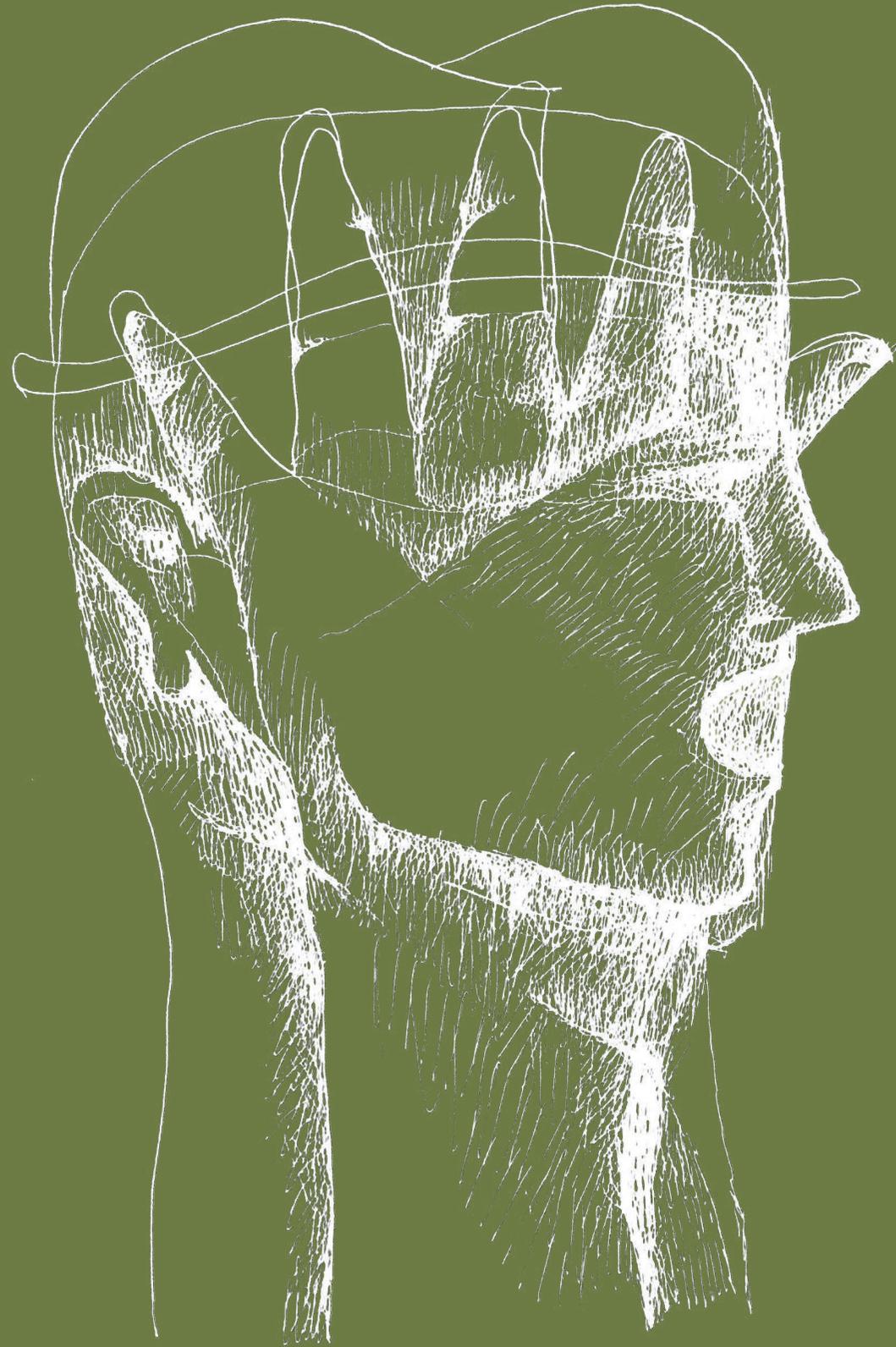
Pero ese gran esfuerzo se articula en torno a unos pocos centros de poder altamente organizados y es, por lo tanto, insuficiente respecto del esfuerzo requerido para detener el contagio, que necesariamente involucra coordinaciones y cambios de hábitos de los que debe participar, literalmente, toda la Humanidad. Esto es lo nuevo: poder observarnos como especie frente a un desafío que nos involucra a todas y todos al mismo tiempo. Y nuestras instituciones no están diseñadas para resolver eso.

Por otro lado, a la hora de distribuir los recursos, la cosa es más compleja. Cuando se trató de los respiradores artificiales, tuvimos que presenciar a través de la prensa una serie de gestos indecorosos de parte de las autoridades de distintos países, tratando de acaparar los dispositivos para sus propios ciudadanos y ciudadanas. Buena parte de aquella tensión se resolvió con reglas del tipo “sálvese quien pueda”. Los respiradores fueron para quienes pudieron pagarlos y se movieron más rápido.

Con la vacunación en Europa parece que observamos el mismo fenómeno. Al menos según el New York Times¹⁰, el fallo está en la manera en la que la Unión Europea se acercó a los laboratorios. En lugar de una postura agresiva, como la de Estados Unidos que trabajó coordinadamente con los laboratorios pagando parte del costo de desarrollo, Europa se habría movido recatadamente como un cliente en espera de la llegada de los productos al mercado. La comparación tiene muchísimas aristas, desde luego, pero la misma fuente indica que los presupuestos destinados por Estados Unidos y Europa a la compra de vacunas fue de 10 000 millones y 3 200 millones de dólares respectivamente. Eso explica que, para los laboratorios, el país norteamericano haya tenido prioridad. Nuevamente, “sálvese quien pueda”.

⁹ Datos extraídos del artículo Covid-19: cuánto tiempo se demoró en encontrar la vacuna para algunas enfermedades (y por qué este coronavirus es un caso histórico), publicado en BBC News Mundo el 11 de Diciembre de 2020, que a su vez los cita de "Our World in Data, Immunization Action Coalition".

¹⁰ La vacunación en Europa falló. Estas son las razones, NYT, 20 de marzo de 2021. Artículo de Matt Apuzzo, Selam Gebrekidan y Monika Pronczuk.



I. ENFRENTANDO
LOS DESAFÍOS DEL SIGLO XXI
CON GOBERNANZAS DEL SIGLO XX

NUESTRA GOBERNANZA GLOBAL NO ESTÁ SIENDO SUFICIENTE

El 25 de septiembre de 2015 en la Asamblea General de la ONU, 193 países adoptaron la Agenda de Desarrollo 2030 desplegada en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con 169 objetivos y 232 indicadores asociados.

Desde ese día, los organismos multilaterales, en coordinación con gobiernos nacionales y una red de organizaciones que incluye, por cierto, a privados con y sin fines de lucro, han trabajado intensamente para cumplir la agenda.

Cada ODS está organizado en una estructura de metas más específicas, que determinan su alcance y sus focos. Los detalles pueden encontrarse en la documentación oficial de la ONU respecto a los ODS¹¹.

Hay innumerables iniciativas en curso y organizaciones que se desviven por avanzar en pos de la equidad de género. A su vez, el cambio climático activa miles de iniciativas y la erradicación de la pobreza moviliza a otras tantas. Cada uno de los diecisiete desafíos tiene fervorosos defensores y defensoras que, desde sus respectivas instituciones, trabajan sin descanso.

Pero a pesar de los enormes esfuerzos, los resultados son profundamente insuficientes. Analicemos algunos de los datos disponibles en el reporte oficial sobre el avance de los ODS al año 2020, generado por la ONU¹².

Veamos por ejemplo el ODS 1: “Fin de la pobreza”, que con mayor detalle se describe como “erradicar la pobreza en todas sus formas en todas partes”. En los párrafos iniciales de la sección dedicada a este objetivo, se indica que ya antes de la pandemia “el progreso hacia el objetivo 1 se había enlentecido y el mundo no estaba bien encauzado para acabar con la pobreza extrema para el año 2030”¹³. En diez años (entre 2010 y 2019) se ha reducido el porcentaje de pobreza a poco más de la mitad, pasando del 15,7% al 8,2%; y en la proyección a 2030, antes del COVID, se contemplaba llegar al 6% en los siguientes diez años (utilizando los indicadores originales). El mismo reporte advierte que el COVID-19 ha provocado el primer

incremento de los últimos años, y que setenta y un millones de personas han sido empujadas nuevamente a la extrema pobreza durante el 2020.

Desde luego, sería mejor contar con indicadores de pobreza que reconozcan más profundamente la complejidad del problema, incorporando sus múltiples dimensiones. Pero, por lo pronto, lo que nos importa aquí es observar si en los términos en que se definió originalmente, este objetivo va o no camino a cumplirse.

Cuando miramos estas cifras, incluida la proyección prepandemia, podría pensarse que son resultados positivos, y en cierto modo lo son. Es decir, una gran cantidad de personas estarían saliendo de la situación de extrema pobreza para vivir con un poco más de dignidad y oportunidades, aunque sigan siendo vulnerables. Pero si lo pensamos en términos del horizonte de vida de una persona, estamos hablando de 20 años, es decir una generación completa que no alcanzará a vislumbrar esa tierra prometida. Y al final, al cabo de ese período tendremos aún un 6% de pobreza: si las proyecciones



	Objetivo	Proyección de logro al 2030	Descripción
ODS 1	Fin de la pobreza	No	Aún sin pandemia en 2030 habría un 6% de la población mundial viviendo en extrema pobreza. La pandemia agravó la situación.
ODS 2	Hambre cero	No	El % de población en situación de inseguridad alimentaria se ha incrementado desde 2014. La pandemia ha agravado la situación.
ODS 3	Salud y bienestar	No	Avance muy lento. El objetivo no se cumplirá en 2030. La pandemia ha puesto más presión sobre los sistemas de salud de los países, empeorando la situación.
ODS 4	Educación de calidad	No	Antes de la pandemia se estimaba que en 2030 todavía habría unos 200 millones de niños y niñas sin acceso a la escuela.
ODS 5	Igualdad de género	No	La igualdad de género está lejos de ser una promesa cumplida. El COVID-19 ha empeorado la situación poniendo a más mujeres en riesgo de sufrir violencia doméstica, haciendo retroceder los avances respecto a matrimonio infantil y mutilación genital, y aumentando la desproporción de género respecto al trabajo doméstico no remunerado, entre otros aspectos.
ODS 6	Agua limpia y saneamiento	No	Las personas sin acceso a condiciones sanitarias en 2017 aún eran miles de millones. Lo anterior es una limitante grave respecto de las posibilidades de contener el COVID-19. A menos que las tasas de progreso mejoren sustancialmente, no se logrará la meta para 2030.
ODS 7	Energía asequible y no contaminante	No	Aunque el mundo avanza hacia sus objetivos de energía sostenible, los esfuerzos no tienen la escala requerida para lograrlos en 2030.
ODS 8	Trabajo decente y crecimiento económico	No	Aún antes de la pandemia, el crecimiento económico no se acercaba a los niveles necesarios para cumplir la meta en 2030. En 2018–2019 había experimentado su nivel más bajo desde la crisis de 2008–2009. El coronavirus trajo consigo abruptos y profundos cambios, ralentizando aún más la economía.
ODS 9	Industria, innovación e infraestructura	No	“El crecimiento de la manufactura se ha desacelerado y la industrialización en los países menos adelantados (PMA) todavía es demasiado lenta”.
ODS 10	Reducción de desigualdades	No	Pese a algunos signos positivos, como menor desigualdad de ingresos en algunos países y una situación comercial preferencial para los países de ingresos más bajos, la crisis del COVID-19 está empeorando la desigualdad, afectando más a las personas más vulnerables. La desigualdad de ingresos está disminuyendo en algunos países, pero los niveles de desigualdad, en general, siguen siendo altos.

¹¹ Datos extraídos de la página oficial de las Naciones Unidas. Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

¹² Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. Naciones Unidas, 2020.

¹³ La traducción es nuestra.

	Objetivo	Proyección de logro al 2030	Descripción
ODS 11	Ciudades y comunidades sostenibles	No	Más del 90% de los casos de COVID-19 ocurren en áreas urbanas. La pandemia está afectando con mayor dureza a los más vulnerables, incluidos los 1000 millones de habitantes de los asentamientos informales y barrios marginales densamente poblados del mundo. El progreso mundial se ha revertido en la reducción de la proporción de habitantes de barrios marginales, cuya vulnerabilidad se ha agravado a causa de la pandemia.
ODS 12	Producción y consumo responsables	No	La huella ecológica global se incrementó entre 2010 y 2017.
ODS 13	Acción por el clima	No	El mundo está muy lejos de cumplir el objetivo. La crisis climática continúa sin cesar, mientras la comunidad global se aleja del compromiso total requerido para su reversión. Las temperaturas están en camino a subir hasta 3,2°C a finales de siglo. Para alcanzar el objetivo máximo de 1,5°C, o incluso de 2°C, las emisiones de gases de efecto invernadero deben comenzar a descender un 7,6% cada año a partir de 2020. Sin embargo, pese a la drástica reducción de la actividad humana durante la crisis del COVID-19, la caída resultante del 6% en las emisiones proyectada para 2020 no alcanza el objetivo, y se espera que las emisiones aumenten a medida que se levanten las restricciones.
ODS 14	Vida submarina	Ambiguo	La drástica reducción de la actividad humana provocada por la crisis del COVID-19, si bien está arraigada en la tragedia, es una oportunidad para que los océanos se recuperen. También es una oportunidad para trazar un camino de recuperación sostenible que garantice los medios de vida durante las próximas décadas, en armonía con el medioambiente natural.
ODS 15	Vida de ecosistemas terrestres	No	La conservación de los ecosistemas terrestres no tiende a la sostenibilidad. Las áreas de bosque continúan disminuyendo a un ritmo alarmante, las áreas protegidas no se concentran en sitios conocidos por su diversidad biológica y las especies continúan amenazadas de extinción. Los delitos contra la vida silvestre ponen en peligro tanto a las especies animales como a la salud humana. “El 75% de las enfermedades infecciosas emergentes (...) son zoonóticas, es decir que se transmiten de la fauna silvestre a las personas. La transmisión se produce a través del contacto humano con los animales silvestres afectados y tiende a ocurrir cuando la población invade los hábitats naturales y se dedica a actividades que afectan los ecosistemas, como el tráfico de fauna silvestre”. El COVID-19 es un ejemplo de ello.
ODS 16	Paz, justicia e instituciones sólidas	No	Los conflictos, la inseguridad, las instituciones débiles y el acceso limitado a la justicia siguen siendo amenazas para el desarrollo sostenible. La pandemia de COVID-19 amenaza con amplificar y hacer explotar las fragilidades en todo el mundo.
ODS 17	Alianzas para lograr los objetivos	No	El apoyo para implementar los ODS ha sido constante, pero frágil. Los recursos financieros siguen siendo escasos, las tensiones comerciales han ido en aumento y aún faltan datos cruciales. La pandemia de COVID-19 amenaza ahora los logros alcanzados ya que se prevé que el comercio, la inversión extranjera directa y las remesas disminuyan. La pandemia parece estar acelerando las tendencias actuales de interrupción de la cadena de valor mundial. Por lo demás, uno de los pocos efectos positivos de la pandemia, la adopción masiva de tecnologías asociadas a Internet, tiene como contracara la enorme brecha digital que hace que miles de millones de personas permanezcan al margen de este cambio.

extremadamente pobres. Gente para la cual, incluso después de quince años de esfuerzo global concertado, las condiciones de vida seguirán siendo insuficientes, y que pasará por la experiencia de vivir sin haber conocido otra cosa. ¿No es inquietante?

Podemos evaluar si estamos haciendo lo correcto, o si lo estamos haciendo lo suficientemente rápido, pero no parece haber razones para pensar que hacer lo mismo con más entusiasmo vaya a producir mejores resultados.

¿Y si miramos el ODS 2? El objetivo es: hambre cero. El informe dice que entre 2014 y 2019 la población afectada por la inseguridad alimentaria aumentó. No hace falta decir que la pandemia está acentuando este problema.

Lo mismo ocurre con los otros objetivos: no estamos llegando a las metas.

En términos resumidos¹⁴:

Es decir: no estamos llegando a la meta con ninguno de los ODS, a pesar de que el compromiso ha sido asumido por las instituciones más fuertes y de mayor cobertura mundial con las que contamos. Y eso ya era así antes de la pandemia.



¹⁴ Elaboración propia a partir de la información disponible en el Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. Naciones Unidas, 2020. Los textos entre comillas contenidos en el cuadro son citas textuales de dicho documento.

LAS RANAS NO, PERO NOSOTROS SÍ

¿En qué estamos fallando?

No tenemos todas las respuestas, pero tenemos una hebra. Dígamoslo así:

Estamos colaborando como lo hacían nuestros abuelos y abuelas.

Nos relacionamos con quienes conocemos, establecemos relaciones de lealtad que cuidan nuestras parcelas de poder, miramos con desconfianza a quienes “compiten” con nosotros o adhieren a enfoques o principios diferentes. Mapeamos el mundo distinguiendo amigos de enemigos, aliados de competidores. Y nos sentimos “vanguardistas en colaboración” cuando tiramos sobre la mesa términos como “coopetición”, para alardear de ser capaces de cooperar y competir a la vez. Un término acuñado... hace veinticuatro años.

¿Estamos diciendo que somos tontos? No. Nuestro actuar está modulado por variables políticas, históricas y sociales, a las que volveremos unas páginas más adelante. Pero primero queremos mirar dos aspectos cruciales de nuestro operar como individuos de la especie.

No somos tontos, pero sí somos monos, o casi. Técnicamente hablando somos primates. Esto es, originalmente, animales que dependen de “instintos sociales” específicos, arraigados en nuestra historia por cientos de miles de años, que nos hacen responder en forma más o menos automática a los riesgos y oportunidades que ofrece el entorno, en función de lo que percibe nuestro cuerpo. Es decir que estamos constitutivamente acostumbrados y acostumbradas (“programados y programadas” podría ser un término aceptable) para identificar y discriminar rápidamente a amigos de enemigos, por ejemplo.

Más aún, si hemos de creer a Humberto Maturana y Francisco Varela¹⁵, entonces es cierto que nuestra capacidad de “conocer”, está determinada por nuestra biología.

Esto quiere decir que no vemos el mundo tal como es; vemos el mundo condicionados por lo que somos.

Y en esta frase, “ver” es el fenómeno de interpretar los estímulos que activan nuestros cinco sentidos, filtrándolos además a través de las interpretaciones que tenemos del mundo y que heredamos, sin posibilidad de elegir.

Quizá te estés preguntando: ¿en serio nos vamos a poner a hablar de biología? Bueno, sí. Sólo un poco. Lo suficiente para mostrar que los desafíos mundiales existen en dimensiones y en escalas que nuestras capacidades naturales simplemente no nos permiten procesar. Y peor aún, que frente a tal complejidad, a menudo terminamos inventando interpretaciones simplistas para tranquilizarnos. Así que, en vez de considerar las muchas variables que inciden en la situación en la que estamos, nos aferramos a una de ellas para “echarle la culpa” a algo. En muchos países, por ejemplo, se usa como chivo expiatorio a los inmigrantes para explicar las crisis económicas, sociales o políticas locales que tienen raíces múltiples y a menudo son reflejo de una crisis global.

Pensemos en esa vieja historia de la rana dentro de la olla que se acostumbra a la temperatura del agua que aumenta gradualmente, de forma que sin darse cuenta se mantiene quieta hasta que finalmente muere. ¿La has escuchado alguna vez? Debe haber miles de memes y decenas de libros que usan esa imagen como un ejemplo para decirnos “no te adormezcas frente a los peligros que apenas puedes percibir”. Pues bien, es un mito. A las ranas no les pasa eso: cualquier rana en una olla de agua que sube de temperatura lucha y trata de escapar.

Sin embargo, a los humanos nos pasa otra cosa cuando se trata de la gran olla del mundo cuyo contenido amenaza con hervir. Comencemos por aceptar que la única manera en la que nos conectamos con los problemas mundiales es desde la extrapolación de nuestras experiencias directas y del lenguaje. Es decir: si hemos visto personas que habitan en extrema pobreza, eso no significa que hemos visto a todas las personas que habitan en extrema pobreza. Hemos visto casos particulares de ese sufrimiento, y eso nos permite imaginar el dolor masivo de millones que sufren la marginalidad. Hay innumerables estudios, documentales e historias que nos hablan de ello, y que quizá nos conmueven o nos acercan a la enorme dimensión de tal problema. Y entonces sentimos que “sabemos” que aquel problema existe.

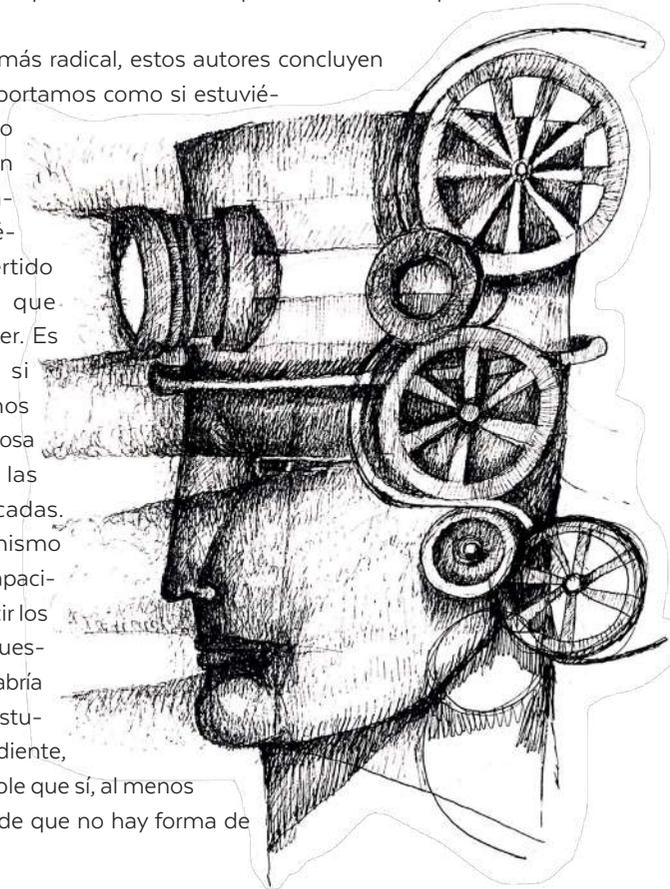
Pensemos en el cambio climático. Ya sabemos que está allí. Algunos lo estamos experimentando en la manera en que se comporta el clima en la región que habitamos o porque nos informamos sobre lo que ocurre en otros lugares. Y si somos científicos o científicas expertos en el tema, tenemos una interpretación más sistémica del asunto, pero siempre, en todo caso, es una construcción intelectual. No podemos entrar en contacto con el problema de forma directa e inmediata, más aún cuando las causas y las consecuencias están tan distantes entre sí, en tiempo y espacio. Esta manera básica de relacionarnos con el entorno deja fuera a casi todo lo que concierne a nuestra especie o a la Tierra. Simplemente no tenemos la experiencia sensorial del planeta o de la Humanidad. Estas cosas son más bien abstractas y sólo nuestra razón nos permite atisbar estos riesgos y ponerlos en un marco de referencia.

Yo, aquí, ahora, aunque entienda el cambio climático, no soy capaz de experimentarlo, o más bien, lo experimento de tantas maneras distintas (la lluvia fuera de temporada en Santiago, las noticias sobre la nieve en Texas, el video sobre un tornado en Alabama, etc.) que no logro verlo como una misma cosa. Así que lo que en realidad tenemos es una percepción sobre el cambio climático, creada a partir de algunas experiencias directas de fenómenos climáticos y de las noticias que recibimos acerca de otros.

Pero nuestras limitaciones no son sólo biológicas.

Por ejemplo, nuestra capacidad de predecir los cambios en el futuro tampoco parece ayudarnos. En 2013 Jordi Quoidbach, Daniel T. Gilbert y Timothy D. Wilson acuñaron la frase “la ilusión del fin de los tiempos”¹⁶ para referirse a un fenómeno psicológico relativo a nuestra capacidad de percibir los cambios que experimentaremos en el futuro. El estudio se enfoca en las percepciones sobre los cambios en sí mismos de alrededor de 19 000 personas entrevistadas, y uno de sus hallazgos más importantes consiste en que, al parecer, los seres humanos tendemos a subestimar los cambios que experimentaremos en el futuro, al menos en comparación con los cambios que percibimos haber experimentado en el pasado.

De un modo más radical, estos autores concluyen que nos comportamos como si estuviéramos viviendo el momento en que finalmente nos hubiéramos convertido en los seres que veníamos a ser. Es decir, como si no esperáramos cambiar gran cosa en, digamos, las próximas décadas. ¿Ocurrirá lo mismo con nuestra capacidad de predecir los cambios en nuestro entorno? Habría que hacer el estudio correspondiente, pero es probable que sí, al menos en el sentido de que no hay forma de



¹⁵ Humberto Maturana y Francisco Varela († 2001), ambos biólogos y filósofos fueron los fundadores de la llamada Escuela de Santiago, que enfocó su trabajo en la naturaleza del fenómeno del conocer, e instaló la distinción “autopoiesis” como el fenómeno de recreación de sí mismos que caracterizaría a los seres vivos. Escribieron juntos una serie de libros, entre ellos: De máquinas y seres vivos: Una teoría sobre la organización biológica (1973), El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano (1984).

¹⁶ Jordi Quoidbach et al., The End of History Illusion. Science 339, 96 (2013); DOI: 10.1126/science.1229294

tener percepciones “objetivas” respecto del futuro. La principal razón es que para recordar utilizamos la memoria y para predecir utilizamos la imaginación.

¡Sí!, ya sabemos que muchos profesionales de la psicología, las neurociencias o la medicina nos podrían tratar de simplistas, pero nuestro punto es que el solo hecho de utilizar recursos diferentes para estos procesos (nos referimos a la capacidad de comprender la complejidad a escala planetaria y la de anticipar el futuro, que seguramente no son dos fenómenos, sino dos grupos de fenómenos mentales diferentes) nos da pie para pensar que nuestra percepción de los cambios del mundo en el futuro dista mucho de ser certera.

Desde luego, como decíamos más arriba, hay también aristas políticas, históricas y sociales. El mundo científico, por ejemplo, está lleno de profesionales que sí tienen la capacidad de anticipar el futuro, pero no necesariamente tienen el poder suficiente para impulsar los cambios. Hay quienes tienen intereses en conflicto y aunque puedan ver cuáles son las medidas necesarias, no son capaces o no están disponibles a encontrar caminos para implementarlas. Hay quienes, simplemente, tienen miedo: porque están políticamente expuestos o expuestas, porque innovar supone asumir riesgos que pueden destruir sus carreras y un larguísimo etcétera poblado de razones que podrían parecerse incomprensibles pero que forman parte del crisol humano.

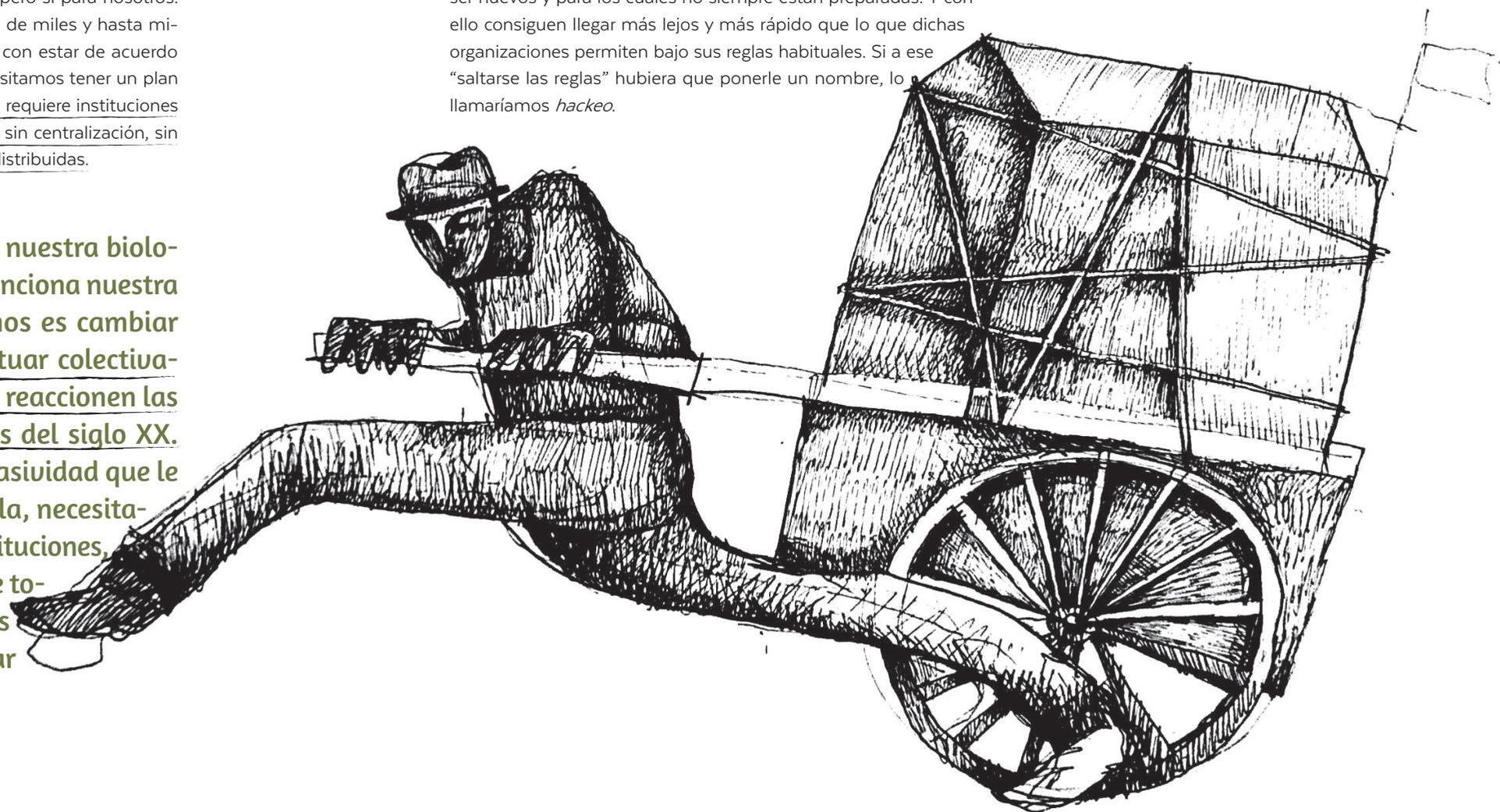
En resumen, nuestra capacidad de relacionarnos con dicha complejidad y dicha urgencia está limitada por nuestra biología y nuestra cultura. Y por otro lado, nuestra vieja manera de organizarnos, incluida la manera en la que tratamos las asimetrías de poder, no da abasto, porque los desafíos se han vuelto planetarios y mucho más complejos de lo que éramos capaces de ver y manejar hace unas décadas, constituyéndose en amenazas que tienen un sentido de urgencia y una velocidad que requiere la acción coordinada de millones de personas al mismo tiempo y en forma sostenida.

Así pues, colaborar más allá de la forma en la que lo hacían nuestros abuelos y abuelas, supone superar esta manera de ser histórica que traemos “incorporada” por nuestra biología y por el entorno en el que crecimos, y construir otra, en forma colectiva. Una forma de colaborar que se hace posible bajo lo que llamamos “colaboración extrema”.

Esta manera de colaborar, que postulamos como una hebra en el hilo de las soluciones, nos permite libertades que nuestros abuelos y abuelas no tenían, que provienen de capacidades tecnológicas que no estuvieron disponibles para ellos, pero sí para nosotros. Tecnologías que permiten la coordinación de miles y hasta millones de personas en tiempo real. Basta con estar de acuerdo en los objetivos de fondo, porque no necesitamos tener un plan de trabajo consensuado entre todos. Y eso requiere instituciones y estrategias que nos permitan operar así: sin centralización, sin jerarquía, sin clausura. Es decir, abiertas y distribuidas.

Si bien no podemos cambiar nuestra biología, ni la manera en la que funciona nuestra psicología, lo que sí podemos es cambiar nuestra disposición para actuar colectivamente en vez de esperar que reaccionen las instituciones que heredamos del siglo XX. Si queremos abandonar la pasividad que le arrogamos a la rana en la olla, necesitamos ir más allá de dichas instituciones, sintonizando los esfuerzos de todos en pos de los propósitos comunes, es decir, colaborar en forma extrema.

La colaboración extrema ha venido emergiendo al mismo tiempo que nuestros desafíos globales se complejizan, manifestándose en distintos países, en diferentes movimientos, por parte de distintos grupos humanos, en favor de diferentes causas. Esos grupos en muchos casos ni siquiera han intentado modificar las instituciones constitutivas de las gobernanzas nacionales o multilaterales. La reforma o la transformación de dichas instituciones es un proceso largo y complejo, así que simplemente se las saltan, o bien utilizan atajos, es decir: operan bajo reglas diferentes para incorporarlas en esquemas de colaboración que para esas instituciones suelen ser nuevos y para los cuales no siempre están preparadas. Y con ello consiguen llegar más lejos y más rápido que lo que dichas organizaciones permiten bajo sus reglas habituales. Si a ese “saltarse las reglas” hubiera que ponerle un nombre, lo llamaríamos *hackeo*.





II. CAMINOS QUE ESTÁN EMERGIENDO PARA ORGANIZARNOS

LAS NUEVAS (FUTURAS) ORGANIZACIONES: EMPÁTICAS, TRANSPARENTES, VELOCES Y ABIERTAS ¿HACKEAN?

Hemos dicho hackeo para referirnos a lo que hacen las y los practicantes de la colaboración extrema. Es un término que requiere aclaraciones, porque para mucha gente tiene una connotación negativa, asociada a quienes vulneran la seguridad de los sistemas informáticos, haciendo daño o robando información contra la voluntad de sus propietarios. Pero lo que queremos connotar es más bien el modo de operar que consigue flexibilizar las reglas, con el consentimiento de las propias instituciones, para impulsar sus propios objetivos.

Algo parecido a lo que hace la persona experta en computadores cuando le llevas tu notebook que funciona demasiado lento: flexibiliza unas reglas, se salta otras y eso le permite cambiar configuraciones que mejoran el desempeño de la máquina, por ejemplo desactivando temporalmente el antivirus para poder modificar o reinstalar programas seguros.

Si la colaboración extrema es este hackeo, es decir, un cambio respecto de los viejos modos de colaborar, que flexibiliza las reglas habituales, entonces es necesario aprender a desconfiar de nuestros viejos modos, que se están desmoronando por el peso de la historia y por las crecientes exigencias sobre nuestra gobernanza:

- Nuestro viejo modo de relacionarnos con nuestro entorno a partir de la experiencia directa, que no da abasto para mirar la complejidad de un mundo globalizado y en crisis.
- Nuestro viejo modo de organizarnos, a partir de instituciones creadas hace décadas, en otro contexto y en condiciones sistémicas mundiales muy diferentes.

- Nuestro viejo modo de colaborar, basado en la confianza previa y en el conocimiento de la otra persona en una convivencia que nos ha permitido observarnos y cultivar lazos.

Un nuevo mundo está emergiendo de ese desplome de los viejos modos, y está caracterizado por una flexibilidad, una velocidad y una efectividad ilimitadas. Y por el momento, no está garantizado que estas capacidades vayan a contribuir a reducir los desequilibrios de poder, o a traer más justicia o mejores condiciones de vida para todas y todos. Eso depende de cómo las adoptemos y de lo que hagamos con ellas. Se puede abrazar ese nuevo mundo, con sus nuevos modos, es decir, las prácticas que están emergiendo con él, y obtener la recompensa de una capacidad de acción ilimitada, pero para eso hay que entender algunas claves:

Empatía

El 11 de septiembre de 2001, Phyllis Rodríguez perdió a su hijo Greg en el atentado contra las Torres Gemelas. Como a cualquier madre, este acontecimiento le resultó devastador y produjo un dolor profundo en su familia. Pero, según su propio testimonio, ella y su esposo decidieron desde el inicio que no buscarían ni apoyarían venganzas. En lugar de ello, prestaron atención a las familias de los condenados por el atentado. Uno de ellos era Zacarías Moussaoui, un ciudadano francés hijo de una inmigrante marroquí llamada Aicha el-Wafi. Cuando en 2005 Zacarías se declaró culpable, Phyllis decidió que deseaba conocer a Aicha, puesto que para ella era evidente que Aicha no recibiría apoyo ni empatía de parte del público norteamericano, a diferencia de lo que ocurría con su propia familia, porque Aicha era parte de la familia de un victimario.

Aicha, por su parte, habiendo viajado a Estados Unidos para acompañar a su hijo en el proceso judicial, había decidido contactar a las familias de algunas de las víctimas, para ofrecer sus condolencias.

Así fue como se organizó un encuentro entre Aicha y cinco familias que habían perdido a alguien en el atentado. Entre aquellas personas estaba Phyllis. Las dos mujeres se reconocieron mutuamente en un dolor común: la pérdida de sus hijos: Greg había muerto y Zacarías estaba “muerto en vida”, según las palabras de Aicha, es decir, viviendo un cautiverio del cual probablemente nunca sería liberado. Aquel encuentro permitió a sus participantes, incluidas Phyllis y Aicha, compartir sus historias, hablar de sus pérdidas, mostrar fotografías de sus seres queridos, y —en el caso de Aicha—, ofrecer sus condolencias. Según el testimonio de Phyllis, lo que les dijo a esas personas aquel día fue: “No sé si mi hijo es culpable o inocente, pero quiero decirles cuánto lamento lo que les pasó a sus familias. Sé lo que es sufrir, y siento que si hay un crimen, la persona responsable debe ser juzgada de manera justa y castigada”.

Esa reunión dio origen a una prolongada campaña en favor de la paz y en contra de la violencia, que ha tenido a las dos mujeres, juntas, como protagonistas. Ambas reconocen el valor del perdón y la reconciliación como una fuerza transformadora en sus vidas. Una fuerza que se manifiesta en una amistad profunda que les permite ofrecer al mundo un ejemplo de humanidad.

Para nosotros, la empatía es una predisposición emocional que nos permite tener la apertura suficiente para aceptar que los intereses, las preocupaciones y los anhelos de las otras personas son tan importantes como los nuestros y que, al igual que los nuestros, tienen su origen en las historias personales y en las condiciones en las que vive cada quien.

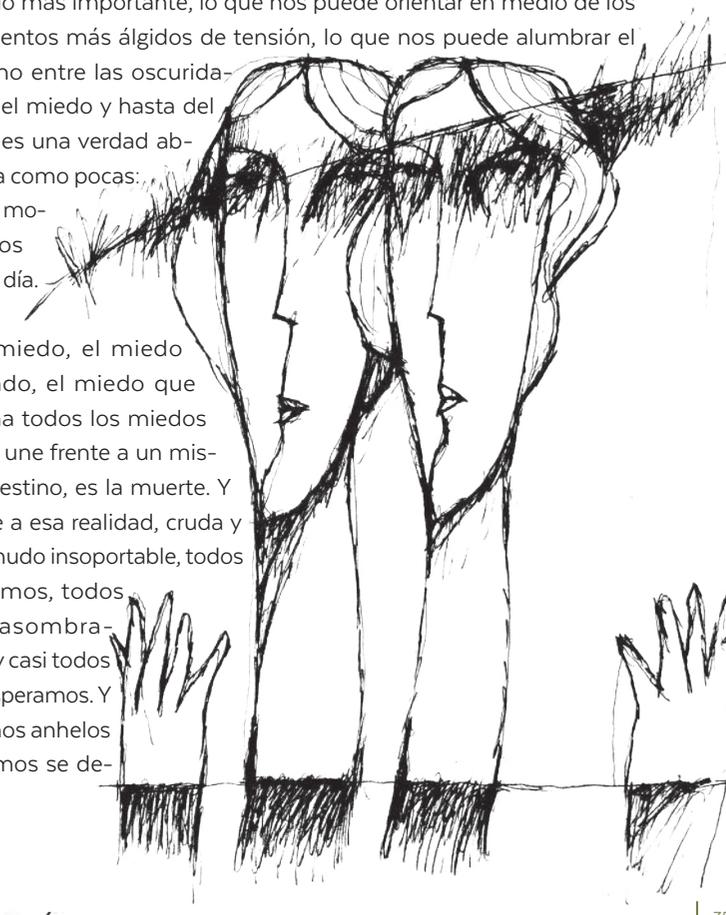
La empatía requiere aceptar que no somos capaces de ver, ni siquiera superficialmente, las diversas luchas interiores que viven las personas a nuestro alrededor. Los demás han crecido y vivido sus historias en contextos que nosotros no podemos ni siquiera imaginar, desde las intimidades familiares de su infancia hasta la presión social de su entorno inmediato.

Tampoco disponemos de elementos para evaluar las intenciones de los demás, o para sopesar la importancia que tienen para ellos y ellas sus intereses. A menudo ni siquiera podemos ver lo que están cuidando. Al mismo tiempo, los otros tampoco ven nuestras preocupaciones, nuestros dolores o nuestros intereses. A menudo nuestras actuaciones pueden confundirlos respecto de nuestras intenciones.

Estas preguntas deberían orientarnos: ¿y si los “adversarios y adversarias” tienen tanto miedo de nosotros como nosotros de ellos y ellas?, ¿y si los “otros” crecieron escuchando acerca de nosotros lo mismo que nosotros crecimos escuchando acerca de ellos y ellas?

Pero lo más importante, lo que nos puede orientar en medio de los momentos más álgidos de tensión, lo que nos puede alumbrar el camino entre las oscuridades del miedo y hasta del odio, es una verdad absoluta como pocas: todos moriremos algún día.

Ese miedo, el miedo rotundo, el miedo que corona todos los miedos y nos une frente a un mismo destino, es la muerte. Y frente a esa realidad, cruda y a menudo insoportable, todos tememos, todos nos asombramos y casi todos desesperamos. Y muchos anhelos legítimos se de-



sarrollan a partir de allí: primero la sobrevivencia y luego una buena vida para mí y para quienes quiero. Todos deseamos ese mínimo. Quienes tenemos hijos o hijas, deseamos morir en la serenidad de que ellos puedan continuar su camino con dignidad, plenitud o felicidad (cada quien lo articula de una manera que enfatiza lo que más le importa). La empatía comienza y termina allí: en reconocer en el otro esa misma fragilidad, esa misma impermanencia.

Somos seres de paso y hacemos lo que podemos. ¿Cierto?

La empatía, vista de esta manera, nos pone en contacto con ese elemento común que tenemos todos y todas. Y hace accesible y humano todo aquello de los otros que, a simple vista, nos podría parecer insensato, injusto o amenazante. Desde ahí se pueden diseñar las puertas que nos permitan colaborar incluso con aquellos y aquellas de quienes históricamente hemos desconfiado y que eventualmente tenemos la certeza de que tienen intereses opuestos a los nuestros.

Es esto lo que se puso en movimiento entre Phyllis y Aicha. Cada una reconoció en la otra un sufrimiento similar al suyo, y a partir de ese reconocimiento construyeron un camino que les ha traído paz y les ha permitido contribuir a las vidas de otras personas.

Transparencia

Decir que “la información es poder” es un lugar común hace mucho tiempo, pero sigue siendo una idea tremendamente vigente, especialmente en una época en que la información parecería abundar. Esto es notorio especialmente cuando el acceso a la información es desigual. Las asimetrías de información generan asimetrías de poder que convierten rápidamente todos los procesos de colaboración en potenciales fracasos, porque generan la desconfianza de que la mayor información será usada contra quien tiene menos poder.

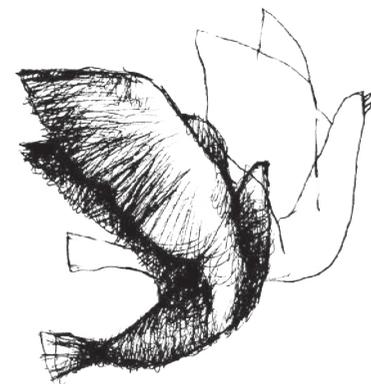
En palabras de Giselle Della Mea y Tomás de Lara:

“La transparencia tiene que ser total. La información tiene que fluir y estar accesible para todos. Informaciones importantes son constantemente actualizadas al grupo e informaciones históricas, archivadas para referencia.

Cuanto más simetría de información exista, mejor será la equivalencia entre los individuos del grupo, el sentimiento de pertenencia se fortalecerá y se podrá implementar una cultura de autorresponsabilidad.”¹⁷

Este es uno de los seis principios claves para los autores del artículo *Principios de la “colaboración extrema”*. Recordemos que se trata de colaborar con personas a quienes no conocemos, y con quienes a menudo tenemos alguna rivalidad e incluso desconfianza, y cuyos intereses a menudo compiten con los nuestros. ¿Cómo podríamos operar desde ese punto de partida si no estuviéramos disponibles para la transparencia?

Sin embargo, este principio tiene, para nosotros, un matiz importante. La confidencialidad debe ser una posibilidad a acordar cuando cuida los intereses irrenunciables de alguno de los participantes. Por ejemplo, si esperamos la colaboración de una empresa tecnológica que aportará con sus capacidades de desarrollo, es probable que esta requiera que se resguarden detalles de su tecnología para cuidar su propiedad intelectual, o que se proteja aquella información que pudiera resultar estratégica desde el punto de



¹⁷ Giselle Della Mea y Tomás de Lara. Principios de la “colaboración extrema”. Artículo publicado en Colaboración Extrema, el blog de Ciudades +B, Oct 2020.

vista de resguardar su desempeño como negocio. En este sentido, pensamos en la confidencialidad como un acuerdo consentido. El principio de transparencia que exponemos aquí sugiere entonces que los *stakeholders* pueden adoptar, de común acuerdo y en dominios acotados, compromisos de confidencialidad que deben ser explícitos y conocidos por los participantes.

Velocidad

Hemos dicho que para nosotros los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son el principal referente respecto de los desafíos que enfrenta la Humanidad en estos momentos. Las y los lectores pueden estar de acuerdo con una articulación específica de estos desafíos, o considerar que su objetivo favorito no está lo suficientemente destacado en la lista de la ONU, pero en términos generales consideraremos los ODS como una lista completa y suficiente de objetivos a perseguir hasta el año 2030. Si se cumplieran, la Humanidad sería otra, los habitantes del mundo serían más felices y plenos y nuestra forma de vida sería sostenible.

Pero para eso, sería necesario llegar a tiempo, cosa que, como hemos visto, no va camino a ocurrir.

Es decir, no va camino a ocurrir a menos que construyamos una nueva capacidad humana, una nueva gobernanza cuyas prácticas nos permitan alcanzar una velocidad sin precedentes: la velocidad de las vacunas del COVID-19, pero en actividades que requieren involucrara



¹⁸ Raymond, E. (2001). The Cathedral & the Bazaar. Estados Unidos, O'Reilly Media.

cientos de millones de personas que colaboren para cumplir los ODS.

La buena noticia es que eso ya está ocurriendo.

No olvidemos que Greta se convirtió en un referente mundial del cambio climático en poco más de un año. Y que millones de personas la siguieron.

Apertura

Nuestros viejos modos están llenos de organizaciones respecto de las cuales la pertenencia está definida con bordes muy claros. Eres parte o no lo eres. En el trabajo, por ejemplo. Si tienes un contrato de trabajo con Microsoft, eres parte de la empresa. Cuando renuncias o te despiden, dejas de serlo. Lo mismo ocurre con el club deportivo, el colegio, la universidad o el instituto. Eres parte o no lo eres.

Pero en el libro *La catedral y el bazar*¹⁸, Eric Raymond muestra una particularidad de la comunidad del software libre, con un ejemplo: si escribiste una línea de código de Linux hace cinco años, entonces eres parte de la comunidad de desarrolladores Linux, aunque no hayas vuelto a tocar un computador ni a dirigirle la palabra a ninguno de los otros integrantes de la misma comunidad. Eso, que ahora puede resultarnos más familiar, era una rareza en 2001. Una manera de ver las relaciones de colaboración que estaba emergiendo del mundo de los desarrolladores de software pero que se iba a propagar junto con la revolución de las TIC hasta tocar eventualmente a cada ciudadana y ciudadano del mundo.

EN RESUMEN, las nuevas futuras organizaciones que están hackeando nuestra vieja gobernanza y que nos permitirían cumplir a tiempo los ODS, conservando lo mejor del mundo que conocemos, reúnen estos atributos:

- cultivan la empatía
- manejan su información con absoluta transparencia
- son veloces
- tienen reglas de membresía difusas.

ESTE PUEDE SER UN CAMINO

La organización creada por las Naciones Unidas para enfrentar el desafío climático es la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC), que fue adoptada en 1992 y entró en vigencia en 1994. Opera como un tratado que compromete a los gobiernos que la suscriben.

Para dar curso a los acuerdos adoptados en virtud de dicha convención, existe la Conferencia de las Partes (COP), que es el órgano rector de la convención. A las sucesivas COP han concurrido las y los representantes de los gobiernos que han suscrito la convención hasta el momento en que suceden las respectivas conferencias.

Desde luego estas conferencias suponen negociaciones complejas que tienen implicancias económicas, sociales y políticas para los países participantes. Desde el comienzo, las discusiones suponían responder a preguntas sobre cómo encontrar un equilibrio entre las exigencias que se hacían, por una parte, a los países industrializados que ya llevaban años emitiendo CO₂ y, por otra, a los países en desarrollo, que recién comenzaban a hacerlo. ¿Cómo se definirían los límites y restricciones? ¿Quiénes, cuándo y en qué medida debían reducir sus emisiones? Y los gobiernos participantes, con sus equipos de asesores y los representantes de múltiples intereses privados, debían contemplar el costo que tales acuerdos tendrían para ellos.

Esta complejidad proviene de una característica de las COP, que en el sentido común bajo el cual operan las organizaciones intergubernamentales es obvia, pero que determina la velocidad de los acuerdos, el grado de compromiso de los participantes y la capacidad de rastrearlos: **cada acuerdo debe ser suscrito por todos los gobiernos que suscriben la convención.** Obvio, ¿cierto?

¿Te ha tocado firmar un contrato donde hay una cláusula que no entiendes completamente? ¿Qué pasa si esa cláusula en realidad significa que el próximo año tus ingresos se reducirán a la mitad? Mejor lo vemos con el abogado, que a su vez lo discutirá con los expertos de su estudio y te dará recomendaciones que suponen

proponer otra redacción para la cláusula. Imaginemos eso, pero a escala de decenas de gobiernos que deben ratificar el acuerdo, previa consulta con sus respectivos parlamentos u organismos equivalentes.

La COP 21 produjo el “Acuerdo de París”, uno de los más importantes pactos globales sobre cambio climático, en virtud del cual los países participantes se comprometieron a reducir sus emisiones de carbono. En su momento fue calificado como un “punto de inflexión histórico” en los esfuerzos por frenar el calentamiento global, para decirlo en los términos del entonces ministro de Relaciones Exteriores de Francia, Laurent Fabius.

PERO...

Se llama COP 21 porque era la 21a conferencia. Una por año. ¡Es decir que tomó veintiún años llegar a un acuerdo sobre emisiones de carbono! Un acuerdo en el cual, por lo demás, hay todavía una serie de asuntos pendientes: que si lo suscribieron los países que más emisiones producen, que si es posible evaluar el cumplimiento por parte de cada uno de los países que lo suscribió... Pero más importante, el acuerdo no iba a entrar en vigencia hasta que fuera ratificado por las cincuenta y cinco Partes que representen al menos el 55% de las emisiones globales totales. Ya en 2017 Estados Unidos, bajo el liderazgo de Trump, se retiraba del acuerdo, y diversos informes disponibles en la prensa indican que los países desarrollados que suscribieron el acuerdo no están cumpliendo con sus compromisos.

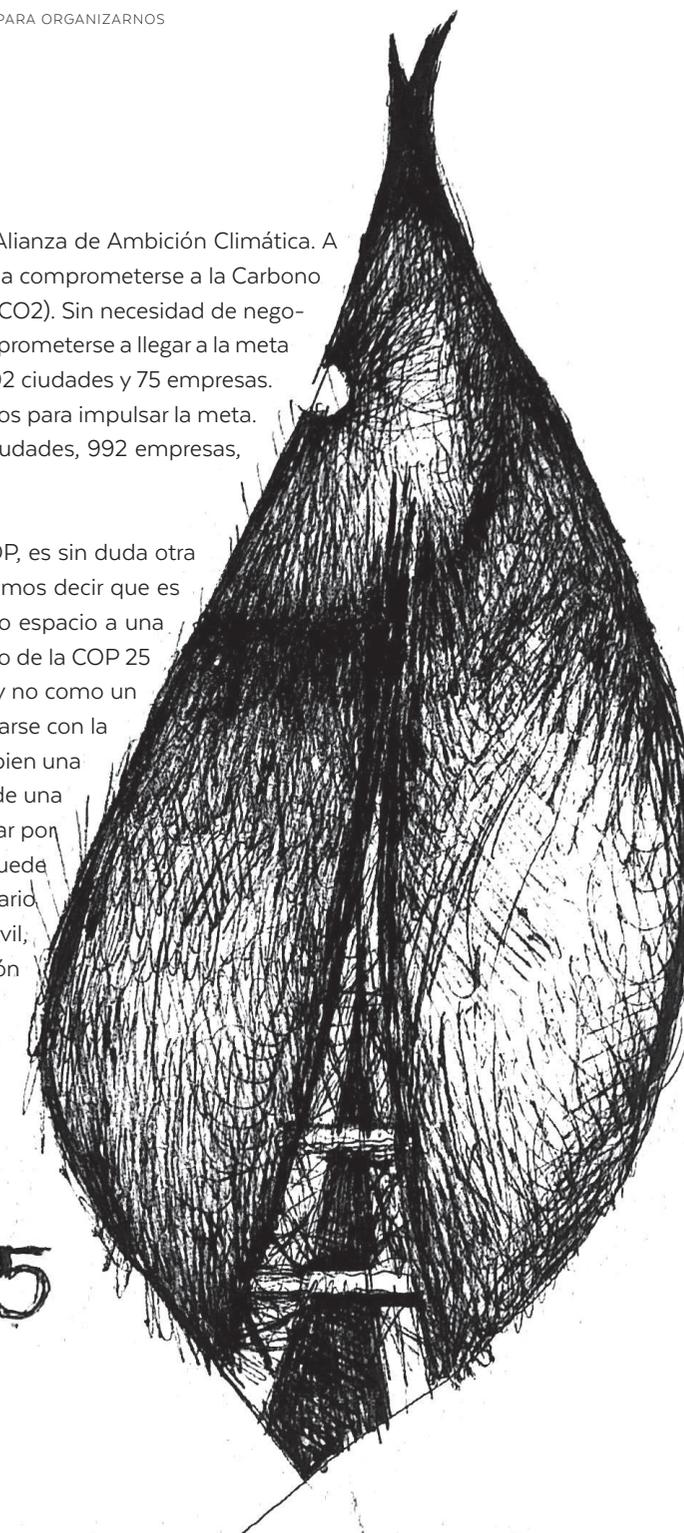
En conclusión, un esfuerzo enorme, que tarda décadas en producir resultados y cuya estabilidad depende de las tensiones de la política interna de los diferentes países y de la capacidad de sus burocracias estatales tanto para movilizar los cambios como para medirlos.

Comparemos esto con la Alianza de Ambición Climática. El 23 de septiembre de 2019 durante la Cumbre del Clima convocada por el Secretario General de las Naciones Unidas en Nueva York, se

lanzó, bajo el liderazgo del Champion de la COP25, Gonzalo Muñoz, la Alianza de Ambición Climática. A esta nueva iniciativa se podían incorporar quienes estuvieran dispuestos a comprometerse a la Carbono Neutralidad para 2050 (es decir, a reducir a cero sus emisiones netas de CO₂). Sin necesidad de negociaciones ni consensos, cada quien se podía sumar cuando quisiera y comprometerse a llegar a la meta por el camino de su elección. Ese mismo día lo suscribieron 66 países, 102 ciudades y 75 empresas. Asimismo, se comprometieron 2 trillones de dólares americanos en activos para impulsar la meta. A la fecha de la edición de este texto, se han sumado 121 países, 449 ciudades, 992 empresas, 505 universidades y 4 trillones de dólares.

Todo esto en doce meses. Comparado con los veinticinco años de la COP, es sin duda otra velocidad. Y el mecanismo es lo que llamamos hackeo. Más aún, podríamos decir que es la ONU quien hackea sus propios modelos de funcionamiento, abriendo espacio a una organización que acata los criterios que hemos expuesto, bajo el liderazgo de la COP 25 cuyo Champion, Gonzalo Muñoz, se forjó como un emprendedor social y no como un funcionario de carrera. Observemos que este hackeo no consiste en pelearse con la COP, ni sustituirla. De hecho, no hubiera sido posible sin la COP. Es más bien una especie de complemento, pero que trae recursos y capacidad de acción de una manera diferente, libre de las obligaciones que impone la lógica de operar por consensos absolutos y que no opera jerárquicamente. A esta iniciativa se puede sumar el gobierno nacional de un país, un alcalde o alcaldesa, un empresario o empresaria, un grupo transnacional, una organización de la sociedad civil, un ciudadano o ciudadana, etc. Es decir, todas las formas de organización están invitadas y pueden potencialmente participar.

PARIS 2015



Si miras la columna derecha, observarás que esta lista de “redes *multistakeholders* para la resolución de problemas globales” incluye ni más ni menos que a las siguientes (que son sólo ejemplos):

- Foro Económico Mundial, donde se coordinan los esfuerzos de los principales líderes empresariales y políticos del mundo para analizar los principales problemas del planeta.
- Human Rights Watch y Amnesty International, dos de las principales organizaciones responsables de supervigilar el resguardo de los Derechos Humanos en el mundo.
- World Wide Web Consortium (W3C), el consorcio que propone recomendaciones y estándares que aseguran el crecimiento de la World Wide Web a largo plazo.
- International Diaspora Engagement Alliance, una de las más grandes redes de organizaciones e iniciativas dedicadas a apoyar a las comunidades de la diáspora (comunidades que han emigrado desde sus territorios de origen).
- Avaaz.org, quizá la mayor red de activismo del mundo, que pone a disposición una plataforma para movilizar apoyo hacia las causas que las propias comunidades en cualquier lugar del planeta decidan que son relevantes.



La lista exhaustiva es imposible, porque crece continuamente. Observemos que no son redes surgidas de un gobierno, ni adscritas a partidos políticos específicos, ni que dependen de poderes centralizados de ningún tipo. Algunas, como Avaaz, incluso regulan la forma y los montos que pueden recibir en donaciones, para no generar dependencia de grandes intereses privados. Estas redes, que hace un par de décadas eran imposibles, están determinando la forma en que organizamos cosas tan importantes en nuestras vidas como las regulaciones respecto de Internet.

El mundo que estamos viviendo no puede ser entendido sin considerar el poder creciente de estas redes.

La investigación de Tapscott y su equipo es absolutamente recomendable para los fines que nos convocan en este cuaderno. Sugerimos leer el artículo y seguir los avances en el sitio oficial del programa²⁰.

Con estas organizaciones en la retina, y la manera de mirarlas que nos propone Tapscott, ahora tenemos que reflexionar sobre la pregunta de cómo colaboramos. Eso es materia del próximo capítulo.



²⁰ <http://gsnetworks.org/>



III. EXPLORANDO NUESTRA CAPACIDAD DE COLABORAR

Para entender la colaboración extrema, queremos reflexionar primero sobre el término “colaboración”: qué actividades implica, de cuántas maneras se hace, qué se requiere para hacerlo.

I. COLABORACIÓN TRADICIONAL

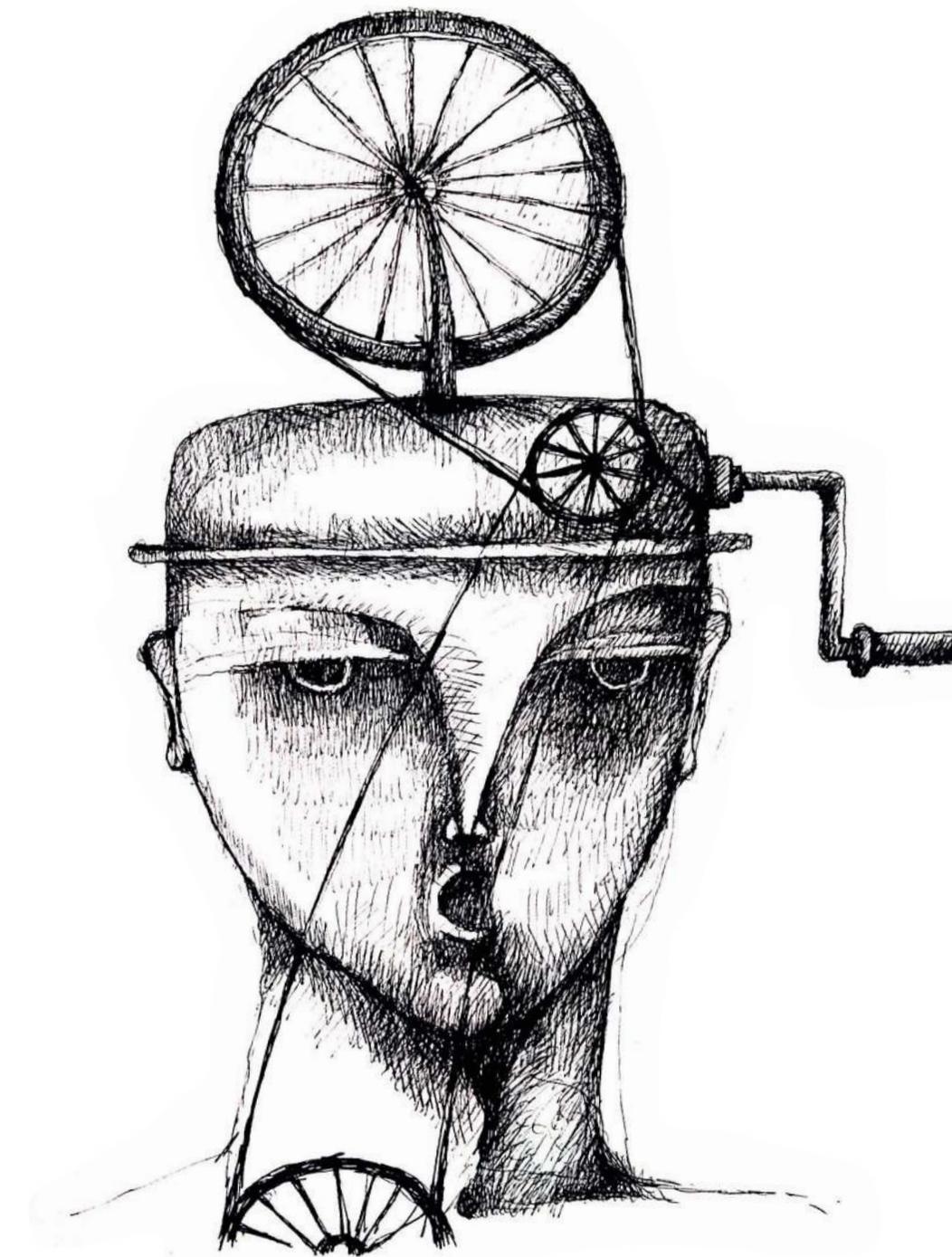
Decimos que esta es la forma en la que colaboran nuestros ancestros, y es el ADN de nuestra civilización. Nada, absolutamente nada de lo que conocemos en nuestro mundo humano, hubiese sido posible sin ella. Viene probablemente desde tiempos remotos, cuando pequeñas comunidades de *homo sapiens* aprendieron a coordinar sus acciones para recolectar alimentos, cazar, conseguir agua, hacer fuego, refugiarse del frío y enfrentar a sus enemigos.

Nosotros la hemos visto en todas partes. Don Pablo conoce a la gente de su barrio de toda la vida, y cuando el vecino le viene a pedir ayuda para arreglar un asunto con su automóvil, colabora con él sin pensarlo demasiado. Se tienen confianza, saben quiénes son y dónde viven, quizá hasta se consideran amigos. En todo caso, son parte de un pequeño entramado social rico en interacciones cotidianas. Ninguno es amenaza para el otro, incluso a pesar de que de vez en cuando hayan tenido mínimas disputas por una pelea entre sus hijos pequeños, o porque el perro de uno hirió al gato del otro. Es algo que está instalado y es imperecedero. En los barrios modestos de América Latina, cuando alguien se vuelve muy anciano y no tiene familiares que se hagan cargo, suelen ser sus vecinas y vecinos quienes le prodigan los cuidados necesarios para seguir viviendo. Ocurre de una manera aparentemente espontánea, pero infalible e inexorable.

Si tuviéramos que definir la colaboración tradicional en términos de reglas, diríamos que colaboramos cuando:

- Colaborar es un acto voluntario y deliberado.
- Conocemos a la persona con quien queremos colaborar.
- Nuestros propósitos con esa persona, respecto de la colaboración, están bien alineados.

- Tenemos claro qué es lo que vamos a hacer juntos.
- Tenemos confianza recíproca en la sinceridad con la que colaboramos. Es decir, ninguna persona piensa de la otra que tiene alguna intención diferente a la que expresa en su voluntad declarada de colaborar. No nos pasa, por ejemplo, pensar que el vecino viene a nuestra casa a ayudarnos con la grifería porque quiere aprovechar para coquetear con nuestra pareja.
- Tenemos confianza recíproca respecto de la responsabilidad con la que nos movemos. Es decir, cada individuo piensa que el otro es capaz de cumplir con su parte de los compromisos.
- Tenemos confianza recíproca respecto de nuestras competencias. Es decir, cada persona piensa de la otra que sabe hacer lo que está prometiendo hacer, y que hay coherencia entre lo que cada uno dice y hace. No le pedimos al vecino ayuda con la instalación eléctrica de la casa si pensamos que puede provocar un incendio.



II. COLABORACIÓN ABIERTA

Esto tampoco es nuevo, pero surge cuando empezamos a tener tribus más grandes que la familia, cuando aparecen las ciudades y las primeras concepciones de lo que más tarde fueron países.

La colaboración abierta ocurre cuando se rompen algunas de las reglas que enunciamos para el caso anterior. En términos generales, diríamos que sucede cuando basta el propósito para convocarnos y movilizarnos a colaborar con personas que no conocemos o con quienes no tenemos confianza.

Los ejemplos evidentes son las colectas organizadas para reunir fondos para una causa noble: el tratamiento para el cáncer de doña María o la construcción de una escuela en un pueblo. Esto puede ocurrir de un modo artesanal: ¿no te han parado en la calle unos niños pidiendo una colaboración para la colecta del colegio? También puede ocurrir con glamour: piensa en la cena de recolección de fondos para la candidatura de esa senadora que tiene ambiciones presidenciales. Y con menos glamour, pero alta participación, las miles de invitaciones que circulan por Internet para colaborar con personas afectadas por la pandemia, a quienes no conocemos.

Una versión más masiva: la Teletón²¹. Millones de personas de un país colaborando para aportar dinero a una causa que consideran buena y justa: ir en ayuda de los niños con discapacidad. Miremos este caso desde la óptica de los ciudadanos y ciudadanas de a pie, es decir, no desde el punto de vista de las organizaciones que se coordinan para producir la campaña, sino de cada una de las personas que hacen una pequeña donación o compran un producto determinado para contribuir.

Veamos cómo operan las reglas:

- ¿Es un acto deliberado y voluntario? Definitivamente sí. Si no quieres, no colaboras. Pero cuando lo haces, tienes a la vista que lo estás haciendo. Es una decisión que tomas, y usualmente puedes ver los progresos y los resultados de los trabajos que ayudas a financiar.
- ¿Conocemos a la persona con quien queremos colaborar? No. Posiblemente conocemos a quienes convocan. Y a veces hasta de ellos o ellas desconfiamos, pero colaboramos igual. Si vives en un país donde se realiza una Teletón, quizá hayas escuchado decir, en medio de las campañas, que los organizadores sólo buscan el lucro para sí mismos y que todo es una farsa. A menudo quienes dicen eso colaboran de todos modos, aunque sea por la presión de los niños y niñas de la casa.
- Cuando van a donar al banco, ¿qué saben de la persona que está adelante en la fila? Nada.
- ¿Les importa no saber? En absoluto. Porque no es relevante.
- ¿Están alineados nuestros propósitos con quienes colaboramos? Definitivamente sí! Eso es lo central.
- ¿Tenemos claridad acerca de qué es lo que vamos a hacer juntos? Sí, pero es muy acotado. Hay unas reglas de juego propuestas por los organizadores y organizadoras, en virtud de las cuales podemos sumarnos o no. Las pequeñas y los pequeños donantes no incidimos en el diseño de esas reglas.
- Respecto de la sinceridad, la responsabilidad y las competencias de quienes colaboramos, son irrelevantes para tomar la decisión de realizar un donativo. Basta con confiar en que la organización depositaria de los aportes realizará su trabajo y que sabe cómo hacerlo.

Otro ejemplo, más reciente y que está transformando la manera de hacer las cosas es el *crowdfunding*. Hay plataformas para ello, donde puedes declarar que tu proyecto atiende una causa noble, justa o bella, e invitar a quienes quieran contribuir a que te hagan una donación. Los *Cuadernos de Colaboración Extrema* son, de hecho, tributarios de esta manera de colaborar. Propusimos a través de una plataforma virtual la idea de escribirlos, pedimos ayuda a muchas personas con quienes tenemos contacto directo, y también a otras con las que no tanto, quienes a su vez convocaron a otras que no conocemos. Al final, 150 personas de 24 países contribuyeron con dinero para poder producir los cuadernos, lo que permite financiar el trabajo de un equipo de profesionales para el diseño narrativo del texto, la redacción, las correcciones, el diseño estético, las imágenes artísticas, la diagramación, la edición digital y la impresión en papel.

Pero esta forma de colaborar no es tan nueva como parece. En 1688 el poeta inglés Alexander Pope financió su trabajo de traducción de *La Ilíada*, de Homero, mediante una campaña de recaudación de fondos que prometía a sus donantes una copia del libro una vez que estuviera listo. El nombre de los 750 patrocinadores figuraba en el primer volumen. De un modo similar, cuando el pueblo francés donó a Estados Unidos la famosa estatua de la Libertad, la construcción del pedestal se convirtió en un problema debido a la escasez de fondos. Fue Joseph Pulitzer, editor del *New York World*, quien lo resolvió lanzando una campaña para recaudar el financiamiento necesario. Eso ocurría en 1884.

La colaboración abierta ocurre cuando, convocadas por un propósito, las personas se movilizan y colaboran de alguna manera, sin conocerse y sin necesariamente tener confianza unas en otras.

Piensa en otras formas de colaboración abierta:

- Las campañas políticas
- Wikipedia
- Movimientos como #metoo

En todos estos casos, miles o millones de personas realizan alguna acción, por mínima o sencilla que sea, para contribuir a una causa que las convoca y les importa. Y no requieren para ello tener lazos de confianza con las otras colaboradoras y colaboradores.

En el caso de movimientos como #metoo, hay una diferencia adicional. Si piensas en las campañas políticas tradicionales (el Partido Demócrata llamando a votar por Obama) o en la Teletón (Don Francisco o Jerry Lewis convocando a donar y a comprar productos de determinadas marcas), en ambos casos hay organizadores conocidos y visibles.

El movimiento #metoo, en cambio, es un movimiento más atomizado, que no requiere una única cara visible. Esto es una variación que no era posible antes de la revolución de las telecomunicaciones, y que surge porque la disponibilidad y la inmediatez de la comunicación a través de las redes sociales y las aplicaciones de mensajería instantánea hacen emerger una capacidad de coordinación atomizada y dinámica que — podríamos decirlo así— se gobierna a sí misma. En el mismo fenómeno aparece una inteligencia colectiva, que es capaz de reaccionar en tiempo real a los acontecimientos y acordar acciones de miles de personas en pocos minutos.

Esto, en el mundo de nuestros ancestros, no era posible. En el de la Teletón tampoco.

²¹ La Teletón es una campaña destinada a reunir fondos para brindar apoyo para la rehabilitación de niños con discapacidad. Se organiza en torno a un evento televisado que dura algo más de 24 horas. En Chile se realiza desde 1978 y la idea ha sido adoptada por otros países. Su rostro más conocido es quien lideró su creación en Chile: Don Francisco, el famoso animador de televisión, inspirado en la campaña homónima iniciada por Jerry Lewis en Estados Unidos en 1966.

III. COLABORACIÓN ESTRUCTURAL

Hasta ahora hemos visto dos categorías de colaboración que tienen en común el hecho de que sabemos que estamos colaborando, sabemos para qué y elegimos hacerlo.

Pero ¿qué pasa cuando participamos de un proceso en el cual colaboramos “por diseño”?

Cuando decimos “por diseño”, queremos decir que alguien literalmente diseñó la forma en que se colabora en el proceso. Esto es, por ejemplo, lo que sucede cuando haces una búsqueda en Google. ¿Estás pensando en colaborar con alguien? Lo más probable es que no. Lo que estás haciendo es perseguir un objetivo individual, que sólo te concierne a ti, para resolver un problema que es tuyo (o de tu hijo o hija haciendo una tarea). Pero resulta que Google usa tus búsquedas, las mete en un algoritmo y con esos datos mejora la experiencia y la capacidad de búsqueda de los siguientes usuarios.

¿Te pidieron permiso? No.

¿Te importa que no te hayan pedido permiso? Probablemente no.

¿Sería más elegante que lo hicieran? Quizá sí, pero tal vez la experiencia de usar Google se estropearía por completo si te lo preguntan cada vez, y por lo demás, si la mitad de los usuarios respondiera que no, el valor percibido por todos (incluida la otra mitad) se reduciría.

Amazon es parecido. Te *logueas*, buscas un autor o autora que te interesa, miras sus libros, lees los comentarios. Haces clic aquí y allá, como harías literalmente en una librería. Te dejas atraer por un libro de otro autor que el sistema te propone porque podría interesarte...

Espera: ¿cómo saben qué libro proponerte? Porque te comparan con otros usuarios. Millones de usuarios y usuarias. Gente como tú o como nosotros, que lee algunos de los mismos libros. Amazon usa un algoritmo que compara tus patrones de búsqueda, de interacción en el sitio y de compra, con los patrones de sus otros

millones de usuarios y usuarias. Y resulta que te pareces a unos cuantos, digamos otras diez mil personas que leen lo mismo que tú, que han comprado el 90% de los mismos libros y han coincidido en un 95% con tus valoraciones respecto de ellos. Si la mayor parte de esas diez mil personas leyó el libro de Juan Pérez sobre las emociones de las amebas, es muy probable que a ti también te interese, ¿verdad?. Bueno, pues es buen negocio proponértelo, porque es probable que acabes comprándolo.

Desde el punto de vista de la colaboración, podemos decir que tanto Google como Amazon han previsto que tus interacciones con sus sistemas permitan mejorar la experiencia de los otros usuarios y usuarias, y que las de ellos y ellas mejoren las tuyas. Han diseñado sus reglas de funcionamiento para que ocurra de esa manera.

Esta forma de colaborar rompe una por una todas las reglas que habíamos visto. Colaboras sin buscarlo, y a menudo sin saberlo, con gente que no conoces, con un propósito que no comparten, sin confiar unos en otros. ¿Cómo ocurre entonces? Porque el orquestador de la colaboración estructural hace eso por ti.

Amazon “conoce” a sus clientes e interpreta los propósitos de quienes buscan libros sobre los mismos temas que tú. Además, conoce cada una de sus interacciones con el sistema y tiene la capacidad de analizar millones de datos de forma tal que se puede “confiar” en la información que esos datos permiten generar sobre patrones de búsqueda, compra y lectura de libros.

Otro ejemplo de cómo la colaboración estructural cuida a quienes participan, es Airbnb, el sistema de alojamientos que permite a cualquier persona poner a disposición una habitación de su casa, o un departamento o una casa completa para que otras se alojen. El sistema se ha propagado a una velocidad vertiginosa por el mundo, y ha transformado la industria hotelera, pero visto en retrospectiva, su éxito depende de algo que habría podido sonar cuestionable hace unos pocos años: para participar como arrenda-

dores, ¡necesitamos confiar y dejar entrar a desconocidos a dormir en nuestra casa! A su vez, el desconocido o desconocida tiene que confiar en la persona que lo alojará. La forma en que esa confianza se produce es por el registro histórico de opiniones y valoraciones de unos usuarios o usuarias respecto de otros y otras. Al valorar mi experiencia, estoy colaborando con todos los usuarios y usuarias del sistema para producir la confianza que permite disfrutar de las bondades que ofrece Airbnb.

Pero, aunque Amazon o Airbnb nos parezcan ejemplos extraordinarios, no son los de mayor impacto. Si hubiera que elegir tecnologías y prácticas de colaboración estructural por su impacto global, en los primeros lugares del ranking pondríamos el *blockchain*.

Si no tienes familiaridad con el término, te ofrecemos una descripción sencilla: *blockchain* es una base de datos descentralizada, es decir, cuyos registros están copiados simultáneamente en innumerables computadores alrededor del mundo.

Eso, dicho así, parece un tecnicismo, pero significa un montón de cosas que están revolucionando la forma en la que podemos relacionarnos y hacer negocios. Algunos analistas comparan la invención de Blockchain con la de Internet, desde el punto de vista del impacto en las vidas de todas las personas del mundo.

Piensa en lo que sucede cuando María y Rodrigo quieren hacer una transacción sencilla. María le vende a Rodrigo un frasco de mermelada por cinco dólares, que este debe pagar. Si la transacción se lleva a cabo con dinero físico, María recibe un billete a cambio del frasco y con eso se cierra el ciclo. El billete que pasa de las manos del uno a las de la otra es único y no puede ser utilizado más de una vez. María dispone de esos cinco dólares para gastarlos una sola vez en alguna otra transacción.

Pero, ¿qué pasa si la transacción es electrónica? Los cinco dólares no son un objeto único, sino una pieza de información: el pago de

Rodrigo es un registro que cambia en las bases de datos de los bancos de ambos. Por lo tanto, los bancos operan como garantes, y en consecuencia, ambos confían en que sus respectivos bancos lleven la cuenta. De eso depende que Rodrigo no pueda usar los mismos cinco dólares para pagar otra cosa, y que María sí disponga de ellos para una próxima transacción.

Pero la diferencia entre la transacción directa con un billete y la transacción digital, es que la segunda requiere esos intermedios garantes que son los bancos. ¿Qué ocurre si Rodrigo quiere enviarle electrónicamente el dinero a María sin intermediarios? Sin los bancos no puede, ¿cierto?

Falso. Porque en 2008 vino Satoshi Nakamoto (alias usado por las o los creadores del Bitcoin que hasta el día de hoy han logrado permanecer en el anonimato) e inventó el Bitcoin, y para que funcionara creó una manera de mantener registros contables inviolables, basándose en eso que hemos descrito como una base de datos descentralizada.

La idea es que un *blockchain* es un registro contable distribuido, que está respaldado en millones de computadores en el mundo. Es inviolable, porque nadie tiene control sobre todas las partes que lo componen, y por lo tanto permite trazabilidad absoluta de las transacciones.

Con esas “criptomonedas” soportadas por el *blockchain*, María y Rodrigo pueden hacer su transacción y estar seguros de que el dinero que pasa del uno a la otra es único y mantiene su valor. Además, es verificable si Rodrigo le pagó a María o no, de una manera que nadie en el mundo puede cuestionar.

IV. COLABORACIÓN EXTREMA

¿Qué otras aplicaciones tiene el *blockchain*? Múltiples, pero especialmente aquellas que requieren críticamente la seguridad e integridad de los datos. Cosas como:

- Dinero digital (criptomonedas). Dinero creado en el mundo digital, cuya contabilidad se almacena en un *blockchain* y que tiene un valor de cambio por dinero bancario normal.
- Sistemas de licitación o contrataciones, que requieren garantizar la transparencia.
- Sistemas de votación electrónica, donde importa eliminar el riesgo de fraude informático para inclinar los resultados de las elecciones, favoreciendo a una u otra tendencia.
- Títulos de propiedad, que permiten respaldar no sólo de quién es un trozo de terreno, sino exactamente dónde están sus límites.

Cada vez que un usuario utiliza las aplicaciones soportadas por *blockchain* colabora, sin saberlo, con otros millones de personas que hacen lo mismo. Mi transacción en bitcoins genera un registro que se almacena en el *blockchain* de bitcoins en millones de computadores en el mundo, contribuyendo a la integridad de un sistema que un segundo después usará otra persona en Holanda y otra en Nigeria.

La colaboración extrema recoge algunos elementos de las anteriores, especialmente de las dos primeras, pero rompe otras reglas.

La llamamos extrema porque la inflexión más grande que contiene consiste en que permite literalmente “colaborar con el enemigo”. Corrección: no es que lo permita, lo exige. Si queremos llegar a tiempo con el cambio climático, o impedir el envenenamiento de los mares, vamos a necesitar que los países que tengan tensiones entre sí trabajen juntos por estos objetivos comunes.

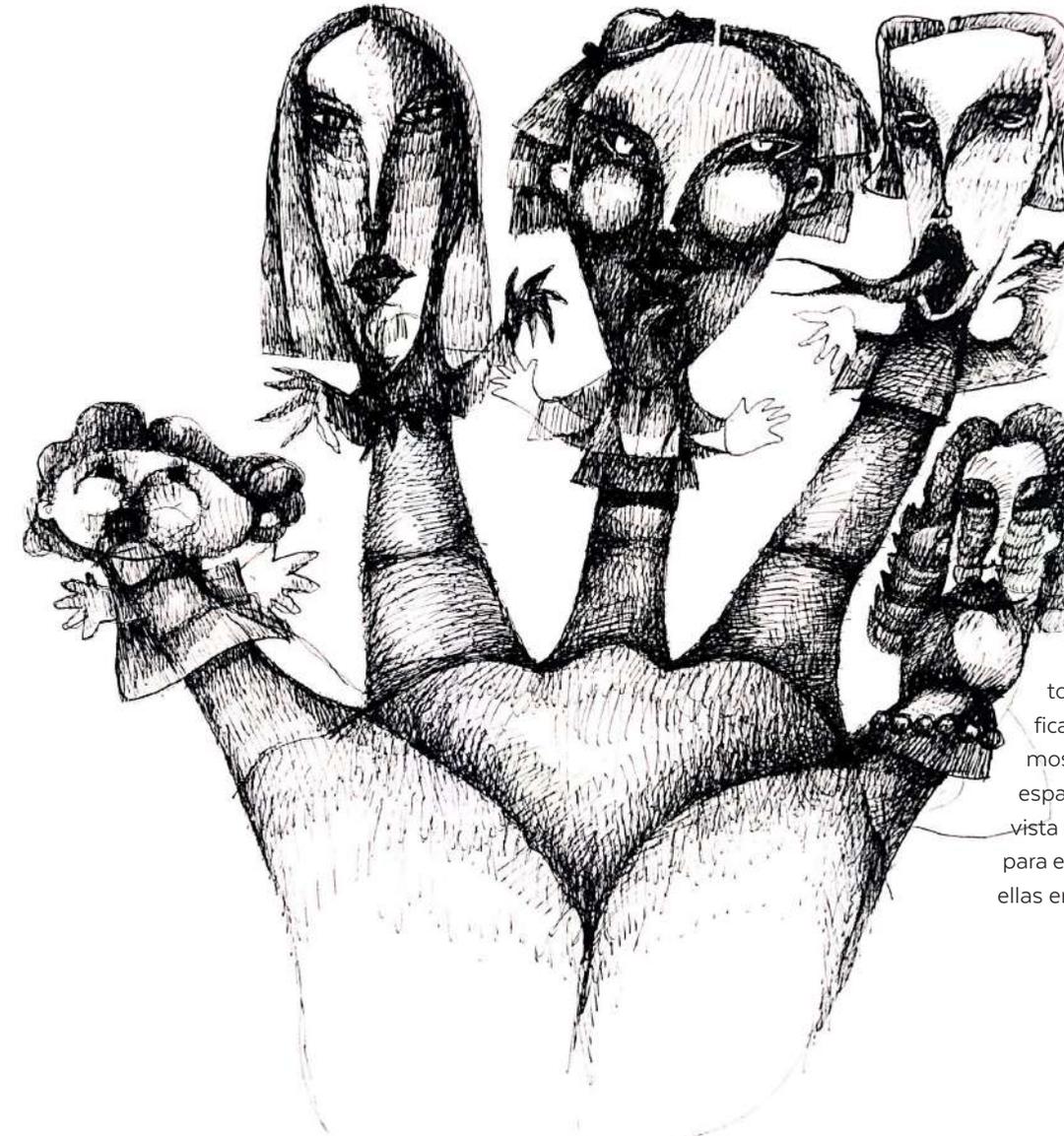
La colaboración extrema requiere un alineamiento férreo en torno a un propósito común, que es importante para todos y todas quienes son convocados a colaborar. Eso incluye también a quienes han sido históricamente adversarios o a quienes no se conocen. Y en torno a ese propósito abre un espacio para colaborar. Esta frase es importante: un espacio para colaborar. En el paradigma de la colaboración extrema no hay una “hoja de ruta” a la que todos suscribimos. Hay múltiples hojas de ruta, cada una referida a una iniciativa —o a un conjunto acotado de iniciativas específicas— que un grupo limitado de participantes se compromete a impulsar, cada una de las cuales impulsa el propósito común de alguna manera. ¿No te caen bien todos y todas los que están en la mesa? No importa, colabora con los que sí puedas. ¿No te gusta el proyecto de Rosario? No colabores con ese proyecto. ¿Desconfías de Mario? Pues evalúa si él podría hacer una contribución específica a tu proyecto, que no suponga riesgos para ti.

Estos cuadernos de apuntes proponen un método para lograr esta cosa tan rara de la que estamos hablando, así que paciencia si te parece descabellada. Por ahora veamos cómo es este tipo de colaboración en comparación con nuestro sistema de reglas.

En la colaboración extrema:

- Colaborar es un acto voluntario y deliberado.
- No necesariamente conocemos a las personas con quienes queremos colaborar.
- **Nuestros propósitos con esa persona, respecto de la colaboración, están bien alineados. Esto es lo más importante.**
- **No tenemos una agenda, ni una hoja de ruta específica de lo que haremos juntos. Y esto no es un problema.**

- ¿Tenemos confianza recíproca en la sinceridad con que colaboramos? Es posible que no, pero la forma en la que orquestamos la colaboración nos permite avanzar sin que ello suponga un riesgo. O en todo caso, es un riesgo muy inferior a los beneficios de trabajar juntos.
- ¿Tenemos confianza recíproca respecto de la responsabilidad con la que nos movemos? No necesariamente, pero se puede ir construyendo.
- Lo mismo pasa con la confianza recíproca respecto de nuestras competencias.



Es decir, la colaboración extrema se hace posible cuando nos permitimos trabajar con otros y otras en torno a un propósito lo suficientemente grande como para incluir a quienes son adversarios en espacios más específicos de lo social, lo político, lo económico o lo técnico; y cuando además, nos permitimos la flexibilidad de colaborar en paralelo, en múltiples grupos o equipos, sin una única hoja de ruta, impulsando iniciativas alineadas solamente por los propósitos comunes.

Desde luego, esto es posible cuando la orquestación de los espacios de colaboración respeta ciertas reglas mínimas que garantizan esa disponibilidad para que todos colaboren potencialmente con todos. En estos años de trabajo hemos identificado algunas condiciones y estrategias que han mostrado tener valor a la hora de diseñar dichos espacios. En las próximas páginas daremos una vista panorámica a esas condiciones y estrategias, para entrar con mayor profundidad en cada una de ellas en los siguientes cuadernos.



IV. A QUÉ LE
ESTAMOS
APOSTANDO

BUSCANDO NUESTRO ESPACIO DE JUEGO

Decimos que la Humanidad está viviendo un proceso de cambio cultural masivo y global, y que nuestro trabajo consiste en contribuir a acelerarlo.

Pero ¿cómo está ocurriendo este cambio?

Puesto que estamos frente a un fenómeno atomizado, distribuido, con millones de agentes operando al mismo tiempo en vectores distintos, una buena pregunta inicial podría ser: ¿cuál es el átomo, es decir, cuál es el grupo humano mínimo para que esto ocurra?

Esta pregunta es clave, porque lo que estamos tratando de encontrar es la manera de provocar el mayor impacto posible y de acelerar el cambio cultural. Pensemos en estos términos: comunidad mínima para impactar.

Volvamos por un momento a Greta. Su movimiento, que ahora es global, logró posicionar exitosamente un cierto sentido de urgencia en la opinión pública, movilizándolo en las calles a millones de jóvenes en miles de ciudades del planeta. ¿Cuál podríamos decir que fue la comunidad mínima de acción? Si lo viste ocurrir en tu ciudad o en tu barrio, podrás tener una hipótesis.

La primera idea que uno podría aventurar es: las escuelas, o como quiera que se llamen en cada lugar las instituciones educacionales de las y los estudiantes de 15-16 años que salieron a marchar convocados por Fridays for Future. Suena bien. Cientos de miles de pequeños grupos de estudiantes que se emocionan con el ejemplo de Greta y sus amigos, que conversan sobre la urgencia de sumarse, que se coordinan para participar, a menudo bajo el liderazgo de sus centros de alumnos. Pero ¿qué pasa si sólo un colegio en una ciudad como Buenos Aires se suma? Es posible que nada, salvo para quienes participan. Bueno, nada no. Después de todo, así comenzó la cosa: con un puñado de niñas y niños suecos presionando a su Parlamento. Nada en el sentido de que los

ciudadanos de Buenos Aires no lo ven. El Parlamento de Argentina no se entera. La opinión pública del país no se conmueve. Aquella sería una más de miles de pequeñas marchas que ocurren en los países de América Latina, sin más eco que la voz de los involucrados. Es decir, claramente el colegio o la escuela no tienen la escala suficiente como para constituirse en ese detonador que andamos buscando. No tiene la escala mínima para impactar. Se requiere ir a una escala mayor.

La escala de la comunidad es más grande. ¿Un país?

No cabe duda de que un país entero puede sumarse a un gran movimiento cultural de transformación, pero ¿será esa la escala de la comunidad inicial?

En Chile tenemos algunos ejemplos para buscar una respuesta. Quienes hayan seguido en la prensa los acontecimientos recientes, sabrán que el 18 de octubre de 2019 se inició un proceso social inédito, al que se ha denominado “estallido social”, y que tiene una serie de aristas políticas, económicas y culturales que lo vuelven profundamente complejo. Pero visto de lejos, parece un fenómeno nacional. Después de todo, si uno se detiene a mirar las reivindicaciones que mueven a la mayoría detrás de las marchas, aparecen cosas que son transversales a todo el país:

- el sistema de pensiones
- la violencia de género
- el salario mínimo y, en general, la distribución de los ingresos
- la falta de cobertura de salud (que se ha manifestado tan dramáticamente durante la pandemia)
- los espacios de participación ciudadana
- el sistema educacional
- la corrupción

Estos temas no son nuevos en Chile. Aparecen en todas las campañas políticas, de todos los bandos. Cualquier candidato o candidata a un

puesto alto tiene que prometer algo respecto de estas cuestiones.

Por supuesto, también hay otros temas que son igualmente importantes, pero podríamos decir que son más contingentes, porque no se refieren a los dolores y preocupaciones de cada ciudadano o ciudadana en general, sino a los de grupos más específicos, o bien se dan en contextos específicos. Entre ellos:

- la situación de los mapuche²² (su cultura, su acceso a la tierra, su acceso a oportunidades económicas, sociales y políticas)
- la violencia policial y el respeto a los Derechos Humanos
- el manejo de la crisis sanitaria
- los inmigrantes

Pero, en general, todos estos son temas sobre los cuales cualquier chileno o chilena tiene una posición y siente que de algún modo la forma en que los conflictos asociados a ellos se desarrollen le afecta. Eso nos podría inducir a pensar que el país es la escala correcta. Pero, ¿es un país como Chile un espacio con suficientes factores comunes como para contar con un sentido de pertenencia y de responsabilidad compartida lo suficientemente fuerte?

Empezamos a dudar sobre la posibilidad de elegir un país como escala de intervención cuando vemos lo que dice la gente dependiendo de dónde vive. Resulta que si vives en la región de la Araucanía²³, la situación de los mapuche y sus conflictos con la industria forestal son una preocupación muy presente, incluso si en realidad el resultado te da lo mismo. Te afecta porque la violencia que origina el conflicto interfiere con tu vida. Ya sea que tengas un pequeño negocio de turismo que no verá clientes acercarse a la zona, o que simplemente vivas en Temuco²⁴ y transites por carreteras donde podrías encontrarte con un camión incendiado, el conflicto te afecta.

Pero si vives en Antofagasta, 2000 km al norte, en una de las regiones mineras más importantes del mundo, tus principales preocupaciones son diferentes. Desde luego, no quieres un conflicto violento en tu país, pero tu cotidianidad te hace mirar otras cosas. Por ejemplo, la relación que tu

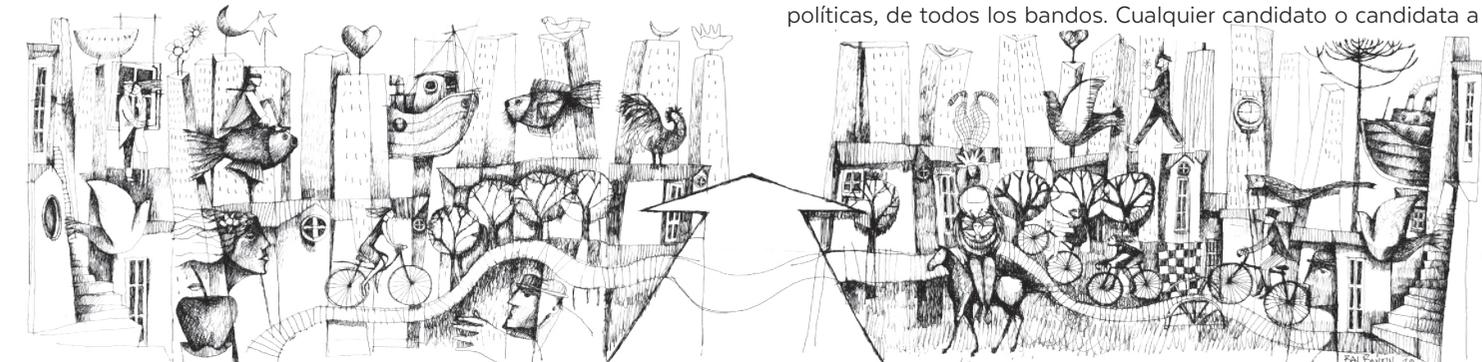
red económica y social tiene con la minería. No es raro escuchar a personas de Antofagasta preguntarse por qué en su región queda una porción tan pequeña de las riquezas económicas que se extraen allí. Tampoco es raro que las conversaciones versen sobre si las empresas mineras contribuyen o no a desarrollar sus ciudades²⁵ (Antofagasta, Calama, Tocopilla, etc.).

Estas historias nos muestran que el país tampoco es esa comunidad mínima que buscamos, pues a pesar de que algunas cosas, tales como las leyes, son resueltas a nivel de los Estados nacionales, el espacio en que se despliegan sus efectos directos sobre la población es el de la ciudad.

Por eso nos parece que la comunidad mínima de acción es la ciudad.

Las y los lectores pueden discutir esto y argumentar que en una misma ciudad hay barrios diversos y que en ellos viven personas con diferentes desafíos, intereses y preocupaciones. Y es cierto, pero la proximidad geográfica, la conexión de la infraestructura vial, la unidad político administrativa y sus marcos y leyes regulatorios, suelen ofrecer posibilidades de escala que favorecen la colaboración extrema. También puede discutirse que las redes permiten movilizar virtualmente causas sociales, ambientales o políticas, y que eso no ocurre en el contexto de una ciudad necesariamente. Pero nosotros no discutimos eso. Lo que sí decimos es que la calidad de vida de las personas se juega en las ciudades, y también aquellas variables que relacionan la calidad de vida con el cuidado del planeta. La ciudad es un espacio que permite cultivar colectivamente un estilo de vida responsable respecto del impacto de cada quien.

Dicho de otra manera, la ciudad alberga a una comunidad, constituida por tipos de relación, tipos de servicios, tipos de gobernanza y prácticas de convivencia que le dan cierta coherencia como grupo humano vinculado a un territorio.



²² Mapuche es el nombre del pueblo indígena más numeroso en Chile y en Argentina. El término se usa tanto para referirse específicamente a la población indígena de la zona de Arauco, como para abarcar, de un modo más amplio a los indígenas que comparten el idioma (mapudungún) y parte de la cultura de los mapuche. En Chile representan poco más del 9% de la población total. Como muchos pueblos indígenas de América, los mapuche tienen reivindicaciones históricas respecto a la propiedad y uso de la tierra en territorios que eran ocupados por su pueblo antes de la llegada de los españoles. La historia de la relación entre el pueblo mapuche y el Estado chileno, desde su formación, ha estado marcada por una tensión que en algunos momentos ha devenido en episodios armados, como la llamada “Pacificación de la Araucanía”. En el momento en que escribimos estos cuadernos, la zona de Arauco es un polo de tensión política muy importante para el país, donde las reivindicaciones territoriales mapuche están en oposición a los intereses de la industria forestal y tienen su contracara en una creciente presencia armada del Estado chileno, en un conflicto que además parece estar atravesado por la operación de organizaciones delictuales. El síntoma de todo ello es una seguidilla de hechos de violencia que ha ido aumentando su frecuencia en el tiempo, con indígenas asesinados, dirigentes detenidos, camiones y propiedades quemadas, policías emboscados y un largo etcétera.

²³ En el mapa, esta es una zona que aparece más o menos “al medio” de la larga franja que es Chile. En términos poblacionales, el centro es la Región Metropolitana, donde está Santiago, que acumula aproximadamente 1/3 de la población total del país. La Araucanía es una zona que comienza más o menos 500 km más al Sur. Es posible, por lo tanto, vivir en la capital del país, y ser parte de una inmensa mayoría que simplemente no ve el conflicto de la Araucanía más que por las noticias o las marchas que ocurren en algunos puntos de la ciudad.

²⁴ Una de las ciudades importantes en la zona de Arauco.

²⁵ Las ciudades mineras chilenas se concentran en torno al desierto de Atacama, que comienza más o menos 1000 km al norte de Santiago y es el desierto más seco del mundo.

EL PARTIDO SE GANA EN LAS CIUDADES

“La batalla por la sostenibilidad será ganada o perdida en las ciudades”

Ban Ki-moon, ex secretario general de las Naciones Unidas.

En términos de lo que mueve personalmente a cada individuo a quien queremos convocar, es en la ciudad en la que este reside donde se juega su calidad de vida y donde ocurre casi todo lo que más le importa, salvo en aquellos casos en los que la segregación o la diferencia entre barrios específicos es tan grande que el sentimiento de pertenencia de los habitantes se limita al barrio o a la comuna y no a la ciudad completa.

Salvo la excepción que indicamos, a quienes habitamos ciudades nos sucede que es en ellas donde se juega nuestra calidad de vida.

En las ciudades:

- trabajamos
- circulamos (caminando, en bicicleta, en automóvil, en transporte público)
- se educan nuestros hijos
- hacemos nuestras compras
- disfrutamos de la oferta artística cultural que nos interesa: espectáculos, bibliotecas, etc.
- hacemos vida social: en pubs y restaurantes, en plazas y parques, en las casas de cada quien
- (y ahora último) vivimos las cuarentenas

Así que aquellos problemas que nos hacen la vida cotidiana maravillosa o miserable son mayoritariamente compartidos por quienes habitan la misma ciudad que nosotros: los atascos de tránsito, la calidad de las instituciones educacionales, la disponibilidad de servicios médicos, el acceso a vivienda, el mercado laboral, la polución del aire, la calidad y acceso al agua, etc.

Mirar las ciudades como la comunidad mínima donde ocurre la transformación supone tener a la vista algunos parámetros. Podemos decir que las posibilidades que ofrece una ciudad para constituirse

en un núcleo de transformación dependen no sólo de su tamaño geográfico y poblacional, sino de otros factores que determinan el potencial creativo y generador de sus habitantes:

- Población: un mayor número de habitantes suele estar correlacionado con una mayor probabilidad de diversidad en cuanto a habilidades y talentos, pero también mayores desafíos de convivencia e infraestructura.
- Entramado económico: la diversidad de sectores también contribuye a la variedad de habilidades y talentos. Las ciudades organizadas en torno a un único sector suelen tener menos esa heterogeneidad.
- Condiciones de vida: las ciudades con mejor oferta habitacional, educacional, de servicios médicos, cultural y social, tienen menos dificultades para retener a las personas talentosas. En el otro extremo están las ciudades-dormitorio, donde duermen quienes trabajan en una zona cercana, como pasa a menudo con las ciudades mineras, cuya tasa entre población flotante y residentes estables suele ser proporcionalmente alta en relación a otras ciudades.
- La estructura político-administrativa y la naturaleza de sus liderazgos. No es lo mismo una ciudad como Medellín, cuya alcaldía controla las empresas de servicios básicos bajo una sola estructura administrativa, que una ciudad como Santiago, donde la gobernanza se reparte entre un intendente o intendenta designado por el gobierno central y los alcaldes y alcaldesas de las comunas, que son elegidos por la ciudadanía mediante sufragio, y donde los recursos del primero son provistos desde el gobierno central mientras los segundos manejan presupuestos municipales con diferentes fuentes de ingresos, ninguna de las cuales es por cierto una empresa.

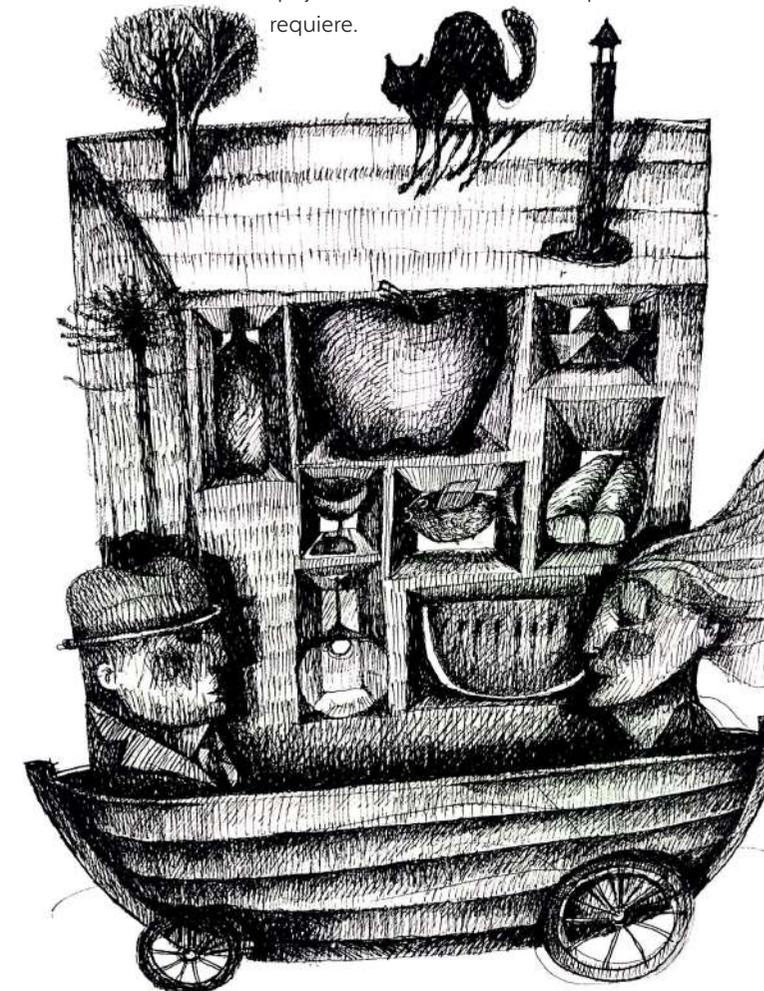
Es por todo esto que nosotros (los autores de estos cuadernos)

EL CAMINO DE CIUDADES+B

estamos convencidos de que la mejor escala para poder acelerar el cambio cultural que necesitamos mediante la Colaboración Extrema es LA CIUDAD, y es por eso que en el año 2017 tomamos la decisión de transformar los pilotos de Río+B en Brasil, Santiago+B en Chile y Mendoza+B en Argentina, en las bases para desarrollar un movimiento global llamado CIUDADES+B.

En lo que queda de este capítulo vamos a hacer una descripción muy panorámica de lo que hacemos en Ciudades+B, para concentrarnos luego, en los otros 4 cuadernos, en las estrategias de colaboración extrema que creemos que constituyen el principal aporte que Ciudades+B puede hacer a quienes estamos comprometidos con empujar los cambios culturales que la Humanidad

requiere.



Ciudades+B es un movimiento colaborativo coliderado, hasta ahora, por: Fundación Sistema B Internacional, que promueve a las Empresas B y otros actores económicos en América Latina para construir una nueva economía en la que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental; y Gulliver, una agencia de innovación certificada como Empresa B que se especializa en cultivar ecosistemas colaborativos; con el apoyo de la BMW Foundation, que promueve los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

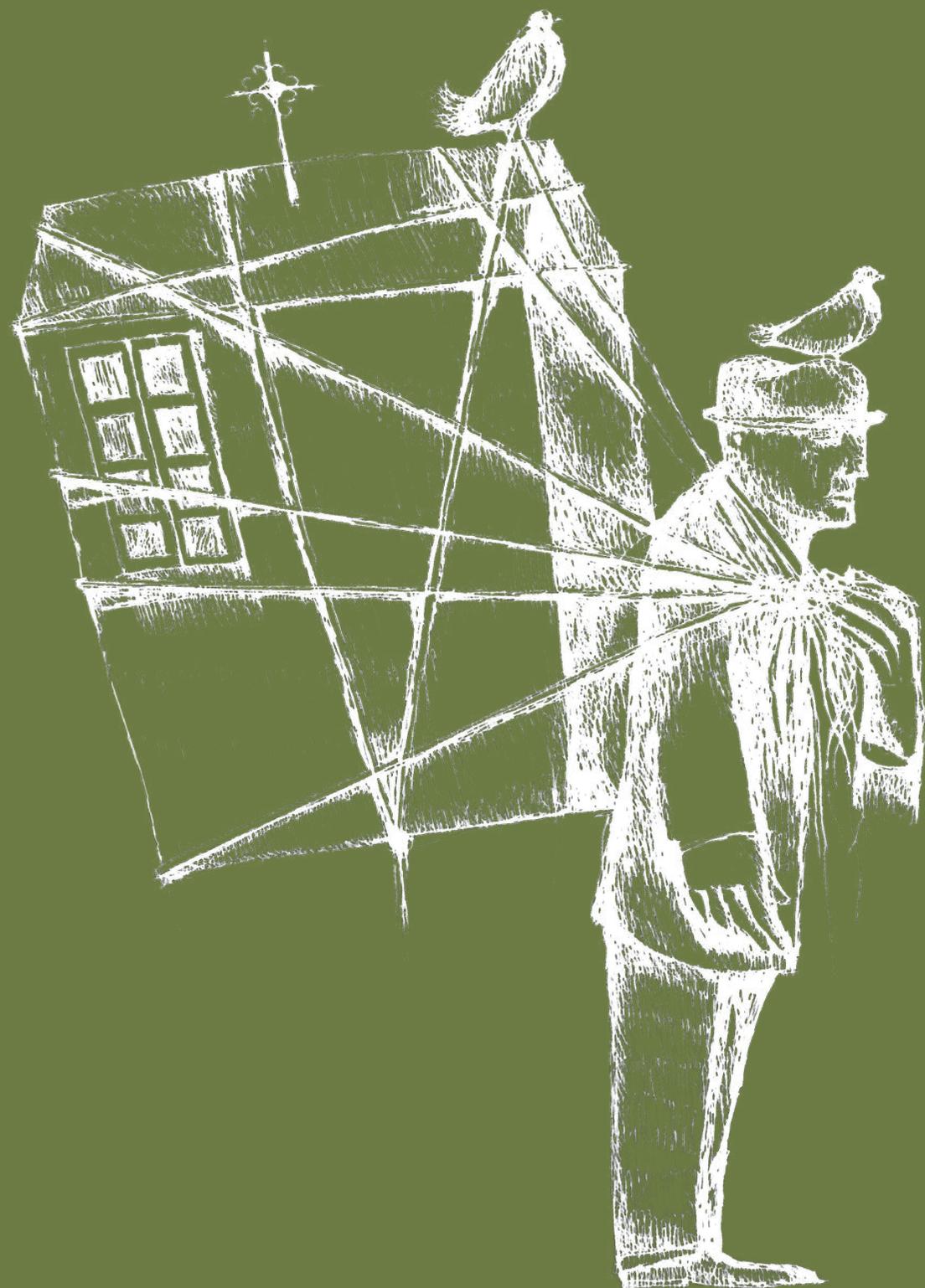
Ciudades+B busca movilizar a cientos de miles de personas (ciudadanos y organizaciones) para que colaboren en pos de los ODS.

Nuestro trabajo consiste en reunir a distintos actores de una ciudad para crear un propósito compartido mediante una estrategia que llamamos entrelazar *stakeholders*. Nos referiremos a esta estrategia con mayor detalle en el tercer cuaderno.

A través de un enfoque colaborativo, multisectorial y de una gobernanza descentralizada, buscamos asegurar la participación de todos, sin necesidad de que ellos acuerden de antemano un plan u hoja de ruta específica. En lugar de esto, cada participante (instituciones estatales, empresas, activistas, organizaciones ciudadanas, universidades, etc.) contribuye a los propósitos comunes con sus propios esfuerzos.

Así, los caminos de acción son múltiples y variados, todos ellos bajo un propósito común previamente compartido. Cada miembro de la estructura de gobernanza o socio estratégico puede perseguir sus propios objetivos y beneficiarse a su manera, siempre y cuando esté en sintonía con el propósito común acordado. Nuestro equipo ha validado este enfoque de colaboración masiva durante los últimos diez años para acelerar el crecimiento de ecosistemas de innovación en toda América Latina.

En el anexo I explicamos con mayor detalle la manera en que Ciudades+B realiza sus intervenciones.



V. LAS 4 ESTRATEGIAS DE COLABORACIÓN EXTREMA DE CIUDADES+B

Implementando CIUDADES+B en cinco ciudades, tanto de América Latina como de Europa²⁶, hemos identificado cuatro estrategias de colaboración extrema que han probado tener éxito. Desde una vista panorámica, estas estrategias, que siempre combinamos, nos han permitido acelerar cambios culturales y sociales que para muchas y muchos observadores y participantes de los ecosistemas parecían imposibles.

En este cuaderno sólo proponemos un pequeño resumen, pero profundizaremos cada una de ellas a lo largo de la colección.

ESTRATEGIA 1: CULTIVAR UNA ÉPICA COMÚN

Hay un primer paso en todo proceso de cambio social y cultural profundo y duradero: construir un “nosotros”, no en oposición a un “ellos”, sino forjando un sentido de pertenencia, algo similar a lo que hizo Mandela en su gobierno cuando sumó a los blancos al proyecto político de construcción de “un país”. Esto permite alinear y movilizar las voluntades necesarias para producir la transformación. Ese sentido de pertenencia se construye, entre otras formas, articulando y cultivando una épica común, es decir un relato que da sentido al nosotros y a una visión de futuro compartida por las y los que forman parte de ese nosotros.

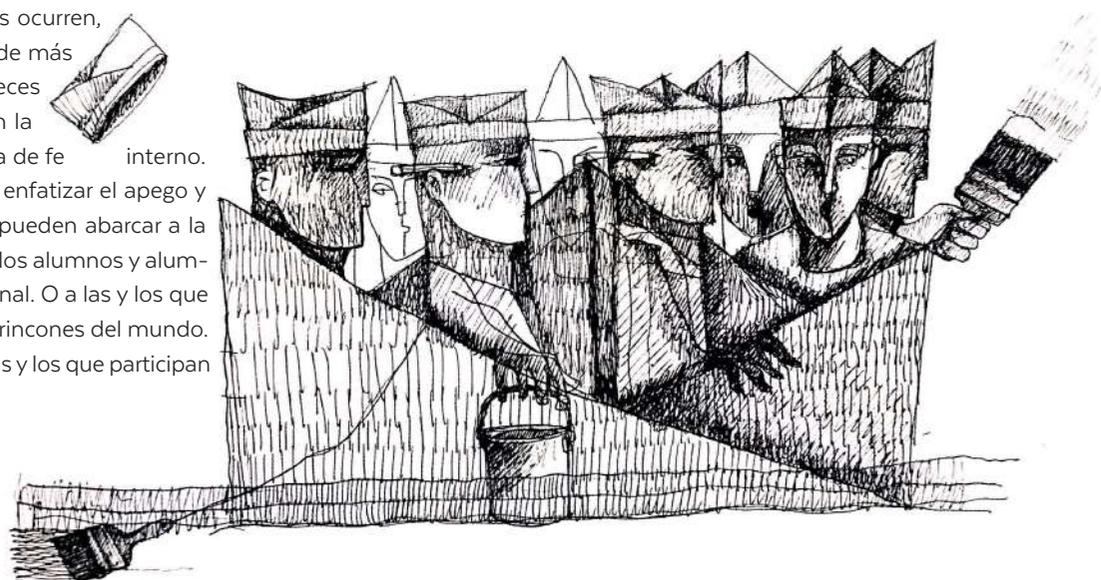
Estas cosas no se hacen por separado. No hay una relación de causalidad unidireccional entre el nosotros y la visión de futuro. Ocurren simultáneamente y se refuerzan entre sí.

Tradicionalmente, los “nosotros” que se nos ocurren, a menudo tienen un tinte tribal, con un borde más o menos claro. El término tribal se usa a veces para hablar de comunidades que encarnan la xenofobia, el racismo o algún tipo de dogma de fe interno. Pero en este documento lo utilizamos para enfatizar el apego y el sentido de pertenencia. Esos “nosotros” pueden abarcar a la población de una ciudad o de un barrio. O a los alumnos y alumnas y egresados de una institución educativa. O a las y los que padecen la misma enfermedad en distintos rincones del mundo. O a quienes suscriben un mismo credo. O a las y los que participan de un mismo movimiento.

Pero parte de lo que tenemos que mirar es el surgimiento de redes y movimientos con bordes difusos, donde el **nosotros** se nutre del propósito, articulado en una épica que a su vez le da sentido de unidad a ese **nosotros**.

Un bello ejemplo es la red Ouishare, conformada por profesionales de distintos países que colaboran, sin jerarquía ni institucionalidad, para impulsar la economía colaborativa.

En el cuaderno 2 te mostraremos lo que hemos aprendido sobre la relación entre el nosotros y la épica, y cómo se puede diseñar y articular una épica que encarne y movilice los propósitos de un nosotros.



²⁶ Río de Janeiro, Mendoza, Santiago, Asunción y Edimburgo.

ESTRATEGIA 2: ENTRELAZARNOS

Tal como hemos visto con los esfuerzos mundiales en torno al desafío climático, suele ocurrir que en el propósito de movilizar el cambio nos encontramos ante la dificultad de buscar consensos absolutos tanto en los objetivos como en la agenda del cambio. Y a menudo fracasamos cuando persistimos en intentar ese alineamiento completo y total.

Para abordar el problema de otra manera, tenemos que recurrir a la empatía y partir de una premisa clave: cada persona tiene sus propios intereses y preocupaciones. Y estos son legítimos, no importa qué tan inapropiados puedan parecerles a los demás. Si aceptamos como legítimos las preocupaciones y los intereses de las otras personas, aun cuando se opongan a nuestros propios intereses y preocupaciones, entonces podemos poner todo sobre la mesa y comenzar a trabajar.

Desde luego, la aceptación de las preocupaciones e intereses de los otros individuos como legítimos tiene un límite, que es el que recoge la llamada “paradoja de la tolerancia Popper”, y que se resume en que la tolerancia debe incluir a todas y todos excepto a los intolerantes. Una sociedad que es tolerante con los intolerantes puede potencialmente ser destruida por estos últimos. La República de Weimar se mostró tolerante con Hitler y sus seguidores, quienes se beneficiaron de ello para llegar al poder al amparo de los mecanismos democráticos. En nuestro caso, cuando estamos frente al desafío de producir colaboración extrema, buscamos incluir a todas y a todos los participantes de la comunidad, excepto a aquellos que buscarían destruirla o destruir las bases de la convivencia que hace posible la colaboración. Esto abre un espacio de ambigüedad con el cual no es siempre trivial trabajar, porque al fragor de las tensiones políticas, puede ser tentador para algunos argumentar que los intereses de las otras personas ponen en riesgo a la comunidad. Esta complejidad es inherente al trabajo de hacer colaborar a individuos que tienen tensiones entre sí, pero en último término debe ser la adhesión al propósito común el criterio que prime.

Bajo esta lógica, el foco de nuestros esfuerzos se orienta a lograr que algunas personas estemos de acuerdo en algunas cosas, por algún tiempo. Y que de esos acuerdos surjan acciones concretas que produzcan cambios que contribuyan al propósito general.

Este entrelazamiento se hace una y otra vez, respecto a una gran variedad de objetivos y acciones específicas. A fuerza de ir encontrando esas pequeñas sinergias, terminaremos cultivando confianzas entre nosotros que nos permitirán soñar horizontes conjuntos, cada día más ambiciosos.

Este es precisamente el *modus operandi* detrás de la Alianza de Ambición Climática, que analizaremos con mayor detalle en los sucesivos cuadernos.

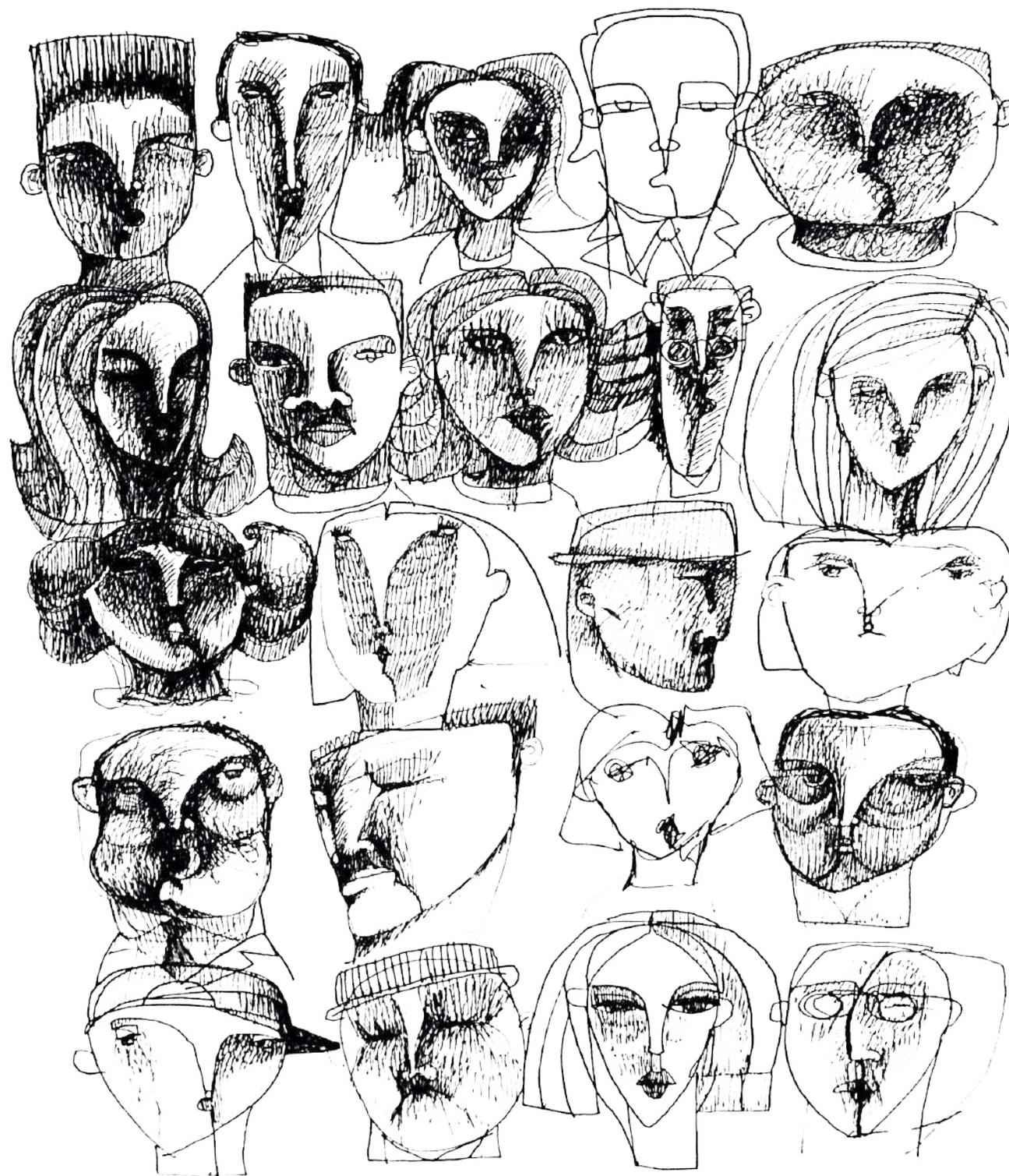
Además, en el cuaderno 3 revisaremos en detalle cómo se diseñan las condiciones para que el entrelazamiento ocurra: los espacios políticos, la arquitectura de las conversaciones, los espacios de acuerdo, las convocatorias, etc.

ESTRATEGIA 3: INCLUIR AL MUNDO EMPRESARIAL COMO OTRO MOTOR DE CAMBIO

Nos hemos acostumbrado a esperar que los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil lideren la búsqueda de soluciones a los desafíos colectivos que tenemos. Sin embargo, en los últimos años ha ido quedando claro que el mundo privado tiene un rol central. No sólo porque empresas como Facebook o Google tienen muchísimos más recursos que muchos países juntos, sino porque hoy cumplen un rol central en ir generando el mundo en el que vivimos. Algunas compañías privadas tienen poderes que la mayoría de los gobiernos no tienen, hasta el punto que pueden determinar el rumbo de un país y vulnerar la democracia, lo cual supone una responsabilidad política, histórica y social cada vez más visible y exigida por la ciudadanía.

Pero al mismo tiempo aparecen movimientos empresariales como el Capitalismo Consciente, las Empresas B, el B Team e incluso El Foro Económico Mundial, que están hablando del rol protagónico que pueden y están teniendo las empresas para alcanzar los ODS. Diseñar los procesos de cambio hoy sin involucrar al mundo privado no sólo es un error histórico, sino que implica restar a uno de los actores que mayor impacto puede tener.

En el cuaderno 4 hablaremos sobre cómo hacer realidad el slogan de #BusinessAs-AForceForGood, que se refiere a cómo el dinamismo, la energía y los recursos del mundo de los negocios puede ponerse al servicio de los intereses de la comunidad en su conjunto.



ESTRATEGIA 4: PROMOVER EL LIDERAZGO DE LA CIUDADANÍA

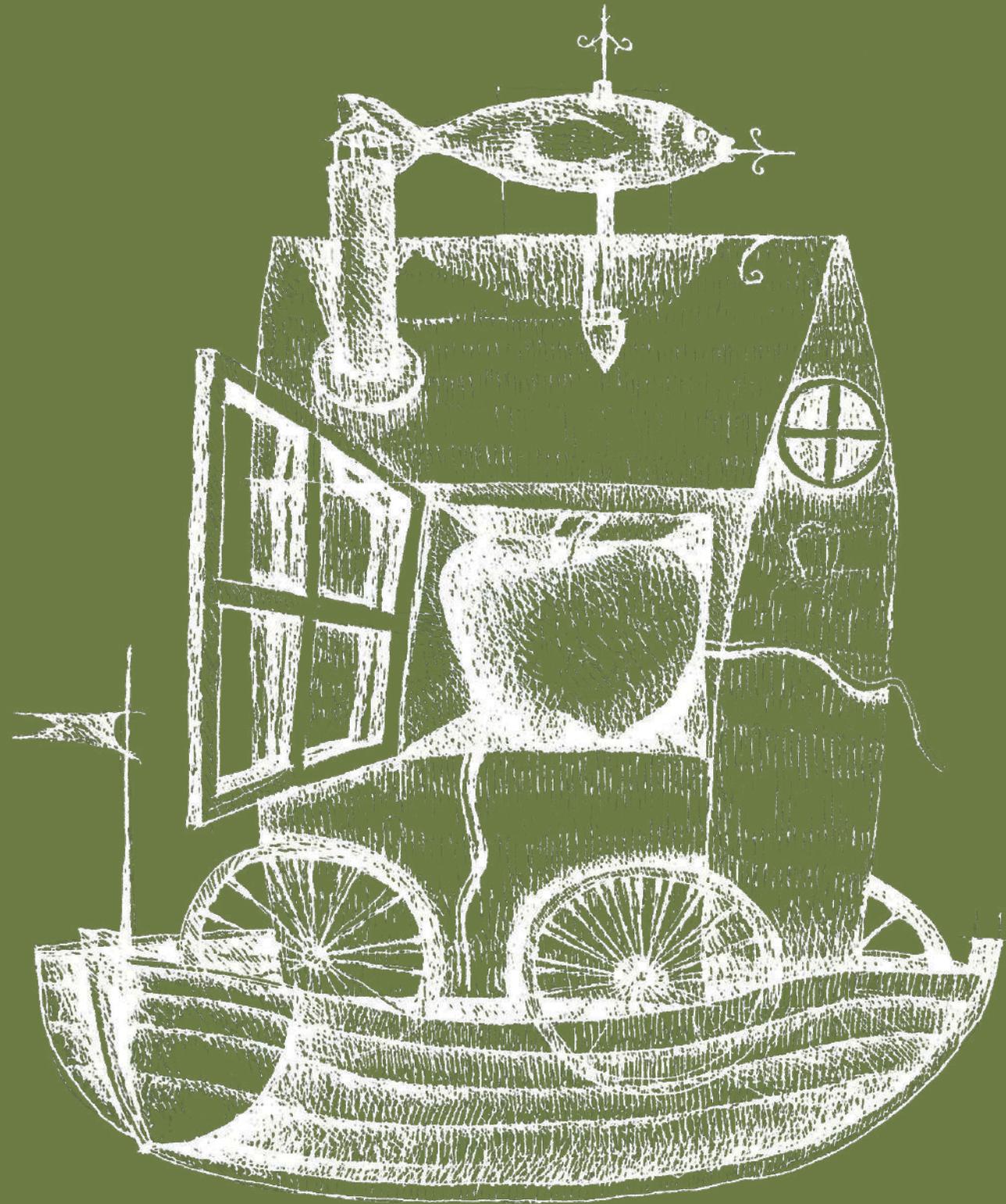
Hasta ahora la ciudadanía ha desarrollado una gran fuerza para exigir los cambios que se necesitan para asegurar la dignidad, la paz, la justicia, la tolerancia, la igualdad o el bienestar. En todo el mundo parece ser cierto que la ciudadanía está recurriendo a un poder creciente para marchar, organizarse y hacer valer con fuerza sus demandas. Y eso está muy bien, porque de algún modo es una manifestación de cómo el poder se está distribuyendo y los individuos están participando de un modo más activo en sus propios destinos.

Pero creemos que marchar, denunciar, exigir y reivindicar son sólo una parte del trabajo. Porque todas estas acciones suponen una respuesta o una interpelación a un “otro” que debe hacerse cargo de llevar a cabo los cambios exigidos. Usualmente, ese “otro” es el Estado, o los representantes de la ciudadanía en el Estado.

Sostenemos que esa manera de plantearse la acción ciudadana es hereditaria de un mundo gobernado por representantes. Un mundo donde no era posible que los ciudadanos participaran directamente en la coordinación de acciones y recursos para lograr mejoras en sus condiciones de vida. Pero los ciudadanos del presente tienen una capacidad relativamente nueva: precisamente la de liderar el cambio en forma directa y no sólo a través de sus representantes. Esta es una clave del siglo XXI: ya no se trata de cambiar a nuestros gobernantes para que ellos a su vez cambien el mundo, sino de actuar coordinadamente para ser y hacer pasar los cambios que queremos. Basta pensar en un sencillo ejemplo: si queremos dejar de consumir botellas plásticas y dejar de lanzar un millón de ellas **por minuto** al mar, nosotros —todas y todos nosotros— podemos dejar de comprarlas. Eso, que dicho así parece sencillo (aunque no lo sea) es posible pensarlo, y realizarlo, porque hoy las personas podemos conversar y coordinarnos de forma distribuida, todas con todas. Hace veinte años, ese objetivo y esa conversación eran una utopía.

Ese nuevo poder, que requiere ser cultivado, es infinito.

En el cuaderno 5 veremos no sólo en qué consiste este poder y dónde se manifiesta, sino también cómo promoverlo, cómo encauzarlo y cómo convertirlo en una palanca aceleradora del cambio.



VI. CONCLUYENDO

Hemos dicho que, como está claro para la mayoría de las personas, la Humanidad enfrenta desafíos enormes respecto al bienestar de la población e incluso a su capacidad de sobrevivir en el largo plazo. Desafíos que van desde asegurar que cada individuo tenga la posibilidad de una vida digna con acceso a los servicios necesarios para crecer y desarrollarse, hasta garantizar que las condiciones ambientales del planeta sigan siendo favorables a la vida humana tal y como la conocemos. Estos desafíos han sido articulados por la ONU en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Hemos dicho que la gobernanza de que dispone nuestra especie para hacerse cargo de estos desafíos es insuficiente: no tiene la capacidad de movilizar los recursos de la Humanidad para producir los cambios necesarios a la velocidad necesaria para impedir algunos de los escenarios más catastróficos. Evaluados respecto de sus propios plazos, los ODS no van camino a lograrse.

Para buena parte de la población mundial, las amenazas se acercan de un modo que no puede percibir. Somos las verdaderas ranas en una olla con agua caliente que aumenta su temperatura gradualmente. Por nuestra constitución biológica y nuestra historia, la mayoría de seres humanos no poseemos la capacidad de mirar el mundo y a nuestra especie como un todo. Menos aún de tener sensibilidad respecto de problemas como el cambio climático, la falta generalizada de acceso a servicios sanitarios mínimos, las profundas brechas de la educación o la hambruna que golpea a una parte de nuestros congéneres. Por último, parecemos insensibles respecto de las generaciones que vienen, a quienes estamos depredando los recursos naturales, comprometiendo con ello sus posibilidades de forjar vidas dignas y plenas.

Hemos dicho también que en este escenario, que podría parecer tan desesperanzador, hay avances importantes en nuestra capacidad de acción colectiva, que se han expresado en prácticas de colaboración que hasta hace unos años eran impensables. Las tecnologías de información y comunicación han abierto oportunidades alucinantes para que hagamos en forma colectiva cosas que podrían parecer imposibles. Nos lo demostró Greta, a sus 16 años, construyendo una plataforma de poder político que le permitió dar una lección

al conjunto de los y las líderes mundiales sobre cambio climático. Pero aún más, lo están demostrando millones de personas que responsable y sistemáticamente están colaborando incluso con aquellos a quienes podrían considerar sus enemigos para impulsar transformaciones profundas en sus territorios. Hemos llamado a las prácticas que lo hacen posible “colaboración extrema”. Hemos revisado el fenómeno de la colaboración extrema para entenderlo mejor. Y hemos visto cómo obedece a algunos principios básicos:

- Los seres humanos compartimos y nos contamos a nosotros mismos historias acerca del pasado, del presente y del futuro, que determinan nuestra manera de estar en el mundo y nuestras posibilidades de acción. Producir colaboración con otros supone tener historias comunes que sirvan de trasfondo a prácticas, símbolos y ritos que hagan posible la acción colectiva a gran escala. A ese conjunto de elementos lo llamamos **la épica**.
- Impulsar los grandes cambios que se requieren supone sumar la capacidad de acción de la mayor cantidad posible de *stakeholders*, a pesar de sus diferencias y de sus intereses opuestos. El propósito común, articulado en la épica, lo permite. Para lograrlo, los *stakeholders* deben entrelazarse, es decir, buscar espacios de colaboración que permitan a algunos de ellos estar de acuerdo en torno a planes específicos, durante períodos acotados de tiempo, para colaborar en los proyectos e iniciativas que cuiden sus preocupaciones en el contexto del propósito común. Todo ello en lugar de tratar de estar todos de acuerdo sobre grandes planes todo el tiempo. Para cualquier desafío que tengamos, no hay un único plan, no lo buscamos, no intentamos acordarlo. El rigor se pone en el apego a la épica, que sirve como contexto para la libertad de acción de todos los *stakeholders*.
- Así como los Estados nacionales y la institucionalidad multilateral disponen de capacidades y recursos para contribuir al logro de los ODS, las empresas privadas, con su dinamismo, su capacidad de innovar y su flexibilidad, también poseen la capacidad de hacer aportes cruciales. Estos mundos, que

muchos ven separados y hasta opuestos, son complementarios en el trabajo que la Humanidad requiere. Desdeñar las capacidades de las empresas en este desafío colectivo es de una ceguera irreparable.

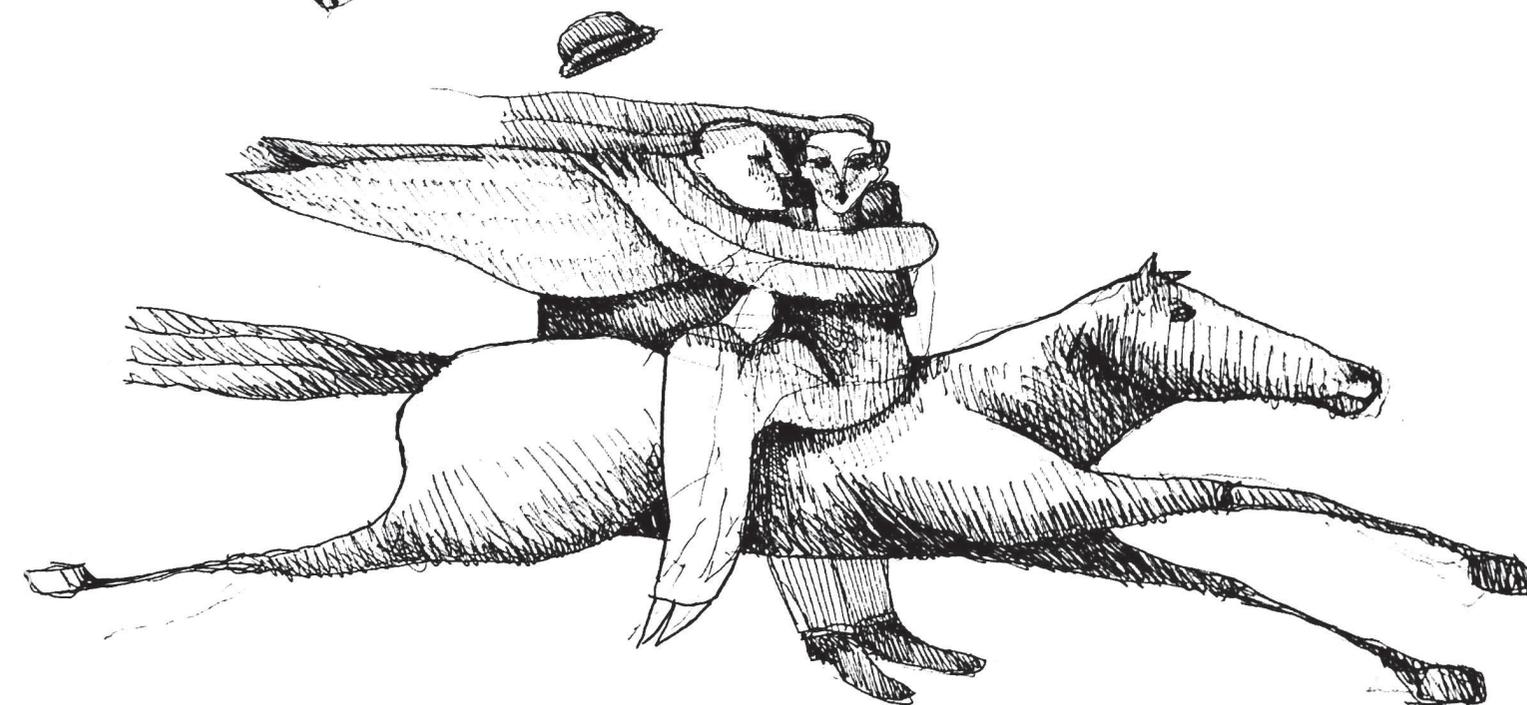
- Las ciudadanas y ciudadanos del mundo disponen por su parte de una capacidad de acción que ha crecido exponencialmente desde la masificación de las tecnologías de información. La posibilidad de comunicación en tiempo real desde dispositivos móviles, y todo el enorme poder que traen las redes sociales y la capacidad masiva y a bajo costo de producir contenido en forma instantánea (video, fotografías, textos) han dado a la ciudadanía un poder ilimitado en comparación con el que tenían sus padres o sus abuelos sólo unas décadas atrás. Estas capacidades son clave para los cambios que el mundo requiere, y ya están en movimiento para lograr los ODS.

Para cada uno de esos principios, hemos descubierto un conjunto de estrategias que, a la luz de nuestras propias experiencias y de las que hemos observado en distintos procesos de cambio en el mundo, han demostrado ser efectivas para producir colaboración extrema. Dichas estrategias son el tema de cada uno de los próximos cuadernos.

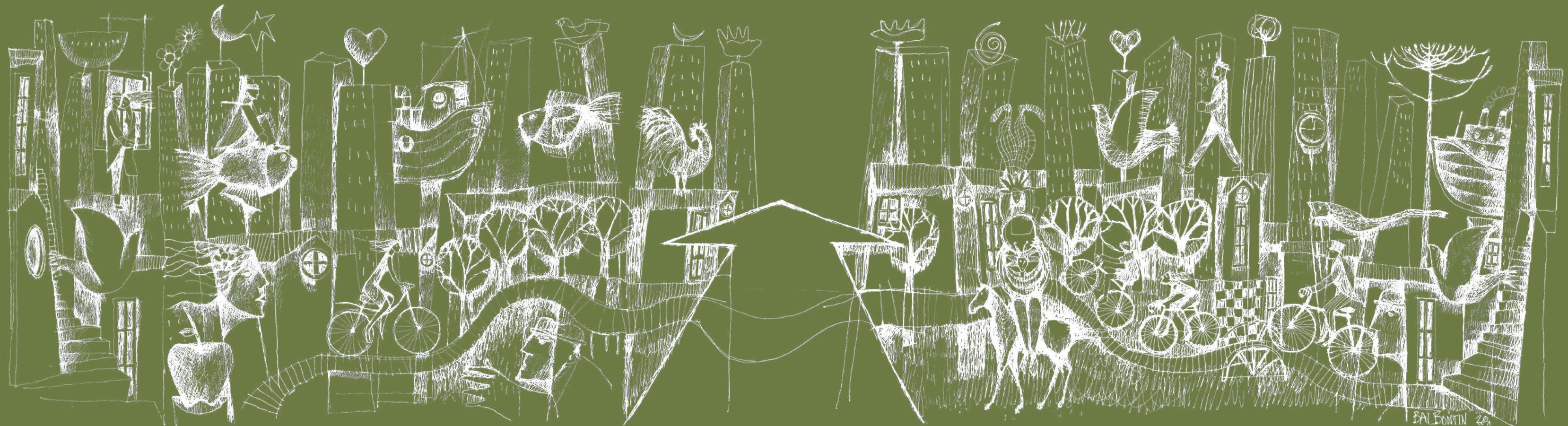
Finalmente, hemos dicho que, aunque hay múltiples palancas para los ODS, hay una que nos parece clave: las ciudades. Al igual que las autoridades de la ONU, creemos que la batalla por la sostenibilidad se ganará o perderá en las ciudades.

Esta transformación, que a nuestro juicio ya ha comenzado y se manifiesta en los esfuerzos de millones de personas desde las instituciones, empresas, organizaciones de la sociedad civil, universidades y centros de I+D+i, puede acelerarse a través de las estrategias de colaboración extrema.

Por esa razón,  hemos dado vida al movimiento Ciudades+B, que busca acelerar la transformación en las ciudades.



VII. CANVAS DE CIUDADES+B



El canvas de Ciudades+B está diseñado para ser usado de manera colectiva en talleres en los que estén participando los miembros de la gobernanza de una Ciudad+B. El canvas está centrado en cuatro preguntas que reflejan las cuatro estrategias de esta serie de cuadernos de colaboración extrema.

CULTIVAR UNA ÉPICA COMÚN

El primer set de preguntas se refiere a la épica. Buscamos generar colectivamente un relato que esté fundado en el pasado colectivo y que por lo tanto resuene profundamente con la población de la ciudad, pero que al mismo tiempo recoja y ordene las prácticas que estamos teniendo en el presente y construya una visión colectiva del futuro.

El ejercicio funciona de la siguiente manera:

1. Las y los participantes del taller tienen que responder en una primera ronda a la pregunta: ¿qué parte del pasado queremos rescatar y resaltar para ir cultivando un “nosotros/nosotras” inclusivo y que convoque a cuidar colectivamente la ciudad?.
2. En una segunda ronda las y los participantes tienen que responder a la pregunta: ¿qué parte de las acciones que estamos tomando hoy (los procesos, los procedimientos, los hábitos y las costumbres que tenemos) son relevantes de resaltar y poner al centro a fin de fortalecer el “nosotros/nosotras” que queremos cultivar?
3. Y en una tercera ronda tenemos que responder la pregunta: ¿cuál es el futuro que podría convocar a la mayor cantidad de stakeholders a soñar una ciudad más inclusiva, más participativa y que avance en la agenda local de los ODS?.

ENTRELAZAR ACTORES

El segundo set de preguntas se refiere a qué actores ya tenemos involucrados y cuáles otros podríamos incorporar a esta iniciativa colectiva. La idea es poder sumar fuerzas. De seguro ya hay personas en la ciudad que están avanzando comprometidas con algún desafío en particular, sea este la equidad de género, o el calentamiento global, o eliminar la pobreza, o cuidar los océanos, o reforestar la ciudad. Vamos a encontrar activistas de distinto tipo, empresas sociales que están tomando la iniciativa, grandes empresas que como parte de su política están ya realizando acciones en estos dominios. También encontraremos fundaciones que le han dedicado años a trabajar en algunos de estos desafíos y, por último, vamos a encontrar distintas instancias del gobierno local o nacional que están abocadas a trabajar en pos de los mismos objetivos.

El ejercicio funciona de la siguiente manera:

1. Las y los participantes del taller identifican a los stakeholders que ya están presentes y definen a quiénes nos proponemos convocar. En cada caso, debemos preguntarnos: ¿qué elementos tenemos en común con ellos o ellas (objetivos, prácticas, espacios de acción)?, ¿quiénes nos pueden ayudar a encontrar un camino hacia las personas que no son parte directa de nuestra red?
2. Con las respuestas vamos haciendo un mapa, no sólo de los stakeholders, sino también de las sinergias que pueden existir entre las distintas iniciativas actuales en la ciudad.

INVOLUCRAR AL SECTOR PRIVADO

El tercer set de preguntas se refiere al involucramiento del mundo empresarial. El cambio de la ciudad sin el aporte del mundo empresarial sólo va a ser más lento y más difícil. Hay muchas empresas que desde ya están haciendo un aporte y la suma de dichos aportes podría ser articulada en torno a una Ciudad+B. El desafío es encontrarlas y sumarlas.

El ejercicio funciona de la siguiente manera:

1. Las y los participantes identifican a las empresas que ya están involucradas y a aquellas a las que podríamos involucrar.
2. A lo anterior se añade identificar las asociaciones empresariales que ya tienen un compromiso en nuestra ciudad con los ODS.
3. Las y los participantes definen cuáles de las empresas identificadas podrían estar interesadas en participar de un proceso en el que evalúen su impacto socioambiental con el compromiso de mejorarlo.
4. Finalmente, las y los participantes identifican empresas que podrían ayudar en el diseño de una iniciativa masiva de impacto colectivo (IMIC). Llamamos así a iniciativas que permiten a miles de ciudadanos colaborar en un mismo proyecto que impulsa algún ODS produciendo impactos visibles.

PROMOVER EL IMPACTO COLECTIVO CIUDADANO

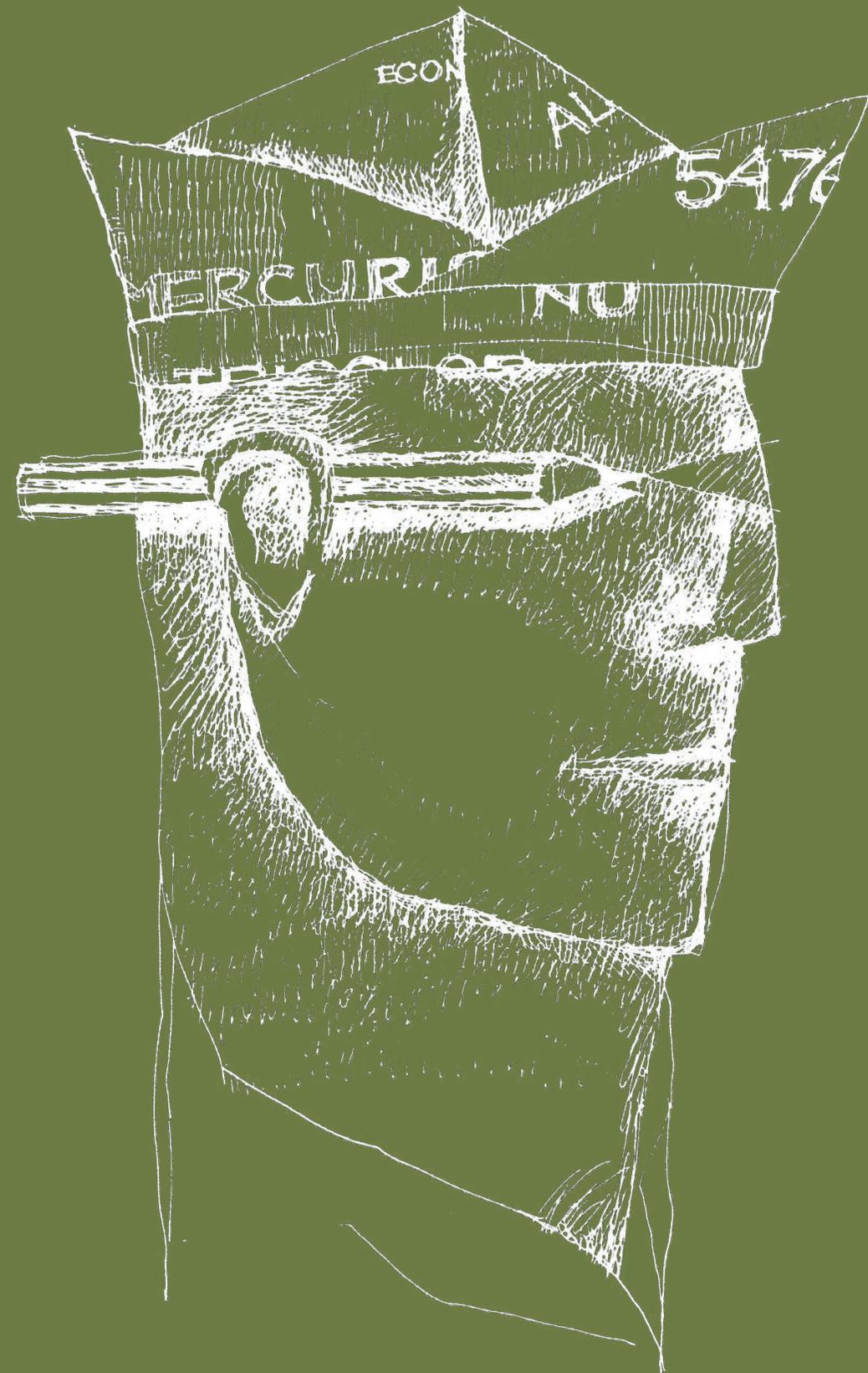
El cuarto set de preguntas se refiere al involucramiento de las ciudadanas y ciudadanos. La ciudadanía tiene hoy un poder extraordinario para hacer pasar los cambios. Una manera de hacerlo es manifestándose en contra de lo que está ocurriendo, de forma contestataria; pero otro camino, adicional, es asumiendo la responsabilidad colectiva de impulsar iniciativas que resuelvan los desafíos que les preocupan, y es esa dimensión la que estamos tratando de descubrir en esta etapa.

El ejercicio funciona de la siguiente manera:

1. Las y los participantes identifican acciones colectivas que podrían sumar a la mayor cantidad de stakeholders. Esto incluye organizaciones de la sociedad civil, movimientos, agrupaciones de diversa naturaleza y personas individuales.
2. Luego, identifican iniciativas que podrían sumar financiamiento, tanto público como privado.
3. Finalmente, pero lo más importante, las y los participantes definen iniciativas que podrían convocar a miles de personas a participar colaborativamente en una IMIC.

La idea del canvas es posibilitar un ejercicio colectivo que permita a las y los participantes responder a las principales preguntas sobre la estrategia a seguir para producir colaboración extrema en su ciudad.

En una segunda instancia, pueden trabajar con mayor detalle en los canvas específicos de cada una de las cuatro estrategias, eventualmente involucrando a nuevos y nuevas participantes.



ANEXOS

ANEXO I: CÓMO FUNCIONA CIUDADES +B

A través de su gobernanza multisectorial, una Ciudad+B trabaja de forma colaborativa y en función de sus prioridades locales, operando en todos o algunos de los siguientes dominios:

Gobernanza:

Cultivando una gobernanza público-privada representativa, compuesta por entre 20 y 40 stakeholders, que se reúnen todos los meses para estrechar lazos, cocrear iniciativas colectivas que beneficien a todos y todas y mantenerse comprometidos a largo plazo a través de la colaboración mutua en pos de los ODS en su ciudad.

Ciudadanía:

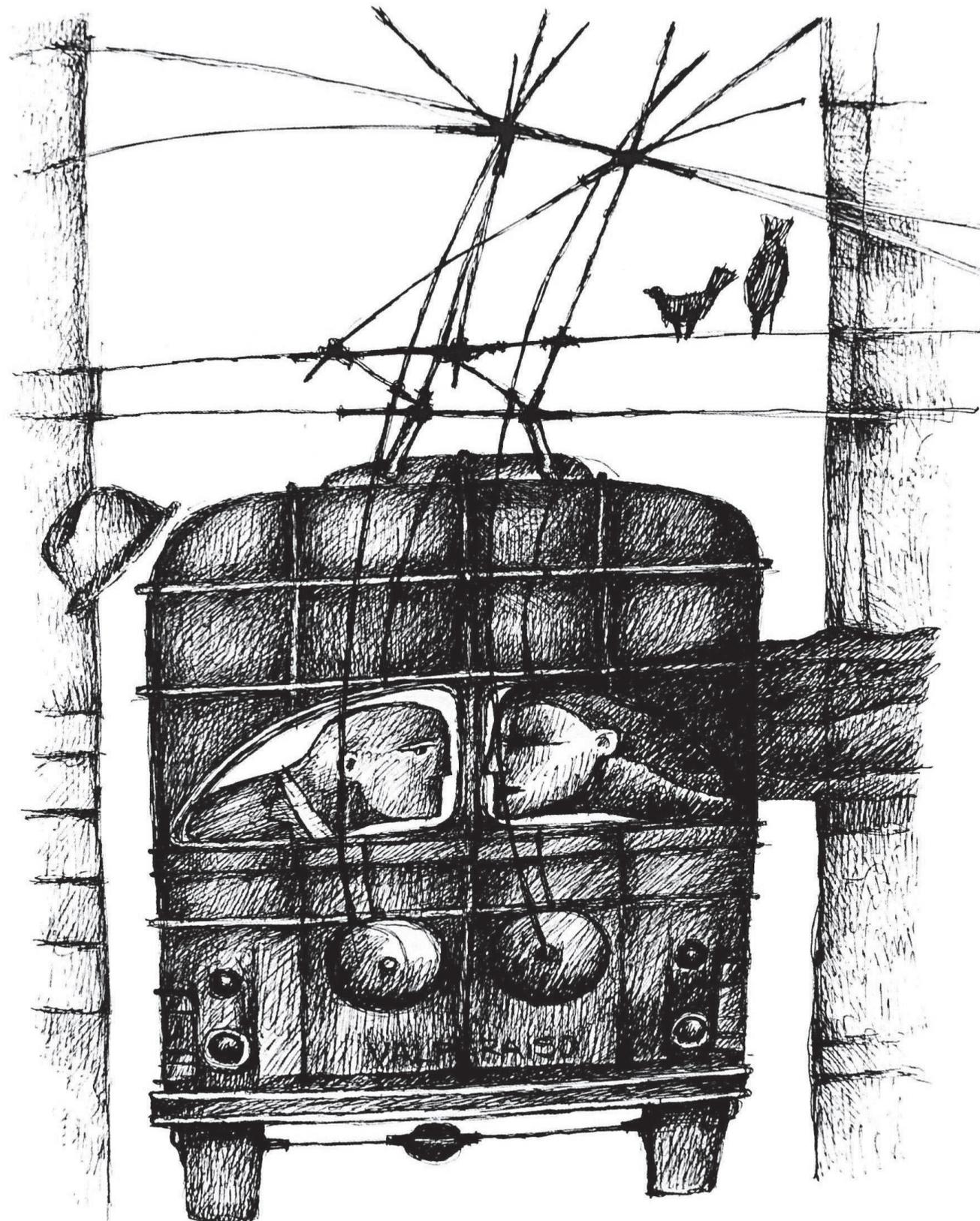
Involucrando a tantos habitantes de la ciudad como sea posible, reconociendo su calidad de stakeholders, es decir, de partes interesadas, velando por que visualicen y se hagan responsables del impacto social y ambiental que implica su estilo de vida, y se comprometan con los ODS relevantes para su ciudad.

Empresas:

Invitándolas a hacer un seguimiento de su impacto social y medioambiental y a mejorarlo de forma continua. Instrumentos para ello son: el SDG Action Manager, una herramienta online del Pacto Global de las Naciones Unidas y B Lab, creada para medir y alinear la contribución de las empresas a los ODS; la Evaluación de Impacto B, una plataforma usada por más de 80 000 empresas y más de 3300 Empresas B de todo el mundo para evaluar y comparar sus impactos sociales y medioambientales.

Iniciativas:

Impulsando proyectos colaborativos que hemos bautizado como Iniciativas Masivas de Impacto Colectivo (IMIC), que permiten a miles de personas participar en la agenda de ODS. Por ejemplo: festivales locales centrados en cambios positivos, jardines comunitarios, reforestación de áreas deterioradas, intervenciones artísticas públicas relacionadas con los desafíos de los ODS, programas de limpieza de ríos, etcétera.



Laboratorio:

Cultivando una comunidad de prácticas de empresas que colaboran y se apoyan mutuamente en su misión de convertirse en mejores empresas para sus ciudades. A esta experiencia le llamamos Lab Ciudad+B, y consiste en una serie de talleres centrados en la creación de capacidades en las empresas para mejorar de forma sostenida sus resultados sociales y medioambientales.

Jóvenes:

Sumando a jóvenes de entre 18 y 30 años a un movimiento global de emprendedores comprometidos con los desafíos de la Humanidad, que participan creando en sus ciudades emprendimientos sociales o iniciativas colectivas de cambio positivo.

Políticas públicas:

Promoviendo leyes, marcos legislativos y estructuras reguladoras locales cuyo objetivo sea el bien común, como el sistema de contrataciones públicas de triple impacto de Mendoza+B, y organizando equipos de abogados, legisladores y concejales que ideen nuevas estructuras normativas orientadas al desarrollo de un ecosistema local de impacto positivo.

Mercado:

Promoviendo dinámicas de mercado de triple impacto, es decir, que producen resultados positivos tanto económicos, como sociales y ambientales. Con ello buscamos fomentar el fortalecimiento de ecosistemas empresariales que cuidan los ODS. Ejemplos de ello son las rondas de negocios entre organizaciones que sostienen la responsabilidad socioambiental, y la búsqueda de inversión para iniciativas de estas características.

Academia:

Impulsando alianzas interuniversitarias capaces de preparar a la nueva generación de líderes que contribuirán a la creación de una nueva economía, proveyendo de educación e investigación para el desarrollo de soluciones que impulsan las nuevas economías. Un ejemplo es la Academia Mendoza Impacta (AMI), creada a través de Academia B.

ANEXO II: OTRAS LECTURAS

LIBROS

Adner, Ron. The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss.

Anderson, Chris. The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand.

Ariely, Dan. Predictably irrational.

Carlin, John. El Factor Humano. Nelson Mandela y el Partido que salvo a una nación.

Catmull, Ed. Creativity Inc.

Diamandis, Peter & Kotler, Steven. Bold.

Dreyfus, Hubert. Being in the world.

Enriquez, Juan. As the Future Catches You.

Enriquez, Juan & Gullans Steve. Evolving Ourselves: Redesigning the Future of Humanity--One Gene at a Time.

Enriquez, Juan. Right/Wrong: How Technology Transforms Our Ethics.

Feld, Brad & Hathaway, Ian. Start Up Communities.

Flores, Fernando. Understanding Computers and Cognition: A new foundation for design.

Espinosa, Charles; Flores, Fernando & Dreyfus, Hubert L. Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action and the Cultivation of Solidarity.

Flores, Fernando & Gray, John. Entrepreneurship and the wired life. Work in the wake of careers.

Hagel III, John; Seely Brown, John & Davison, Lang. The power of pull.

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. Competing for the future.

Hanh, Thich Nhat. Call Me by my true names.

Hanh, Thich Nhat. Being Peace.

Heimans, Jeremy & Timms, Henry. New Power: How Power Works in Our Hyperconnected World, and How to Make It Work for You.

Hidalgo, César. Why Information Grows.

Hwang, Victor W. & Horowitz, Greg. The Rainforest. How to build the next Silicon Valley.

Johnson, Steven. Emergence.

Johnson, Steven. Future Perfect: The Case for Progress in a Networked Age.

Kahane, Adam. Colaborar con el Enemigo. Cómo trabajar con quien no estás de acuerdo, no te agrada o no confías.

Kawasaki, Guy & Moreno, Michele. Rules for revolutionaries.

Kelly, Kevin. Out of Control.

Kelly, Kevin. The inevitable. Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future.

Kelly, Kevin. What technology wants.

Lessig Lawrence. Free Culture: The nature and future of creativity.

Lessig Lawrence. Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy.

Li, Charlene & Bernoff, Josh. Groundswell.

Locke, Christopher et al. The Cluetrain Manifesto.

Maturana, Humberto & Varela, Francisco. El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano.

Maturana, Humberto & Varela, Francisco. De máquinas y seres vivos.

Mayer-Schonberger, Viktor & Cukier, Kenneth. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think.

McGonigal, Jane. Reality is Broken: Why games make us better and how they can change the world.

Raymond, Eric S. The Cathedral & the Bazaar. Estados Unidos: O'Reilly Media, 2001.

Rifkin, Jeremy. The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism.

Robinson, Ken. The Element.

Scharmer, Otto & Senge, Peter. Theory U: Leading from the Future as It Emerges.

Seligman, Martin. Flourish.

Shirky, Clay. Here comes everybody: The power of organizing without organizations.

Singer, Saul. Start-Up Nation. The Story of Israel's Economic Miracle

Tapscott, Don & Tapscott, Alex. Blockchain Revolution.

Taylor, Charles. The Ethics of Authenticity.

Varela, Francisco & Hayward, Jeremy W. Un puente para dos miradas. Conversaciones con el Dalai Lama sobre las ciencias de la mente.

Varela, Francisco. Conocer: Las Ciencias Cognitivas, tendencias y perspectivas.

Weber, Steven. The success of Open Source.

Zuboff, Shoshana. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power.

ARTÍCULOS Y OTRAS PUBLICACIONES

Apuzzo, Matt; Gebrekidan, Selam & Pronczuk, Monika. La vacunación en Europa falló. Estas son las razones. The New York Times. 20 mar 2021.

Costa, Camilla & Tombesi, Cecilia. Covid-19: cuánto tiempo se demoró en encontrar la vacuna para algunas enfermedades (y por qué este coronavirus es un caso histórico). BBC News Mundo. 11 dic 2020.

IPCC, Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático. Calentamiento global de 1,5°C.

Organización de las Naciones Unidas. Desafíos Globales. Población. Disponible en el sitio oficial de la ONU.

Organización de las Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sección del sitio oficial de la ONU.

Organización de las Naciones Unidas. Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. Publicado por ONU, 2020.

Quoidbach, Jordi; Gilbert, Daniel T. & Wilson, Timothy D. The End of History Illusion. Science Ene. (2013): 96-98.

Tapscott, Don. Introducing Global Solution Networks. Understanding the New Multi-Stakeholder Models for Global Cooperation, Problem Solving and Governance. Innovations (2014): 3-46.

TED Talk. Sanación 11-S: Madres que encontraron perdón y amistad.

De Lara, Tomás & Della Mea, Giselle. Seis principios da "colaboração extrema". Blog Ciudades + B. Colaboración Extrema. 19 nov. 2020.

ANEXO III: NUESTROS PATROCINADORES

ALEMANIA

JESSICA VON-FARKAS

ARGENTINA

FRANCISCO MURRAY

ALEJO CANTON

PEDRO TARAK

AUSTRALIA

CAROLINA VELLOSO

BRASIL

ALDA MARINA CAMPOS

ANA LUCÍA VICOSO

DIANA BEHRENS

BRUNA HIRSZMAN

DANIELA LOMPA

DEISA CRISTINA NICOLETTO

FLAVIA PASCOWITCH

FRANCINE LEMOS

MARCELA MIZUGUCHI

PEDRO TELLES

URSULA ARAUJO

CANADÁ

ROBERT AGOURI

CHILE

ALEJANDRA MUSTAKIS

ALEJANDRO HORMANN

ALFONSO GÓMEZ

ALFREDO ZEPEDA

ALVARO GONZÁLEZ

ANDREA BRANDES

ANTONIA HUCKE

BENJAMIN COFRE

CARMEN PAZ PEÑA

CAROLINA CONTRERAS

CAROLINA MUÑOZ

CATALINA BOETSCH

CATALINA TACCONE

CATHERINA CABALIN

CECILIA PILAR GONZÁLEZ

CECILIA RODRÍGUEZ

CONRAD VON IGEL

CONSUELO ENCALADA

CRISTÓBAL ARANCIBIA

DANIELA ROJAS

EDUARDO CONTRERAS

EMILIA MOBAREC

EMPATTHY

ENZO TACCONE

FELIPE ARRIGORRIAGA

FELIPE CONTRERAS

FRANCISCA CHEREAU

FRANCISCA DONOSO

GABIRIELLA LANDA

GIORGIO GALGANO

GLORIA MALDONADO

GONZALO MUÑOZ

JACKELINE PLASS

JAIME AYALA

JAIME RIESCO

JOAQUÍN PAREDES

JONATHAN HERZFELD

JORGE BIZAMA

JOSÉ ORTIZ ACEVEDO

JOSÉ SAN FUENTES

JOSEFA MONGE

JUAN FELIPE LÓPEZ

JUAN PABLO LARENAS

MAGDALENA DÍAZ

MANUEL CONEJEROS

MANUEL RIVEROS

MARCELO MOBAREC

MARCO KUTULAS

MARÍA EMILIA CORREA

MARÍA JESÚS ALDUNATE

MARÍA JOSÉ ARIAS

MARÍA JOSÉ RAMÍREZ

MARIANNE CHARNAY

MAURICIO CARRASCO

NELLY HASBUN

NELSON RODRIGUEZ

NICOLÁS FUENZALIDA

PABLO JOSÉ VILLOCH

PAMELA HENRÍQUEZ

PAULA MOBAREC

PAVEL FRIEDMANN

PEDRO GONZÁLEZ

PEDRO MALDONADO

PEDRO PABLO DÍAZ

PILAR GOYCOOLEA

PRISCILLA ZAMORA

RAMIRO URENDA

RENEE MATELUNA

RODRIGO MOBAREC

ROMAN YOSIF

SANDRA CARTES

SEBASTIÁN RODRÍGUEZ

SEBASTIÁN SALINAS

SILVIA GONZÁLEZ

TATIANA CAMPOS

THOMAS KIMBER

TOMÁS DEL CASTILLO

TOMÁS GUENEAU

VALENTINA RODRÍGUEZ

VALESKA SEGURA

XIMENA CABRERA

COLOMBIA

FELIPE CHAJIN

JUAN HOYOS

DINAMARCA

NILLE SKALTS

ECUADOR

ADRIANA VALLADARES

DANIELA PERALVO

FELIPE PASTOR

MARIUXI VILLACRES

ESCOCIA

DELFINA ZAGARZAZU

NIGEL TOPPING

ESPAÑA

MARIANA MARTÍNEZ

PABLO SÁNCHEZ

VERÓNICA DEVENIN

ESTADOS UNIDOS

JORDAN JACKSON

STEPH RYAN

BEN ANDERSON

LOTUS

DAVIL WILCOCK

CRISTÓBAL GUTIÉRREZ

THE CREATIVE FUND

FRANCIA

B LAB FRANCIA

HELLE LIAUTAUD

MEXICO

RAMSÉS GÓMEZ

PAÍSES BAJOS

ELA KABARA

PANAMÁ

ELISSA PATINO

PARAGUAY

BRUNO DEFELIPPE

FERNANDO DUARTE

SANTIAGO CAMPOS

WILLIAM CAMPOS

PERÚ

EVELYN GÓMEZ

PORTUGAL

PEDRO DÍAZ

REINO UNIDO

B LAB EUROPA

CHRIS HILL

JAMES PERRY

KATIE HILL

MAGALI LEWIS

MARTIN ROBERTSON

RODRIGO BAUTISTA

SUIZA

JONATHAN NORMAND

URUGUAY

BEBO GOLD

GISELLE DELLA MEA

LORENA MUINO

STEPHAN HEIT

ILUSTRACIONES
ALEJANDRO
BALBONTÍN



BALBONTIN



TOMÁS DE LARA

Cofundador y colíder de Ciudades+B / Cities CAN B, miembro del directorio de Sistema B Brasil, consejero del CEBDS (Consejo Empresarial Brasileño para el Desarrollo Sostenible), y de la agropecuaria Estância do Chalé. Tejedor de redes y organizaciones,

Tomás es administrador de empresas, tiene un máster en comunicación digital, y es profesor en clases de innovación económica en Brasil y otros países. Es un Responsible Leader de la red global de BMW Foundation, miembro del WWF Global Markets Institute Thought Leader Group, Miembro de la red Tendrel Global, y miembro de la red Well Being Economy Alliance (WE All). Cofundador de los Hubs de Global Shapers de Rio de Janeiro y Porto Alegre.

Apasionado por estudios de la cosmología, biología evolutiva, el Vedanta, la práctica de meditación y natación en el mar. Su trabajo se centra en la creación y expansión de organizaciones que trabajan en red y fomentan una economía centrada en el desarrollo humano e integrada con la naturaleza.

ISBN: 978-956-8124-09-0



9 789568 124090

Sistema



CIUDADES + B

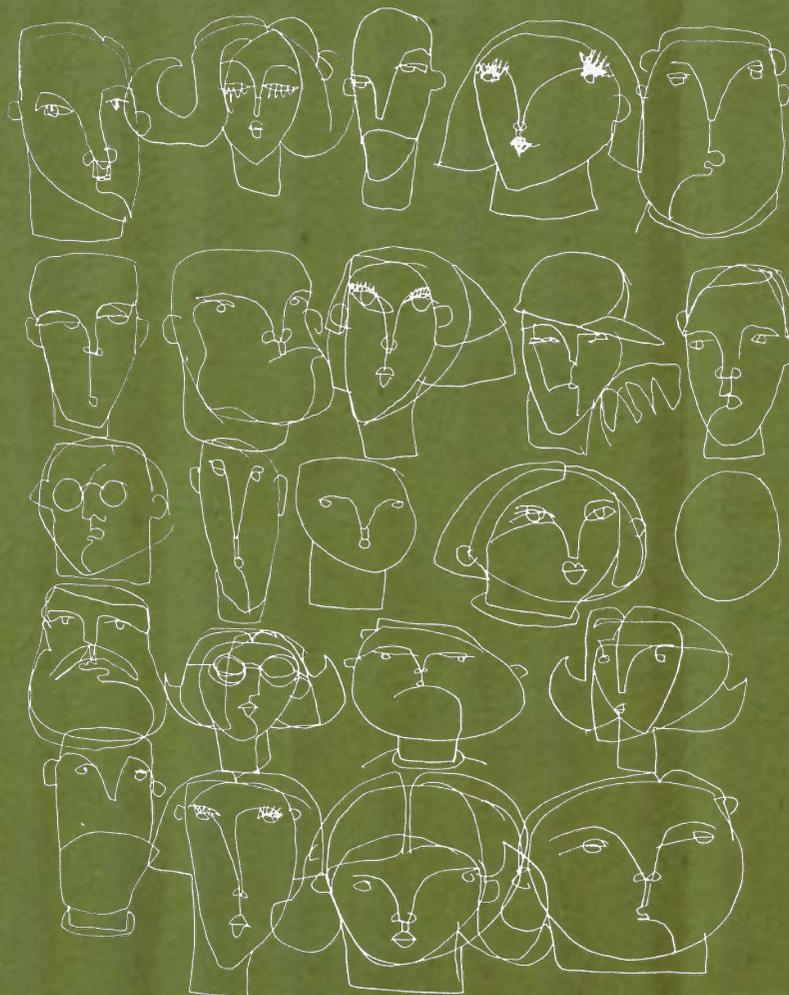


CITIES **CAN** B



GULLIVER

Agencia de Innovación



CON EL APOYO DE:



WELLBEING
ECONOMY
ALLIANCE

BMW Foundation
Herbert Quandt



Inspirarnos
Incluimos
Innovamos