

CIUDADES+B  
CITIES CAN B

# CÓMO CULTIVAR UNA ÉPICA COMÚN ?

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 2:

# CÓMO CULTIVAR UNA ÉPICA COMÚN

## CUADERNOS DE COLABORACIÓN EXTREMA

## ÍNDICE

<b>3</b>	<b>Índice</b>	
<b>5</b>	<b>Agradecimientos</b>	
<b>9</b>	<b>Presentación del Cuaderno 2</b>	
12	El futuro no existe	
<b>15</b>	<b>Introducción</b>	
16	¿Hechos de historias...?	
19	Inventamos	
20	Ser humanos	
21	¿Dónde están esas historias, que no las veo?	
24	Historias que cambian el mundo	
26	Contando historias	
<b>29</b>	<b>I. Honrando el pasado</b>	
30	Linajes y gestos	
32	No solo lo que hacemos si no quiénes somos	
<b>35</b>	<b>II. Danzando en el presente</b>	
36	Hacer salud	
39	Un puente sobre una taza de té	
<b>41</b>	<b>III. Construyendo el futuro</b>	
42	Profecías y paradojas	
43	¿Y qué pasó con la Luna?	
44	Un futuro que convoque a todos	
<b>49</b>	<b>IV. Ensamblando la épica</b>	
50	¿Qué tipo de historia es la épica?	
51	Si pudiéramos «descomponer» la épica	
52	El manifiesto de Ciudades +B	
<b>55</b>	<b>V. El canvas de la épica</b>	
60	1. El Pasado	
62	2. El Presente	
63	3. El Futuro	
64	4. Pertenencia	
65	5. Seguimiento	
<b>67</b>	<b>Anexos</b>	
68	Anexo I: Otras lecturas	
70	Anexo II: Nuestros patrocinadores	

ESTOS CUADERNOS FUERON CREADOS BAJO UNA LICENCIA CREATIVE COMMONS



Primera edición Junio 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 Cañiguera, 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 puedo 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



## PRESENTACIÓN DEL CUADERNO 2

Este documento es el segundo de una serie. Si estás leyendo estás líneas, suponemos que ya sabes de qué se trata la serie, y quizá hayas leído el cuaderno 1. En tal caso, puedes avanzar hasta la sección siguiente, sin demasiada culpa ni curiosidad.

La serie Cuadernos de colaboración extrema, como hemos dicho en el anterior, son nuestras notas de viaje acerca de una exploración que la Humanidad está viviendo, y de la cual hemos tenido el privilegio de ser activos participantes. Tal exploración es el resultado de la tensión entre los enormes desafíos que encaramos como especie y las crecientes capacidades de que disponemos gracias a las tecnologías de información y comunicación y las prácticas que dichas tecnologías hacen posibles. Somos parte de una generación que vive la extraña paradoja de, por un lado, estar bajo la amenaza del cambio climático y sus consecuencias, así como de otros males igualmente severos y peligrosos resultantes de nuestro elevado número y de nuestra incidencia en el entorno y, por otro, ser la primera en disponer de la extraordinaria posibilidad de colaborar masivamente en una escala jamás soñada previamente.

**Es esta capacidad extraordinaria, a la que hemos denominado «colaboración extrema», la que buscamos develar en estas notas. Lo hacemos desde nuestra propia experiencia y la del trabajo de otros equipos humanos que nos inspiran a diario.**

Como hemos expuesto en el cuaderno 1, la colaboración extrema es un fenómeno social, político y cultural complejo, que podemos observar en cierto número de iniciativas recientes en el mundo. A la vez, es una posibilidad para quienes buscan comprometidamente transformar sus sociedades y sus entornos para asegurar que las futuras generaciones tengan una oportunidad de vivir dignamente y en paz. Estos cuadernos plasman nuestros aprendizajes respecto a la manera de cultivar la colaboración extrema y convertirla en una herramienta de cambio global.

Para hacerlo, hemos partido de ciertas premisas. La primera es que los desafíos de la Humanidad están bien representados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por la ONU. Sabemos bien que su articulación o los indicadores que les dan forma son discutidos en algunos circuitos, a menudo por razones que comprendemos o que compartimos. Pero nos parece que, hasta el momento, son la mejor versión de una visión panorámica de los cambios que requiere la Humanidad para cuidar a quienes vivimos hoy y quienes lo harán a futuro.

Nuestra segunda premisa es que la gobernanza mundial, es decir, el entramado de instituciones públicas que lideran los gobiernos y las organizaciones multilaterales, no es capaz de lidiar por sí sola con la complejidad de los desafíos y la velocidad que requiere la transformación. En el cuaderno 1 hemos discutido esta premisa con mayor profundidad, pero baste señalar que de acuerdo con los informes de la ONU aún antes de la pandemia de COVID-19 ninguno de los ODS iba camino a cumplirse según los estándares definidos para 2030.

Nuestro trabajo en el contexto de Ciudades +B es un intento de contribuir a los cambios que necesita la Humanidad por medio de la transformación de las ciudades. Hemos elegido como palanca de cambio la ciudad por razones que hemos expuesto en el cuaderno 1, y aunque entendemos que no es la única, estamos convencidos de que se trata de un «átomo» de cambio que puede hacer una enorme diferencia. Como tercera premisa, entonces, suscribimos la tesis de que es en las ciudades donde se ganará o se perderá la batalla por la sostenibilidad del planeta.

**De acuerdo con nuestra experiencia, cultivar la colaboración extrema supone dominar cuatro estrategias, a cada una de las cuales hemos dedicado un cuaderno.**

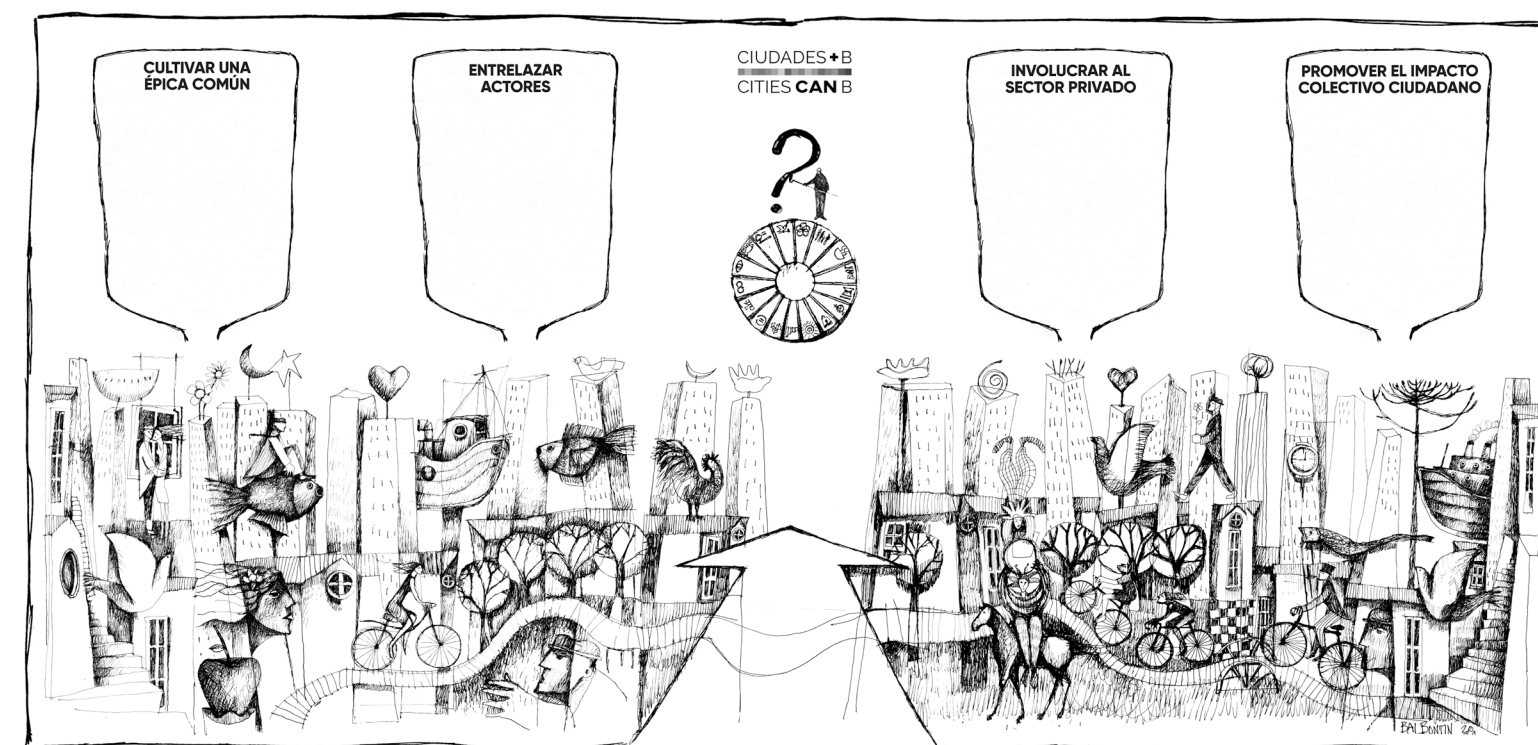
**En el cuaderno 1** ofrecemos una visión general de dichas estrategias, preguntándonos por la escala en la que pueden ser desplegadas, y fundamentando con ello nuestra elección de las ciudades como espacio de trabajo.

**En este cuaderno (cuaderno 2)**, te propondremos una mirada de la primera de dichas estrategias: cultivar una épica común.

**En el cuaderno 3** abordaremos la estrategia que llamamos «entrelazarnos», es decir, abordar el desafío de trabajar con otras personas, incluso con aquellas que hemos visto históricamente como antagónicas a nosotros o entre sí.

**En el cuaderno 4** te ofreceremos una visión sobre la estrategia de incluir al mundo empresarial como un motor de cambio adicional, partiendo de la premisa de que el sector privado tiene prácticas, energía y recursos diferentes y complementarios a los de las instituciones públicas, que ofrecen oportunidades para el cambio que de otro modo no sería posible explotar.

**En el cuaderno 5** analizaremos la estrategia de promover el liderazgo de la ciudadanía, es decir cómo contribuir para que sea la ciudadanía quien lidere las transformaciones requeridas.



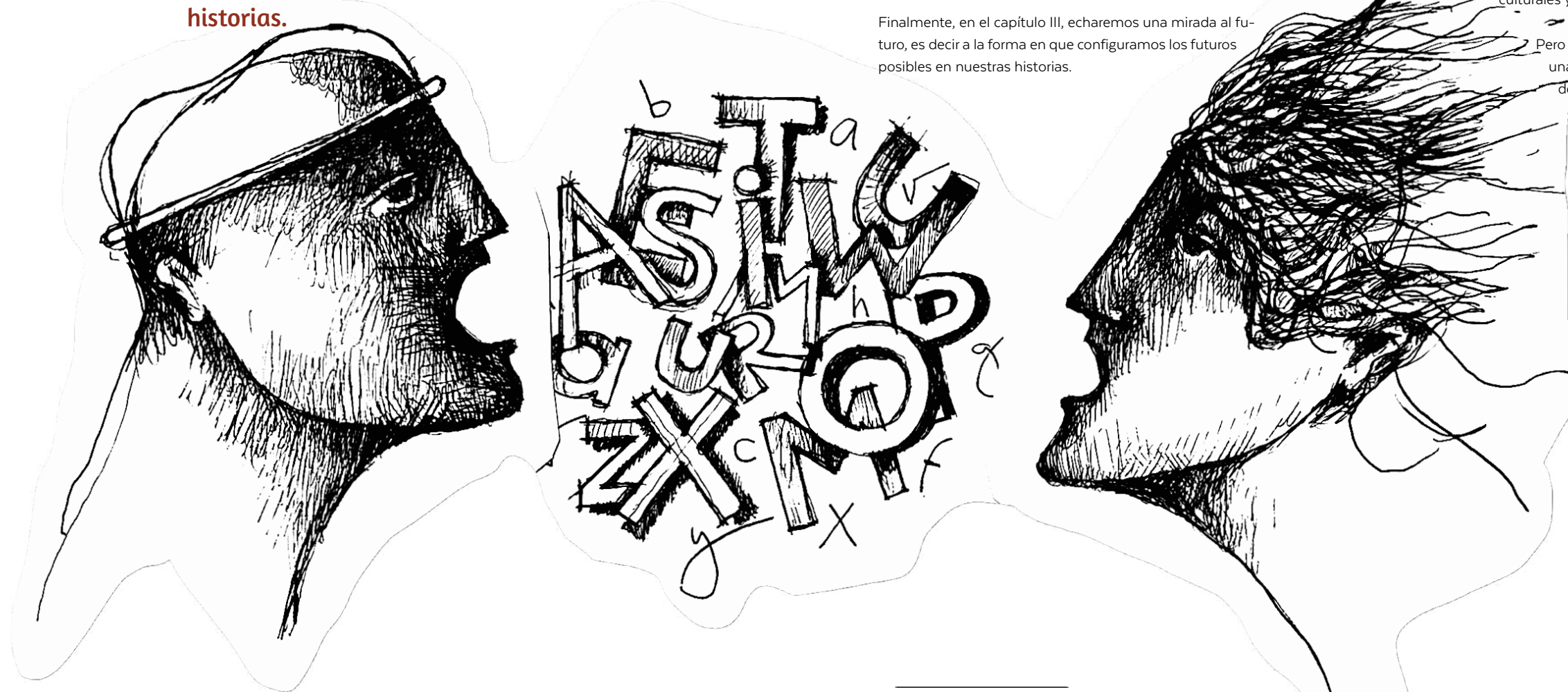
## EL FUTURO NO EXISTE

Mientras escribíamos este cuaderno falleció Sir Ken Robinson. Dejó tras de sí una larga huella de gratitud entre quienes compartieron los resultados de su trabajo y se beneficiaron de las transformaciones que impulsó en el mundo de la educación.

**Con las historias contenidas en su libro "El Elemento", mostró con profundidad y simpleza la forma en la que los cuentos que nos contamos determinan nuestro futuro.**

Se ha dicho poéticamente desde hace siglos que los seres humanos somos animales que cuentan historias. Detrás de esta frase aparentemente evidente, se esconde, a nuestro juicio, la esencia de lo que somos. Porque para contar historias debemos ser, primero, animales que inventan historias. Animales que inventan historias, pero que extrañamente no siempre las inventan para contarlas.

**En este cuaderno profundizaremos en el fenómeno que se esconde detrás de nuestra calidad de seres inventores y contadores de historias.**



En la Introducción aprenderemos que ese inventar historias a menudo «nos acontece» de manera involuntaria. Indagaremos acerca de la manera en que eso ocurre y lo conectaremos con el desafío de movilizar personas en pos de los ODS. Para ello, intentaremos atisbar este fenómeno que llamamos «contar historias».

En el capítulo I descubriremos el rol que juega el pasado en las historias que nos cautivan y nos movilizan.

En el capítulo II veremos cómo se articula el presente en las historias que contamos sobre lo que hacemos y por qué lo hacemos.

Finalmente, en el capítulo III, echaremos una mirada al futuro, es decir a la forma en que configuramos los futuros posibles en nuestras historias.

En el capítulo IV usaremos las distinciones<sup>1</sup> analizadas para mostrar una manera de diseñar las historias necesarias para movilizar los ODS en un territorio o una ciudad.

Al final del cuaderno encontrarás un conjunto de herramientas metodológicas que proponemos para estos asuntos.

Desde luego, haremos este recorrido buscando en todo momento una conexión con nuestro desafío de impulsar y acelerar el logro de los ODS.

Veremos cómo el aprender a diseñar y a contar historias poderosas desempeña un papel clave en los movimientos sociales, culturales y políticos.

Pero este cuaderno busca, también, ser en sí mismo una historia. Y ningún buen contador o contadora de historias quiere echar a perder su propio cuento adelantando el final, así que vamos a comenzar por el principio, ¿vale?. Afírmate a tu butaca y empecemos.

<sup>1</sup>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

## ¿HECHOS DE HISTORIAS...?

En El elemento, pueden encontrarse varias historias maravillosas. Una de ellas aparece también en la primera conferencia TED de Sir Ken Robinson. Se trata de la historia de Gillian Lynn.

Si no la conoces, lo que necesitas saber es que nació en 1926 en Inglaterra, y que cuando tenía unos ocho años, le iba mal en el colegio. Más que mal: sus notas eran un desastre y su madre recibía quejas constantes. Los profesores decían que no se concentraba y que no ponía atención. Se movía, perturbaba a sus compañeros, miraba hacia afuera. Era imposible lidiar con ella en la sala de clases. Todos hemos conocido a alguien así, ¿o no? Quizá tú mismo o tú misma....

Lo cierto es que el colegio comenzó a presionar a los padres de Gillian para que la pusieran en un centro para niños con necesidades especiales. Así que su mamá la llevó a un psicólogo. Al parecer esa fue, en principio, una conversación tensa para la niña. El relato de Robinson indica que Gillian recordaba haber hecho un gran esfuerzo para quedarse quieta y causar buena impresión. Después de un rato de hacerle preguntas a su madre, el psicólogo le pidió a Gillian que esperara en aquella oficina mientras él y su mamá salían a conversar en privado. Luego encendió la radio y salieron.

Una vez que se quedó sola, Gillian comenzó a moverse al ritmo de la música, por toda la oficina. El psicólogo había llevado a su madre a una ventana para que observara la escena discretamente, y durante un rato se quedaron mirando con cuánta gracia se movía la niña, y cuánto placer parecía encontrar en ello.

—Señora Lynne, Gillian no está enferma. Es bailarina. Llévela a una escuela de danza —terminó por decir el psicólogo.

Su madre acató el consejo, y Robinson nos transcribe la forma en que ella lo cuenta: «Me resulta imposible expresar lo maravilloso que fue (...). Entré en esa habitación llena de gente como yo. Personas que

no podían permanecer sentadas sin moverse. Personas que tenían que moverse para poder pensar».

Gillian comenzó a asistir a una clase de danza semanal, para la cual practicaba diariamente. Después hizo una brillante carrera de bailarina, seguida de otra carrera brillante como coreógrafa. Llegó a lo más alto de su arte, convirtiéndose en una estrella mundial. También fue actriz, directora de teatro y directora de televisión. En fin, lo que entendemos por una carrera exitosa.

Pero ¿qué hubiera pasado si Gillian no se encontraba con ese psicólogo? En aquellos días, otros terapeutas pudieron haberla enviado a una escuela para niños con necesidades especiales, como sugería el colegio. O haberla medicado para que «se calmara». En nuestros días quizá le hubieran diagnosticado un TDAH (trastorno por déficit de atención e hiperactividad) y posiblemente también la hubieran medicado. ¿Quién hubiera llegado a ser en tal caso? No sabemos. Alguien distinto, sin duda. Quizá una persona con una vida «normal», lidiando con una ansiedad cuyo origen hubiera sido difícil de rastrear, pero en todo caso, probablemente no una estrella de la danza.

Ken Robinson comienza la historia diciendo que, a los ocho años, el futuro de Gillian «ya estaba en peligro». Es una interesante manera de decirlo, porque aquel futuro ahora para nosotros es un pasado que podemos evaluar. Si nos detuviésemos en 1934, ante las perspectivas de futuro de una hija como Gillian, ¿qué pensaríamos? ¿qué pensaría ella?

Todas y todos conocemos casos de niñas y niños que se acostumbran a ser evaluados como «no aptos» para el sistema escolar. Niñas y niños que crecen pensando que tienen «algo malo», porque no encajan con una particular manera de ser, que supone un desempeño anclado en ciertas capacidades específicas.

Más aún, todas y todos hemos crecido con alguna evaluación del tipo «yo soy mala para las matemáticas», «yo era el desordenado del curso», «nunca fui buena para leer». ¿De dónde vienen esas evaluaciones? ¿Cómo las adquirimos?

Pero lo más importante, lo definitivamente clave: ¿cómo determinan nuestro futuro?

Se ha vuelto conocida la anécdota de aquella fábrica de zapatos que envía dos agentes comerciales a África. Uno de ellos manda un telegrama que dice: «Situación sin esperanza. Stop. Nadie usa zapatos. Stop». El otro manda su propio telegrama: «Maravillosa oportunidad de negocio. Stop. Nadie tiene zapatos. Stop».



Lo que estas historias revelan es que los hechos no constituyen el futuro. No es que no signifiquen nada, obviamente, pero lo determinante son los relatos que inventamos acerca del futuro.

El psicólogo Robert Rosenthal y Lenore Jacobson, quien dirigía una escuela en San Francisco (California), realizaron un experimento que fue ampliamente difundido. El estudio se llamó «Pigmalión en las aulas». En términos simples, tomaron una muestra de 320 niños y niñas a quienes aplicaron un test de inteligencia. Luego falsearon los datos de 65 de ellos —niños y niñas cuyos test habían arrojado resultados estadísticamente iguales a los otros—, y le entregaron la información a los profesores que les hacían clases, diciéndoles que aquellos 65 eran niños y niñas con una inteligencia extraordinaria. Al cabo de un año, los resultados de los niños «comprobaban» que eran más inteligentes que los demás. Incluso la aplicación de un nuevo test de inteligencia confirmó ese resultado. Habían aprendido más y se habían vuelto más inteligentes que sus compañeros. ¿Cómo pasó eso?

Rosenthal descubrió que la expectativa acerca de los alumnos cambiaba el comportamiento de los profesores de un modo involuntario e imperceptible para ellos mismos: los trataban mejor, les entregaban más contenidos, les hacían más preguntas y los elogiaban más.

**Es decir, la historia que dice «esta niña es más inteligente», configura para el profesor y para su alumna un futuro que es consistente con esa historia. ¿Te imaginas lo que pasa cuando la historia en la cabeza del profe es «este niño es tonto»?**

¿Y los hechos? Si no aparecen, los inventamos, los imaginamos, o los ignoramos. De alguna manera estamos predispuestos a ciertas historias, y a menudo estamos dispuestos a inventar lo que no sabemos.

Este mismo mecanismo opera en cada persona respecto de sí misma. Aquella niña que piensa que es muy buena para los idiomas, se comporta como tal y termina «comprobando» su destreza, aprendiendo idiomas más rápido y mejor que otros niños y niñas. Aquel niño que ha «aprendido» que es «malo en matemáticas», tendrá dificultades para estudiar aquellas disciplinas que involucran a las matemáticas. Eso es parte fundamental de la historia que Ken Robinson nos cuenta sobre Gillian Lynne, ¿no es cierto?

En los adultos ocurre exactamente lo mismo.

Es decir que las historias que nos contamos acerca de nosotros mismos, nuestros proyectos y nuestras ambiciones, definen lo que nos resulta posible lograr. Cuando nos contamos historias que nos limitan, esas historias restringen nuestras posibilidades, tanto a nivel individual como colectivo. Cuando nos contamos historias que nos abren posibilidades, se extiende frente a nosotros un horizonte más atractivo y prometedor. Desde luego, esto se debe al poder que les damos a estas historias, que tomamos por «verdades».

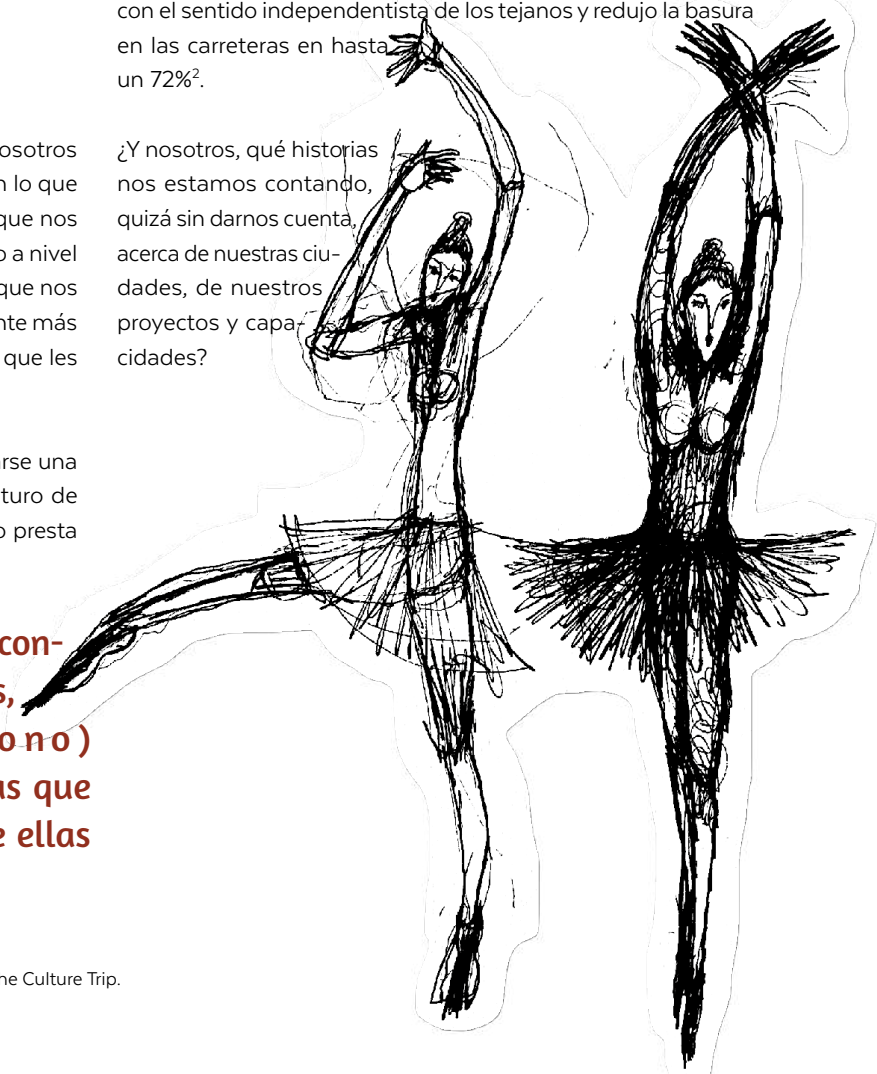
El psicólogo de Gillian la ayudó a ella, y a su madre, a contarse una historia mejor que la que contaba el colegio acerca del futuro de la niña. Cambiaron lo de «es inquieta, es mala alumna y no presta atención», por «es una bailarina innata».

**Lo mismo pasa con las historias que nos contamos colectivamente. Nuestras ciudades, por ejemplo, vibran y se desarrollan (o no) en virtud de un entramado de historias que sus habitantes nos contamos acerca de ellas y de la vida que compartimos en ellas.**

Ahí está Medellín, que pasó de ser un bastión del narcotráfico a ser una capital de la innovación, reconocida globalmente, en un par de décadas.

Y Texas, que en su momento, frente al desafío de cambiar la cultura de su población respecto a no botar basura en lugares públicos, se apalancó en la legendaria rebeldía tejana y acuñó el slogan «Don't Mess With Texas» que es un juego de palabras que se puede traducir como «No ensucies Texas» pero también «No te metas con Texas». Esta frase, que fue el slogan de la campaña por la limpieza lanzada por gobierno local entre 1986 y 1990, resonaba con el sentido independentista de los tejanos y redujo la basura en las carreteras en hasta un 72%<sup>2</sup>.

¿Y nosotros, qué historias nos estamos contando, quizá sin darnos cuenta, acerca de nuestras ciudades, de nuestros proyectos y capacidades?



## INVENTAMOS

En 1981, el premio Nobel de medicina recayó en Roger Wolcott Sperry. Lo que le mereció este reconocimiento fueron sus descubrimientos al estudiar el cuerpo caloso, que es esa parte del cerebro que une los dos hemisferios.

En el cuerpo humano, los hemisferios se reparten el control de las distintas funciones motoras y perceptuales, pero en forma cruzada, es decir que el hemisferio izquierdo controla el lado derecho del cuerpo y viceversa. Sperry focalizó sus investigaciones en dilucidar de qué manera trabaja cada hemisferio, y para ello se valió de experimentos con animales y de la observación de personas que habían sido sometidas a un tratamiento contra la epilepsia que consistía en cortar el cuerpo caloso, dejando separados los dos hemisferios cerebrales. Así fue como determinó que los hemisferios derecho e izquierdo almacenan por separado información compleja y la procesan de manera diferente.

Una de las consecuencias de sus hallazgos es la noción, ampliamente difundida, de que el hemisferio izquierdo controla las funciones del lenguaje, el razonamiento, la escritura, la lectura y la aritmética. Es el hemisferio que analiza, abstrae, cuenta, mide el tiempo, hace planes y verbaliza. El hemisferio derecho, en cambio, elabora y recuerda imágenes. Se especializa en sensaciones, sentimientos, habilidades visuales o auditivas. Se conecta con el tacto y el movimiento.

Uno de los experimentos que hizo Sperry fue mostrar ciertas imágenes a las personas cuyo cuerpo caloso había sido cortado, tapando uno de sus ojos. Lo que sucedió fue que cuando esos individuos observaban la imagen con el ojo derecho eran capaces de decir verbalmente lo que estaban viendo, pero no necesariamente reconocían las sensaciones táctiles o las emociones correspondientes. En cambio, al

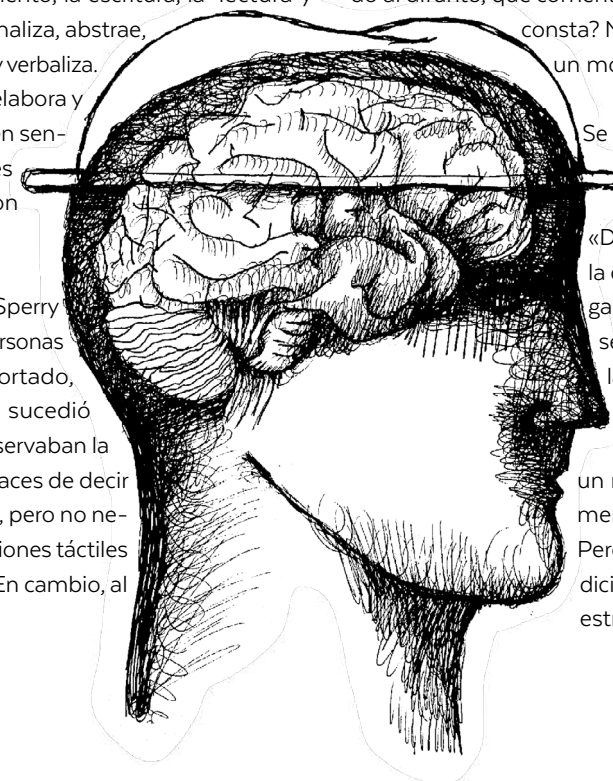
observar con el ojo izquierdo no podían decir verbalmente lo que estaban mirando. Pero mostraban emociones y sensaciones físicas. Esto ocurría, por ejemplo, con sujetos que observaban, digamos, una imagen erótica, solo con el ojo izquierdo. Al sonrojarse y ser interrogados sobre por qué se sonrojaban, les resultaba imposible verbalizar lo que estaban viendo (el hemisferio del lenguaje no tenía acceso a la imagen). ¿Qué crees que hacían?

Inventaban: «me sonrojé porque aquí hace calor», o cualquier cosa parecida.

Inventamos historias que nos permitan salir del paso. Nuestra mente es una máquina de inventar historias. Dado que somos seres lingüísticos, vamos por la vida pensando y conversando, es decir, construyendo relatos que nos sirvan para ponerle cierta coherencia a lo que estamos viviendo y, más importante, que nos permitan encontrar una manera «segura» de seguir.

Pensemos en historias que vemos a menudo. Los dolientes mirando al difunto, que comentan «ahora está en un lugar mejor». ¿Nos consta? No. Es una historia que nos tranquiliza en un momento de dolor.

Se nos pincha un neumático en plena carretera. Sentimos la vibración en el volante. ¿Qué es lo primero que pensamos? «Debe ser el viento que me empuja hacia la derecha». «Es posible que el terreno tenga imperfecciones». Y así durante algunos segundos, mientras nos mantenemos en la negación para no tener que afrontar el hecho de que tendremos que cambiar el neumático a pleno sol, atrasarnos y pasar un rato desagradable haciéndolo. Bueno, a menos que nos guste cambiar neumáticos. Pero no nos hemos topado aún con alguien diciendo «¡qué maravillosa oportunidad para estrenar mi gata!».



<sup>2</sup> Cofield, A. (4 de noviembre de 2016). Why You 'Don't Mess With Texas'. The Culture Trip.

## SER HUMANOS

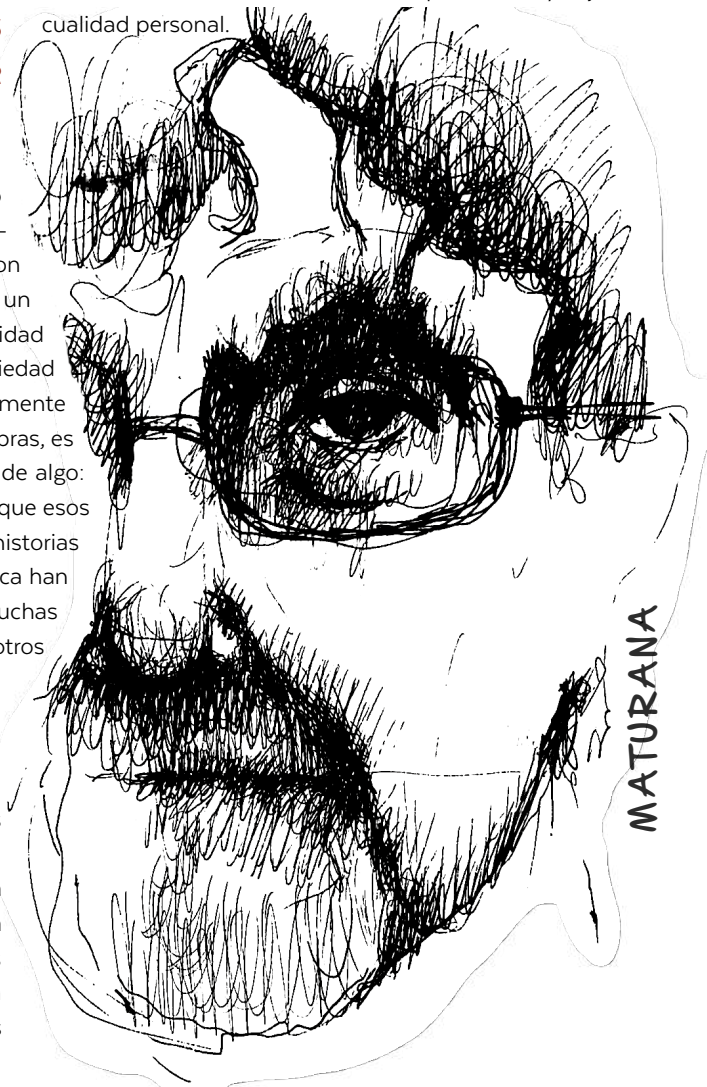
**Para el biólogo Humberto Maturana, famoso por sus descubrimientos en la biología del aprendizaje, los seres humanos somos en el lenguaje. Es decir, es el «lenguajear» lo que nos constituye como seres humanos. El lenguaje no es «una herramienta» de los seres humanos, sino que forma parte esencial de la experiencia de ser seres humanos.**

«Nunca convenceremos a un mono para que nos dé un plátano con la promesa de que después de morir tendrá un número ilimitado de bananas a su disposición en el cielo de los monos»<sup>3</sup>. Con esta frase, el historiador israelí Yuval Noah Harari nos muestra un rasgo central de la manera en que nuestra extraordinaria capacidad de contar historias nos hace seres únicos. El lenguaje tiene la propiedad de hacer aparecer frente a otras personas algo que no necesariamente pueden experimentar. Hay monos que disponen de algunas palabras, es decir, ruidos que hacen que otros de su comunidad se enteren de algo: por ejemplo, que viene un león. Pero un león es una experiencia que esos monos han vivido. En nuestro caso, el lenguaje permite contar historias que hacen que otros seres humanos se imaginen cosas que nunca han visto, tocado u oído. Aún más, somos capaces de convencer a muchas otras personas de que nuestras fantasías (es decir, cosas que nosotros mismos no hemos visto, tocado ni oído) son ciertas.

¿No es una facultad extraordinaria?

Harari llama «revolución cognitiva» al fenómeno de que los sapiens seamos capaces de inventar y proclamar ficciones y convertirlas en historias aceptadas como ciertas por toda la comunidad. Imagina pasar del mensaje del mono: «¡viene un león!» a esta fantástica historia: «el león es el espíritu guardián de nuestra tribu». Vistas así, las historias de Harari le dan a grandes grupos humanos la posibilidad de reconocerse entre sí y de colaborar. Maturana y sus

colaboradores han señalado precisamente esta inflexión, esta revolución cognitiva, como el momento en el que nuestra especie dejó de ser solo Homo sapiens sapiens para devenir en lo que llamamos seres humanos. Para Maturana y Varela, es una manera de «estar en el mundo», una manera de convivir con otros individuos en la que el «quienes somos» queda para siempre amarrado al quienes somos dentro de la comunidad en la que vivimos y deja de ser una cualidad personal.



<sup>3</sup>Harari, Y.N. (2015). Sapiens. De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad. Editorial Debate.

## ¿DÓNDE ESTÁN ESAS HISTORIAS, QUE NO LAS VEO?

Si tuviéramos que visualizarlo de algún modo, tendríamos que imaginarnos una red de historias, en medio de las cuales nos movemos. Historias que tienden puentes entre nosotros y nos constituyen. Nos levantamos en la mañana en un país.

El país es una historia acerca de quiénes somos los que vivimos en esa tierra, qué nos une, qué nos caracteriza, qué nos divide. Abrimos nuestras apps de redes sociales y recibimos, entre otras cosas, el bombardeo de las historias que otras personas tienen acerca del mismo país, a menudo bajo la etiqueta de «noticias», es decir, historias que cuentan con atributos para ser consideradas más «ciertas» o más válidas que otras.

Y esas historias se confrontan o se complementan con las nuestras. Que si nos gusta un candidato o candidata a la presidencia u otro. Que si el gobierno está haciendo o no un gran trabajo. Que si hay espacio para los inmigrantes o no lo hay. Que si nuestro sistema educativo es adecuado para el futuro de nuestros niños y niñas o no lo es. Que si la historia les da la razón a los de un bando o a los del otro. Que si somos mejores que el país vecino y por qué. Y de algún modo, esas historias se combinan o se encadenan en algún punto con nuestras historias personales. Que si mi familia proviene de esta o de aquella ciudad. Que si mis abuelos son de acá o son inmigrantes. Que si mi origen significa una ventaja o una desventaja.

**¿Estamos diciendo que repasamos esa lista todas las mañanas? No exactamente así: no hay una lista de chequeo. Pero esas innumerables historias enmarañadas y conectadas entre sí «nos habitan», por así decirlo. Están presentes y operando en nuestra manera de mirar el mundo.**

Desde luego, cada quien tiene, por ejemplo, una historia respecto al país que quiere construir. Nosotros también tenemos la nuestra, por supuesto, pero quizá somos de esos a quienes no les gusta ventilarlas en las redes sociales (tenemos una historia respecto a la privacidad).

Nos tomamos el primer café antes de salir del departamento. Lo hacemos porque nos gusta, y porque el café nos despierta, historia que no hemos cotejado científicamente, pero no importa. Al final es porque nos gusta. Le damos un beso a nuestra pareja, que se prepara para salir también. Le murmuramos una palabra cariñosa, que es en realidad un chiste entre nosotros, una frase que nadie más entendería, pero que es la forma divertida en que se despide una de nuestras sobrinas, que tiene dos años y pronuncia de un modo raro y cómico. Esa es otra historia, de las mil que se tejen en nuestra cotidianidad.

Tomamos el metro y en cada afiche publicitario alguien trata de contarnos una historia. Las ignoramos, porque tenemos una historia propia sobre no sumarnos alegremente a la fiesta del consumo, o porque estamos ahorrando para las vacaciones, pues hemos construido con nuestra pareja una bonita historia sobre lo que sería bueno y deseable hacer en el verano.

El metro se detiene en medio del túnel, sin previo aviso. Se apagan las luces. Una señora mayor que va junto a nosotros nos dice que parece que alguien se tiró a las vías. ¿Cómo lo sabe? Es que ella vivió algo así una vez, hace años, apenas se acuerda. Pero al poco rato nos movemos de nuevo. No era eso. La historia del suicida en las vías resulta ser «solo un cuento», no como las otras historias que veníamos contándonos que sí son «ciertas». Nos pillamos a nosotros mismos pensándolo así: «solo un cuento», y quizá, solo quizá, nos damos cuenta de que incluso eso es otro cuento: una historia acerca de lo que es verdad y lo que no.

Llegamos a la oficina y observamos por un instante el enorme edificio corporativo. Moderno, elegante. Algo que alguien pensó

antes de que existiera, incluso antes de que hubiera planos o terreno. ¿Cómo apareció ese edificio allí? Alguien le contó a alguien una historia sobre un edificio moderno y elegante que sería muy rentable construir en aquel pedazo de terreno que estaba a la venta. O quizá fue primero el proyecto y luego el terreno. Alguien (un alto ejecutivo o ejecutiva de una inmobiliaria) decidió con ayuda de un comité experto que la inversión valía la pena. Le encargaron a alguien los planos: una oficina de arquitectura liderada por un talento relativamente joven que no se pregunta si le van a pagar lo acordado porque, de acuerdo a su experiencia, la inmobiliaria, prestigiosa y solvente, siempre paga a tiempo. Eso también es una historia.

El edificio tiene todo tipo de gadgets inteligentes. La administración maneja, entre otros muchos, un pequeño ejército de cincuenta electricistas y otros tantos operarios y operarias para mantenerlo funcionando. Cada una de esas cincuenta personas tiene su propia historia de por qué vale la pena trabajar allí, subcontratada, corriendo algunos riesgos, que afortunadamente considera controlados.

Así, infinitamente. Millones de historias.

De vez en cuando nos pasa que al poner en evidencia que estamos hechos de historias, repentinamente vemos el rostro de algún miembro de la audiencia llenarse de alegría. Está pensando «¡claro, por fin tengo una manera de detectar la cantidad de cuentos inútiles que decimos cuando hablamos... cuando lo que importa son los hechos!». Acaba de descubrir que somos animales interpretativos, y que esas historias que nos contamos son interpretaciones que hacemos sobre nosotros mismos, sobre el mundo que habitamos, etc. Y hasta ahí todo bien, pero le pasa que en su cabeza esas historias, por el hecho de ser interpretaciones, o «invenciones», tienen menos validez que los hechos de «la realidad». Esta ceguera cognitiva, que proviene de una educación profundamente cartesiana<sup>4</sup>, tiende a movernos en esa dirección. Todos hemos sido, en alguna medida, esa persona.

Para resolver esa confusión, sostengamos por un momento la siguiente pregunta: ¿cuáles son las principales historias que nos contamos sobre el sentido de lo que hacemos, de lo que cuidamos, de lo que nos importa? ¿Y qué pasaría si las descartáramos?

Pensemos en una señora que se levanta por la mañana y hace una lista de las historias «inventadas» que la mueven a hacer lo que hace cada mañana.

Digamos que las escribe en un papel:

- Mis hijos son lo más importante en mi vida.
- Una buena educación es imprescindible para que les vaya bien en la vida.
- Educarlos supone no solo mandarlos al colegio, sino ofrecerles posibilidades para que tengan actividades deportivas o artísticas fuera del colegio.
- Mi pareja y yo tenemos independencia y cada uno va construyendo su camino profesional con autonomía.
- En el trabajo puedo aspirar a mayor responsabilidad y poder si llevo a buen término el proyecto que estoy liderando.
- Mi fe me obliga a respetar ciertos principios éticos, en virtud de los cuales le dedico tiempo a los pobres en un programa de voluntariado, porque es mi deber hacerlo. Y porque Dios está mirando.
- Mis padres han envejecido y necesitan cada vez más de mi ayuda en cosas prácticas. Tengo que tenerlos más cerca.
- Puedo vivir en una ciudad como esta sin automóvil si soy capaz de usar mi bicicleta.
- Con un empujón y apoyo, mi hermano menor puede terminar sus estudios. Yo puedo darle ambas cosas.

Y entonces, esa persona decide descartar estas historias. Asumir que son «inventadas» y que, por lo mismo, carecen de valor. ¿Qué quedaría? ¿Cómo seguiría su vida a partir de allí? ¡No podría! Las historias no son solo palabras .... las historias más relevantes para nosotros están «encarnadas», es decir, son parte ya de nuestra biología, de nuestro cuerpo, de nuestras emociones. Sacarlas de nuestro cuerpo produce, literalmente, dolor físico y por lo tanto no son intercambiables. Pensemos en los casos en que nos sentimos traicionados por un ser querido: nos duelen las implicancias pragmáticas de lo que pasó, pero también nos duele profundamente el sentir que las historias que teníamos sobre él y sobre nosotros son «mentiras».

**Los seres humanos estamos constituidos por ese entramado interpretativo, que le da sentido a nuestras vidas. Sin nuestras historias, no somos humanos.**

<sup>4</sup> Con «cartesiana» queremos referirnos a una visión donde somos seres capaces de observar una realidad «objetiva» que está fuera de nosotros y de la cual no somos parte. En lugar de ello, suscribimos que somos parte del entorno y estamos determinados biológica e históricamente en nuestra manera de percibir el mundo.

## HISTORIAS QUE CAMBIAN EL MUNDO

En el libro *El factor humano*, John Carlin cuenta una de las más fabulosas historias políticas de todos los tiempos.

Pocos meses antes de las elecciones en las que Nelson Mandela iba a ser electo presidente de Sudáfrica con el apoyo del 80% de la población negra del país, el general Constand Viljoen fue convocado por sectores de ultraderecha para organizar un movimiento armado que impidiera dichas elecciones. Viljoen era un líder muy popular del ejército sudafricano, que había participado activamente en la guerra de Angola.

Carlin relata que Mandela, al enterarse de que Viljoen contaba con alrededor de 50 000 paramilitares armados, lo invitó a una reunión. Por un momento imagina que tu peor enemigo, el tipo que quiere destruir todo aquello en lo que crees, te invita a una reunión. Bueno, quizá tú eres una de esas buenas personas que siempre están dispuestas a conversar... Pero Viljoen era un soldado que había vivido ya una guerra, y que disponía de su propio ejército.

De algún modo, con la ayuda de un hermano del general, que era anti-apartheid, Mandela se las arregló para que aceptara la reunión. Una reunión secreta, en un lugar elegido por el equipo del líder negro. El propio Viljoen cuenta que mientras caminaba hacia el interior del lugar de la reunión él esperaba encontrarse con un terrorista lleno de odio y resentimiento por los veintisiete años de prisión, con ganas de llegar al poder para obtener su revancha. Pero, en lugar de ello, se encontró con un caballero vestido impecablemente, que apenas lo vio entrar, lo saludó y se dispuso a servir el té para ambos. Parece ser que la frase «el té es lo mejor que nos dejaron los ingleses» fue dicha por Mandela en ese momento y más tarde recogida por los guionistas de Clint Eastwood para una escena diferente en la película *Invictus*. Lo cierto es que se sentaron a conversar como dos personas civilizadas, y allí Mandela le contó una historia que cambiaría para siempre el futuro de Sudáfrica.

Le dijo que estaba en conocimiento de que Viljoen disponía de un ejército bien armado para impedir las elecciones. Pero también le

dijo — y en ese momento el asombro del general se hizo más grande — que entendía perfectamente por qué estaba haciendo eso. Que entendía que él, Viljoen, deseaba proteger a quienes consideraba su pueblo, especialmente del tremendo peligro de que los negros, por fin en el poder, buscaran venganza, destruyeran sus casas y sus negocios y masacraran a sus familias. Que compartía los sentimientos de alguien que busca proteger a los suyos. Y también le dijo que el problema era que al hacerlo iba a hacer estallar una guerra civil.

**Y que una guerra como esa iba a ser larga y atroz. «Ustedes tienen muchas armas, pero nosotros somos muchos más». Imposible predecir de antemano quién ganaría, pero lo que estaba claro, siguió, es que en el transcurso de dicha guerra muchas de las familias que Viljoen buscaba proteger iban a sufrir pérdidas terribles, y tendrían que lamentar muertes y tragedias incontables. Es decir, concluyó, que lo que el general estaba tratando de evitar sería gatillado precisamente por sus acciones para evitarlo. Era una paradoja de la cual parecía imposible salir. Una pesadilla.**

Pero Mandela podía ofrecerle ayuda. Si el general confiaba y deponía las armas, Mandela garantizaba que no habría ni venganzas ni masacres de ningún tipo. Y seguramente ya sabes el final de esta historia.

Esto es lo que dijo Viljoen, en palabras de Justo Barranco:

«Había creído que los negros estaban para servir a los blancos. Había creído en la segregación racial para mantener las reglas y criterios

civilizados de los blancos. Había creído que eran los amos y señores de Sudáfrica, el pueblo elegido, y que tendrían su propio paraíso apartado de razas inferiores. Había creído que debían preservar su país del comunismo ateo de los negros. Y había luchado por ello. Después de todo, es lo que le habían enseñado»<sup>5</sup>.

Dicho en los términos de las páginas precedentes, aquellas eran las historias que habitaban a Viljoen.

Pues bien, ese hombre, a pesar de todas esas historias en las que había creído por tantos años, depuso las armas, permitiendo que las elecciones tuvieran lugar y Mandela fuera el primer presidente negro de Sudáfrica, iniciando un período de gobierno en el que trabajó incansablemente para reconciliar a un país dividido y convertirlo en uno solo.

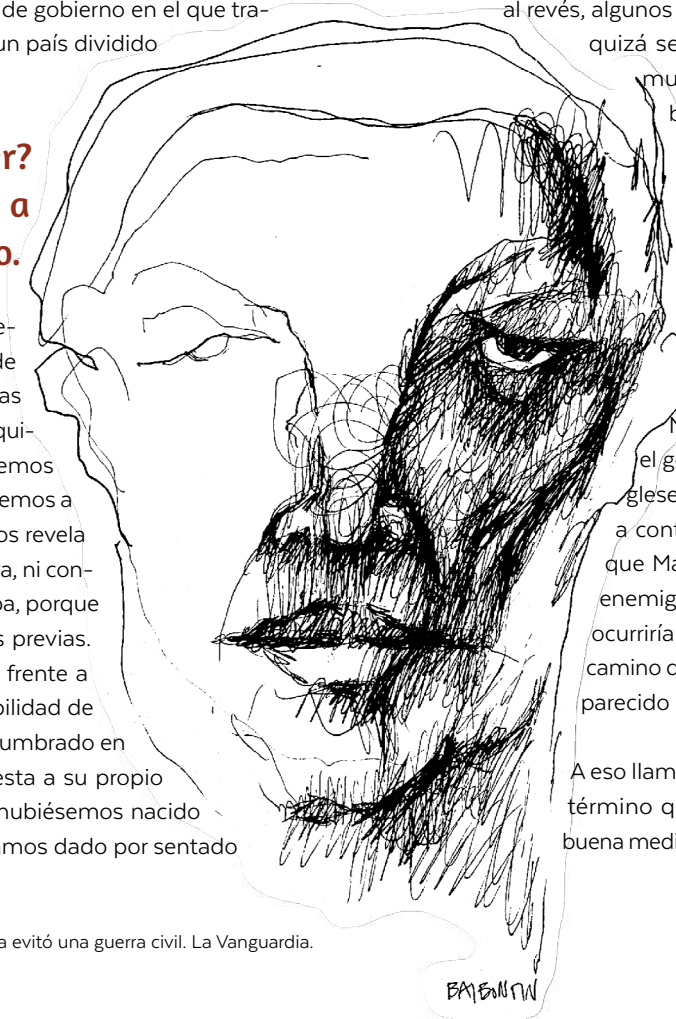
**¿Qué te parece ese poder? Una historia que convirtió a un enemigo mortal en aliado.**

Aquí es necesario mirar con mayor detenimiento de dónde venían las historias de Viljoen. Eran sin duda historias aprendidas en el seno de la familia, desde pequeño, equivalentes a las historias que todos aprendemos desde el mismo momento en que aprendemos a hablar. Es importante verlo así, porque nos revela que Viljoen no podía ser otro que el que era, ni contarse otras historias que las que se contaba, porque eso era consistente con sus experiencias previas. Lo propio ocurría con Mandela, sentado frente a él, revelándole una historia sobre la posibilidad de un futuro común que él mismo había vislumbrado en sus años de prisión, acaso como respuesta a su propio dolor. De la misma manera, si nosotros hubiésemos nacido en Italia a mediados del siglo XX, hubiéramos dado por sentado

que la Tierra es redonda, pero si hubiésemos visto la luz en el mismo lugar, quinientos años antes, tendríamos la convicción opuesta. Solo por nacer donde nacemos somos arrojados a un mundo constituido por una maraña de historias que le dan sentido a todo lo que vemos y experimentamos. Si hubiésemos vivido en la Atenas de la época clásica, para nosotros la esclavitud hubiese sido algo absolutamente natural e incuestionable. Pero hoy nos horrorizaría enterarnos de que nuestro vecino mantiene un esclavo en su casa. Y no se trata solo de un asunto temporal, sino más bien cultural. Si naciste en una familia profundamente islámica posiblemente para ti sea alarmante pasear por las playas de Ipanema y ver tantas personas semidesnudas haciendo caso omiso a principios que para ti son incuestionables. Y al revés, algunos de esos veraneantes brasileños quizá se agobiarían de solo ver a una mujer musulmana vistiendo una burka a pleno sol.

Pero en la escena de Mandela y Viljoen que acabamos de relatar, no solo están en juego las historias que cada uno trae, sino la manera en que Mandela contó la suya. La historia es más que la historia. El traje de Mandela, el decorado del lugar, el gesto del té, la frase sobre los ingleses... Todas esas cosas ayudaron a contar esa historia de paz y futuro que Mandela quería compartir con su enemigo, sabiendo que ese futuro solo ocurriría si el general aceptaba seguir un camino que hasta ese momento le habría parecido imposible.

A eso llamamos el arte del storytelling. Un término que se ha puesto de moda, en buena medida gracias a las conferencias TED.



<sup>5</sup> Barranco, J. (18 de marzo de 2019). Cómo Mandela evitó una guerra civil. *La Vanguardia*.

## CONTANDO HISTORIAS

Contar historias es una práctica humana que existe desde el comienzo de los tiempos. La imagen de un grupo de humanos primitivos, en torno a una hoguera, o refugiados en una cueva, contándose historias unos a otros, es recurrente. Si las historias son constitutivas de ser humanos, entonces nacieron con nosotros. Pero en el transcurso de los últimos siglos hemos perdido parte del hábito, porque empezamos a confundir las historias con la información. Para que estemos claros: ¿Qué es lo que diferencia una historia de lo que usualmente llamamos «una pieza de información»? Que una historia está organizada con el propósito de producir un efecto, que usualmente se relaciona con la forma en que una o varias personas van a actuar a partir de ella. Ya sea que estemos hablando de un relato, en el sentido de una historia que tiene personajes, conflictos, y acciones que pueden ser «narradas», o que se trate de interpretaciones sobre el sentido del trabajo, de la vida, de la convivencia social o de por qué no escogí ensalada hoy en el almuerzo, las historias son dichas para que alguien cambie la manera en que actuaría si no hubiese escuchado, y creído, esa historia. Ese alguien puede ser yo mismo, que me cuento la historia que necesito para permitirme hacer lo que estoy haciendo: «hoy no comí ensalada porque merezco tener un día a la semana de papas fritas, y eso no afecta mi plan de control de sobrepeso».

Si miramos el mundo de las religiones y los mitos que les dan origen, encontraremos un fenómeno parecido. Historias profundas y complejas que buscan producir un impacto en toda la Humanidad, a menudo articuladas a lo largo de muchas generaciones, sin un autor único. Las historias que conocemos sobre Jesús, por ejemplo, le otorgan sentido a la vida de sus creyentes y les conecta con un mundo espiritual regido por un Dios que envía a su hijo a sufrir las peores torturas posibles para mostrarle a su pueblo (sus creaciones) su amor incondicional. Y desde que esas historias fueron contadas, miles de millones de personas han hecho su mejor esfuerzo por darle sentido a sus vidas haciendo lo que en su momento creyeron se ajustaba a las expectativas de Dios y de su Hijo. Pero desde entonces hasta ahora, han surgido muchas interpretaciones diversas, que dan forma a variantes de la misma historia, que van

desde las que justificaban las Cruzadas y la Inquisición hasta las que impulsaron la Reforma y la Contrarreforma. Lo mismo ocurre con el budismo, por mencionar otro caso, que a partir de la figura del Buda ha dado origen a una intrincada red interpretativa de historias que incluyen cientos de escuelas y linajes esparcidos por el mundo. ¿Y qué producen esas historias, es decir, qué buscan producir? La adherencia de millones de personas a una forma de vivir, que incluye una línea divisoria entre el bien y el mal, o entre lo correcto y lo incorrecto, o entre una vida con propósito y una vida sin él. Así es como operan las historias.

La información, en cambio, es contenido, usualmente verificable, a menudo aburrido, generalmente incapaz de que quienes escuchan cambien de parecer y se comprometan a seguir un nuevo rumbo. Bueno, por supuesto que hay excepciones: la información de que se desplomó el puente por el que iba cruzando nuestra tía Matilde nos hará sufrir. Pero cuando piensas en convocar a otras personas para que colaboren contigo, la información es un insumo. Ese insumo puede ser utilizado para lo verdaderamente importante: hacer que aparezca un futuro distinto en el horizonte, y que ese futuro sea atractivo para quienes queremos convocar. Un futuro del tipo: «Nunca más dejaremos que se construyan puentes deficientes para que no vuelvan a morir en ellos personas inocentes».

Los seres humanos actuamos cuando la información adquiere relevancia en un contexto determinado, dibujando de algún modo un futuro que nos resulta atractivo, o que por oposición nos resulta mejor que uno que nos agobia o nos asusta. Piensa en Juan proponiéndole matrimonio a Rosario. Imagina que le dijera: «Mira Rosario, te propongo que nos casemos porque somos el uno para el otro: tú mides 1,73 cm de estatura, que es mi estatura ideal y tu cabello es de color Pantone 7587 CP. Pero además el color predominante en tu iris es 2193 CP. Otro argumento a favor es que hay exactamente tres años, siete días, tres horas y treinta y siete minutos de diferencia entre tu nacimiento y el mío. Soy mayor que tú exactamente en esa cantidad de tiempo».

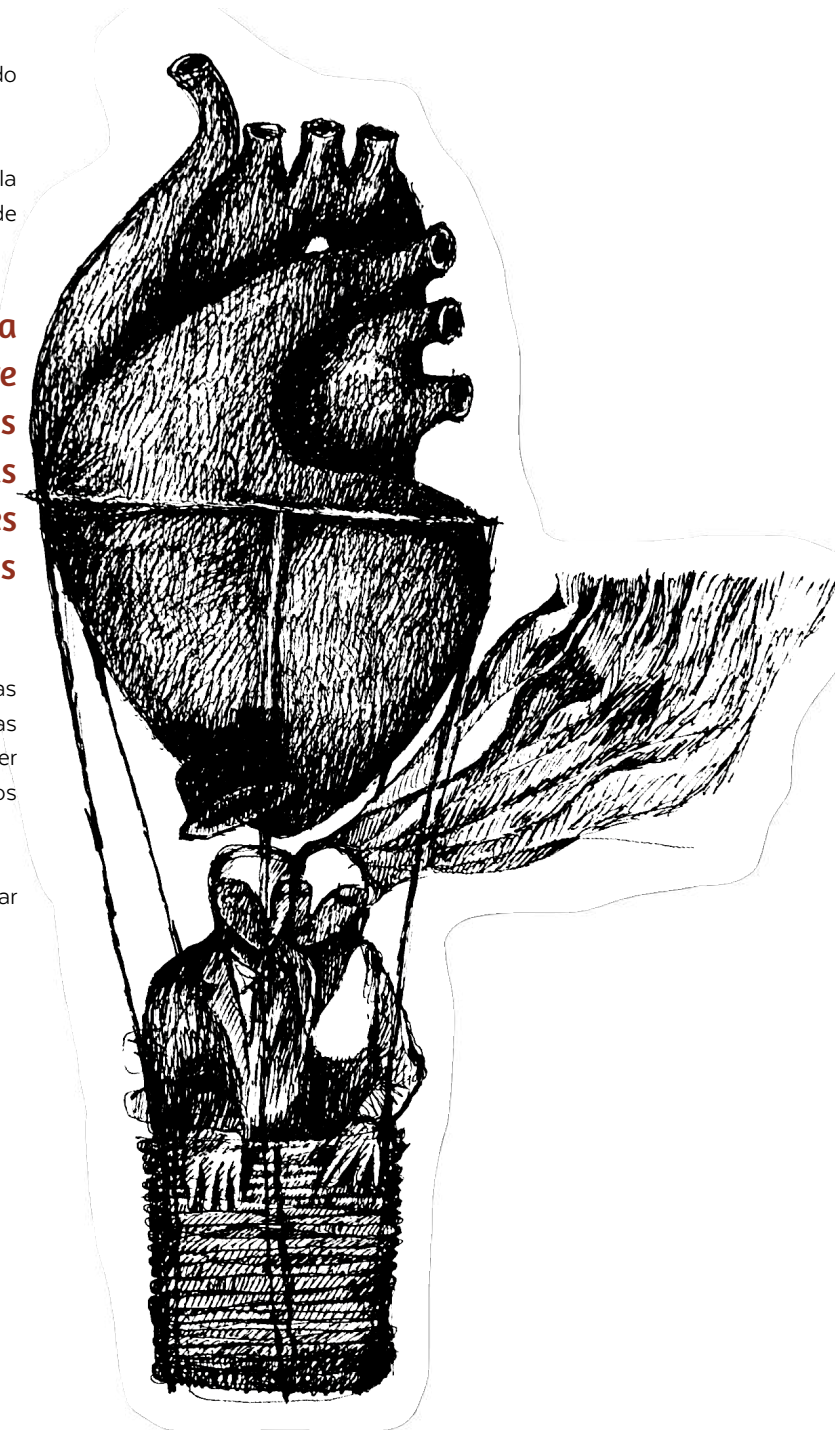
Si Rosario le respondiese que sí, lo único que tendríamos garantizado es que ella es de otra especie o viene de otro planeta.

Pero no, lo que Juan le dice a Rosario es algo así como: «Eres la mujer más maravillosa que he conocido y no soporto la idea de una vida sin ti». ¡Ni un solo dato! ¡Ni una pizca de información!

**La historia es una pieza de lo que llamamos la épica. La historia como telón de fondo sobre el cual se construyen los otros elementos constitutivos de la épica: las prácticas, las emociones, los ritos y hasta las instituciones que impulsarán el futuro al que estamos convocando.**

Para tener éxito en lo de movilizar a los demás, hay que diseñar las historias que contamos y la forma en que las contamos. Historias que hagan soñar con futuros atractivos, lo cual supone entender y honrar el pasado que nos trajo hasta acá. Sobre eso hablaremos en el próximo capítulo.

Miremos entonces las distintas dimensiones que tienen que cuidar estas historias.





## I. HONRANDO EL PASADO



## LINAJES Y GESTOS

Imaginemos la siguiente escena: un señor bajito, vestido de militar a la usanza del siglo XIX, con una chaqueta azul sobre un traje mayoritariamente blanco, posando para una pintura. Hasta ahí, podría ser cualquiera, ¿cierto? Es decir, cualquier militar poderoso que haya vivido en esa época, por lo menos en Europa o en América. Pero si agregamos el detalle de la mano derecha metida en el chaleco, por delante, a la altura del estómago, y un sombrero grande y ancho, lo más probable es que reconocamos a golpe de vista a uno de los grandes forjadores de la Europa de inicios de aquel siglo: el mismísimo Napoleón.

De él se dice que era un hombre con una inteligencia extraordinaria, que combinaba los dones de un genio militar incomparable y un estadista ambicioso, lanzado a dejar su impronta en la historia, liderando a un país que no había sido el suyo. Desde luego, por lo mismo, es una figura controversial. Genial, pero inescrupuloso, visionario pero mezquino, trabajó incansablemente construyendo un imperio francés para poner una corona de emperador en su cabeza sin llevar la cuenta de los muertos... En fin...

Pero, ¿por qué lo reconocemos tan fácilmente en esta imagen?

No haremos un estudio de este asunto, pero tenemos una buena hipótesis: en muchos casos, se debe a la mano en el abdomen, postura en la que aparece inmortalizado en innumerables retratos.



Desde luego, no TODAS las pinturas que se hicieron de él incluyen la mano en el abdomen, pero sí muchas. Las suficientes como para que sea un gesto deliberado. Algo que el propio Napoleón elegía una y otra vez posando frente a los artistas de su época.

Esta repetición del gesto en parte explica el que se haya difundido la idea de que sufría de alguna dolencia estomacal (cáncer gástrico y cosas por el estilo). Abundan las pinturas en las que Napoleón está en esa postura.

Es más, el hecho de que identifiquemos a Napoleón con dicho gesto se refleja en la innumerable cantidad de imágenes disponibles donde «algún Napoleón» posa de la misma manera. Actores que lo encarnan en películas, afiches, chistes, memes, en fin...incluso en los juguetes Lego.

Nos parece revelador este intento deliberado de Napoleón de hacerse ver con la mano en el abdomen porque entraña una interpretación política que él tenía y que tiene relación con la importancia de los gestos.

Digamos de una vez que aquel gesto no era suyo. Muchos políticos y famosos se

habían retratado así antes que él. Existen pinturas donde se repite el gesto en otros personajes relevantes de la historia: George Washington, Mozart (siendo niño), Francisco Pizarro, el conquistador del Perú.

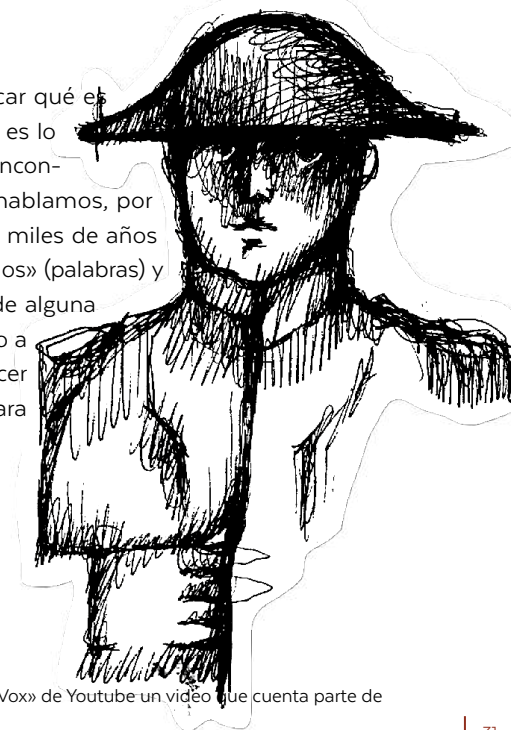
Y si somos serios, podríamos rastrear dicho gesto hasta la antigua Grecia, algunos de cuyos oradores más renombrados ponían su mano en la misma posición, pero entre la túnica de la época, como una señal de buenos modales para hablar en público<sup>6</sup>.

Lo relevante es que no se trata de un gesto de Napoleón, pero es un gesto que él atesora y cultiva en sus imágenes públicas, como un símbolo de poder. El origen del gesto se remonta a miles de años atrás y probablemente se ha perdido para siempre. Las personas que recurrieron a él vivieron y murieron, pero el gesto persiste a través de los siglos y aparece incluso en fotografías más recientes de personas poderosas.

Al parecer, lo que ocurre con este gesto, ocurre con muchos otros. Gestos que se repiten recurrentemente en una cultura o a través de un linaje familiar. Bien podríamos decir entonces que no somos nosotros, las personas, quienes «tenemos gestos», sino al revés: los gestos nos «tienen» a nosotros. Un mismo gesto se repite en muchas personas, perpetuándose en el tiempo, más allá del horizonte de vida de quienes lo emplean. En nuestra vida cotidiana, todos hemos escuchado historias familiares de un nieto que tiene un gesto que es igual al de su abuelo. O de una niña pequeña que camina como su tía. Lo mismo ocurre en lo que respecta a las palabras. Cuando conoces una familia nueva te das cuenta de que tienen frases que son propias de esa familia, chistes y anécdotas que son parte de la historia de esa familia. Y esas cosas van pasando de generación en generación, de forma tal que si uno pudiera rastrear un gesto o una palabra quizá tendría que retroceder muchas generaciones en el tiempo hasta encontrar el origen de aquel gesto o de aquella palabra.

**Es decir que el pasado está presente en nosotros de múltiples maneras, y así como se manifiesta a través de los gestos, también lo hace a través de las palabras y de las ideas e historias que aparecen en nuestra manera de mirar el mundo y de desplegarlos en él. Esto no significa que seamos «presos o presas del pasado», sino que hay una continuidad que a veces es imperceptible para nosotros mismos, pero que le da raíces a nuestro accionar. Construimos permanentemente sobre esas raíces y no sobre una hoja en blanco, aunque en nuestra arrogancia a veces sentimos que estamos inventando algo nuevo de la nada.**

Si tuviéramos que identificar qué es lo original en nosotros, qué es lo nuevo que traemos, ¿qué encontraríamos? El idioma que hablamos, por ejemplo, es el resultado de miles de años de superposiciones de «ruidos» (palabras) y significados — por decirlo de alguna manera— que han permitido a sucesivas generaciones hacer distinciones, coordinarse para vivir en comunidad.



<sup>6</sup>No profundizaremos aquí en la historiografía del asunto, pero si te hemos picado la curiosidad, encontrarás en el canal «Vox» de Youtube un vídeo que cuenta parte de la historia en un tono más bien cómico. Se llama Napoleon's missing hand, explained.

## NO SOLO LO QUE HACEMOS SI NO QUIÉNES SOMOS

Algunos de quienes escribimos este libro somos chilenos, es decir, hijos de un país que se fundó como tal en una revolución que constituyó un levantamiento contra el dominio español, a comienzos del siglo XIX. Aquel levantamiento ocurrió casi en forma simultánea en todo el continente americano. En aquel tiempo, España había caído bajo el dominio del imperio francés liderado por Napoleón, quien había puesto a su hermano José Bonaparte a gobernar a España bajo el nombre de José I. En ese contexto, algunos de los hombres más poderosos de las colonias americanas, decidieron que era una oportunidad para liberarse de la presión económica que ponían sobre ellos las reglas de intercambio comercial a las que los obligaba España.

En el caso de Chile, el Cabildo Abierto de 1810 tuvo la forma de una declaración de lealtad al rey Fernando VII, que era prisionero de Napoleón. Y en ese acto, que desencadenó una guerra, nació esta historia que llamamos Chile. Mientras tanto, una parte de España permanecía sin ocupar y combatiendo junto a Portugal contra los franceses, en una guerra que estaba costando miles de muertos.

Podemos decir que, al igual que los gestos o las palabras, las historias fluyen a través de los linajes familiares y de las redes de relaciones entre las personas que conforman una misma comunidad. La interpretación de lo que significa ser ciudadanas y ciudadanos chilenos, argentinos o españoles, la historia que cada quien se cuenta respecto de su propia identidad nacional, es algo que heredamos en primer término de nuestras madres y padres, y que luego forjamos en el contacto con la escuela y con otros espacios donde participamos de la comunidad. Son cosas que no elegimos. Al nacer somos arrojados a ellas. Cosas como nuestra religión (o la aversión a ella), nuestro idioma, nuestra nacionalidad, y un gran número de creencias aparecen de ese modo en nuestra vida. Vienen con el entorno familiar y social que nos tocó.

**Colectivamente, lo que somos es el resultado de nuestro pasado común, es decir, de la multiplicidad de gestos, palabras e ideas que desde el pasado se manifiestan en cada quien al interactuar y convivir. Si no honramos ese pasado colectivo estamos mirando con desdén lo que somos y, a la hora de soñar en un futuro común, la visión que tendremos de él será débil, parcial, inauténtica e insostenible.**





## II. DANZANDO EN EL PRESENTE

## HACER SALUD

Al igual que el pasado, el presente es, en parte, una colección de historias. Pero estas historias se refieren a lo que estamos viviendo, a los desafíos que estamos enfrentando, a los problemas que tenemos, a las oportunidades y amenazas que vemos ante nosotros, y hablan de en quiénes nos estamos convirtiendo al lidiar con ello.

El COVID-19 nos ofrece importantes lecciones sobre nuestra habilidad para interpretar el presente (después de todo, ¡es solo la pandemia global más grande del último siglo!).

Piénsalo: a pesar de la abundante y abrumadora evidencia acerca del virus, sus vías de contagio y sus posibles consecuencias, existen movimientos negacionistas, mayoritariamente animados por historias conspirativas, que argumentan que hay poderes ocultos detrás de las noticias orquestando una gran mentira global de la que participarían los gobiernos, los ministerios de salud y los profesionales de la salud de casi todos los países. También existen grandes grupos de personas que sostienen que aunque el virus existe, no es realmente tan peligroso para la salud, excepto si estás muy enfermo desde antes, en cuyo caso los riesgos son más o menos los mismos que tendrías si te diera una gripe fuerte. Asimismo, hay quienes a pesar de reconocer la existencia del virus y su eventual peligro, sostienen que el impacto que tendrá sobre toda la población mundial mantener las cuarentenas y paralizar las economías será mucho peor que la tasa de mortalidad que actualmente presenta el virus, incluso en el caso de que la mayor parte de la población se contagie. En forma consistente, lideran las cifras de fallecidos por COVID-19 dos países cuyos líderes se esmeraron en negar la importancia de la crisis: Estados Unidos y Brasil<sup>7</sup>.

Es decir que hay muchas tomas de posición frente a un desafío que, por primera vez, es visible y perentorio para prácticamente toda nuestra especie, y respecto del cual hay una abundancia de datos como la habido pocas veces respecto de ningún asunto. Pero el punto, como hemos dicho, no son las cifras, ni son los hechos, ni son las cosas observables. El verdadero punto son las historias que construimos

a partir de esos hechos, de esas cifras, y de esas cosas observables.

Si los datos bastaran, el COVID-19 tendría solo una respuesta posible, y adoptar acuerdos sobre cómo seguir quizá sería más sencillo. Cada una de las tomas de posición que hemos descrito es una historia diferente, que refleja una manera de mirar las consecuencias que determinada forma de actuar tendrá en el futuro inmediato y en el largo plazo, tanto para quien adhiera a ella como para quien no. Esto es parte de un fenómeno natural. Como todos podemos interpretar lo que observamos y construir con ello historias diferentes, es posible tener tantas historias distintas como observadores respecto al mismo fenómeno.

¿Qué hacemos entonces?

En cuanto al presente, la épica que estamos construyendo debe incorporar una historia que permita producir un alineamiento masivo respecto del futuro con el cual queremos contribuir, pero al mismo tiempo dejar espacio para que la mayor cantidad posible de diversas iniciativas y esfuerzos tengan cabida. Por ejemplo, siguiendo con el caso del COVID, podríamos estar de acuerdo en que es imposible sostener por dos años la economía de un país funcionando al mínimo, sin sufrir con ello grandes pérdidas humanas además de las económicas.

Después de todo, la economía no vive en un plano del Universo diferente al de las personas: la economía es uno de los espacios en que las personas interactuamos y es donde se juega nuestra posibilidad de contar con los recursos necesarios para vivir y realizarnos. Pero estando de acuerdo en eso, también podríamos estar de acuerdo en que es necesario que, hasta que exista una vacuna, debemos minimizar la posibilidad de contagios, especialmente entre quienes forman parte de la población de mayor riesgo. Si la historia que nos contamos sobre el presente —un presente donde el COVID-19 es una gran amenaza— dice que tenemos que alinearnos en torno a esos objetivos, entonces podemos aprovechar todas las fuerzas de que disponemos para impulsar iniciativas que contribuyan a lograrlos. Y podemos no estar de acuerdo acerca de cuál es la mejor iniciativa o cuál es el mejor conjunto de iniciativas para hacer frente a la amenaza. Sin embargo, si un grupo de científicos dirige su esfuerzo a buscar la vacuna mientras otro orienta sus investigaciones a mejorar la capacidad de tratamientos y medicinas para impedir los peores resultados para cualquier paciente infectado, ambos pueden colaborar y coexistir. Del mismo modo, una agrupación civil de pacientes con enfermedades crónicas puede organizarse para conseguir artículos tales como mascarillas y escudos faciales para repartir entre las familias que la conforman, o para enseñar a otros las prácticas de autocuidado que han aprendido a lo largo de los años. Al mismo tiempo, un grupo de estudiantes de ingeniería puede diseñar y fabricar respiradores artificiales para contribuir al esfuerzo de los hospitales, mientras los profesionales de la salud mejoran sus protocolos y establecen sistemas de turnos que permitan asegurar que los recursos disponibles para atender a los pacientes se optimicen. Podríamos seguir con muchas páginas de ejemplos. Todos los que hemos dicho en estas líneas son iniciativas reales que están ocurriendo en estos momentos, lideradas por personas que comparten una historia más o menos similar respecto del presente y el COVID-19.

Pero en el presente emerge y se cultiva otra cosa, tan importante como las historias que nos mueven hacia la acción: las prácticas. Estas van de la mano de las historias, que a menudo las determi-

nan, pero operan en otro plano. Se trata de las cosas que hacemos, recurrentemente, para dar fuerza a lo que interpretamos como importante de lograr en un momento determinado. Usaremos un ejemplo real sobre el COVID-19 para ilustrarlo.

Chile celebra en septiembre las Fiestas Patrias, conmemorando una equívoca fecha en la que nuestro país declaró su independencia respecto de España... para apoyar al rey. En fin, lo usual es que los chilenos celebremos reuniéndonos con la familia y los amigos, comiendo carne asada en una parrilla con empanadas<sup>8</sup> y vino. También se usa bailar cueca, que es el baile típico nacional, y otros tantos ritmos que, aunque no son parte de nuestras raíces folclóricas, están incorporados a los ritos habituales de celebración de estas fechas. En el año 2020, en el contexto de la pandemia, en una medida muy controvertida, el gobierno flexibilizó las condiciones de cuarentena en buena parte del país, manteniendo algunas restricciones importantes, con el fin de permitir que muchas familias tuvieran un respiro y pudieran celebrar juntas. Los detalles sabrosos de dicha medida no dejaron de ser anecdóticos y por unos días fueron la comidilla de las redes sociales. Según opinión de algunos, las reglas para reunirse eran tan confusas, que no había cómo entenderlas. Pero lo más relevante era el riesgo aceptado de que al reunirse grupos que durante la cuarentena habían estado distanciados se podía disparar la tasa de contagios.

En respuesta a ese temor surgió la campaña Hagamos salud, impulsada por Nuevo Pacto Social, una red de organizaciones solidarias que aglutina a una buena parte del mundo de las ONG y organizaciones de la sociedad civil del país. El nombre es un juego de palabras. En chileno (porque debemos confesar que nosotros no hablamos español, estrictamente hablando) «hacer salud» es lo mismo que brindar. «Hagamos salud por los novios», se puede escuchar en cualquier fiesta de matrimonio entre nuestros compatriotas. Pero al mismo tiempo, «hacer salud» suena a un slogan contra el contagio, ¿cierto? Pues bien, ese juego fue parte del juego. Una campaña que tiene todo tipo de aristas para nuestro ejemplo. Todas las personas que trabajaron en ella, desde los y

<sup>7</sup>Según la Corporación de Radio y Televisión Española (RTVE), a la fecha de edición de este documento, Estados Unidos tiene más de 550 000 muertes, y Brasil, más de 313 000, siendo los dos países más afectados en términos absolutos. Estos datos son actualizados tres veces al día en el sitio web de RTVE, para un efectivo seguimiento de los casos de coronavirus en el mundo.

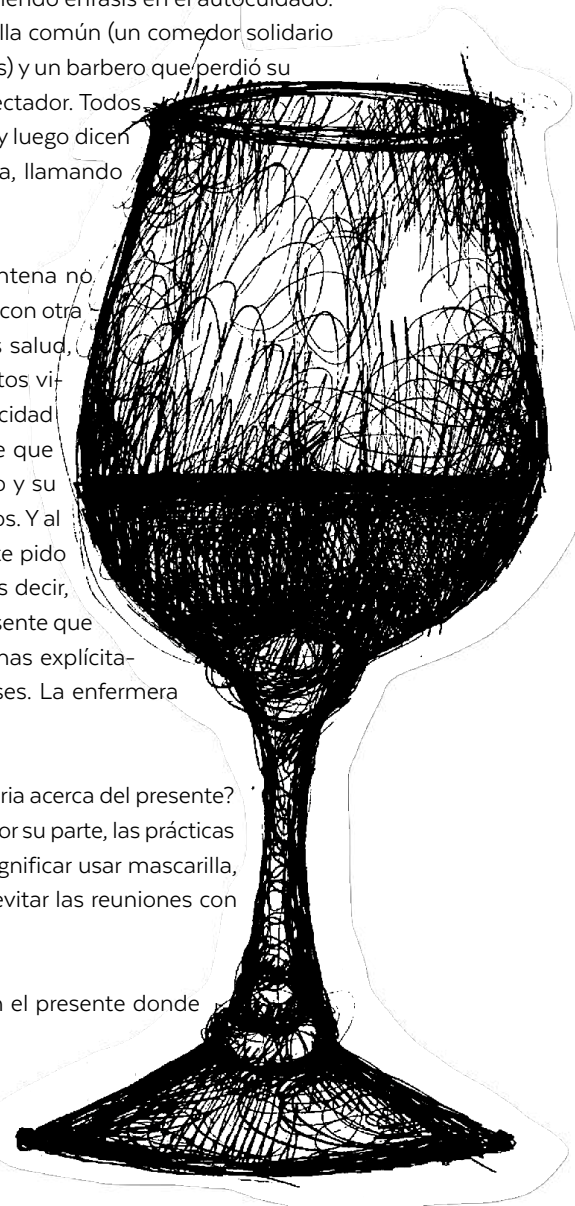
<sup>8</sup>Una empanada es una masa de harina de trigo rellena con una mezcla de carne, cebolla, aceitunas y huevo.

las convocantes hasta la agencia publicitaria, las productoras y sus profesionales, trabajaron gratuitamente para la campaña. ¿Y en qué consistía? En videos donde un protagonista real proponía «hagamos salud», poniendo énfasis en el autocuidado. Una enfermera, una mujer que cocina para una olla común (un comedor solidario donde pueden comer quienes no tienen alimentos) y un barbero que perdió su trabajo aparecen en los videos hablándole al espectador. Todos abren diciendo: «yo también quiero hacer salud», y luego dicen algo en relación a su propia historia en pandemia, llamando a cuidarse.

También los tres dicen: «que se acabe la cuarentena no significa que se acabe la pandemia», para rematar con otra frase que se repite en los tres videos: «hagamos salud, pero salud en serio y ahora». ¿Qué vemos en estos videos? Personas reales interpelándonos con autenticidad desde su experiencia en la crisis sanitaria. Gente que puede mostrar desde su trabajo, su compromiso y su sufrimiento la importancia de cuidarnos entre todos. Y al mismo tiempo, un llamado a la acción del tipo «te pido que te cuides», o bien «haz salud cuidándote». Es decir, personas proponiendo una historia acerca del presente que convoca al cultivo de prácticas que no están dichas explícitamente, pero que aparecen sugeridas en esas frases. La enfermera lo dice poniéndose la mascarilla.

Usando nuestras distinciones, ¿donde está la historia acerca del presente? En las tres frases que se repiten en los tres videos. Por su parte, las prácticas aparecen bajo el rótulo «cuidarse», que viene a significar usar mascarilla, lavarse las manos, mantener la distancia social, evitar las reuniones con otras personas, etc.

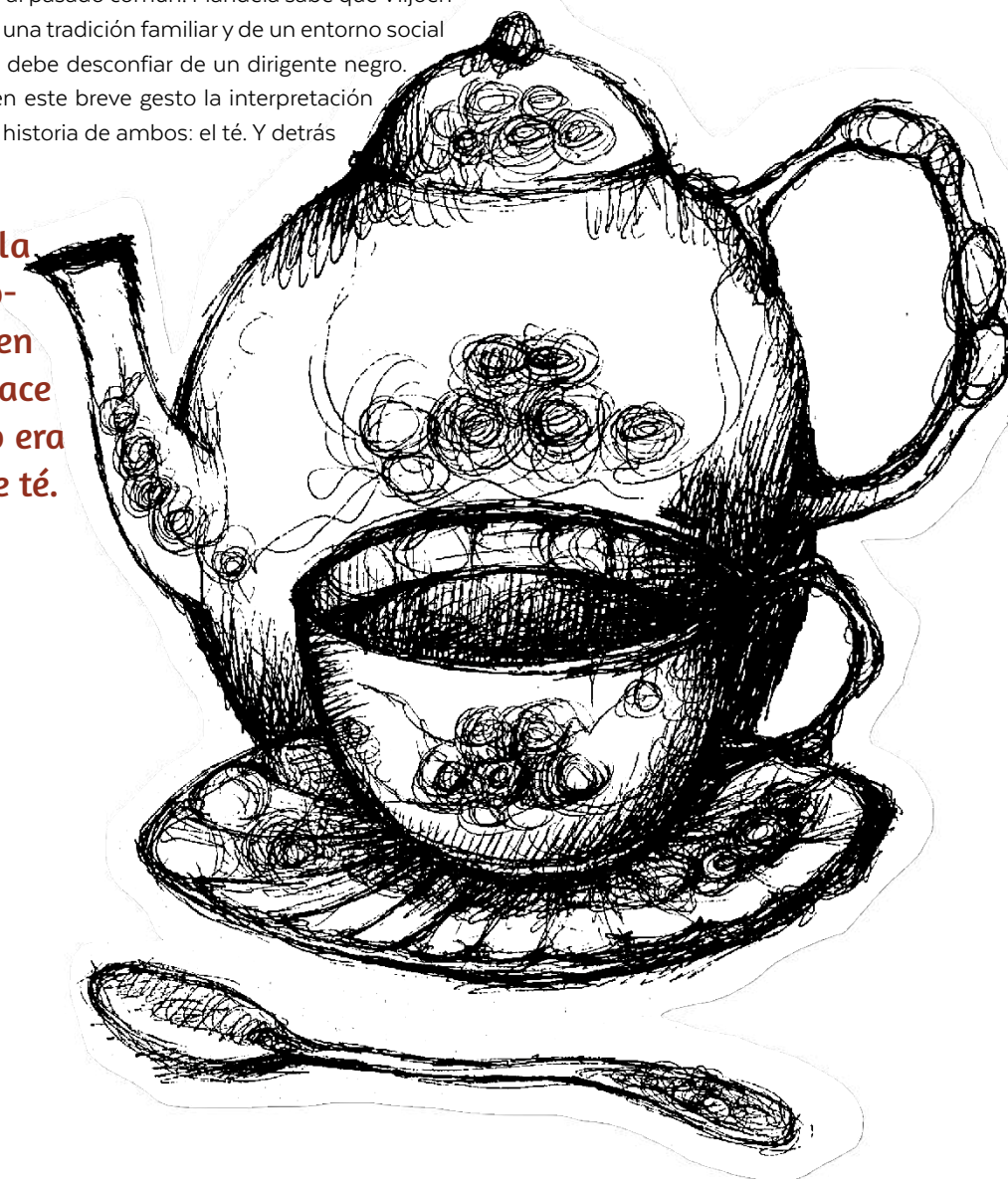
El pasado nos brinda raíces comunes, pero es en el presente donde se nos ofrece la posibilidad de actuar.



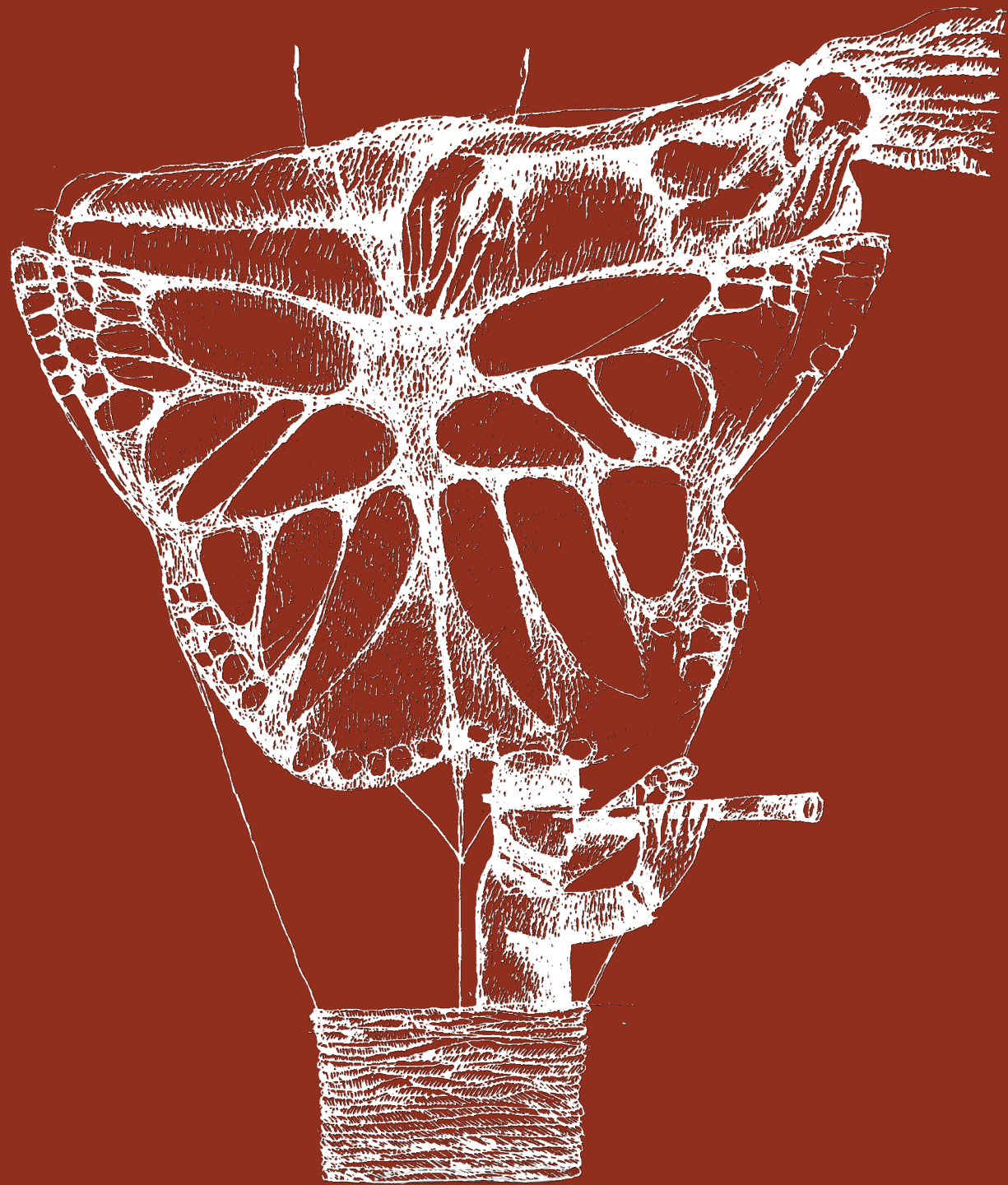
## UN PUENTE SOBRE UNA TAZA DE TÉ

Volvamos por un momento a los gestos de Nelson Mandela. En la escena en la que se reúne con el general Viljoen, Mandela le sirve a su interlocutor una taza de té, diciendo: «el té es lo mejor que nos dejaron los ingleses»<sup>9</sup>. Esta frase y el té mismo, como símbolo, configuran una alusión al pasado común. Mandela sabe que Viljoen es un hombre blanco que proviene de una tradición familiar y de un entorno social y cultural desde el cual naturalmente debe desconfiar de un dirigente negro. Para acortar esa distancia, propone en este breve gesto la interpretación de que hay un elemento común en la historia de ambos: el té. Y detrás del té, los ingleses.

**Con ese gesto, Mandela reconstruye el pasado común, tiende un puente en el presente y con ello hace posible un futuro que no era posible hasta esa taza de té.**



<sup>9</sup> La película *Invictus* recoge esta escena con esa frase, pero cambia a Viljoen por el capitán del equipo de rugby, Francois Pienaar. La escena original está relatada en *Factor humano*.



### III. CONSTRUYENDO EL FUTURO

## PROFECÍAS Y PARADOJAS

Edipo es el protagonista de una de las historias mitológicas griegas más famosas. De acuerdo a ella, Edipo era hijo de Layo, rey de Tebas, y de su esposa Yocasta. Pero el oráculo de Delfos le había anunciado al rey que si tenía un hijo este le asesinaría y se casaría con su esposa, de modo que decidió abandonar al niño, confiado en que moriría. Pero el pequeño Edipo no pereció, sino que fue recogido por unos pastores y entregado a la custodia de los reyes de Corinto, quienes lo criaron como si fuera su propio hijo. Siendo ya un hombre joven, Edipo visitó el oráculo de Delfos, y este le repitió la profecía que le había hecho a Layo: que asesinaría a su padre y se casaría con su madre. Pero como Edipo pensaba que sus verdaderos padres eran los reyes de Corintos, huyó de la ciudad decidido a no volver. En el camino se encontró con su verdadero padre, a quien no conocía, y en un altercado lo asesinó, ignorando, por lo demás, que se trataba del rey de Tebas. Después viajó a dicha ciudad, donde terminó casándose con su madre, a quien tampoco conocía, cumpliendo así por completo la profecía del oráculo.

Lo interesante de esta historia es que el detonante de la tragedia de Edipo parece ser el oráculo, que instala en sus protagonistas una visión del futuro respecto de la cual cada uno de ellos emprende acciones que finalmente dan como resultado ese otro futuro que quieren evitar a toda costa.

Nadie puede predecir el futuro, pero este se configura en las historias que nos contamos individual y colectivamente al respecto. Aquí de nuevo nos puede ilustrar Yuval Harari. Entre los escenarios que el autor vislumbra, la incidencia de la tecnología en las posibilidades de la humanidad son inmensas, como nunca antes en la historia. Ya no solo será cierto que los avances en la medicina alargarán nuestras vidas, dice, sino que también será posible combinar nuestra vida orgánica con ampliaciones o mejoras resultantes tanto de la cibernética como de la genética. Es decir, será posible pensar que una persona que haya perdido un brazo pueda disponer de uno biónico —por llamarlo de alguna manera— pero ya no solo un brazo que sustituya el que perdió, sino tal vez uno mejor. Más aún, será posible pensar que el cuerpo de una persona pueda ser reconfigurado para disponer de capacidades que los nuestros hoy día

no tienen, apunta. Por su parte la genética permitiría elegir características y condiciones que optimizan las capacidades de los futuros humanos para ciertos propósitos. Dichas tecnologías ya existen, asegura, y para ejemplificarlo cuenta cómo en ciertos laboratorios se ha logrado modificar la genética de los ratones para producir ejemplares súper inteligentes o súper valientes. Pero las cosas no terminan allí: vamos avanzando hacia la posibilidad de crear vida, y ya no solo vida orgánica, sino tipos de vida que combinando lo orgánico y lo cibernético puedan disponer de inteligencia artificial autónoma respecto de nuestra especie.

Cuando eso suceda, puede ser que quienes gobiernen la Tierra sean en estricto rigor seres que pertenecen a una especie diferente a la nuestra, al menos de la forma en que entendemos a nuestra especie hoy.

Pero como ya hemos dicho, el futuro se configura en función de las historias que nos contamos al respecto, es decir: es posible que Harari con su relato no solo esté anticipando algunos de los escenarios posibles, sino también contribuyendo a que ocurran. Después de todo, una cosa es que la tecnología disponga de ciertas posibilidades, y otra distinta que las sociedades adopten dichas posibilidades y las transformen en las prácticas y los estándares que rigen la manera en que vivimos.

**Con esto no queremos decir, en modo alguno, que haya algún futuro predefinido, ni que suscribamos alguna hipótesis específica sobre los próximos decenios de la humanidad. Por el contrario, sostenemos que el futuro no existe. No hay un único futuro determinístico hacia el cual estamos avanzando. Lo que hay es lo que va emergiendo, momento a momento, de las historias que nos contamos acerca del futuro.**

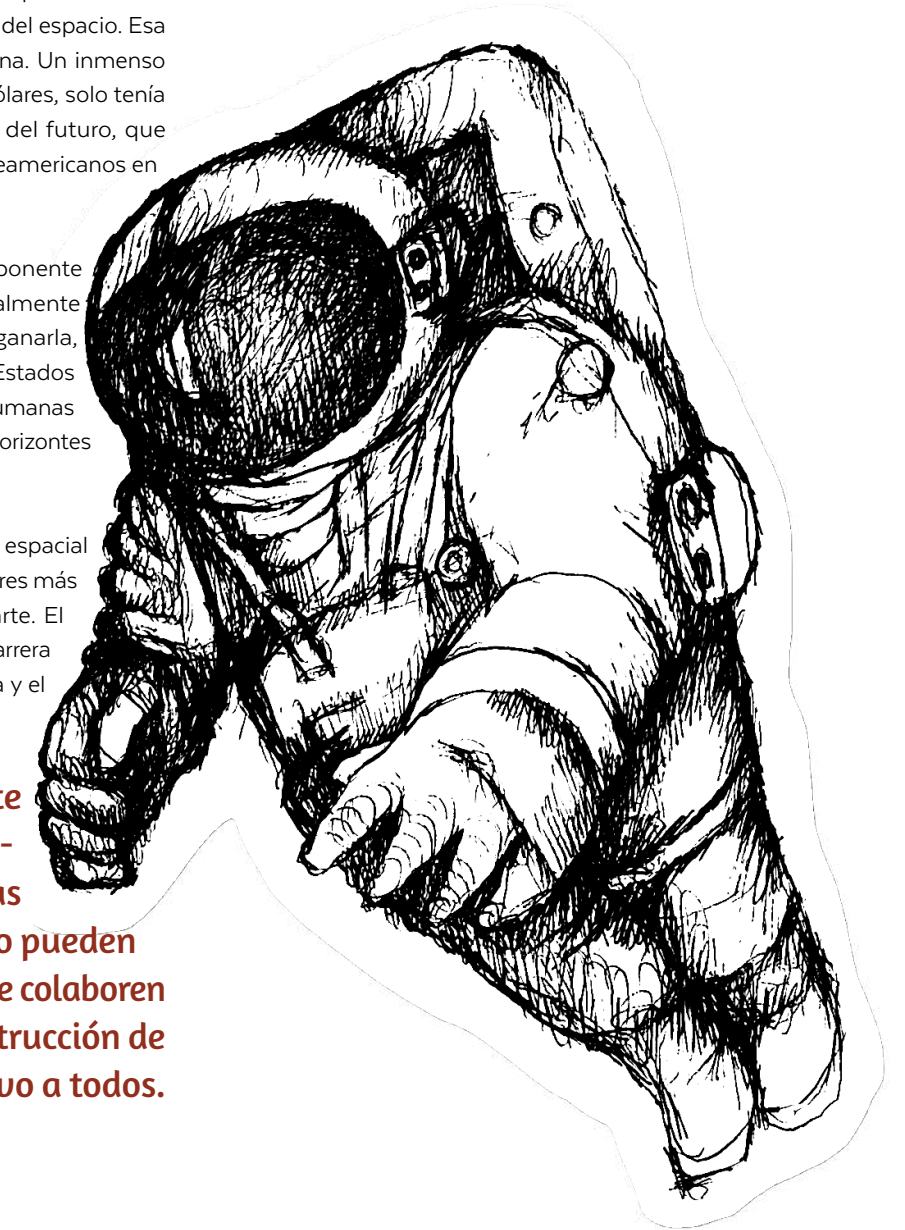
## ¿Y QUÉ PASÓ CON LA LUNA?

Pensemos por un momento en la carrera espacial durante el gobierno de Kennedy, impulsada por la preocupación norteamericana de competir contra los soviéticos a fin de contrarrestar la imagen pública de superioridad tecnológica que aquellos habían adquirido gracias a sus avances en la exploración del espacio. Esa competencia terminó enviando hombres a la Luna. Un inmenso esfuerzo que demandó millones y millones de dólares, solo tenía sentido en el contexto de una narrativa acerca del futuro, que buscaba conjurar el peligro percibido por los norteamericanos en virtud del poderío soviético.

La interpretación de que se trataba de un componente crítico en ese nuevo tipo de guerra, donde literalmente todo estaba en juego, y las historias de cómo ganarla, configuraban un futuro donde era necesario que Estados Unidos despertara y encauzara las capacidades humanas disponibles entre sus habitantes para explorar los horizontes más allá de nuestro propio planeta.

Pero el hombre nunca volvió a la Luna, y la carrera espacial se redujo a enviar pequeños robots a explorar lugares más remotos e inhóspitos, como la superficie de Marte. El gran relato que había dado vida al esfuerzo de la carrera espacial desapareció junto con la Unión Soviética y el término de la Guerra Fría.

**Para lo que nos importa en este cuaderno, lo que tenemos que mirar es la forma en que las historias que articulamos acerca del futuro pueden convocar a otras personas para que colaboren con nosotros y entre sí en la construcción de un futuro que nos resulte atractivo a todos.**

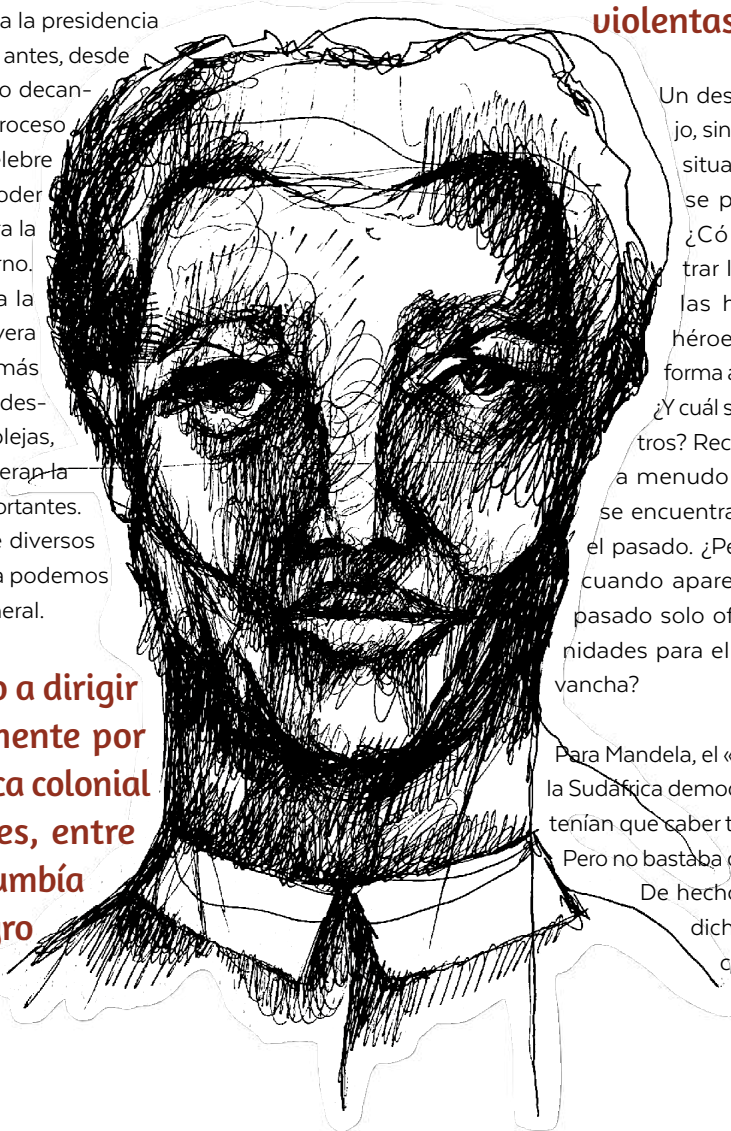


## UN FUTURO QUE CONVOQUE A TODOS

Para cerrar completamente nuestro ejemplo de Mandela, está la historia narrada en la película *Invictus*, de Clint Eastwood, sobre cómo Mandela se encarga de que el Mundial de Rugby durante su mandato se realice en Sudáfrica. El recién elegido presidente de Sudáfrica transformó el rugby en un medio para simbolizar la unidad nacional y construir el «nosotros» que el país requería. John Carlin cuenta en *El factor humano* algunos detalles de aquel proceso. Recordemos que Mandela había llegado a la presidencia como resultado de un proceso político iniciado años antes, desde la prisión, donde la balanza del poder se había ido decantando en favor de la mayoría negra del país. Este proceso fue una larga negociación, mediante la cual el célebre político había ofrecido a la minoría blanca en el poder un camino hacia un estado de cosas que alivianara la tensión en el país desmilitarizando el conflicto interno. Una vez elegido presidente, se había abocado a la construcción de una identidad nacional que incluyera tanto a negros como a blancos. Si miráramos con más detalles la política sudafricana de aquella época, descubriríamos que las cosas eran mucho más complejas, porque no todos los blancos, ni todos los negros, eran la misma cosa. Había matices históricos y étnicos importantes. Un país compuesto por una miríada de etnias de diversos colores de piel y orígenes culturales. Pero por ahora podemos abstraernos de eso para mirar el proceso más general.

**Ahí estaba Mandela, comenzando a dirigir un país dividido irreconciliablemente por siglos de segregación racial, política colonial y cicatrices de las guerras bóeres, entre otras. Así, la población blanca sucumbía al temor de un revanchismo negro que se escuchaba sonar cada vez con más fuerza en los medios,**

**en las manifestaciones y en los discursos de algunos políticos. Y por otro lado, mucha de la población negra se dejaba tentar precisamente por las sirenas de la venganza, aunque ello no significara siempre acciones violentas.**



Un desafío complejo, sin duda. En una situación así, ¿qué se puede hacer? ¿Cómo encontrar los símbolos, las historias, los héroes que le den forma a un nosotros? ¿Y cuál sería ese nosotros? Recordemos que a menudo la respuesta se encuentra escarbando el pasado. ¿Pero qué hacer cuando aparentemente el pasado solo ofrece oportunidades para el odio y la revancha?

Para Mandela, el «nosotros» era la Sudáfrica democrática, donde tenían que saber todos y todas. Pero no bastaba con decirlo así. De hecho, ya lo había dicho en sus discursos.

No bastaba porque sentirse incluido, o sentirse llamado a construir con otros no es un asunto racional. El miedo no se quita con buenas razones. El odio tampoco.

De un modo más general, las emociones no son abordables por la razón. Tenemos que hablar de esto, que es el corazón del asunto, pero antes necesitamos terminar la historia de Mandela y el rugby, que nos ayudará a entender mejor.

Mandela había tomado nota del amor de los afrikáneres por el rugby durante sus veintisiete años de prisión, mediante la observación y la amistad que había entablado con algunos de sus carceleros. El rugby era para ellos lo que el fútbol es para muchos sudamericanos y sudamericanas. Una fuente de pasión y de inspiración, cuya expresión más alta era la selección nacional: los Springboks. Por otro lado, el país había estado impedido de participar en los últimos campeonatos mundiales de dicho deporte, marginado por la comunidad internacional debido a las políticas segregacionistas del apartheid. Así que ahí había una clave: la población blanca amaba el rugby pero durante años no habían podido participar de las grandes ligas.

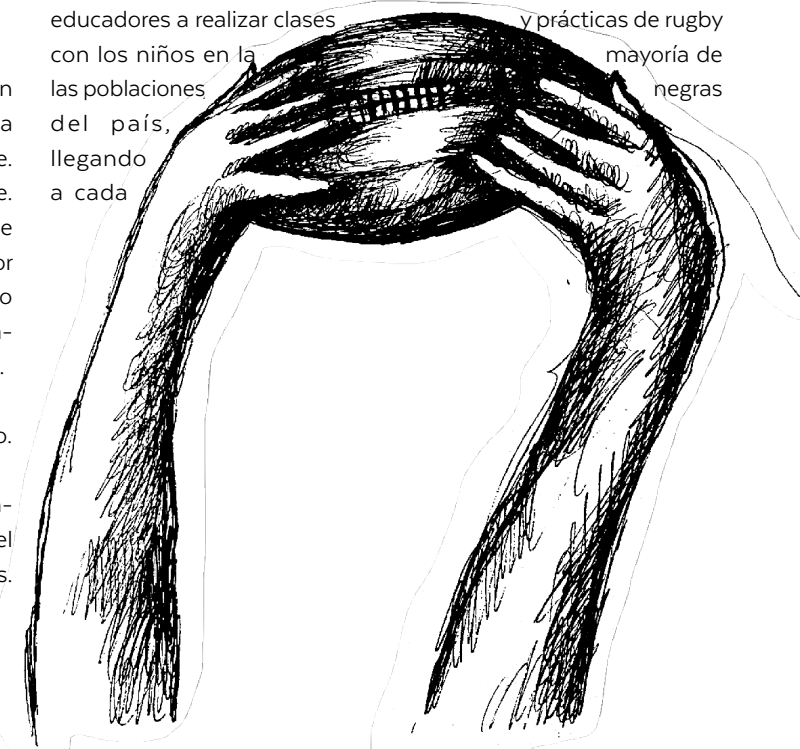
¿Qué tenía que ver todo esto con el «nosotros» sudafricano? En principio nada. La genialidad de Mandela es que vio en ello una oportunidad que requería un cambio cultural para materializarse. La clave está en el amor de la población blanca por aquel deporte. El amor de esa población derrotada, que aún siendo minoría tiene poder militar y económico. Si ese amor se convirtiese en un amor unificador de todo el país, la cosa sería muy diferente, ¿cierto? Pero justamente porque la población blanca amaba el rugby, la población negra lo odiaba. Después de todo, era el amor del enemigo.

Solo que, según Mandela, la población blanca ya no era el enemigo.

Sudáfrica consiguió el derecho a organizar el Campeonato Mundial de Rugby de 1995, marcando un hito en la historia de aquel deporte, porque era la primera vez que se hacía en un solo país.

Era como si el mundo le diera la bienvenida a la población blanca sudafricana por haberse vuelto democrática. Mandela convirtió el evento deportivo en un asunto de prioridad estratégica nacional. No solo se construyeron y remodelaron estadios y se preparó a las ciudades para recibir miles de visitantes, sino que se hizo una cosa mucho más importante: atraer a la población negra.

El presidente lo vio antes que ningún otro: suponemos que se imaginó estadios llenos de sudafricanos y sudafricanas de todos los colores gritando enfervorizados por la camiseta sudafricana de rugby. Imaginó que si aquel fervor fuese acompañado de victorias, y no de heroicas derrotas, un nuevo orgullo aparecería, unificador, para contribuir al sentido de «ser parte» de una nueva Sudáfrica. Y en pos de esa visión lanzó una campaña nacional de difusión del rugby. La película de Eastwood omite una parte importante de la historia, o más bien la resume de una manera que hace imposible entender la profundidad del esfuerzo del gobierno. Nos referimos a la campaña que hizo para movilizar la adopción del rugby como deporte favorito por parte de la población que no era blanca. Se trata de un esfuerzo que puso durante meses equipos de deportistas y educadores a realizar clases y prácticas de rugby con los niños en la mayoría de las poblaciones negras del país, llegando a cada





rincón, a cada barrio, a cada escuela, llevando las reglas y los artículos necesarios para que los niños y niñas aprendieran a jugar al rugby. La campaña ganó para dicho deporte los corazones de las familias de esos niños y niñas, de modo que cuando por fin ocurrió el campeonato mundial todos entendían de qué se trataba el juego y todos habían hecho suya la selección nacional de rugby. Probablemente esto último haya ocurrido más bien durante el campeonato, que fue transmitido ampliamente por todos los medios de comunicación de los que disponía el país en ese momento. Probablemente también, el mensaje de «un equipo, un país» haya sido uno de los mensajes épicos de mayor trascendencia en la historia política del siglo XX.

Por otro lado, Mandela se encargó de apoyar, material y psicológicamente, a los Springboks, a fin de que tuvieran una oportunidad de ganar la final, cosa que hicieron, en uno de los encuentros deportivos con mayor contenido político de la historia, frente al gran favorito: los All Blacks de Nueva Zelanda.

La genialidad de esta campaña, a nuestro juicio, consiste en haber tomado un símbolo del corazón del mundo afrikáner y haberlo convertido en el centro del nuevo «nosotros» que ahora incluía a todos y todas. Y para demostrarlo, se las arregló para que el equipo, usualmente compuesto solo por jugadores blancos, incluyera a un jugador negro.

¿Dónde está la épica aquí? En una narración que equipara la adherencia a un equipo deportivo y sus hazañas con la adherencia a un proyecto de país y sus hazañas. Un equipo, un país.

La épica es ese relato: el «cuento» que hay detrás de la identificación con un «nosotros», que en este caso es una nueva Sudáfrica. Y como todo buen relato, tiene héroes y heroínas, tiene objetivos, tiene dificultades que hay que superar. Un relato que invita a ser parte, es decir, donde el protagonismo tiene un puesto reservado para cada uno de los convocados y las convocadas. ¿Puede haber

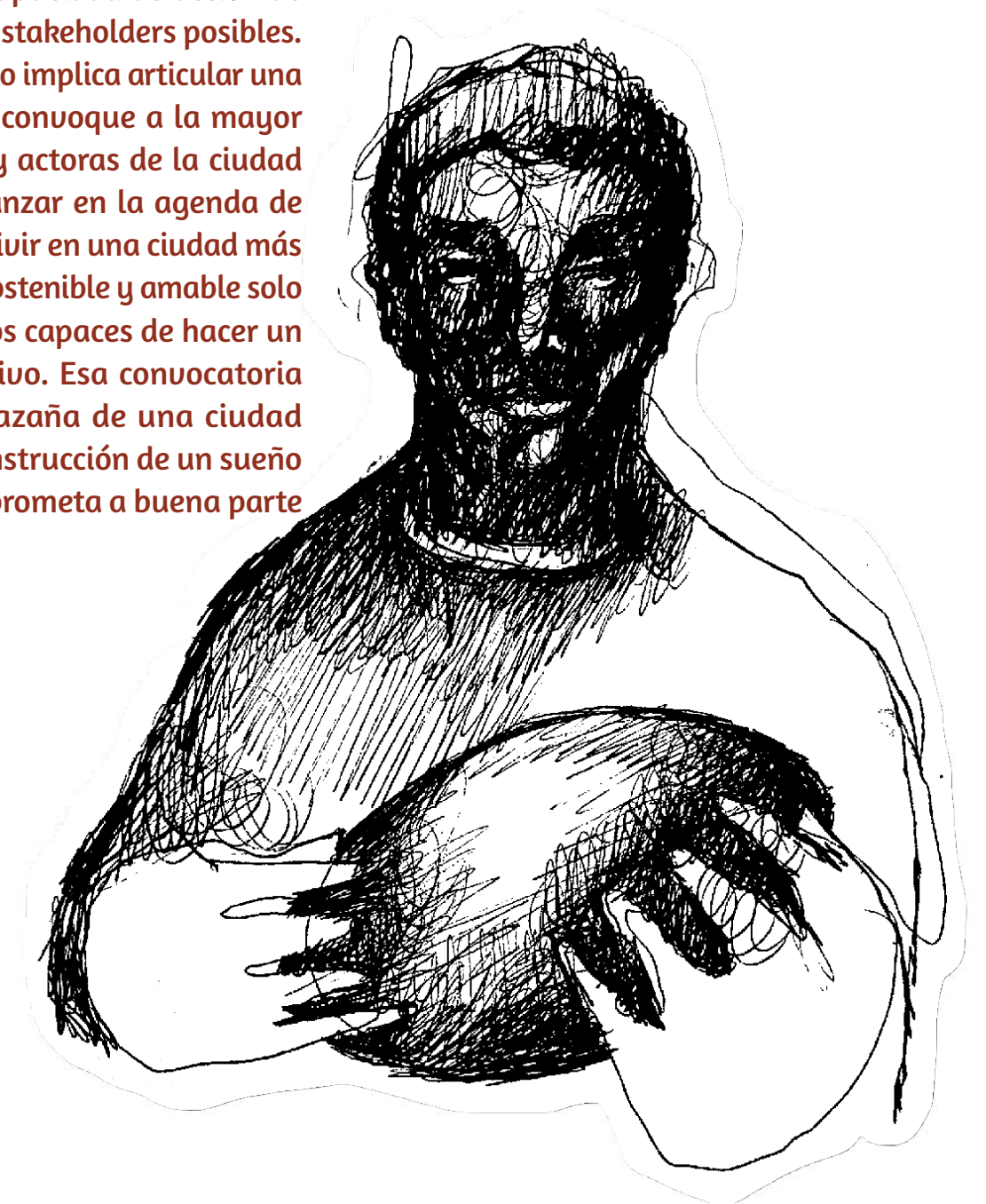
una visión de futuro más atractiva para quienes llevan siglos enfrascados en las miserias del odio racial?

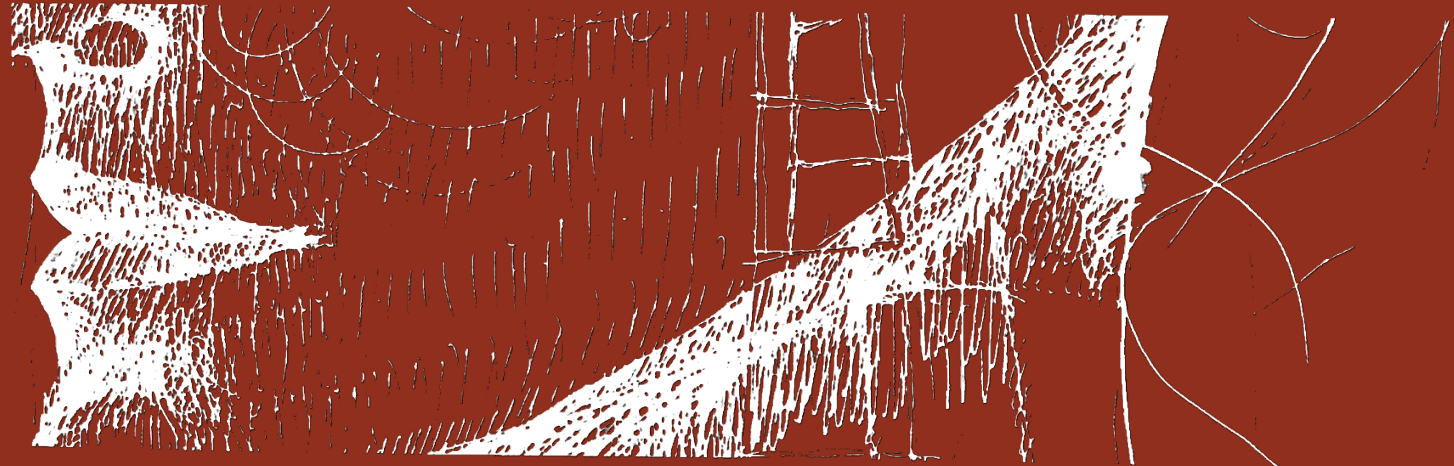
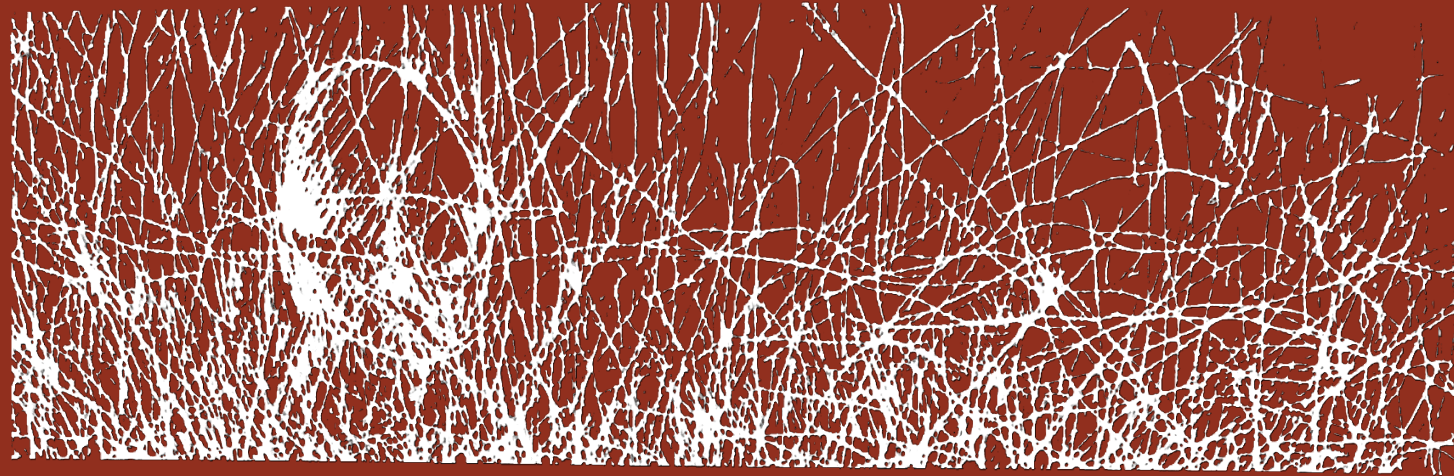
Lo relevante de esta historia es que Mandela se había dado cuenta de que el pasado común de la población negra y de la población blanca de Sudáfrica ofrecía pocas interpretaciones libres del odio y el resentimiento, y que se necesitaba una inflexión para construir una identidad nacional nueva. Un símbolo unificador que pusiera a todos y todas en la misma vereda, frente a un «enemigo» común. Dicha nueva identidad nacional debía ser construida de forma tal que todos pudieran adherir a ella. ¿Por qué eligió el rugby y no el fútbol, por ejemplo? Es muy probable que lo haya evaluado y que haya visto que convertir al fútbol en deporte nacional significaba hacer cambiar la predilección de la población blanca por el rugby, y que en cambio convertir el rugby en deporte nacional significaba hacer cambiar la predilección de la población negra por el fútbol. Quizás la elección del rugby haya sido entonces una decisión táctica. Después de todo, Mandela era el líder de la población negra, no de la blanca. Había sido elegido presidente por la votación masiva de la población negra de Sudáfrica que representaba un amplio porcentaje de todo el país. De modo que parecía más fácil liderar a esa población negra en la inflexión necesaria para acercarse a la población blanca que lo contrario.

Probablemente el protagonismo del propio Mandela en cada una de las instancias públicas concernientes al mundial de rugby haya sido también determinante para lograr ese tremendo apego del pueblo sudafricano por el deporte de la población blanca. Lo cierto es que ganaron el campeonato mundial contra todos los pronósticos y detrás de ese logro se unió un país entero que celebró por primera vez junto una misma victoria.

**Todos y todas, en menor o mayor medida, compartimos el desafío de Mandela: lograr articular una visión de futuro que convoque**

**las voluntades y la capacidad de acción de la mayor cantidad de stakeholders posibles. En las Ciudades +B esto implica articular una visión de futuro que convoque a la mayor cantidad de actores y actrices de la ciudad a colaborar para avanzar en la agenda de los ODS. La meta de vivir en una ciudad más próspera, inclusiva, sostenible y amable solo es alcanzable si somos capaces de hacer un cambio cultural masivo. Esa convocatoria a participar en la hazaña de una ciudad entera requiere la construcción de un sueño que emocione y comprometa a buena parte de la ciudadanía.**





## IV. ENSAMBLANDO LA ÉPICA

## ¿QUÉ TIPO DE HISTORIA ES LA ÉPICA?

Decía Aristóteles que la tragedia describe al ser humano tal cual es. Que la comedia lo describe peor de lo que es. Que la epopeya lo describe mejor de lo que es.

¿Con qué fin hace esto último un género del teatro? Respuesta rápida: para inspirar. La épica, en el mundo griego, eran las historias de los héroes, destinadas a inspirar una manera mejor de ser. En *Las aventuras del barón Munchausen*, el director Terry Gilliam hace un chiste al respecto. La acción ocurre en una ciudad europea sitiada por los turcos en algún momento del siglo XVIII. Una reunión entre Horatio Jackson, el alcalde, y los altos mandos militares es interrumpida por dos oficiales que traen a un tercero y lo presentan como un ejemplo de heroísmo. Tras un breve diálogo, queda claro que en su última hazaña el Oficial Heroico (que así se llama en el guión, y que en el filme es representado por Sting, el célebre músico) ha destruido seis cañones enemigos y liberado a diez de sus compañeros, prisioneros del ejército turco. El alcalde Jackson comenta que ha escuchado sobre él y que sabe que no es la primera vez que arriesga su vida heroicamente. Y luego, casi en la misma frase, lo manda a ejecutar.

Cuando los soldados se marchan, Jackson les explica a los otros participantes de la reunión, que lo miran perplejos: «Este tipo de comportamiento es desmoralizante para los soldados y ciudadanos comunes que intentan llevar vidas normales, sencillas y no excepcionales. Creo que las cosas ya son bastante difíciles como están sin estas personas emocionales sacudiendo el bote»<sup>10</sup>.

Jackson es un burócrata. Ve peligro en el heroísmo porque para él los héroes no provocan que los demás los imiten o los sigan, sino por el contrario, los hunden en la angustiada constatación de una mediocridad de la que no pueden escapar.

Pero por el contrario, los griegos parecían buscar en las historias épicas precisamente inspiración, es decir, la visión de lo mejor que podemos llegar a ser. Y no solo ellos. La historia humana está llena de ejemplos donde algún general o estadista deliberadamente



muestra a los héroes y heroínas como el norte a seguir. Los propagandistas políticos lo entienden bien: En plena Segunda Guerra Mundial, con los alemanes avanzando hacia Moscú,

un Stalin al borde de la catástrofe lanza un discurso sorprendente para aquella época, donde llama «hermanos» a los rusos y propone como ejemplo a seguir el de Alejandro Nevski, una figura militar histórica que había combatido a los caballeros teutones. Lo interesante es que hasta ese día, Nevski y otros héroes militares de la época zarista habían sido proscritos del discurso oficial, precisamente porque habían sido símbolos del poder zarista. ¿Por qué hizo eso? Porque Stalin y sus asesores entendían que se necesitaba convocar también a las fuerzas de quienes se resistían al régimen, mostrando un enemigo común y dejando en segundo plano las cosas que hasta entonces los dividían. Por supuesto, Stalin no es exactamente un ejemplo ni de colaboración ni de cuidado por la ciudadanía, pero esta historia muestra en él una sensibilidad a la épica que nos permite ilustrar una parte del fenómeno.

## SI PUDIÉRAMOS «DESCOMPONER» LA NARRATIVA DE LA ÉPICA

La épica incluye una narrativa que propone de manera articulada una nueva lectura del «nosotros», que genera adhesión, pertenencia y una voluntad de acción que se hace cargo de los desafíos que nos ofrece el presente. Esta narrativa está constituida por:

1. Una interpretación convocante del pasado, donde se forja ese «nosotros», que incluye: historias, hitos más importantes, ejemplos a seguir, símbolos, ritos, prácticas e instituciones.
2. La articulación de quiénes estamos siendo en el presente y los desafíos que enfrentamos. Ese «quiénes estamos siendo» se construye mostrando a los stakeholders actuales, que encarnan el accionar frente a los desafíos, con sus historias, que a menudo están en desarrollo. Incluye también las declaraciones y coordinaciones que determinan la manera en que la ciudadanía es convocada a participar.
3. La visión de un futuro atractivo y convocante, donde «nosotros» somos mejores de lo que somos ahora, y nuestros desafíos presentes han sido superados. Esta visión también tiene sus historias, que se combinan con las ambiciones comunes de quienes están participando y siendo convocados y convocadas, así como con los compromisos constitutivos de ese futuro.

**¿Estamos diciendo entonces que necesitamos héroes o heroínas y hazañas en las ciudades? No exactamente. Cuando hablamos de épica nos referimos a esta visión que nos dice que un futuro común es posible y que vale la pena trabajar por él: es un sueño colectivo que nos inspira y nos cohesion. Recordemos que en el cuaderno precedente hemos esbozado la relación entre la épica y el «nosotros».**

En este contexto, cuando lo que estamos buscando es articular un conjunto de historias que movilice a las ciudadanas y ciudadanos a la acción en pos de grandes objetivos comunes, la épica ha de proponer un «nosotros» que sea mejor que el que hemos tenido hasta ahora disponible; un «nosotros» que nos incluya a todos y todas, sin un «ellos» o un «ellas» que nos segrega y separa. Un «nosotros» al que podamos aspirar. El «nosotros» de Mandela era un país unido, sin discriminación racial. El «nosotros» de Hagamos salud es una ciudadanía que se cuida responsablemente para detener la epidemia.

Pero como hemos dicho, la épica no se agota en las historias. Incorpora prácticas para recompensar socialmente a aquellas personas que encarnan los valores y las interpretaciones claves del entramado de historias, y que lo hacen de una manera que a su vez encarna la manera de ser a la que colectivamente aspiramos. Piensa en el rugby de Sudáfrica. Piensa en la mascarilla de la enfermera (constituida ella en una de las heroínas de una épica de cuidado para un país entero). Piensa en la pañoleta feminista que llevaban al cuello cientos de miles de mujeres de todo el mundo cuando aparecieron bailando en las calles y cantando: «el patriarcado es un juez»<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> En inglés: This sort of behavior is demoralizing for the ordinary soldiers and citizens who are trying to lead normal, simple, unexceptional lives. I think things are difficult enough as it is without these emotional people rocking the boat.

<sup>11</sup> Esta línea es el primer verso de la canción *Un violador en tu camino*, creada en Chile por el colectivo Las Tesis, que se convirtió en un himno feminista que incluye una performance y que fue aprendida y representada por millones de mujeres en todo el mundo entre fines de 2019 y comienzos de 2020.

## EL MANIFIESTO DE CIUDADES +B

Un manifiesto es una buena manera de plasmar la épica. No la contiene, porque le épica incluye todos los otros elementos que hemos visto, pero permite darle expresión poética.

Compartimos aquí el manifiesto que hemos creado para Ciudades +B:

### MANIFIESTO

Creemos que el camino que llevamos no es sostenible, y que, como especie, estamos enfrentando probablemente uno de nuestros más grandes desafíos en la historia. Pero también somos de esas personas que creen que aún es tiempo de cambiar de curso.

Nuestras preocupaciones van desde la crisis climática, la igualdad racial y de género, la contaminación del mar, la deforestación y la justicia, hasta la pobreza y el hambre.

No inventamos estos desafíos, están incluidos en los  
Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU suscritos por 193 países.

Estamos convencidos y convencidas de que si seguimos al ritmo actual no podremos solucionar estos problemas a tiempo. El enfoque actual, de esperar a gobiernos y organizaciones internacionales para resolverlos, no es suficiente. No podemos, como ciudadanía, simplemente sentarnos a esperar a los demás para salvarnos. Todos y todas debemos participar y comprometernos plenamente con la acción si queremos lograr estos objetivos.

Creemos que no es suficiente con cambiar en forma personal. Lo que realmente necesitamos es un cambio sistémico, una nueva forma de pertenecer a la sociedad y a nuestro planeta, con nuevas responsabilidades. Para ser parte de la solución, primero cada quien debe comprender que, en el momento presente, también somos parte del problema.

Creemos en lo que llamamos «colaboración extrema», en el trabajo conjunto de una manera en la que no se excluya a nadie y consideramos que no necesitamos estar de acuerdo en todo para hacerlo. Tenemos las tecnologías para colaborar como especie por primera vez en nuestra historia, y hacerlo es una necesidad urgente.

Creemos que es cultural, no solo operacional. Es más que otro modo de hacer las cosas; es un modo completamente diferente de estar juntos y juntas en el mundo.

Somos plenamente conscientes de la importancia de la ciudad moderna en las sociedades humanas. Las ciudades son tanto el espacio como el detonante de una transformación profunda. Aceptamos que hay otras formas de abordar esto, pero nuestra ciudad es el espacio en el que hemos elegido trabajar porque creemos que es allí donde podemos comprometernos y donde el camino a la acción parece más cercano para el ciudadano o ciudadana común.

Sostenemos que el cambio cultural que buscamos requerirá una nueva forma de entender nuestras instituciones públicas, de crear y administrar nuestras empresas privadas, y de ejercer nuestro papel como ciudadanos y ciudadanas. Debemos hacerlo de manera que todos y todas seamos responsables de nuestros impactos sociales y ambientales. Estos nuevos caminos ya están emergiendo y nuestro desafío es acelerar ese proceso.

La esperanza de las generaciones futuras depende de lo que hagamos hoy. Es nuestra responsabilidad asegurarnos de que esas generaciones también tengan la oportunidad de una vida feliz y plena. No tenemos permiso para rendirnos. Nuestro destino está en manos de nuestra generación y de nadie más.



HONRANDO EL PASADO



DANZANDO EN EL PRESENTE



CONSTRUYENDO EL FUTURO

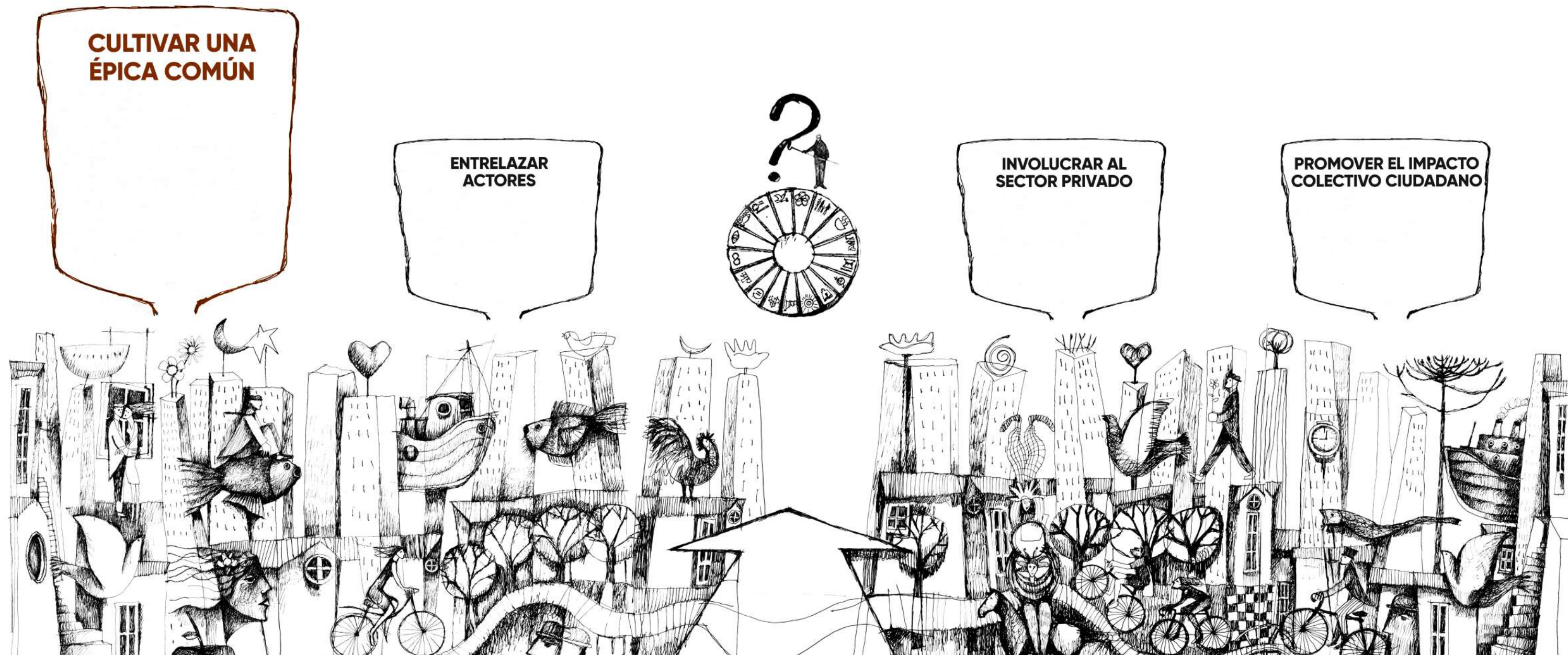
## V. EL CANVAS DE LA ÉPICA

En este capítulo mostramos una herramienta práctica que hemos desarrollado en nuestros años de andanzas promoviendo y aprendiendo de colaboración extrema.

Lo llamamos CANVAS de la épica y es la manera de generar el contenido para nutrir el instrumento presentado en el cuaderno 1. Un canvas es un lienzo, es decir, un espacio en blanco que, a partir de ciertas preguntas, permite desarrollar los bocetos de la épica que necesitamos cultivar para tener éxito en convocar y movilizar a esas personas y grupos que constituyen la comunidad cuya colaboración extrema estamos buscando.

Un detalle sutil pero clave es entender que la épica no es algo que vamos a diseñar por una vez para luego «usarla». Recordemos que es un conjunto de narrativas y de símbolos, de prácticas y de ritos, de interpretaciones y de estados de ánimo, que en conjunto producen una manera de actuar colectiva. Mantenerla viva, esto es, vigente y movilizadora, es un trabajo permanente.

El CANVAS de la épica está estructurado, como es de esperar, en torno a las tres dimensiones temporales que hemos visto, cada una de las cuales tiene sus propias definiciones.



# CANVAS DE LA ÉPICA

## HONRANDO EL PASADO

HISTORIAS  
HÉROES  
HITOS  
RITOS  
PRÁCTICAS  
INSTITUCIONES

## DANZANDO EN EL PRESENTE

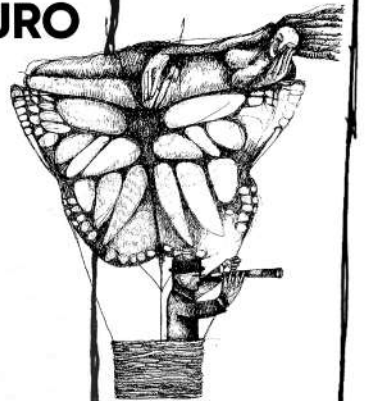
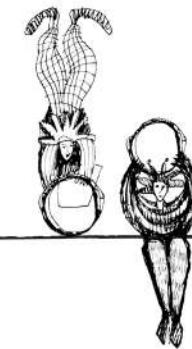
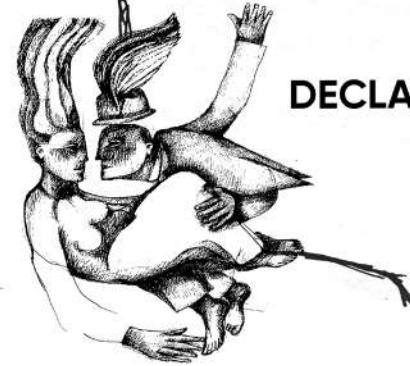
HISTORIAS  
LIDERAZGOS  
COORDINACIONES  
DECLARACIONES

## CONSTRUYENDO EL FUTURO

HISTORIAS  
AMBICIONES COMUNES  
COMPROMISOS

PERTENENCIA

CULTIVAR UNA ÉPICA COMÚN



## 1. EL PASADO

En el primer ejercicio buscamos mostrar a los y las participantes algunas distinciones básicas sobre qué traer del pasado como elemento para la épica. Hacemos esto mostrando algún buen ejemplo que sea de dominio de los facilitadores, a fin de que puedan despejar las dudas que surjan. Como es un taller, y no una clase, importa que esta primera parte sea breve (no más de diez o quince minutos).

Los elementos constitutivos de la dimensión del pasado en la épica son:

- **Historias:** Los relatos que, como hemos visto, permiten dar forma a un pasado común, que unifica y alinea las voluntades en torno a un nosotros.
- **Héroes y heroínas:** Los y las protagonistas de las historias que dan forma al pasado común. Personas reales que vivieron o hicieron cosas extraordinarias y con quienes podemos identificarnos e inspirarnos.
- **Hitos:** Son momentos claves que las historias relatan, en los que hay un cambio relevante en una o más variables consideradas como esenciales para la comunidad.
- **Ritos:** Son actividades recurrentes que realizamos, que tienen un diseño destinado a emocionar a los participantes y a los observadores, con una carga simbólica asociada a las historias que dan sentido al pasado.
- **Prácticas:** Son actividades recurrentes que podemos observar, y que sin tener la carga emotiva o simbólica de los ritos, forman parte del «modo de ser» al que convocamos en nuestra articulación del pasado.
- **Instituciones:** Son organizaciones, pero también grupos humanos y/o conjuntos de ritos que dan sentido al pasado.

Ni las historias, ni los héroes o heroínas necesitan ser remotos. Una historia épica reciente que muestre cómo una persona se superpuso a la adversidad ofreciéndonos una fuente de inspiración puede ser más poderosa que las gloriosas gestas de unos próceres dormidos en los libros de historia de unos siglos atrás.

Tomando como ejemplo la historia de Mandela:

<b>Historias</b>	Tenemos en común el legado que nos dejaron los ingleses.
<b>Héroes</b>	Los jugadores de rugby.
<b>Hitos</b>	El no haber podido participar en los últimos mundiales de rugby. Las guerras de los bóeres.
<b>Ritos</b>	Tomar té.
<b>Prácticas</b>	Jugar rugby.
<b>Instituciones</b>	El Gobierno nacional. El Ejército. El equipo Springboks.

Para levantar estos elementos, una vez que hemos mostrado brevemente las distinciones y un ejemplo, realizamos una lluvia de ideas con la siguiente pregunta: ¿Qué elementos del pasado podemos resaltar para conectarnos con nuestras raíces y cultivar el agradecimiento y orgullo de ser quienes somos, construyendo el «nosotros» que buscamos movilizar?

Una vez que las y los participantes proponen sus ideas, como es habitual en un ejercicio de lluvia de ideas, estas se agrupan para develar las ideas que se repiten o que cuentan con mayor consenso en la audiencia, hasta llegar a un set de elementos que aborde cada una de las categorías indicadas (historias, héroes, hitos, etc). En caso de que hubiese alguna categoría sin respuestas, le pedimos a los participantes que propongan elementos para esa categoría específica, con una pregunta del tipo: «Y considerando los elementos que ya hemos visto, ¿qué ritos podríamos incluir?».



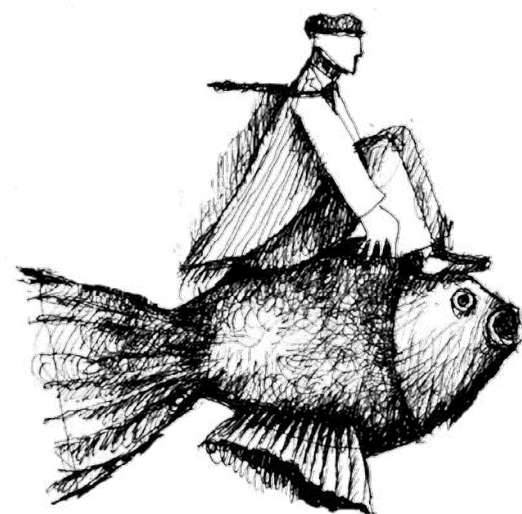


## 2. EL PRESENTE

Al igual que en el ejercicio anterior, aquí ofrecemos primero, a las y los participantes, distinciones acerca de qué mirar en el presente, usando de nuevo un ejemplo. Es ideal que el ejemplo sea el mismo, a fin de que vayan formándose una idea del mapa completo que tienen que ser capaces de construir.

Los elementos de la dimensión presente son:

- **Historias:** A diferencia de las historias sobre el pasado, estas historias buscan articular el presente y el desafío que nos pone enfrente.
- **Liderazgos:** Es la identificación de líderes claves para el desafío. Es una pieza muy importante del CANVAS porque permite dar cabida a todos los liderazgos que permiten movilizar a la comunidad. Dejar a una persona que ejerce un liderazgo importante fuera del mapa puede ser tan dañino como incorporar a una que ejerce un liderazgo negativo y darle vitrina.
- **Coordinaciones:** Es el registro de los acuerdos necesarios para realizar acciones conjuntas entre distintas personas y organizaciones.
- **Declaraciones:** Son “Actos de habla”<sup>12</sup> que alguien con autoridad suficiente (puede no ser «autoridad oficial») realiza para determinar objetivos y cursos de acción posibles.



Siguiendo con la historia de Mandela:

<b>Historias</b>	En una guerra civil perderíamos todos. Si ganan los Springboks ganaremos todos.
<b>Liderazgos</b>	Mandela. El capitán del equipo de rugby. El General Viljoen.
<b>Coordinaciones</b>	Coordinaciones con los barrios para entrenar a los niños. Coordinaciones con el resto del planeta para organizar el mundial.
<b>Declaraciones</b>	No se cambiarán los colores de las camisetas. Se tocarán ambos himnos en los partidos.

El ejercicio se guía de un modo similar al anterior. Una vez que hemos entregado a las y los participantes las distinciones, se les pide proponer elementos del presente a destacar. La pregunta guía debería ser: «¿qué partes de lo que estamos haciendo y de lo que está ocurriendo en nuestra ciudad son relevantes de resaltar y poner al centro a fin de fortalecer el «nosotros» que queremos cultivar?». Se debe pedir respuestas para cada categoría. Si se dispone de tiempo suficiente, se puede hacer la pregunta una por una: «¿qué historias del presente es relevante resaltar (...)»? ¿qué liderazgos es relevante resaltar (...)?. Y así sucesivamente.

## 3. EL FUTURO

Nuevamente comenzamos el ejercicio ofreciendo, a las y los participantes, las distinciones necesarias para articular colectivamente la visión que buscamos.

Los elementos constitutivos de la dimensión futuro son:

- **Historias:** Son los relatos que le dan vida a la visión del futuro.
- **Ambiciones comunes:** Son articulaciones de las ambiciones que mayoritariamente todos y todas queremos para nuestra comunidad.
- **Compromisos:** Son declaraciones que hacemos acerca de lo que cuidamos juntos y de las acciones que emprenderemos en el futuro para expresar ese cuidado.

Continuando con la historia de Mandela:

<b>Historias</b>	Es posible construir un país en el que podamos vivir juntos sin violencia ni venganzas. Es posible que ganemos todos, no es un juego de suma cero, es decir para que gane parte del país no es necesario que la otra parte pierda.
<b>Ambiciones comunes</b>	La convivencia pacífica. La justicia. Ganar el mundial.
<b>Compromisos</b>	Trabajar juntos en ello.

Para llevar a cabo el ejercicio, una vez que se han ofrecido las distinciones y visto el ejemplo, se trabaja con la pregunta: «¿qué elementos se podrían resaltar para articular una visión de futuro que pueda 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?». Idealmente se puede trabajar una por una cada categoría.



<sup>12</sup> Llamamos “Actos de habla” a un conjunto de cosas que decimos (incluso con lenguaje no verbal) y cuyo propósito básico es coordinarnos con otras personas. La disciplina filosófica llamada “Hermenéutica Pragmática” liderada por Fernando Flores establece una taxonomía para dichos gestos, en función de la manera en que establecen espacios de relación y coordinación entre personas. En este texto, nos referimos a las declaraciones.

## 4. PERTENENCIA

En este último paso se articula en una misma visión el «nosotros» que ha ido emergiendo en la conversación sobre pasado, presente y futuro.

En este punto del trabajo, para la mayoría de las y los participantes ha ido apareciendo una idea de ese «nosotros» que se revela en los elementos surgidos de las preguntas anteriores. Lo que se requiere ahora es darle expresión.

Esto no se hace en un mismo taller, sino que se puede abordar como parte del trabajo conjunto en los siguientes días y semanas. El primer paso para ello es construir un manifiesto, tarea que puede ser encomendada a un grupo pequeño, a partir de los aportes recibidos en el taller. Debe tener una estructura similar a:

«Nosotros, que somos\_(pasado)\_\_\_\_, que estamos haciendo\_\_(presente)\_\_\_\_, y que queremos lograr \_(futuro)\_\_\_\_; nosotros, los aquí presentes, nos comprometemos con \_\_\_\_\_».

Esta primera versión del manifiesto se irá modificando en el tiempo, pero tenerlo es un hito importante, ya que le da expresión al «nosotros» por primera vez, y sirve de inspiración para los siguientes pasos. El manifiesto de Ciudades +B, visto en el capítulo 5, es un ejemplo de ello.

Los siguientes elementos, que se deben desarrollar, manifiestan el «nosotros», y pueden incluir:

### Arte

- Estética
  - Logo
  - Página Web
  - Colores
  - Símbolos
- Música
  - Himnos
  - Canciones
- Poesía
  - Cuñas
  - Relatos de heroínas y héroes



### Hitos y ritos

- Eventos de encuentro cotidianos. Por ejemplo, jornadas de trabajo, reuniones de coordinación, etc.
- Acciones simbólicas, como la inauguración de un mural pintado, o el recibimiento de nuevos participantes, o la entrega de un distintivo.
- Eventos de encuentro especiales: celebraciones, conmemoraciones, etc.
- Rituales cotidianos
- Rituales en ceremonias

Continuando con el ejemplo de Mandela:

<b>Nosotros</b>	Nosotros los sudafricanos y sudafricanas, miembros de un mismo país, independientemente de nuestro color, idioma o religión, queremos construir juntos nuestro futuro.
-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 5. SEGUIMIENTO

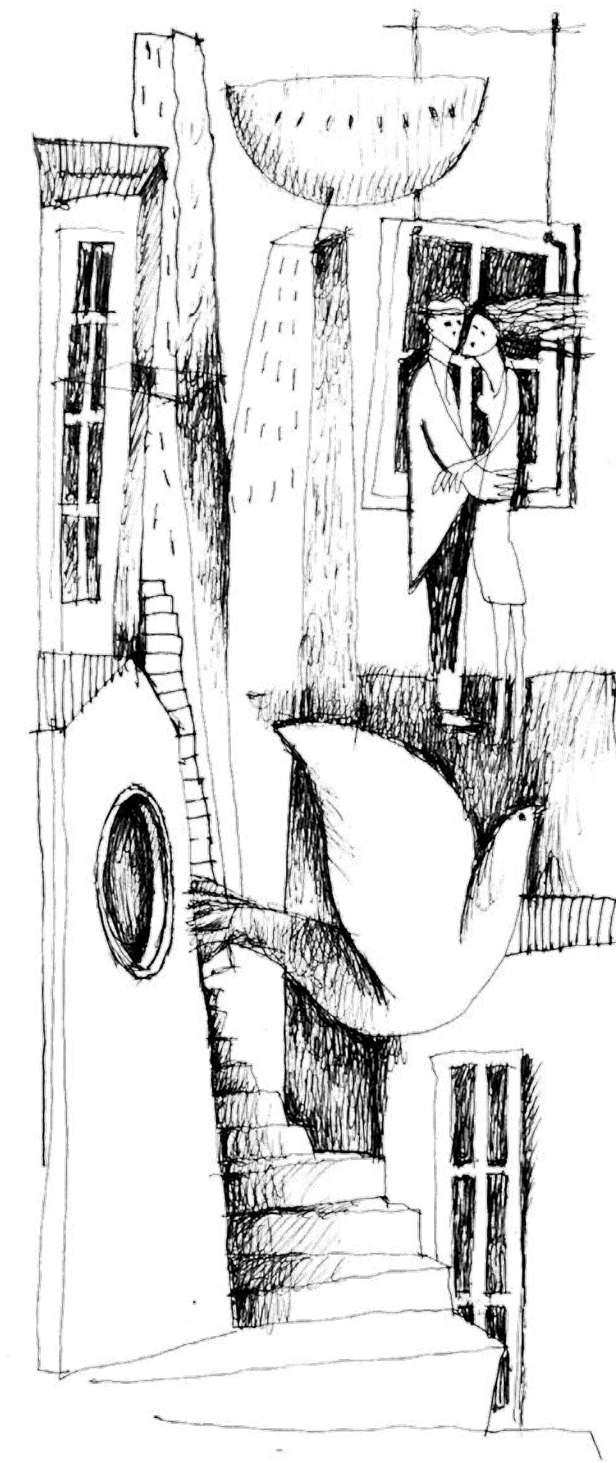
¿Cómo saber si estamos cultivando una épica potente?

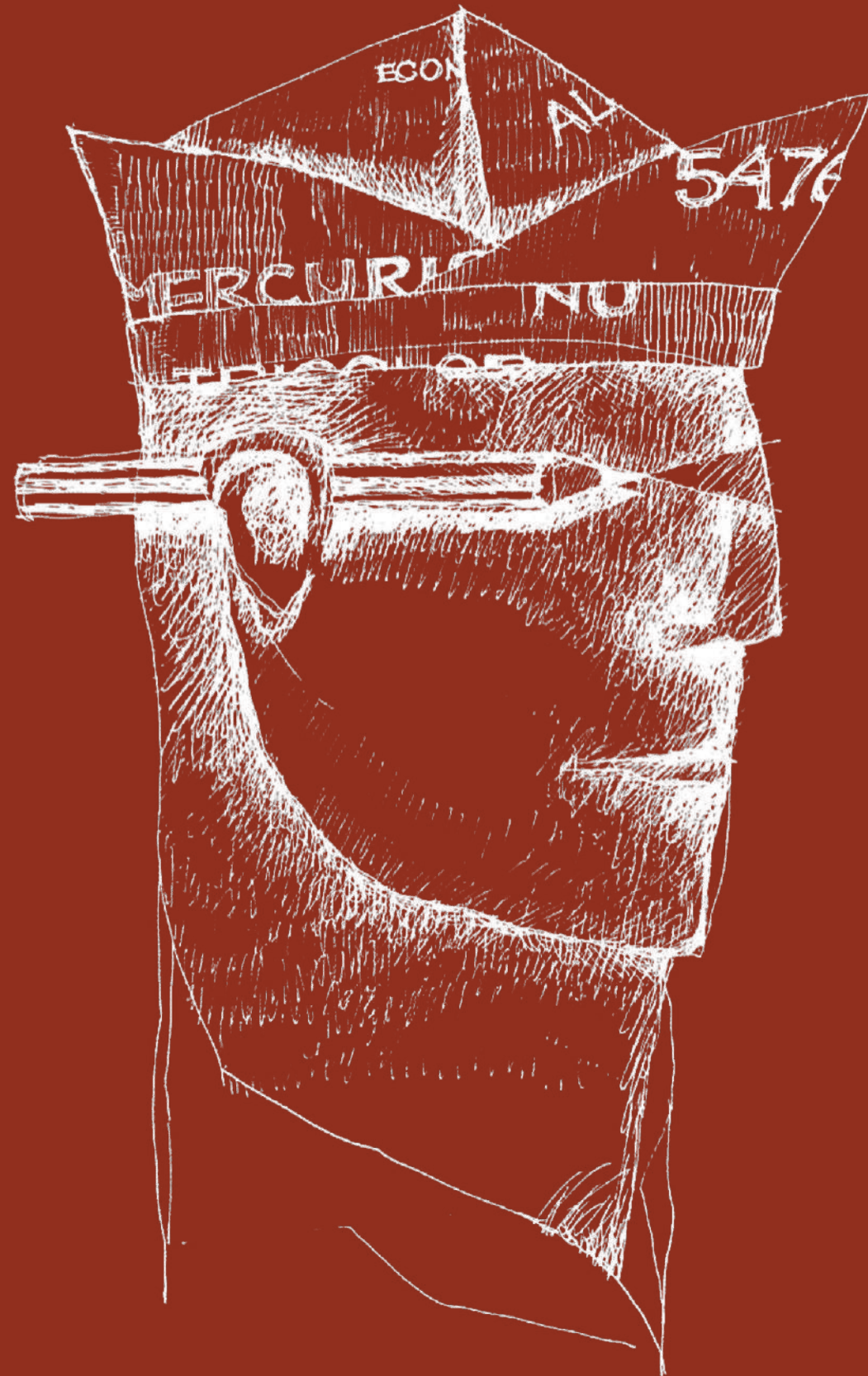
Es necesario mantener viva la pregunta, y para ello, sugerimos estos criterios, que pueden orientarnos:

**1. ¿Los stakeholders de nuestra ciudad tendrán una identidad colectiva que les provoque agradecimiento, orgullo y compromiso?**

**2. ¿Nuestra ciudad será capaz de atraer y retener a personas talentosas?**

**3. ¿Existirá una interpretación lo suficientemente poderosa como para inspirar sistemáticamente a los distintos stakeholders de la ciudad a diseñar e implementar iniciativas que apunten a producir los cambios que se requieren?**





ANEXOS

## ANEXO I: 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 II: 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.

Sistema



CIUDADES + B



CITIES **CAN B**



GULLIVER

Agencia de Innovación



CON EL APOYO DE:



WELLBEING  
ECONOMY  
ALLIANCE

**BMW Foundation**  
Herbert Quandt

