

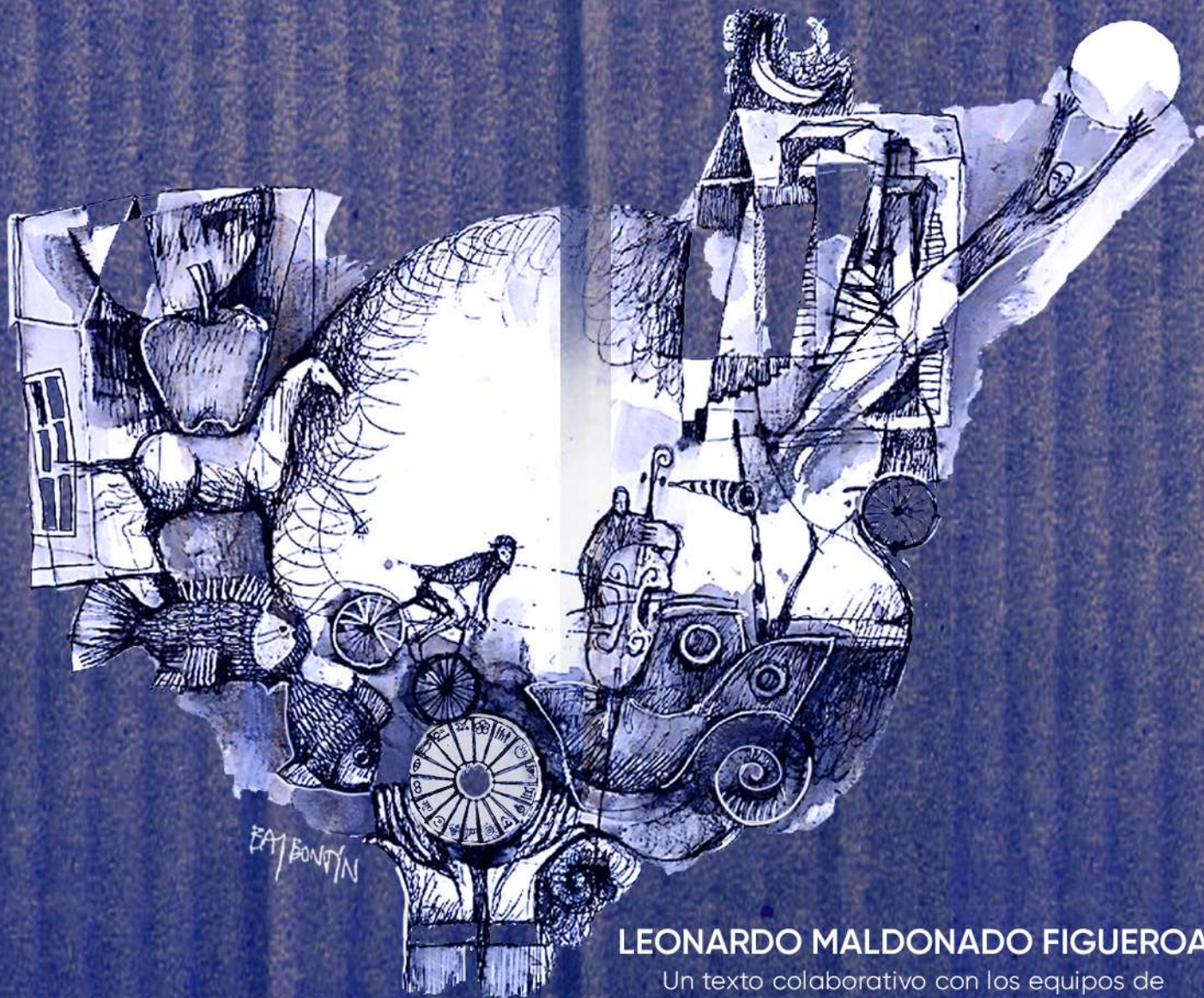
CIUDADES + B



CITIES CAN B

CÓMO COLABORAR CON "LOS OTROS"

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 3:

CÓMO COLABORAR CON “LOS OTROS”

CUADERNOS DE COLABORACIÓN EXTREMA

ÍNDICE

3	Índice	59	IV. Iniciativas masivas de impacto colectivo (IMIC)
		62	Cómo inventar una profesia
5	Agradecimientos	67	V. Resumen y conclusión
9	Presentación del Cuaderno 3	71	VI. El canvas para entrelazar actores
13	Introducción	74	Gobernanza
		75	Iniciativas Masivas de Impacto Colectivo (IMIC)
17	La Banalidad del bien	79	Anexos
19	Kenia, Boston y Haití juntos salvando vidas	80	Anexo I: Otras lecturas
21	3xi: Hacia una cultura del encuentro	82	Anexo II: Nuestros patrocinadores
24	¿Por qué "3xi"?		
27	Qué encontrarás en este cuaderno		
29	I. Los rivales colaborando		
32	Acogiendo las pasiones del enemigo		
35	Incluso en medio oriente se puede colaborar con "los otros"		
39	II. Estrategias para entrelazar		
43	III. Gobernanza		
44	La identidad convocante		
48	Construcción de la gobernanza		
53	Equipo movilizador		
56	Equipo promotor		
57	Equipo convocante		

ESTOS CUADERNOS FUERON CREADOS BAJO UNA LICENCIA CREATIVE COMMONS



Primera edición Enero 2022.



BMW Foundation
Herbert Quandt



CIUDADES + B
CITIES CAN B



AGRADECIMIENTOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AGRADECIMIENTOS PERSONALES DE TOMÁS

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

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

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

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

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

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

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

Finalizo mis palabras citando a quien me inspira:

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

Thich Nhat Hanh



TOMÁS DE LARA

AGRADECIMIENTOS PERSONALES DE LEONARDO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



LEONARDO MALDONADO



PRESENTACIÓN DEL CUADERNO 3

Este documento es el tercero de la serie **"Cuadernos de Colaboración Extrema"**, que, como hemos dicho en los anteriores, 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 y activas 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 a las prácticas que dichas tecnologías hacen posibles. Nuestra generación vive la extraña paradoja de estar, por un lado, bajo la amenaza del cambio climático y sus consecuencias, así como de otros males igualmente severos y peligrosos resultantes 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.

En el cuaderno 1 mostramos cómo 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.

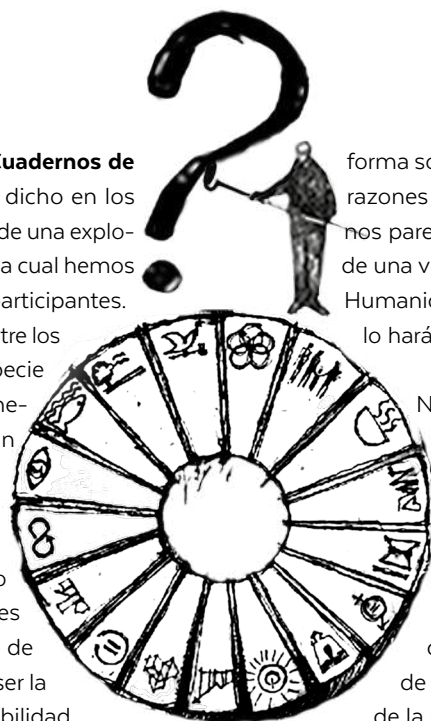
Para hacerlo, hemos partido de ciertas premisas. La primera es que los desafíos de la Humanidad están bien representados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por la ONU. Sabemos bien que su articulación o los indicadores que les dan

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 mismo cuaderno, y aunque entendemos que no es la única, estamos convencidos de que se trata de un espacio de trabajo 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, de las cuales ofrecemos una visión panorámica en el primer cuaderno. En los cuadernos siguientes hemos ido profundizando en cada una de ellas.

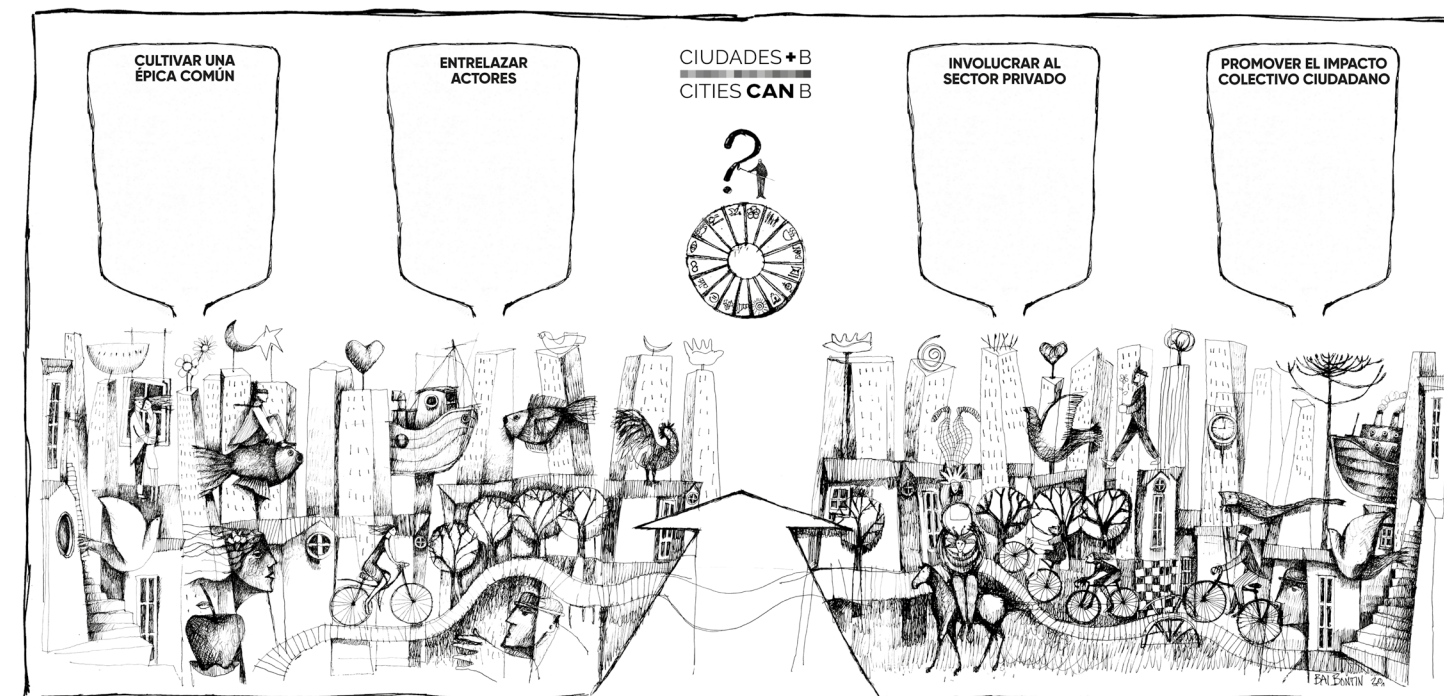


En el cuaderno 2 propusimos una mirada de la primera de dichas estrategias: **cultivar una épica común**. Analizamos cómo las historias (interpretaciones) que nos contamos unos a otros y a nosotros mismos determinan la forma en que operamos en el mundo y lo que vemos como posible o no. Desde ahí, elaboramos una manera de observar la construcción de una épica convocante para movilizar esfuerzos colectivos masivos, que incluye una narrativa, una estética, prácticas, ritos y un conjunto de llamados a la acción.

En el presente documento (cuaderno 3) abordaremos la estrategia que llamamos **«entrelazar actores»**, 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 sector privado** como un movilizador de cambio adicional, partiendo de la premisa de que el mundo empresarial tiene prácticas, energía y recursos diferentes y complementarios a los de las instituciones públicas que ofrecen oportunidades para el cambio, las mismas que de otro modo no sería posible explotar. Desde luego, existe el riesgo de que la enorme capacidad de acción de las empresas privadas contribuya a bloquear los cambios en vez de aportar a ellos. No somos ingenuos al respecto, y por supuesto abordaremos tal riesgo.

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





INTRODUCCIÓN

... TODOS EN EL MISMO BARCO ...

En la sala al final del pasillo hace calor y el aire está ligeramente encerrado: somos más de veinte y el lugar no es tan grande. Con algo de esfuerzo nos las hemos arreglado para caber. Tuvimos que poner una silla adicional, ahora que se sumó al proyecto uno de los medios de prensa escrita más importantes del país. Es un logro que estemos reunidos, todos y todas con buen ánimo, entusiasmados y colaborando. Ya nos hemos reunido antes, porque llevamos un par de meses trabajando juntos. No ha sido fácil, pero en cada nueva instancia de colaboración avanzamos un poco más.

Sin embargo, mientras discutimos el conjunto de iniciativas que le están dando forma al proyecto completo, empiezan a haber señales de divergencia. Ema, la activista ambiental que se sumó interesada en promover una ciudad más limpia, nos manda un mensaje privado al celular: «¿No les parece que vamos muy lento? Falta poner más acción. Tenemos que salir ya con algunas cosas concretas por hacer. ¿Quieren que les ayude con eso?». Su carácter afable y su ánimo colaborador están intactos, pero ella no es la única que está ansiosa por «pasar a la acción». Ella y otros tres de los concurrentes sienten que con tanta reflexión no hay avances.

Casi al mismo tiempo nos llega otro mensaje, también privado. Uno de los primeros impulsores del proyecto nos está empujando en sentido contrario. «Nos estamos yendo muy rápido a las tareas específicas. Nos falta profundizar en la articulación de los impactos más profundos que estamos buscando lograr. Me preocupa que después ni nos acordemos de por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo». Se trata de René, quizá el más viejo de la sala. No sólo es un líder consumado y juega un rol importante en el gobierno local, sino que además es sociólogo y ha trabajado por años en el territorio. Conoce a la comunidad en la que deseamos tener impacto y entiende profundamente sus preocupaciones. Tiene un estilo un poco más frontal que Ema, pero tampoco es el único en esa postura. Con él hay cuatro o cinco personas más que quieren asegurarse acerca del alineamiento que tenemos en este grupo tan heterogéneo respecto a los propósitos que perseguimos juntos.

Y mientras eso ocurre, Alberto, que representa a una universidad importante y ha trabajado codo a codo con el equipo coordinador, está diciendo en voz alta que deberíamos hacer una pausa para afianzar el equipo y lograr más cohesión. Sabemos que él ha tenido algunas tensiones, especialmente con Magdalena, que representa a una empresa grande y por momentos se muestra explícitamente inquieta por asegurar la visibilidad de su organización en las actividades que estamos impulsando juntos. Y entendemos que le preocupa el riesgo de que ese tipo de tensiones pueda socavar la capacidad de acción del equipo, especialmente ahora que acaban de llegar nuevos y nuevas integrantes.

Esto no nos ha pasado una vez, nos ha pasado decenas de veces en el trabajo que hacemos. Ocurrió en Edimburgo. Ocurrió en Asunción. Ocurrió en Santiago. Seguirá ocurriendo.

¿Es una señal de que la reunión va mal? No, para nada. De hecho, es una señal de compromiso. Son manifestaciones de preocupación que aparecen cuando la gente está sinceramente involucrada en lo que estamos haciendo. A quien no le importa, no dice nada.

Pero el punto es que tenemos que hacernos cargo. Las preocupaciones que van surgiendo, y que a menudo se contraponen, son todas legítimas y provienen del contexto y los desafíos que cada participante trae desde su organización de origen y desde su capacidad de mirar lo que estamos haciendo juntos.

Si estuviéramos hablando de un equipo que trabaja bajo un mismo liderazgo, en el contexto de una organización que paga sueldos, o que obedece a una estructura jerárquica, bastaría con que un líder

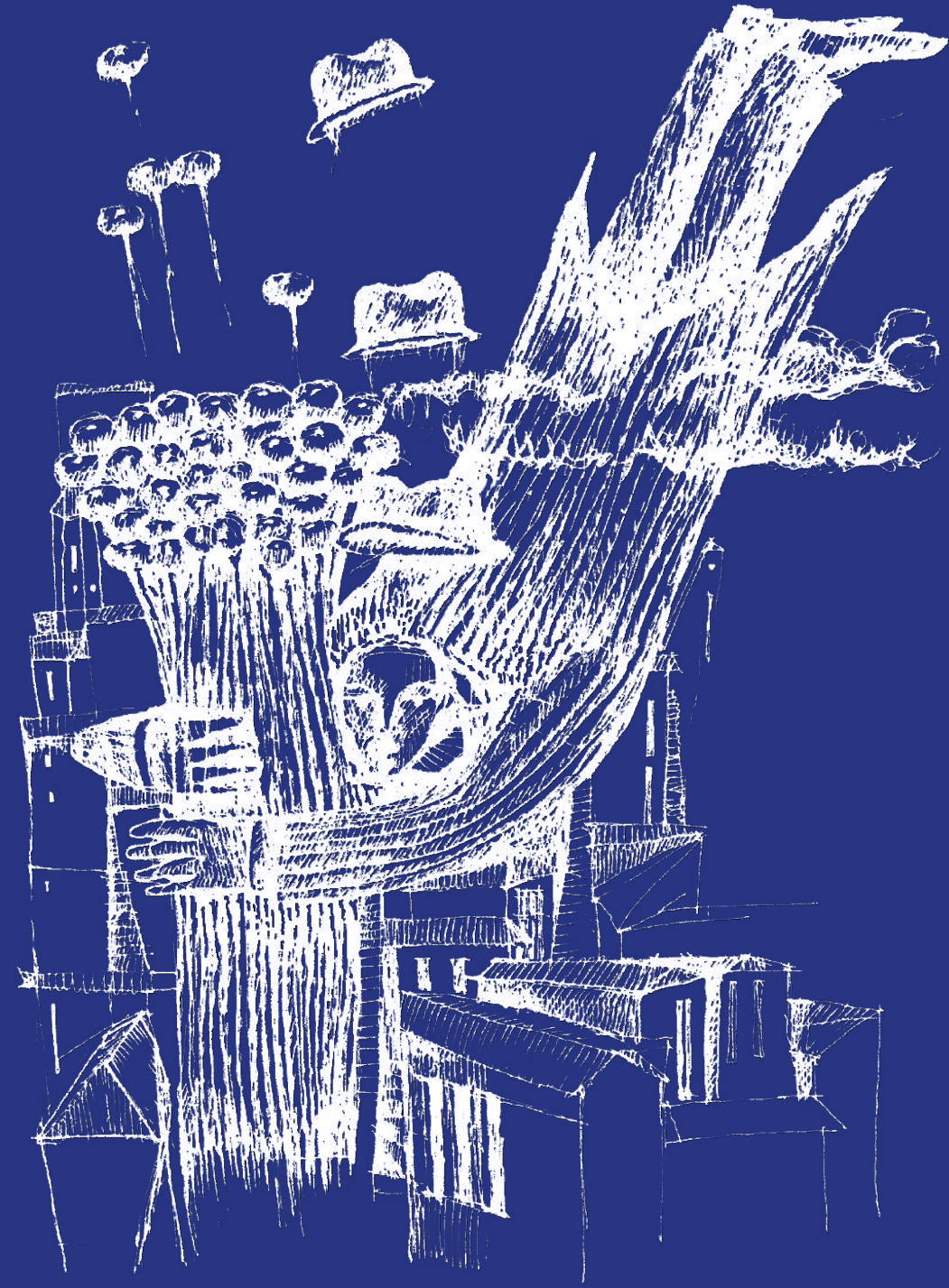
con el poder suficiente declarara cuál será el foco del trabajo. Pero no somos una sola organización, no tenemos una jerarquía que permita tal gesto. De hecho, si lo fuéramos, no sería colaboración extrema.

El desafío de quienes trabajamos impulsando este tipo de iniciativas es mantener a todas y todos los participantes trabajando juntos, involucrados y comprometidos, a pesar de que el proyecto no es su principal actividad y de que para la mayoría se trata de algo por lo cual nadie los medirá ni les pedirá cuentas.

Desde luego, la articulación de la épica que vimos en el cuaderno 2 es un paso importantísimo para lograrlo, pero no es suficiente. Se requiere poner en práctica una forma de trabajar que produzca las condiciones necesarias para cumplir con tal desafío.

En este cuaderno veremos la principal estrategia para hacerlo.





LA BANALIDAD DEL BIEN

Hanna Arendt acuñó en 1963, después de presenciar el juicio a Adolph Eichmann, uno de los jefes nazis, la expresión «la banalidad del mal» (muy polémica y discutida en su momento), para representar su hipótesis acerca de cómo había ocurrido que tanta gente operara coordinadamente para destruir a otros. En su opinión, lo de banalidad estaba asociado a la irreflexión. Hacer un mal inmenso no requeriría un odio desmesurado ni una mentalidad sofisticadamente perversa, sino simplemente un contexto apropiado (en aquel caso, orquestado por los nazis) y mucha gente sin capacidad de hacerse preguntas ni reflexionar sobre los propósitos que animaban su manera de actuar. La maldad extrema representada como un fenómeno peligrosamente simple.

Creemos que es posible cultivar la **«banalidad del bien»**.

Antes de que nos evalúes como personas ingenuas, déjanos explicarnos. Empecemos por establecer que los seres humanos tenemos ciertos sesgos para percibir nuestro entorno. Como lo hemos discutido también en el cuaderno 2, no percibimos la realidad directamente, sino que construimos interpretaciones acerca de lo que sucede a nuestro alrededor, a partir de los estímulos que experimentamos, de nuestras creencias preexistentes y de nuestras experiencias previas. Y estamos naturalmente más predispuestos a buscar señales de peligro y atender a aquello que confirma nuestras creencias, que cualquier otra cosa. En parte, de ese mínimo grado de «paranoia» depende, para cualquier mamífero, mantenerse vivo. Por eso mismo, somos más sensibles a aquello que percibimos como malas noticias, o como señales negativas, o como amenazas, que a aquello que percibimos como buenas noticias, señales positivas, u oportunidades. En ese ir filtrando constantemente, vemos la violencia, los gestos egoístas y las mezquindades con más nitidez que los gestos de cortesía, de colaboración o de solidaridad. Somos así por estructura, no es que haya algo malo con eso.

Pero eso nos vuelve ciegos y ciegas al hecho de que la mayoría de las personas, sin proponérselo y sin pensar demasiado en ello, tiene una predisposición básica a colaborar y a ayudar a otras. El altruismo

se nos hace menos visible, pero si prestamos atención, está más presente y sus acciones son más abundantes que las del egoísmo y la violencia.

Por eso hablamos de la banalidad del bien. No sólo porque «hacer el bien» (con todo lo naif que eso pueda sonar) sea algo trivial, simple y disponible, sino porque es posible orquestar ambientes donde esa predisposición sea acogida, valorada y amplificada, produciendo como resultado una enorme cantidad de gestos y acciones de colaboración entre personas y organizaciones.

Por lo tanto, lo que tenemos que aprender es a orquestar dichos ambientes. Este es el foco principal de este cuaderno: las estrategias que permiten promover que miles y hasta millones de personas colaboren en pos de un propósito común y que lo hagan desde esa predisposición que hemos llamado la «banalidad del bien».

Comenzaremos por revisar dos bellos ejemplos, que nos permitirán visualizar el poder de estas estrategias y profundizar nuestra comprensión respecto a ellas.



HANNAH ARENDT

KENIA, BOSTON Y HAITÍ JUNTOS SALVANDO VIDAS

El martes 12 de enero de 2010, a las 16:53, hora local, la vida de quienes vivían en Haití cambió para siempre. El terremoto que sacudió al país, que figura entre los más pobres del mundo, destruyó buena parte de la infraestructura y dejó cientos de miles de víctimas fatales.

Otros miles de personas quedaron aisladas, sin agua ni comida, a menudo sepultadas bajo los escombros; aterrorizadas, pero vivas. Las labores de rescate se encontraron con enormes dificultades, y una de las más importantes era la de no saber dónde buscar sobrevivientes.

Pocos días después, los rescatistas lograban llegar hasta lugares específicos y sacar de debajo de edificios derrumbados a personas que, aunque a menudo estaban heridas, deshidratadas y hambrientas, habían sobrevivido. Para hacerlo, recibían información georeferenciada precisa desde una red de voluntarios y voluntarias que operaban desde Boston, en Estados Unidos. ¿Cómo lo hacían? Esa es la magia que produjo una compleja y masiva red de colaboración alrededor del mundo, articulada en torno a una tecnología proveniente de Kenia, llamada Ushahidi.

Ushahidi es una plataforma que permite construir colaborativamente mapas georeferenciados utilizando reportes de personas que desde el terreno aportan datos específicos sobre algo que está ocurriendo. En Haití, estos mapas permitieron a las cuadrillas de rescate identificar los puntos en los que tenían trabajo por hacer, en tareas que son siempre una carrera contra el tiempo.

El mayor desafío para la construcción de los mapas era que Haití cuenta con un bajo nivel de acceso a Internet. En cambio, el uso de los teléfonos móviles ha hecho popular la mensajería de texto. La estrategia de los organizadores y organizadoras de la campaña de colaboración fue recurrir al SMS y a la radio, el otro medio de comunicación masivamente utilizado en Haití. En

coordinación con la empresa operadora de telefonía local, se estableció un código corto para que aquellas personas que pudieran aportar información sobre necesidades de ayuda pudieran hacerlo usando mensajes de texto. El código se difundió por radio, para que todo el mundo supiera cómo enviar los mensajes y comunicar la ubicación de lugares donde se necesitaban esfuerzos de rescate o ayuda humanitaria. El código era 4636.

Desde luego, había también una brecha lingüística. Los mensajes llegaban en creole y el equipo de voluntarios de Ushahidi hablan mayoritariamente inglés. Un ejército de miles de voluntarias y voluntarios haitianos tradujo los mensajes en tiempo real, mientras equipos organizados en Boston, Washington y Genova mantenían abierto el canal 24 horas al día para recibir y procesar los mensajes, asegurándose de que la información fuera correcta.

De modo que la comunicación fluía de este modo. Alguien con un teléfono celular enviaba su mensaje al 4636. El mensaje era recibido



por un traductor o traductora quien, casi en tiempo real, lo ponía en la plataforma de Ushahidi para que un operador u operadora lo leyera en inglés e hiciera algo con él. Cuando se necesitaba más precisión, o el mensaje requería una respuesta, esta fluía por el mismo camino en sentido inverso. Cuando la información era suficiente para tomar algún tipo de acción, se generaba un reporte que permitía incorporar la información, de una manera estructurada, a los mapas que se estaban actualizando constantemente.

Otras organizaciones contribuyeron a actualizar los mapas para coordinar los esfuerzos de rescate, tanto desde dentro como desde fuera de Haití: medios de comunicación, organizaciones de ayuda humanitaria, etc.

Pero, ¿de dónde salió Ushahidi?

La plataforma tuvo su origen en el trabajo de Ory Okolloh, una abogada bloguera y activista de los Derechos Humanos en Kenia. En 2008, después de las elecciones, la oposición de ese país acusó al presidente Mwai Kibaki de fraude electoral, gatillándose un estallido de violencia que dejó 1300 muertos y más de 350 000 desplazados¹. De acuerdo al relato de Okolloh, la censura impuesta a la prensa impedía que en el resto del mundo se supiera lo que se estaba viviendo en Nairobi y otras ciudades keniatas, de modo que comenzó a publicar en su blog aquello que veía o recopilaba directamente. Al poco tiempo era evidente que ese esfuerzo resonaba con las preocupaciones de muchas otras personas y un grupo de programadores del mismo país desarrolló la primera versión de la plataforma ushahidi.com. Allí Okolloh y sus colaboradores

podían recibir mensajes por diversos canales (SMS, email, formularios web), revisarlos y disponerlos en un mapa que visibilizaba para el mundo, en tiempo real, el avance de los acontecimientos.

Desde entonces, la plataforma ha ido expandiendo su esfera de acción, incorporando a miles de personas y estableciendo lazos de cooperación con organizaciones de todo el mundo. El número de iniciativas con las que han colaborado es tan grande que no podemos citarlas todas aquí, pero una pequeña muestra puede ofrecer una idea:

- Colaboración con organizaciones keniatas de transparencia política para asegurar la transparencia de procesos electorarios en 2010, 2013 y 2017.
- Mapeo de casos de corrupción en Macedonia, desde 2012.
- Mapeo de reportes de víctimas del terremoto de 2015 en Nepal.
- Apoyo al reporte de víctimas de abuso sexual en India, desde 2012.



¹ Datos de Agencia EFE de 13 de febrero de 2010, citados por El Mostrador, misma fecha.

3xi: HACIA UNA CULTURA DEL ENCUENTRO

Quienes hayan participado alguna vez en el ejercicio de «la pecera», saben que consiste en poner un pequeño círculo de sillas (habitualmente cinco) en el centro de la sala, mirando hacia el interior, que pueden ser ocupadas por cualquiera de las o los participantes. Lo usual es que al menos una de ellas esté vacía y disponible. Los demás participantes, que pueden ser algunas decenas y hasta cientos de personas, se ubican en otras sillas, en círculos concéntricos. Sólo pueden hablar los que están en el pequeño círculo del centro. Después de hablar se levantan y van a sentarse en algún lugar disponible en el resto de los círculos, dejando el espacio para que otra persona pueda hablar. Para demostrar apoyo a lo que se acaba de decir, hay que aplaudir como lo hacen los sordos mudos: alzando y moviendo las manos, sin hacer ruido. Es decir que, salvo por la voz de quien habla, la sala permanece silenciosa y en actitud de escucha.

Esa tarde la sala entera se sorprendió cuando aquel hombre ocupó una de las sillas del centro de la pecera. El pelo y la barba blancos y los anteojos característicos lo hacían inconfundible, incluso desde lejos. No se oyó un sólo ruido, pero una ola de estremecimiento atravesó el lugar, como si todos al mismo tiempo hubiesen contenido la respiración. Sin mucha ceremonia se sentó, esperó su turno, y dijo: «A mis más de sesenta años he aprendido más sobre el pueblo mapuche en dos días que en toda mi vida. Gracias».

Se trataba de Bernardo Matte, en aquel momento líder de la CMPC (Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones), también conocida como La Papelera, el principal holding forestal y papelerero presente en Chile. La empresa fue fundada por su familia en Chile en 1920, pero hoy tiene intereses en diversos países.

Algunos de quienes estuvieron allí ese día, dicen que el silencio se prolongó por un rato largo. Aquella frase, dicha por aquel hombre, significaba mucho para algunos de los presentes, y era una inflexión que podía cambiar el curso de la vida política del país.

La industria forestal chilena ha estado en conflicto con las comunidades mapuche prácticamente desde su origen. La zona sur del país, donde se ubica la mayor concentración de plantaciones forestales, se compone de numerosos territorios que han sido reclamados por los pueblos originarios como parte de su patrimonio por derecho histórico. La CMPC ha sido parte de tal conflicto, y aunque no es la única empresa en la zona, es una de las más visibles. Por una parte, porque concentra un enorme poder en la industria de la celulosa y el papel en el mercado chileno. Por otra, porque su reputación se ha visto afectada por un escándalo de colusión de precios en el mercado del papel higiénico, que alcanzó una gran exposición mediática en 2015.

En este escenario, la familia Matte y la CMPC han sido vistas por muchos años por las comunidades indígenas como uno de los principales enemigos en su reivindicación de territorios y de otros derechos relacionados con el respeto a su cultura, al medio ambiente y al autogobierno.

Pero el conflicto es aún más complejo, porque está atravesado por una tensión política permanente entre las comunidades indígenas y el Estado chileno, así como por la operación en dichos territorios de grupos armados respecto a los cuales hay información confusa



y numerosas hipótesis, a menudo contradictorias: que se trata de grupos indígenas radicales; que son grupos contratados por los terratenientes de la zona; que son parte de la policía militarizada y encubierta haciendo trabajo de inteligencia; que son narcos. Es posible que la verdad corresponda a más de una de estas hipótesis. Lo cierto es que con los años la radicalización ha ido en aumento, y una serie de hechos de violencia, desde atentados incendiarios hasta asesinatos, le ha dado al conflicto un cariz aún más complejo.

No pretendemos describir aquí ni abordar toda esa complejidad. Sólo nos interesa la escena y su contexto. Es decir: la sala en silencio después de las palabras del jerarca de uno de los grupos con mayor poder en Chile. Entre la asistencia, compuesta por unas ciento veinte personas, había algunos de los líderes de las comunidades indígenas: entre otros, el lonko Aniceto Norín, quien en 2003 fue condenado bajo la Ley antiterrorista por el ataque incendiario a un fundo y Víctor Ancalaf, uno de los fundadores de la CAM (Coordinadora Arauco-Malleco), una organización mapuche destacada por su reivindicación territorial, con un discurso que incluye la lucha armada. También estaba Pedro Cayuqueo, periodista y escritor que proporcionó uno de los relatos periodísticos más interesantes sobre lo que ocurrió aquella tarde.

En el trabajo grupal previo al momento de la pecera, Bernardo Matte y Aniceto Norín habían participado juntos en algunos de los grupos de conversación. Habían sido dos días completos, en Villarrica (una ciudad pequeña del sur de Chile), donde dirigentes empresariales y líderes sociales de la zona conversaron de una manera en la que no lo habían hecho antes: escuchándose de verdad, no con ánimo de negociar, sino de contar cada quien sus historias personales y conocerse desde allí.

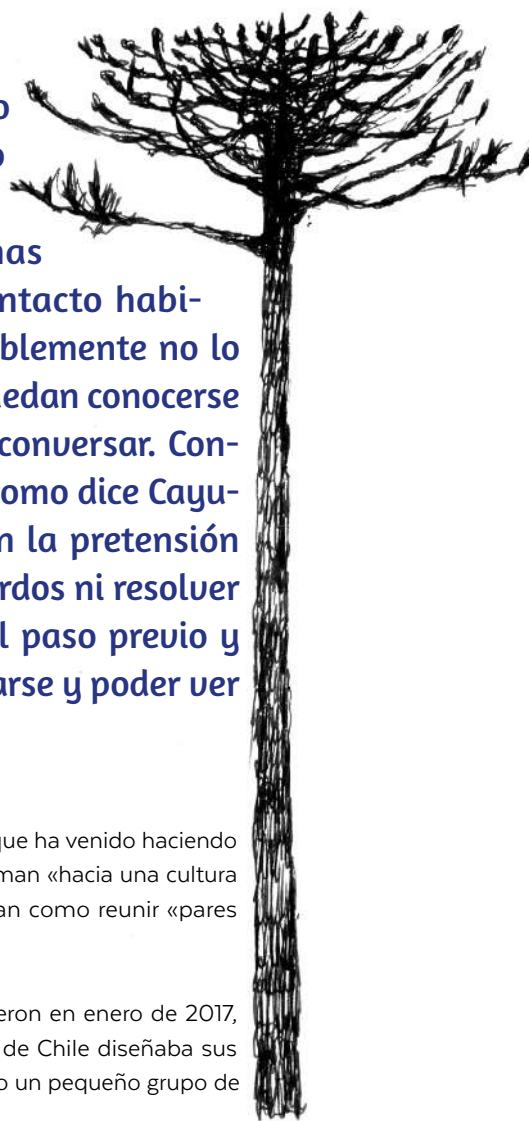
La prensa especuló más tarde que se trataba de una negociación, y no faltó quien esperara saber de los acuerdos logrados en el encuentro. Pero Pedro Cayuqueo, se encargó de corregir, en un artículo que publicó bajo el título Dialogar hasta que duela²: «Pero que nadie se confunda. No hubo negociación entre ambos (Matte

y Norín). Tampoco la firma de un hipotético acuerdo entre el gobierno y los ‘duros’ del movimiento mapuche». El propio Cayuqueo describió la experiencia más bien como compartir la oportunidad de contar sus historias personales y las motivaciones que tuvieron para aceptar la invitación.

Matte y Norín no se habían visto nunca. Esa era la idea. Que personas que no tienen contacto habitual, y que probablemente no lo tendrán nunca, puedan conocerse como personas y conversar. Contar sus historias, como dice Cayuqueo. Dialogar sin la pretensión de encontrar acuerdos ni resolver nada. Se trata del paso previo y necesario: escucharse y poder ver por fin al otro.

Eso es lo que hace 3xi. Lo que ha venido haciendo desde que se fundó. Lo llaman «hacia una cultura del encuentro» y lo explican como reunir «pares improbables».

Sus primeros pasos ocurrieron en enero de 2017, mientras una buena parte de Chile diseñaba sus vacaciones. Comenzó como un pequeño grupo de



personas que había empezado a reunirse con diversos actores, para conversar respecto a su preocupación sobre esta polarización que observaban en el país. Personas que veían con alarma cómo para las ciudadanas y ciudadanos estaba cada vez más disponible el tomar posiciones denostando a quienes tenían posiciones diferentes. El tono de las conversaciones en las redes sociales, de las apariciones en los medios de comunicación y en general de la conversación sobre lo político, lo económico, lo social e incluso lo cultural, se había vuelto insultante y descalificador. La pregunta que reunía a este grupo era: «¿cómo hacemos para tender puentes allí donde sólo vemos que día a día aumentan la distancia y la desconfianza?».

El que articulaba esta iniciativa era Sergio Cardone, un conocido empresario ligado a algunos de los grupos económicos más importantes del país. Desde su posición, a Cardone le quedaba más a la mano empezar por reunir a personas que jugaban un rol relevante precisamente en el mundo empresarial, de modo que el grupo convocó a dirigentes de la Cámara de la Producción y del Comercio (CPC), el gremio más importante de empresarios en el país. Convocaron también a Sistema B, que es la organización que impulsa en Chile y en otros países de América Latina las prácticas y la certificación de las empresas B; así como a la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH). Pero, puesto que la naturaleza del desafío que les preocupaba tenía una fuerte vinculación con lo social, invitaron también a la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS), que reúne a una gran cantidad de fundaciones y organizaciones de la sociedad civil. Por último, convocaron también al Centro de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, uno de los principales centros de innovación del país.

Desde un comienzo esta iniciativa suponía reunir a personas que tenían poca familiaridad entre sí y que habitualmente no conversaban ni colaboraban unas con otras. Incluso había tensiones entre los distintos grupos fundadores de esta iniciativa. Por ejemplo, la ASECH había representado públicamente los reclamos de una parte de los emprendedores contra las grandes empresas por

prácticas que consideraban abusivas, tales como el pago de las facturas en plazos de sesenta, noventa e incluso hasta ciento ochenta días —digamos de paso que eso se resolvió mediante una ley que la propia ASECH logró impulsar para garantizar el pago de las facturas a treinta días—. Las fundaciones, por su parte, tenían poco o ningún contacto con la academia, y las empresas B eran vistas por las grandes empresas como una cosa exótica que quizá hubiera que considerar como una moda pasajera.

Esta idea de reunir a personas con poca conexión aparente era una parte central del juego. En su diseño había una hipótesis que según sus organizadores y organizadoras se ha ido confirmando: buena parte de la tensión entre los bandos opuestos proviene del hecho de que no se conocen y nunca han conversado en un ambiente que permita de verdad escucharse. Como suele ocurrir en situaciones de conflicto, vemos al otro a través del prisma de nuestra propia historia, con los prejuicios que surgen de ella y el dolor que podemos traer a costas. La ausencia de la posibilidad de escucharnos deshumaniza al otro, lo convierte en una caricatura que es fácil odiar y descalificar. Pero cuando aparecen las personas detrás de las tomas de posición, cuando escuchamos sus voces y vemos sus rostros, ocurre una conexión humana que abre caminos de acción para sintonizar y cuidar las preocupaciones mutuas.

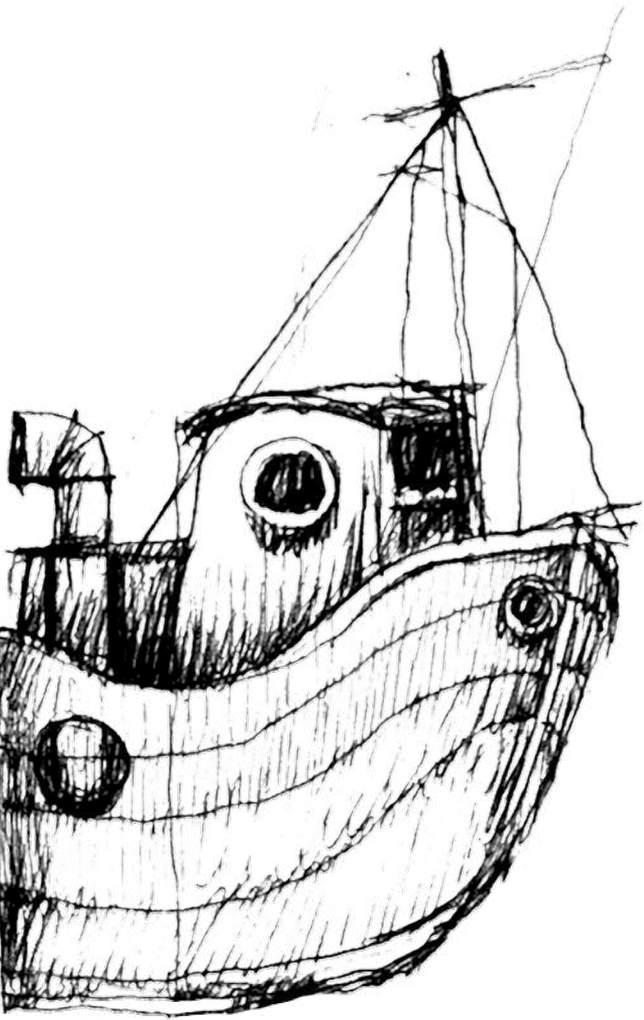
Así que lo que buscaron fue reunir a personas que habitualmente tenían poco contacto entre sí, o que habían estado históricamente en trincheras opuestas, los «pares improbables», y las invitaron en calidad de personas, es decir, en forma individual y no desde sus roles como representantes de instituciones o movimientos.

En sus años de funcionamiento, 3xi ha acumulado una gran cantidad de historias como la del encuentro entre Bernardo Matte y Aniceto Norín. El primero declaró días después ante la prensa: «Una de las cosas que hemos hecho mal en el pasado fue chilénizar al pueblo mapuche; lo que hay que hacer es lo inverso: mapuchizarnos más los chilenos. Así es como los pueblos y las culturas se unen».

² La Tercera, 3 de agosto de 2018.

¿POR QUÉ "3xi"?

Desde luego, esta declaración no resuelve la tensa situación del sur de Chile, ni siquiera en los territorios donde operan las empresas de la CMPC. Por lo demás, la situación posteriormente se agravó a raíz del asesinato de Camilo Catrillanca, un comunero mapuche, que hizo escalar la violencia. Pero el valor que tiene, es el de ser un comienzo: el reconocimiento público del otro como un otro válido y digno. Al mismo tiempo, es una señal para sus propios colaboradores. Decirlo en la prensa es una manera de tomar posición en forma pública.



El nombre de esta iniciativa fue cuidadosamente diseñado y creemos que es una buena experiencia a compartir, porque se hace cargo de articular una épica que refuerza las posibilidades de éxito de una iniciativa que busca conectar pares improbables para impulsar el diálogo.

«3xi» alude a los 3 verbos que definen el objetivo central de esta causa: inspirar, incluir e innovar. Estos verbos se conjugan de una manera que tiene un profundo significado: **inspirarnos, incluirnos, innovarnos**. Esta tríada busca promover un sentido de horizontalidad en la relación entre las y los participantes en todos los encuentros que organiza y/o auspicia. La forma verbal no es inocente. Si hubiesen escogido «inspirar, incluir, innovar», hubiese sido más distante, poniendo a los organizadores y organizadoras en una superioridad, porque inspirar, así, en infinitivo, es inspirar a otros, y supone implícitamente, «nosotros no necesitamos ser inspirados». Lo mismo pasa con los otros verbos. Otro tanto hubiera ocurrido con la forma «inspirarte, incluirte, innovarte», que suena aún más arrogante. El sufijo «nos» es una manera de reconocerse pares entre pares a la hora de construir este espacio de diálogo.

El nombre es un llamado a que nos miremos al espejo y nos abramos a escuchar profundamente al otro, entendiendo que sólo podemos ser parte de la solución si primero asumimos que somos parte del problema.

InspirarNOS

Este verbo busca promover una actitud más bien positiva y creativa, sugiriendo que importa ser protagonistas. Quien busca inspiración, busca fuerzas para actuar. Cada quien contagia y provoca positivamente a otros con su propia historia, sus dolores y sus anhelos, mientras, al mismo tiempo, mantiene ojos y oídos bien dispuestos

para interesarse y dejarse inspirar por el relato de un alguien a quien usualmente habría sido muy improbable que hubiera podido conocer en sus rutinas habituales.

IncluirNOS

Cuando en 3xi se habla de «incluirnos», el término se usa de manera transversal y en él cabe una amplia diversidad de seres humanos sin exclusión de géneros, edades, disciplinas, culturas o situación económica. Todo ello desde la convicción profunda de que somos una especie interdependiente, en la que nos necesitamos los unos a los otros para dar seguridades básicas, calidad de vida y sentido a nuestras existencias.

InnovarNOS

En 3xi sostienen que el futuro ya no es lo que era antes. Que si apuntamos a reinventarnos en un mundo más participativo, más generoso, más colaborativo, más consciente de la necesidad de relacionarnos de un modo sustentable entre nosotros y con el planeta, entonces habrá que innovar urbi et orbi. Y proponen, en consecuencia, que al participar, cada quien deposita no sólo en las y los demás la responsabilidad del cambio y la renovación, sino que también reconoce que tiene un rol protagónico en su propia reinención y transformación, desde una escucha recíproca en el diálogo, que conmueve y transforma a quienes participan de él cuando es auténtico.

En el mismo sentido en que lo hemos venido trabajando en estos cuadernos, especialmente en el segundo, una premisa básica de 3xi es que las creencias y conductas de las personas se explican y se basan en nuestra biología y en

nuestra historia de vida y, por lo mismo, son fruto tanto de nuestros pensamientos como de nuestras emociones.

Cuando miramos a las otras personas desde nuestra propia historia, es fácil tener evaluaciones negativas sobre su accionar. En el mejor de los casos, su actuar se nos hace incomprendible. «Innovarnos» supone también escucharnos y conocernos, en el sentido más profundo: asomarnos al abismo de la existencia del otro, sin prejuicios ni expectativas y comenzar a construir desde lo que aparece ahí.

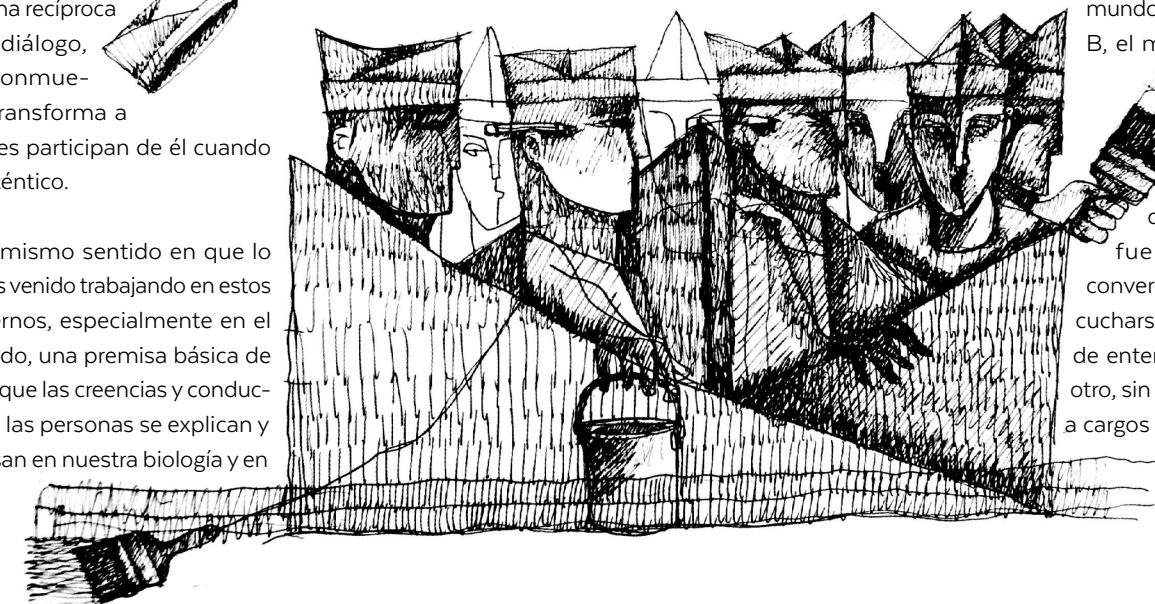
La "x"

Finalmente, el nombre 3xi contiene esa misteriosa «x», que quiere decir «por», como el signo matemático de multiplicar. Ello quiere connotar la ambición del grupo de tener un efecto multiplicador en la sociedad chilena, a través de la propagación de las prácticas de diálogo que despliegan en sus encuentros y el mutuo entendimiento que surge de él.

El movimiento

El 20 de marzo de 2017 ocurrió el primer encuentro. Cien personas cuidadosamente elegidas de los más diversos mundos: el mundo académico, el mundo de la pobreza, el mundo ambientalista, el mundo empresarial, el mundo emprendedor, el mundo religioso, el mundo de las empresas B, el mundo de la innovación social, etc.

Lo que se hizo durante aquel día fue simplemente conversar. Es decir, escucharse en el esfuerzo de entender quién es el otro, sin consideraciones a cargos ni roles.



Lo que partió ese día fue un movimiento que ya lleva cuatro años, en cuyos treinta encuentros han participado miles de personas.

A la luz de esos encuentros se han originado iniciativas tales como:

- Una alianza entre las clínicas privadas, el Ministerio de Salud, los médicos y algunos laboratorios, para reducir la lista de espera de los pacientes de cataratas. El sector privado se sumó gratis, tanto en el uso de las instalaciones y equipos como en los honorarios de los médicos.
- «Juntos por la infancia», que consiste en empresas apadrinando hogares de menores, para contribuir a que los niños y niñas reciban mejor trato.
- «Juntos por la reinserción», donde empresas brindan apoyo para promover posibilidades para que personas que acaban de salir de prisión puedan volver a trabajar.
- «Juntos con la calle», donde las empresas apoyan a personas en situación de calle para que puedan volver a insertarse en la sociedad y encontrar un hogar.

Pero lo más importante es la construcción de un espacio de diálogo entre personas que habitualmente no dialogan entre sí, para cultivar juntas, lentamente, una cultura del encuentro.

Quienes participan en esta iniciativa lo hacen pro bono, y entre quienes organizan estos encuentros se cuentan personas provenientes de todos los rincones del país, con distintas maneras de pensar, distintas culturas, distintos credos y distintas orientaciones políticas.

3xi no ha resuelto los desafíos de la polarización que estamos viviendo, pero lo que

sí ha logrado es construir un pequeño oasis donde quienes participan encuentran un espacio seguro para poder dialogar.

En su proceso de desarrollo, 3xi construyó una alianza con el Centro Nansen para la Paz y el Diálogo, una organización noruega dedicada a impulsar iniciativas de diálogo en situaciones de conflicto, liderada por Alfredo Zamudio, un chileno especialista en el tema. 3xi ha trabajado con él en diferentes instancias, poniendo en el centro el hecho de que diálogo no es lo mismo que negociación o mediación. Bajo la lógica que propone Zamudio, el diálogo no consiste en ponerse de acuerdo (eso es negociar), sino simplemente en escucharse. Su ejercicio permite hacer emerger puntos de vista y soluciones nuevas, que no habíamos visto, porque en el proceso cada persona que participa se hace sensible al dolor y a las preocupaciones de las otras.

Uno de los últimos productos de 3xi ha sido co-crear junto a otras treinta y dos organizaciones un movimiento destinado a impulsar el diálogo en diversos dominios.

En un país como Chile que, al igual que otros del continente, tiende cada día más hacia la polarización, 3xi se ha constituido como un espacio de colaboración extrema entre muchos pares improbables bajo el liderazgo de Sergio Cardone y de muchos de los fundadores originales, quienes empujan para construir espacios donde podamos volver a encontrarnos.

QUÉ ENCONTRARÁS EN ESTE CUADERNO

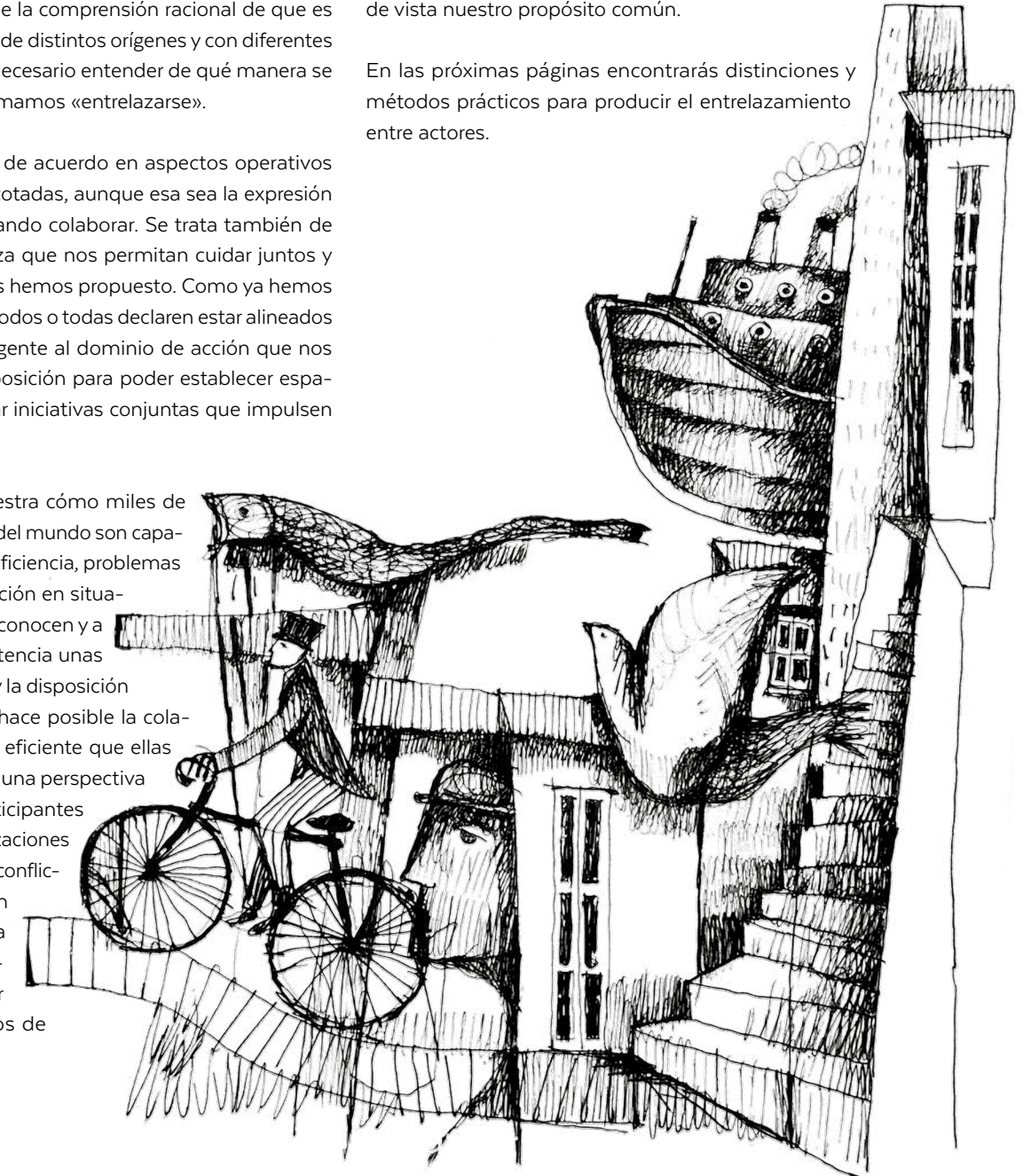
Este cuaderno trata de los aspectos prácticos de la estrategia de entrelazar actores. Más allá de la comprensión racional de que es posible para diversos actores de distintos orígenes y con diferentes intereses trabajar juntos, es necesario entender de qué manera se puede movilizar esto que llamamos «entrelazarse».

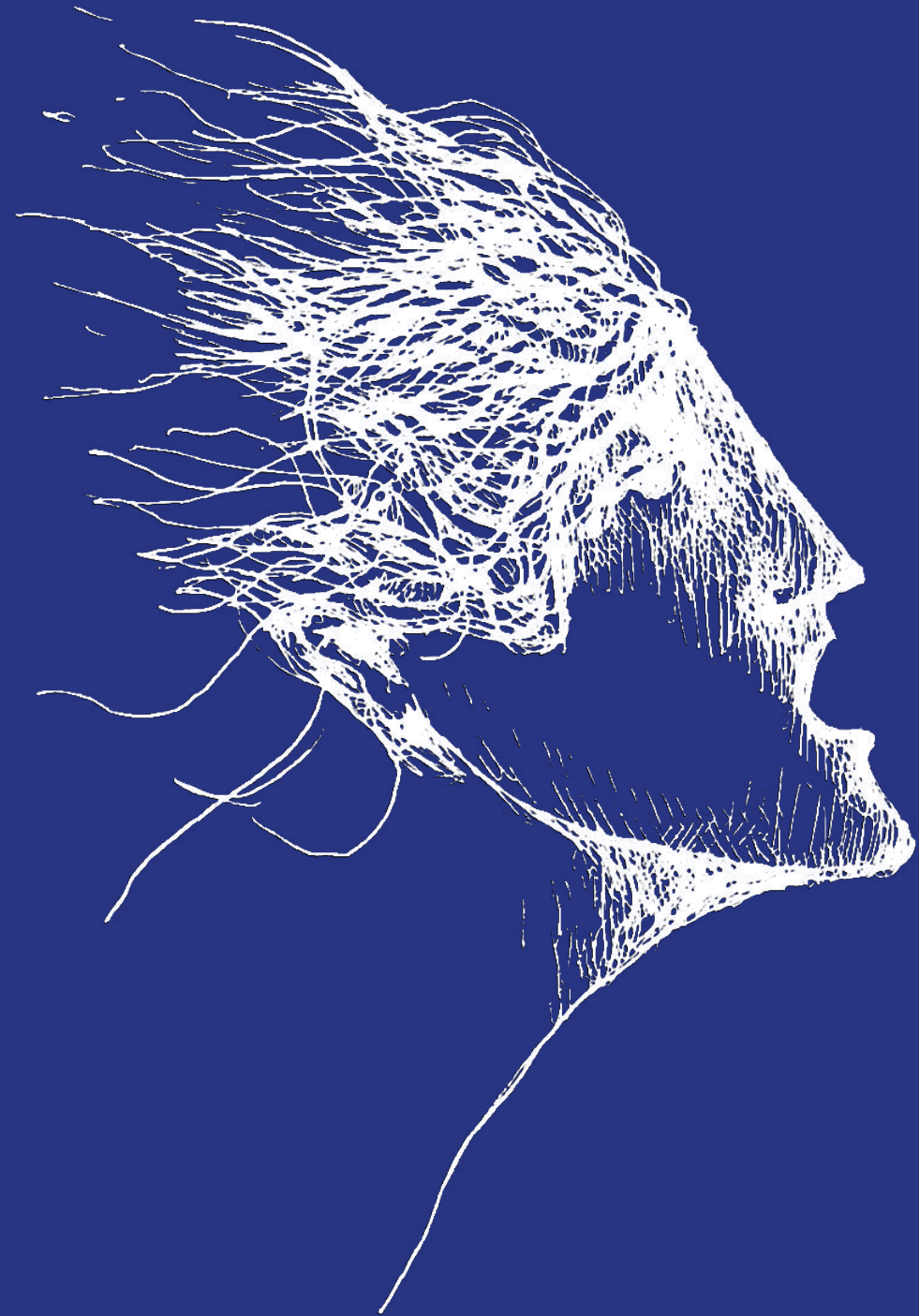
No se trata sólo de ponerse de acuerdo en aspectos operativos de iniciativas específicas y acotadas, aunque esa sea la expresión visible de que estamos logrando colaborar. Se trata también de cultivar espacios de confianza que nos permitan cuidar juntos y juntas los propósitos que nos hemos propuesto. Como ya hemos dicho, nunca buscamos que todos o todas declaren estar alineados respecto a cada asunto atingente al dominio de acción que nos convoca, sino cultivar la disposición para poder establecer espacios de encuentro y coordinar iniciativas conjuntas que impulsen propósitos comunes.

El ejemplo de Ushahidi muestra cómo miles de personas de distintos lugares del mundo son capaces de resolver, con una alta eficiencia, problemas complejos con georeferenciación en situaciones de emergencia. No se conocen y a menudo no saben de la existencia unas de otras, pero la plataforma, y la disposición que exige participar en ella, hace posible la colaboración extrema altamente eficiente que ellas han mostrado. 3xi nos ofrece una perspectiva distinta, donde las y los participantes provienen de grupos u organizaciones que a menudo han estado en conflicto. Las lecciones que nos traen tienen relación con la manera en que, a pesar de esas tensiones, es posible movilizar las voluntades y los recursos de

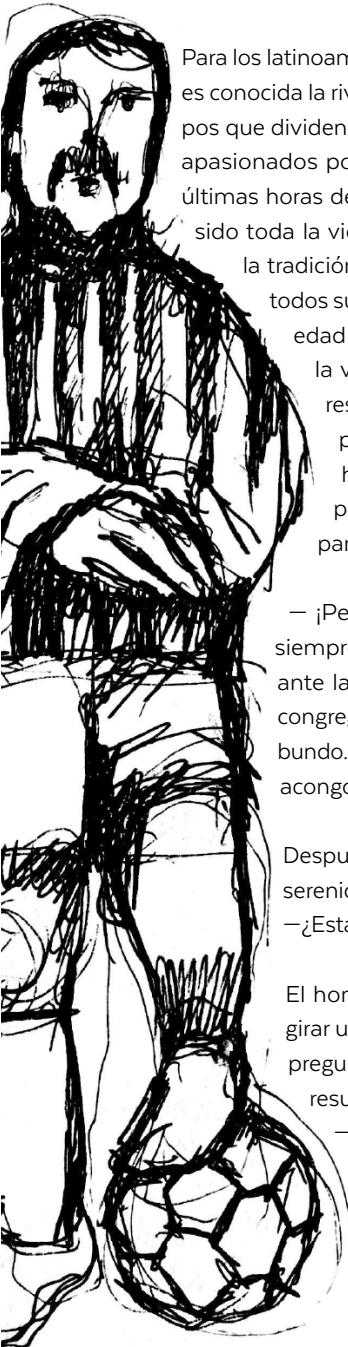
quienes concurren a colaborar, porque nunca perdemos de vista nuestro propósito común.

En las próximas páginas encontrarás distinciones y métodos prácticos para producir el entrelazamiento entre actores.





I. LOS RIVALES
COLABORANDO



Para los latinoamericanos y latinoamericanas aficionados al fútbol, es conocida la rivalidad entre River Plate y Boca Juniors, dos equipos que dividen a una buena parte de los argentinos y argentinas apasionados por ese deporte. Hay una historia que cuenta las últimas horas de un hinchado de Boca Juniors, de esos que lo han sido toda la vida. Uno de esos fanáticos que forman parte de la tradición de algunos equipos y han concurrido a ver casi todos sus partidos al estadio. Era un hombre de avanzada edad y ya muy enfermo. En su lecho de muerte recibió la visita de dos de los dirigentes del equipo. Ellos, respetuosamente, le preguntaron si había algo que pudieran hacer por él, dadas las circunstancias. El hombre, con el poco de voz que le quedaba, les pidió que le consiguieran una ficha de inscripción para registrarse como hinchado de River.

— ¡Pero cómo es posible, don Leopoldo, usted que siempre ha sido de Boca!, reaccionaron los dirigentes, ante la mirada estupefacta de los familiares y amigos congregados en la habitación para acompañar al moribundo. Lo decían no como un reproche, sino sinceramente acojados y confusos.

Después de una pausa, uno de ellos, tratando de poner serenidad en el asunto, le preguntó:

—¿Está seguro, don Leopoldo? ¿Por qué quiere hacer eso?

El hombre suspiró y tuvo que hacer un esfuerzo para girar un poquito la cabeza hacia quien le había hecho la pregunta. Luego, con la mirada más firme y la voz más resuelta que antes, dijo:

—Porque si aquí se va a morir alguien, que sea de River, no de Boca.

Suponemos que esta historia es ficticia, y en todo caso es parte del folclore futbolero en Argentina.

Pero nos servirá para ilustrar un punto importante. Hemos dicho en los cuadernos anteriores que una de las características más interesantes de la colaboración extrema es que abre la oportunidad de colaborar con rivales y enemigos.

¿Y si te dijéramos que «rival» o «enemigo» es una interpretación?

Lo gracioso de la historia que acabamos de contar es precisamente que trata la rivalidad como un hecho objetivo y externo a la persona que la experimenta. El moribundo se distancia de sí mismo y se ve desde afuera para no querer ser «un hinchado de Boca que se muere», como si ser rivales, o ser hinchados de equipos rivales, que para estos casos viene a ser lo mismo, fuese una cosa objetiva y externa.

Pero en la realidad las cosas suelen no ser así. Las rivalidades existen, desde luego, y los enemigos también. Pero la condición de rivales y enemigos siempre es una interpretación. Y lo que suele ocurrir es que en esa interpretación se nos escapa o se quedan fuera dos dimensiones del asunto:

- El contexto: la rivalidad o la enemistad suelen ocurrir en un contexto específico, y respecto a un ámbito de la vida; por ejemplo, dos personas pueden ser rivales políticas, porque compiten por un espacio de poder para que se propaguen sus respectivas visiones sobre cómo organizar la educación pública, pero pueden ser vecinas y no rivalizar allí respecto a la organización del condominio del que forman parte.
- La historia personal: cada quien construye sus propias interpretaciones desde su experiencia personal. Y desde allí miramos y evaluamos el actuar del otro, a menudo como algo que nos resulta incomprendible o injusto. Pero lo que suele suceder es que cuanto más conocemos la historia y la experiencia de aquel o aquella a quien llamamos rival o enemi-

go, más probable es que su posición nos parezca comprensible, aunque sigamos rivalizando. Y desde esa comprensión es posible articular espacios de colaboración.

Desde luego, esta forma de mirarlo tiene ciertos límites. Si estás pensando que eso no se hubiera aplicado a los enemigos de los nazis, probablemente estaríamos de acuerdo. Pero no estamos abordando esos extremos.

El asunto de contexto nos lleva a recordar otra broma, esta vez del gran educador que fue Sir Ken Robinson, recientemente fallecido. En una de sus conferencias, dijo algo así como «mi abuelo decía que era una suerte impresionante que de las setenta y siete mil millones de personas que supuestamente han existido a lo largo de la historia de la humanidad diseminadas por todo el planeta, justo la media naranja de cada una de ellas vino a nacer con pocos años de diferencia y a un par de cuadras». Esta simple ironía muestra que nos movemos en la vida en función del tamaño del mundo que conocemos, por así decirlo. En los años del abuelo de Robinson, era muy poca la gente que viajaba o tenía contacto regular con personas que vivieran a una gran distancia. No había tecnología para eso, o era carísima. De modo que el amor de tu vida, si lo había, tenía que ser alguien del pueblo, o bien de un pueblo vecino. ¡Pero los enemigos o enemigas también!

Se hace fácil verlo en el caso de los pequeños emprendimientos turísticos de un balneario donde uno de nosotros hizo una asesoría hace unos años. Se trata de un balneario uruguayo, cuyo nombre omitiremos «para proteger a los inocentes». Allí estábamos, conversando con veinte o veinticinco pequeños empresarios y empresarias, de los cuales más o menos la mitad eran propietarios de hoteles o alojamientos. Era un balneario costero, con pocos habitantes, que vivía principalmente del turismo estacional de verano. La conversación versaba sobre cómo lograr que a sus empresas les fuera mejor. El problema era que los hoteleros y hoteleras se veían a sí mismos

como competidores, y se tenían una enorme desconfianza. Si al hotel A le iba mejor, era porque había logrado captar turistas que de otro modo hubieran ido al hotel B.

Pero en la conversación logramos que trabajaran en la pregunta de cómo lograr que llegaran más turistas a su balneario. ¿Qué determinaba que eso pasara? ¿De dónde venían?

Se dieron cuenta de que la oferta turística no era ninguno de ellos o de ellas por separado, sino todos y todas juntos, creando una experiencia memorable en torno a los paisajes y atractivos naturales de la zona. Era tan importante la calidad del alojamiento como la posibilidad de realizar deportes náuticos o visitar paisajes silvestres. Y ese conjunto sólo se lograba trabajando unidos. ¿Cuándo lograron verlo? Cuando se dieron cuenta de que el rival no eran ellos mismos ni ellas mismas, sino otros balnearios. Empezaron a pensar que los turistas más sofisticados, que solían ser europeos, ni siquiera elegían entre los destinos uruguayos, sino que comparaban la oferta que ellos tenían con la de Argentina, Nueva Zelanda, o Australia. ¿Por qué? Porque en esos países las temporadas de verano o invierno coinciden con las de Uruguay.

Cuando se agrandó el mundo y se reconfiguró el problema, la cancha donde se jugaba el partido se convirtió en otra. Y entonces, aparecieron nuevos rivales. Su vieja rivalidad era una cuestión de interpretaciones.

En este capítulo vamos a ver dos ejemplos de reinterpretaciones que nos servirán para entender cómo se producen contextos apropiados para la colaboración entre rivales.

ACOGIENDO LAS PASIONES DEL ENEMIGO

Entrelazar actores no es sólo una de las estrategias para impulsar procesos de colaboración extrema, es una estrategia central e ineludible. No podemos exagerar su importancia. En el tipo de trabajo que hacemos quienes promovemos este nivel de colaboración, siempre hay un momento decisivo, en que estamos frente a dos actores que tienen diferencias irreconciliables, ya sea que se trate de diferencias políticas antiguas, intereses opuestos o que provengan de tradiciones o grupos culturales o religiosos antagónicos. Y es en el desafío de ponerlos a trabajar juntos o juntas donde se pone en tensión la colaboración extrema. Comparado con lograr la colaboración entre adversarios o enemigos, todo lo demás nos parecerá siempre sencillo.

Por eso vamos a recurrir nuevamente a Nelson Mandela, y a mirar lo que hizo con los ojos puestos, precisamente, en este desafío: poner a colaborar a enemigos.

Hemos hablado de ello en el cuaderno 2, donde contamos cómo el líder que llegó a ser el primer presidente negro de Sudáfrica consiguió el apoyo del General Constand Viljoen, quien hasta antes de entrevistarse con él por primera vez estaba organizando un ejército de decenas de miles de hombres para impedir las elecciones. Allí vimos cómo, en una conversación, Mandela rearticuló el futuro para su enemigo, ofreciéndole una nueva interpretación sobre cómo construir juntos un país donde cada quien pudiera cuidar a sus respectivos pueblos y culturas. Esto gatilló un proceso de negociaciones pacíficas que llevó a Mandela al poder y convirtió a Viljoen en uno de los héroes blancos de la transformación de Sudáfrica.

Pero Mandela entendía bien que llegar al poder era sólo el primer paso. Las fuerzas que operaban en contra de un proceso pacífico hacia un régimen democrático eran múltiples y complejas, y ello lo obligaría a entrelazar a muchos otros actores. Por una parte, el país no sólo estaba compuesto por blancos y negros, sino que había una gran diversidad de etnias y culturas que, aunque consideradas por separado eran minoritarias, constituían una parte importante del mundo no blanco, y habían estado excluidas del

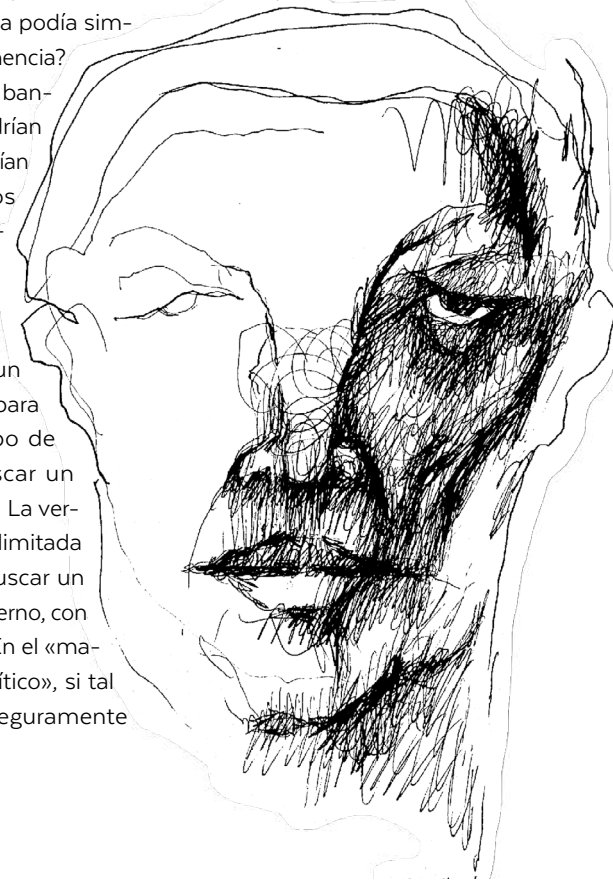
poder político prácticamente desde la fundación del país. Además, las dos grandes fuerzas políticas en pugna (la derecha blanca y el Congreso Nacional Africano) tenían sus propias divisiones internas, con grupos radicales que aceptaban a regañadientes una paz negociada y esperaban atentos a que algún traspie del nuevo gobierno abriera una puerta para volver a las armas. Pero quizá lo más importante era que la historia común que tenían era una historia de rivalidad, de opresión y de violencia. Lo que cada grupo sentía como propio en Sudáfrica era diferente y a menudo antagónico a lo que sentían los del bando contrario.

Para Mandela, que se había propuesto construir un país donde hubiera espacio para todos en el contexto de una convivencia pacífica, lo primero, como vimos en el cuaderno 2, era poder brindar a las y los habitantes de Sudáfrica un relato de pertenencia al país, que fuese inclusivo respecto a todas las etnias — y culturas presentes en él. ¿Pero qué cosa podía sim-

bolizar esa pertenencia?

¿Qué causa, qué bandera común podrían tener quienes habían vivido por tantos años en la interpretación de ser enemigos?

En política hay un truco muy viejo para resolver este tipo de problemas: buscar un enemigo común. La versión más pobre, limitada y peligrosa es buscar un enemigo real, externo, con quien pelearse. En el «manual del mal político», si tal cosa existiera, seguramente



habría un capítulo dedicado a eso: busque un enemigo externo, échele la culpa de los dolores de su pueblo y provoque una guerra que pueda ganar, para que los suyos, aunque sean sus opositores, se alineen detrás de usted. Pero Mandela no era un mal político y las soluciones del odio no eran su camino.

Quizá el arribo a los deportes haya sido instigado por el hecho de que producen pasiones grandes. La mayor parte de quienes lean este texto o de quienes hemos participado en su escritura, hemos vivido, o al menos tenido contacto, con la pasión multitudinaria que despiertan algunos deportes. Para quienes habitamos Sudamérica esa pasión suele estar ligada al fútbol, pero en otros países, como Estados Unidos o Venezuela, el béisbol despierta pasiones similares. Del mismo modo, en aquellos países que han tenido una fuerte influencia británica, el rugby es un deporte que despierta grandes pasiones y que, por lo tanto, convoca voluntades y moviliza a multitudes.

Mandela reconoció con claridad que a este respecto Sudáfrica estaba dividida también. Por una parte la población negra, que como sabemos representa aproximadamente el 80 % del país, amaba el fútbol. En la mayoría de los barrios urbanos del país los niños negros aprendían a jugar este deporte desde pequeños. Por otra parte, los blancos amaban el rugby. Cada quien tenía sus equipos favoritos, jugadores que les inspiraban y miles de historias que les hacían encontrar en este deporte tanto un espacio para la propia actividad física como una fuente de conexión emocional, pertenencia e inspiración.

Aún más complejo, parece ser que, del mismo modo en que cada bando amaba su propio deporte, desdeñaba el de los enemigos. El viejo chiste de que el fútbol es un deporte de caballeros jugado por brutos y que el rugby es un deporte de brutos jugado por caballeros, caricaturiza este sentir y aparece representado por el guionista de *Invictus* en boca de uno de los guardaespaldas blancos del presidente. Mandela y su equipo habían observado que cuando la selección nacional de rugby jugaba un partido internacional, por ejemplo contra Inglaterra, mientras los sudafricanos y sudafricanas blancos vitoreaban al equipo sudafricano, los negros y negras vitoreaban al equipo contrario.

La impecable lógica política de Mandela y de su equipo fue que alguno de estos dos deportes podría constituirse en una palanca para la articulación de un sentir nacional que brindara a cada uno de sus habitantes pertenencia y conexión emocional con los otros. Este es un buen ejemplo de un punto de partida para la construcción de una épica, como vimos en el cuaderno 2. Pero lo que nos importa mirar aquí es la combinación de decisiones y de medidas que el gobierno de Mandela impulsó para entrelazar cada vez más actores que juntos pudieran producir este efecto.

Si la decisión de escoger uno u otro deporte, es decir, el fútbol o el rugby, hubiese sido tomada en función del número de seguidores de cada uno, entonces el fútbol debió haber sido la mejor opción. Después de todo, era el deporte del 80 % de la población del país. Pero la lógica del racismo, la historia reciente, el liderazgo que Mandela ejercía sobre la población negra y el hecho de que hubiesen sido los blancos quienes habían perdido las elecciones, le hicieron ver al entonces presidente la conveniencia de elegir el rugby y no el fútbol como elemento de cohesión de la sociedad sudafricana.

Esto es muy importante. En ese momento frágil de la historia del país los blancos tenían un gran poder militar y controlaban buena parte de los recursos económicos. Además vivían acosados por el mismo miedo que el general Viljoen había encarnado y luego superado con ayuda de Mandela: el temor al abuso de poder y al revanchismo por parte de los negros, que por primera vez tenían control del gobierno. Era a los blancos a quienes se hacía necesario subir al proyecto político de una Sudáfrica democrática. Por otro lado, en caso de haber elegido el fútbol, Mandela hubiese tenido que intentar que los blancos se enamoraran del fútbol. Pero puesto que él era el líder de los negros y no de los blancos, lograr esto último parecía mucho más difícil.

Tal como vimos en el segundo cuaderno, lo que el gobierno hizo fue asegurar que el siguiente campeonato mundial de rugby se realizara en Sudáfrica, y convertir este deporte en un símbolo articulador de una nueva identidad nacional a la cual todos y todas pudieran sentirse convocados, bajo el lema «un equipo, un país».

Una vez tomadas tales decisiones y habiendo logrado entrelazar a los actores internacionales claves, fue necesario hacer un impecable trabajo interno. Tanto el relato de John Carlin como la película de Clint Eastwood muestran, por ejemplo, que Mandela tuvo que luchar dentro de su propio partido para ir sumando uno a uno a sus miembros, de modo que el nuevo gobierno mantuviera el nombre, los colores y la estética del equipo nacional de rugby, que históricamente había sido el símbolo de la pasión deportiva de los afrikáners. Dicho equipo, llamado Springboks debía permanecer como una muestra del respeto del nuevo gobierno por las preocupaciones blancas y su buena voluntad para incluir a los blancos y blancas y sus intereses en el futuro del país.

Es en ese punto donde surge la necesidad de entrelazar también a François Pienaar, capitán de los Springboks, con quien finalmente Mandela termina cultivando una relación de amistad.

Mandela comprendió que para que el rugby consiguiera unir al país bajo la bandera de Sudáfrica era preciso ganar el campeonato mundial que iba a tener lugar en su territorio. Y al parecer, los Springboks carecían de la efectividad técnica y la experiencia internacional necesarias para lograr tal hazaña. A instancias del gobierno, el equipo recibió más recursos y se reconfiguró su cuerpo técnico a fin de profesionalizar aún más el proceso de preparación para el campeonato mundial. Pero eso tampoco bastaba. Era necesario entrelazar en esta iniciativa al 80 % del país faltante, es decir, que la población negra, que veía con desprecio el amor de los blancos por el rugby, se sintiera involucrada en el resultado del campeonato mundial. Desde luego, a ese propósito contribuyó la inclusión de un jugador negro en los Springboks, Chester Williams, pero igualmente importante fue asegurar que tanto los niños y niñas como los adultos negros conocieran el rugby, entendieran sus reglas, supieran jugarlo y se interesaran por sus resultados.

Lograr esto último supuso una enorme campaña de movilización para propagar el rugby por el país, a fin de entrelazar con la iniciativa a cientos de miles de niños, niñas y jóvenes. Jugadores y entre-

nadores de rugby fueron despachados a los distintos rincones de Sudáfrica para enseñar el juego y fomentar la creación de equipos informales y campeonatos de barrio donde los niños y jóvenes pudiesen participar. Fue una campaña de cambio cultural a gran escala, cuyo resultado terminó finalmente siendo un inmenso éxito político, tanto dentro del país como de cara a la opinión pública internacional: los Springboks ganaron el campeonato mundial en una final vibrante, y el país avanzó hacia una mayor integración política y social.

Desde luego, para resolver los profundos conflictos históricos de Sudáfrica y curar las heridas que dejaron los cientos de años de gobiernos racistas y la política del Apartheid, era necesario mucho más. No pretendemos decir aquí que el Campeonato Mundial de Rugby de 1995 haya resuelto todo aquello. Quienes estudien más profundamente la historia de Sudáfrica verán que fueron necesarias muchas otras iniciativas en dominios tan diversos como el manejo de la economía, la educación y el espinoso asunto de los crímenes perpetrados por los aparatos represores de los gobiernos blancos, y que el proceso está lejos de estar terminado. Pero la campaña destinada a trenzar voluntades individuales, gestos, símbolos y comunidades completas, unas tras otras en torno al rugby, fue un paso decisivo para la construcción de los primeros puentes para avanzar hacia niveles más altos de participación y de equidad para sus habitantes.

Así pues, el caso del rugby en Sudáfrica ilustra que es posible producir condiciones para que actores antagónicos colaboren entre sí y se alineen en torno a propósitos comunes. Creemos que, por difícil que pueda parecer afrontar este desafío, es siempre un mejor camino que optar por excluir a un actor cuyos intereses y posiciones aparecen como antagónicos con los de otros u otras que ya están participando o a quienes deseamos incorporar a nuestro trabajo. La única excepción a esta regla desde luego es la que revela la Paradoja de Popper, que sugiere que la tolerancia es para todos excepto para los intolerantes.

INCLUSO EN MEDIO ORIENTE SE PUEDE COLABORAR CON "LOS OTROS"

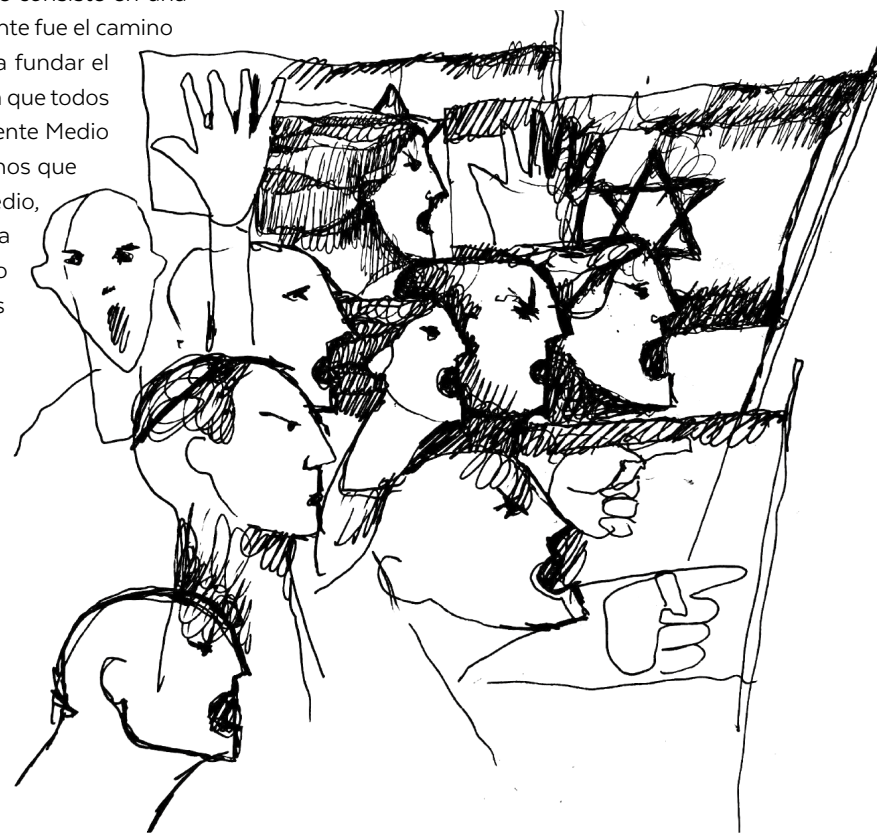
Lo que muestra la historia que hemos contado en la sección anterior acerca de la estrategia de Nelson Mandela y el rugby es, podríamos decir, un caso particular de lo que William Ury llama el tercer lado. William Ury es un reconocido experto en negociación que ha contribuido a procesos de paz en distintos conflictos alrededor del mundo. Lo que él dice es que en cualquier situación de conflicto entre dos partes, existe una tercera, que somos nosotros, es decir, la comunidad circundante. El rol de la comunidad circundante consiste en recordar a las dos partes en conflicto qué es lo que está en juego. Así por ejemplo, cuando se trata de un conflicto matrimonial, lo que la tercera parte representa como algo a cuidar, son los hijos e hijas. Del mismo modo, en la disputa de poder entre dos líderes corporativos lo que esa tercera parte debe mostrar es la sobrevivencia de la organización, o su propósito. Y así, prácticamente para cualquier conflicto.

Al gesto de llamar a las partes a mirar eso que está en juego Ury lo llama «salir al balcón». Es la metáfora de asomarse desde lo alto para poder ver el panorama completo. En el tipo de trabajo que hacemos impulsando la colaboración extrema, las situaciones de conflicto, ya sea históricas o contingentes entre algunos de los y las participantes, pueden ser parte de lo que tengamos que abordar. Y esta sencilla manera de mirarlo puede ser de gran utilidad.



En una de sus conferencias, Ury describe la forma en que, junto a otras personas, él encontró un símbolo para dar un sentido de pasado común a quienes se enfrentan a diario en los conflictos de Oriente Medio. Siendo historiador, encontró que hay una gran historia relevante tanto para los judíos como para los musulmanes y los cristianos. Es la historia de Abraham, señalado en los relatos bíblicos como el padre del pueblo judío. Si todos quienes están en conflicto en los territorios del Oriente Medio pudieran detenerse a mirar ese pasado común y sentirse hijos de ese mismo padre, eso abriría —dice Ury— una puerta hacia un entendimiento más compasivo de quién es el otro. Bajo esa premisa, organizó un evento que se llama la Ruta de Abraham, que consiste en una larga caminata que recorre lo que hipotéticamente fue el camino que siguió Abraham a lo largo de su vida para fundar el pueblo de Israel. El evento es una invitación para que todos quienes adhieren a la causa de la paz en el Oriente Medio puedan recorrer juntos esa ruta. Hoy día sabemos que esa iniciativa no produjo la paz en el Oriente Medio, porque probablemente no hay ninguna iniciativa que pueda producir tal milagro por sí sola, pero sin duda ha sido una contribución, entre otras innumerables, a dicho proceso.

Lo relevante aquí es el gesto de buscar elementos comunes. ¡Y siempre los hay! Por difícil que



parezca encontrarlos, al final del día hasta con tu peor enemigo, incluso si proviene de otro país, habla otra lengua y tiene otra cultura, tienes algo en común: ambos son humanos, ambos son mortales, ambos tienen miedo a la muerte, ambos aman o han amado a alguien, ambos han sido amados, ambos quieren cuidar a las personas que aman. Eso, que parece tan simple, está finalmente en nuestro contexto humano. Podríamos decir que toda nuestra extraordinaria habilidad para relacionarnos y coordinarnos para hacer cosas juntos se ha desarrollado a lo largo de decenas de miles de años debido al impulso de estas preocupaciones.

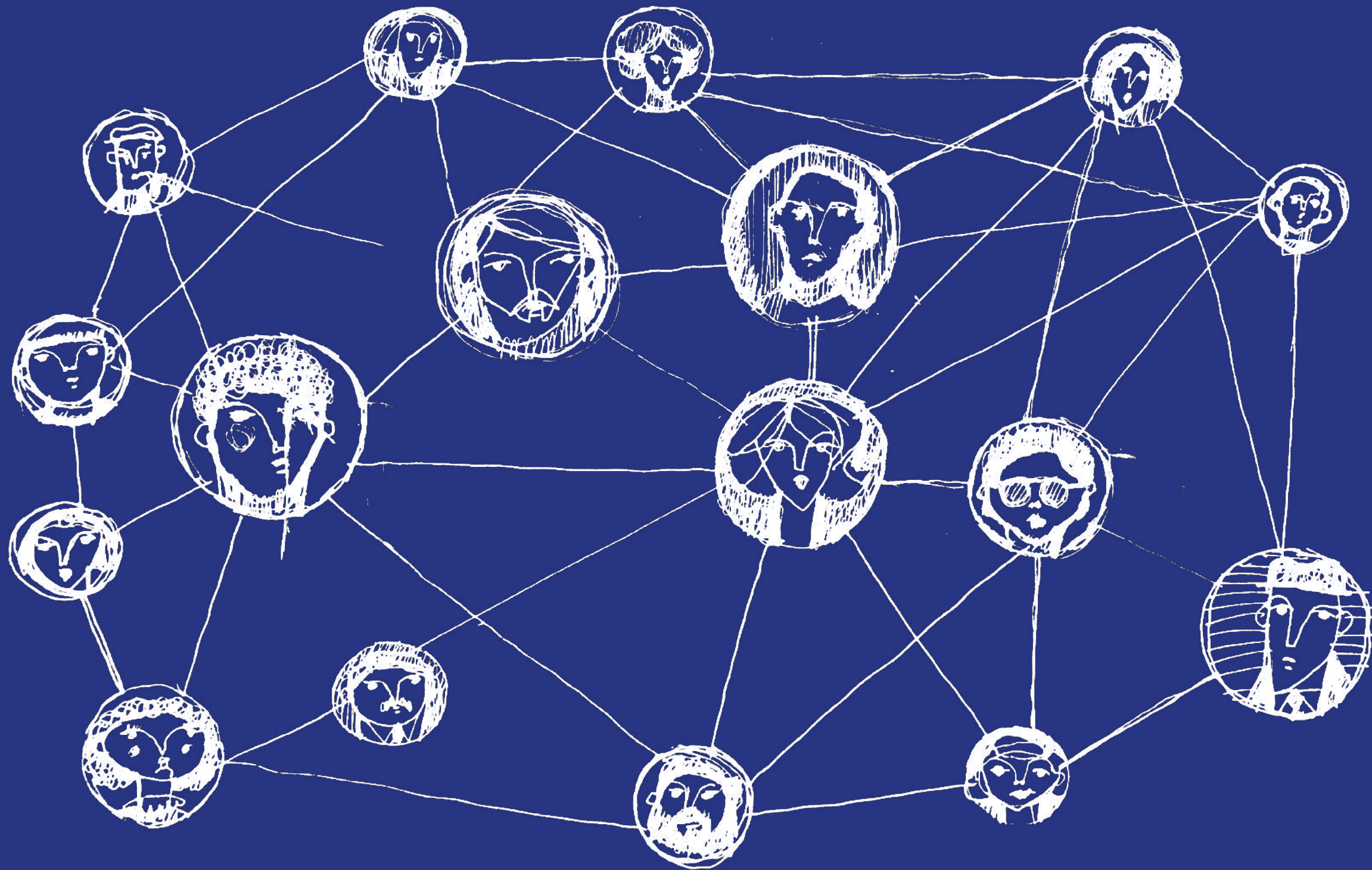
Si lo pensamos bien, eso es exactamente lo que Mandela y su

equipo buscaban para Sudáfrica en el rugby: un elemento común unificador que se constituyera en esta tercera parte, en esta cosa en común que ambas partes deseaban cuidar. Desde luego, no es el rugby en sí mismo, sino lo que el rugby representa o mejor dicho lo que los Springboks representan, esto es, un país unido por primera vez en torno a un mismo objetivo.

En el proceso de entrelazar actores, esto que hemos querido ilustrar en este capítulo es central. Por esa razón, hemos dedicado un cuaderno anterior a la articulación de la épica que encarna y da vida al propósito en pos del cual estamos convocando a colaborar. Pero la épica no basta por sí sola. Entrelazar actores es un trabajo conti-

nuo, que requiere estar permanentemente construyendo puentes que permitan a cada quien encontrar espacios en común con los otros participantes del movimiento o de la causa que estamos impulsando, y que allí donde surjan disputas sea posible resolverlas justamente al amparo de esa tercera parte, como la llama Ury. En nuestro caso eso es, generalmente, uno o varios ODS.





II. ESTRATEGIAS PARA ENTRELAZAR

La estrategia de entrelazar actores supone mirar cuidadosamente, para cada una y cada uno de ellos, sus preocupaciones, sus ambiciones, sus desafíos, sus pasiones, sus proyectos, sus intereses, sus metas. Desde ese conocimiento buscamos trenzar dichos elementos con los de los otros actores a quienes buscamos involucrar.

El sentido común nos dice que la forma de lograrlo es encontrar un camino para que los intereses, los indicadores y las metas individuales se supediten a propósitos, indicadores y metas colectivos. Cuando hacemos esto, le estamos pidiendo a cada actor que transe respecto a lo que está tratando de producir. Que sacrifique algo de lo que le interesa en pos de un acuerdo común sobre lo que es bueno y deseable.

Pero el truco de la estrategia de entrelazar actores es buscar las sinergias, actuales o potenciales. ¿Qué tipo de sinergias?

- **Entre los objetivos de un actor y los de otro;**
- **Entre las actividades de dos actores distintos;**
- **Entre los objetivos de un actor, las actividades de un segundo y las capacidades de un tercero;**
- **Entre las actividades que varios actores tienen previsto realizar en colaboración, con las capacidades de un tercero, las pasiones de un**

cuarto y las oportunidades que busca explotar un quinto actor; Etc.

Con esto queremos decir que las posibilidades son infinitas, y aparecen cuando nos olvidamos de tratar de supeditar todo a un único set de objetivos, con un único conjunto de indicadores, logrables a través de una única colección de actividades.

Piensa en Usuahidi, que articula en un mismo accionar la desesperación y sentido de urgencia de los rescatistas en Haití, con las capacidades de una red de informáticos y operadores altamente calificados en Boston, que trabajan con una tecnología desarrollada en Kenia para otros fines, que no son precisamente los de rescatar víctimas de desastres naturales de debajo de los escombros. Ese milagro no es posible en la lógica de «tengamos un plan en el que todos estemos de acuerdo». Emergió de las posibilidades que espontáneamente se fueron abriendo porque gente sin una estrategia globalizadora ni jerárquica se dispuso a colaborar «como podamos» para atender una emergencia humanitaria. En cualquier escala que mires Usuahidi, en cualquiera de sus múltiples intervenciones, la historia es la misma.

Por otro lado, en el contexto de un esfuerzo sistemático y recurrente, como lo es la estrategia de entrelazar actores que proponemos, al reunir y trabajar con un grupo de personas y organizaciones, aparecen siempre muchísimas oportunidades de sinergia una vez que se ponen sobre la mesa sus objetivos, lo que están haciendo, las capacidades de que disponen, sus pasiones y sus preocupaciones. Desde el punto de vista de cada uno, lo que resulta de esta estrategia es que cada actor ve en los otros disponibilidad para colaborar y contribuir a sus metas y ayudarlo a cuidar sus pasiones. Y la banalidad del bien juega a favor de esta estrategia. Después de todo, contamos con la predisposición humana a colaborar que emerge cuando «alguien» orquesta adecuadamente el contexto

para que suceda. ¿Y nosotros, no podemos ser ese «alguien»?

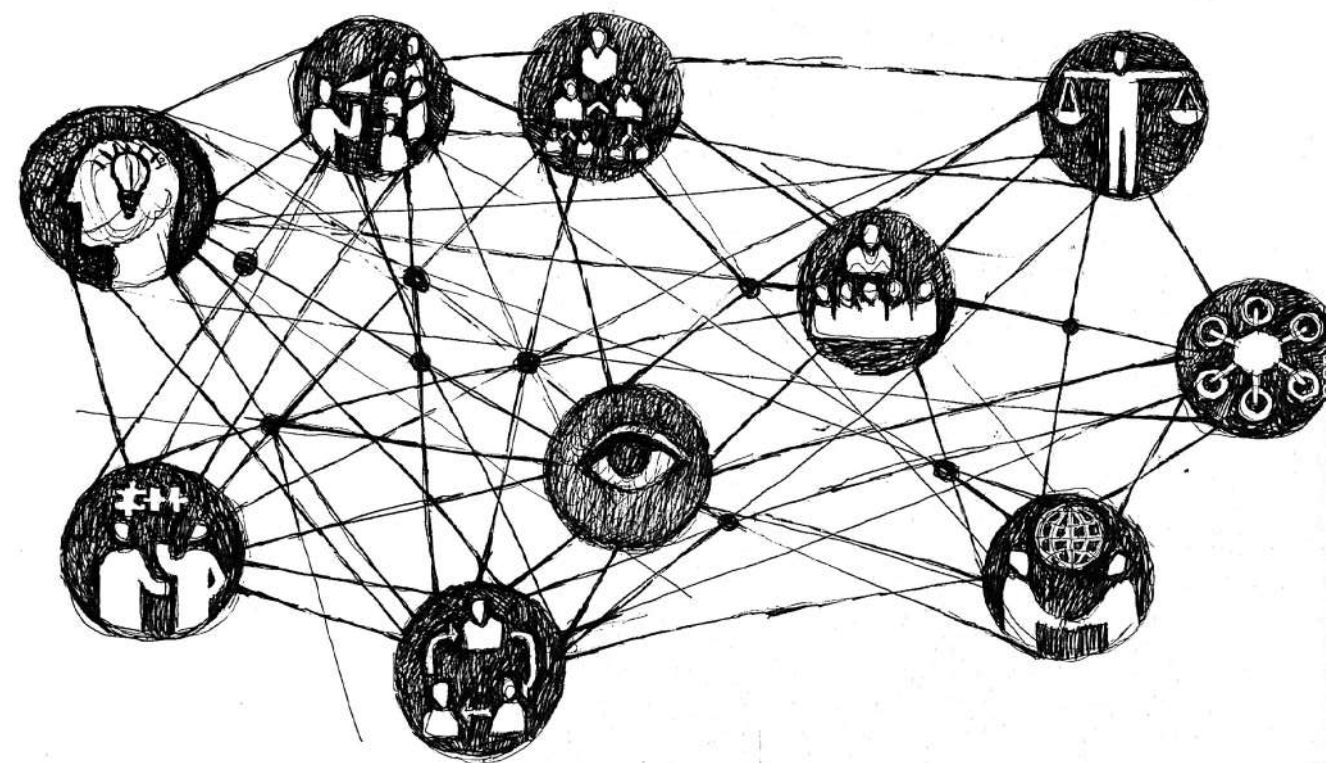
Reconocemos dos espacios básicos para entrelazar actores.

El primero son las conversaciones que sostenemos para mirar y coordinar lo que hacemos juntos y juntas. Estas conversaciones son recurrentes y alternan lo visionario y estratégico con lo operacional y pragmático. Nos movemos entre las declaraciones de propósito de cada uno de los actores, usualmente enganchado con sus pasiones e intereses, y las actividades en las que potencialmente colaboramos. **A este espacio le llamamos «gobernanza».**

La gobernanza se encarga de generar el contexto en el cual ocurren las iniciativas de colaboración entre los actores entrelazados.

El segundo espacio son aquellas iniciativas que involucran a varios actores en pos de la épica común, generando un impacto relevante en el contexto de una ciudad y en torno a un ODS. No todas las iniciativas de colaboración reúnen estas características, pero las que sí lo hacen se convierten en un eje del trabajo en sí mismas y terminan por impulsar los propósitos de muchos actores al mismo tiempo y a menudo con ayuda de miles de personas. Por eso las llamamos **iniciativas masivas de impacto colectivo (IMIC).**

De modo que en este capítulo y los que siguen echaremos una mirada a la manera en que ocurre el entrelazamiento, tanto en la gobernanza como en las IMIC.

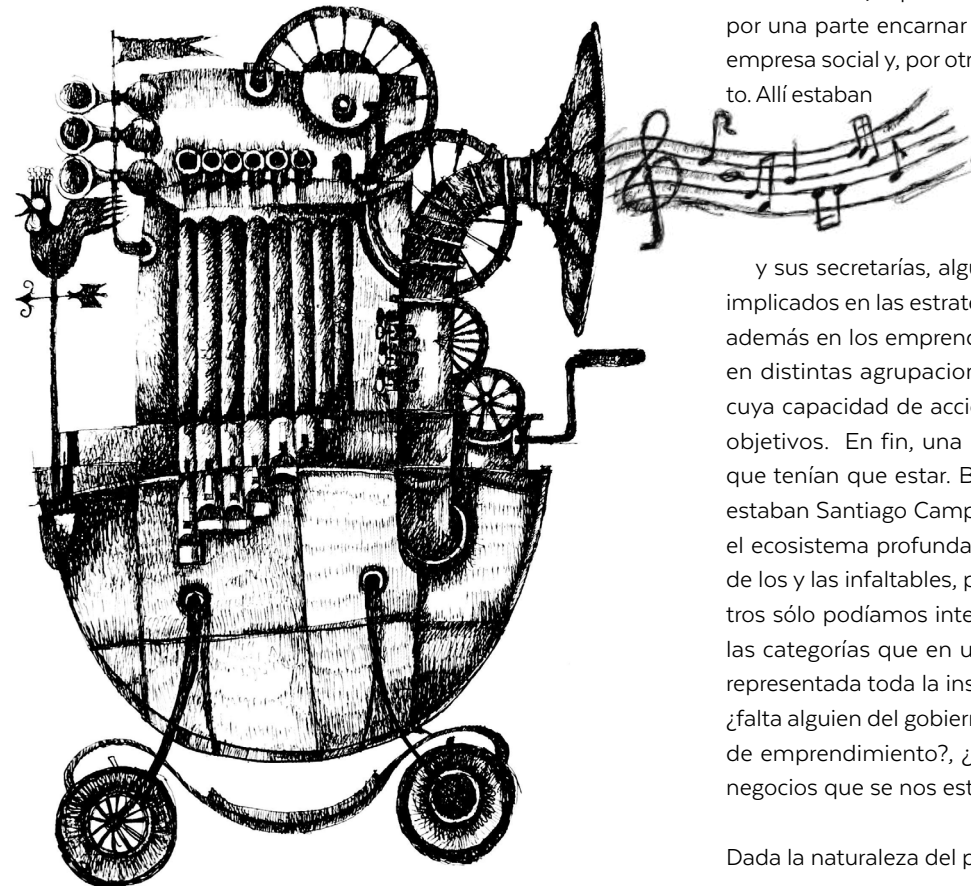


III. GOVERNANZA



LA IDENTIDAD CONVOCANTE

La gente concurre a los eventos o a los proyectos en función de quién los invita. Por eso era importante definir quién iba a convocar. Aunque no estábamos de acuerdo desde el principio en la manera en que las cosas tendrían que ocurrir para movilizar lo que queríamos, sí teníamos esto muy, muy claro. Daba lo mismo tener un propósito noble o que supiéramos cómo llevar a cabo lo que estábamos tratando de hacer. Para entonces ya teníamos incluso el financiamiento, pero eso por el momento daba lo mismo. Si queríamos producir colaboración extrema entre muchos actores y esperábamos que trabajaran juntos durante el tiempo suficiente, lo que había que resolver era: ¿quién tiene que convocar?



Como consultores, no nos tocaba decidirlo, pero podíamos participar en las discusiones y entendíamos la complejidad del problema. Bruno Defelippe, el Director Ejecutivo de KOGA, a quien conocíamos muy bien por el rol que también jugaba en Sistema B Paraguay, lideraba la reunión moviendo las manos mientras hablaba —y uno se preguntaba si en algún momento derramaría el vaso de agua que había junto a él en la mesa—.

En un papelógrafo hicimos un mapa con todos los actores relevantes del ecosistema, es decir, destacando a aquellos que deseábamos que colaboraran entre sí para lograr el propósito buscado. Allí estaba KOGA, la primera empresa B de Paraguay, en su doble rol: por una parte encarnar una forma de ser empresa, es decir, una empresa social y, por otra, impulsar emprendimientos con impacto. Allí estaban también las principales universidades paraguayas, importantes por el rol que ejercían como curadoras del desarrollo cultural del país. También las distintas instituciones del gobierno, los ministerios y sus secretarías, algunos de los cuales estaban directamente implicados en las estrategias de desarrollo nacional. Pensábamos además en los emprendedores y emprendedoras, representados en distintas agrupaciones, así como en las grandes empresas, cuya capacidad de acción era tan necesaria para lograr nuestros objetivos. En fin, una larga lista de organizaciones y personas que tenían que estar. Bruno y sus colaboradores, entre quienes estaban Santiago Campos Cervera y Marta Del Castillo, conocían el ecosistema profundamente y repasaban mentalmente la lista de los y las infaltables, para que no se nos escapara nadie. Nosotros sólo podíamos interrogar desde lo que conocíamos y desde las categorías que en un caso como éste son esperables: ¿está representada toda la institucionalidad relevante de la academia?, ¿falta alguien del gobierno, alguien que tenga incidencia en temas de emprendimiento?, ¿hay alguna incubadora o aceleradora de negocios que se nos esté escapando? Cosas así.

Dada la naturaleza del proyecto, se necesitaba asegurar que cada

uno de los actores a invitar se involucrara para colaborar durante años. Pero antes de eso, se requería lograr algo más básico: que llegaran a la primera reunión. Por eso era clave la pregunta a la que volvíamos una y otra vez sin una respuesta clara: ¿quién tenía que convocar? Aquella discusión nos tenía empantanados.

Cada actor tenía sus ventajas y desventajas como entidad convocante. Los repasamos uno por uno. Y podría decirse que el problema era siempre el mismo: cada institución generaba atracción para una parte de los convocados pero posible resistencia en otros. Ya fuera porque había rivalidades naturales derivadas de competir en un mismo campo, o bien por las tensiones políticas normales entre dirigentes de distintas orientaciones políticas, la posibilidad de que un o una convocante dejara automáticamente fuera a otro actor importante, sólo por su presencia, era muy probable.

Ya estábamos cansados y la tarde avanzaba. Bruno dijo de pronto, levantando los hombros, como si lo que estaba diciendo fuera lo más evidente del mundo: «quizá lo mejor sea que el o la convocante no sea ninguno de nosotros, que sea un tercero». Quería decir alguien que no formara parte de las tensiones que atravesaban a los actores que queríamos incorporar. Alguien de «más afuera», por decirlo de algún modo. Sonaba como un camino de salida de la zona pantanosa. Entonces fue cuando todos, casi al unísono, pensamos en el BID. Pero fue Santiago quien lo dijo primero.

El Banco Interamericano de Desarrollo, BID, (IADB es su sigla en inglés), es un organismo multilateral que juega un rol muy impor-

tante en la promoción de iniciativas de desarrollo económico y social en el continente. Cuando se habla de emprendimiento, de innovación en políticas públicas, de inversión social o de desarrollo de la infraestructura de nuestros países, es muy frecuente que el BID aparezca en el mapa.



En particular, en el caso de Paraguay, el BID trabaja tanto con el gobierno como con los privados, incluidas organizaciones no gubernamentales, emprendedores y grandes empresas. Pero por lo demás, el BID era el financista de la iniciativa que nos reunía esos días en Asunción. Eso convertía a la institución en una candidata natural para convocar exitosamente a todos los actores a participar de la iniciativa.

Es posible que estés pensando ¿tantas vueltas para decidir que el financista del proyecto convocara? Sería una objeción razonable a este relato. Se podría pensar que siempre el que pone el dinero es quien debe convocar, pero no es así. Incluso a veces ocurre que cuando el financista es uno de los actores, está mediáticamente expuesto o tiene demasiado poder, su identidad desalienta a los invitados a aceptar la convocatoria. En

muchos caso la entidad convocante con mayores posibilidades de éxito es alguna organización que está más cerca de las comunidades y el ecosistema en el que se busca tener impacto. Esto es especialmente cierto cuando los fondos provienen, por ejemplo, de instituciones que son poco conocidas en el espacio de injerencia de los actores a convocar. Pero en este caso en particular, el BID era externo y al mismo tiempo estaba muy presente en el acontecer social y económico del país. Tenía hasta entonces y para esos actores una identidad inmejorable y era neutro e inmune a las tensiones políticas internas. Además, el BID era convocante como espacio. A la gente le gustaba «ir a reuniones en el BID».

Desde luego, quienes estaban allí no podían decidir por el BID. Habría que convencer a Eduardo Almeida, en aquel entonces representante del BID en Paraguay, de la conveniencia de dar tal paso. Alguien trajo café, alguien agenció la compra de algo de comer, y seguimos trabajando hasta tarde, porque con la decisión tomada, Koga tendría que contactar al BID a primera hora para proponerles ser la entidad convocante. Y el vaso de agua de Bruno se mantuvo en su sitio.

La invitación salió, a los pocos días, desde un correo del BID, e iba firmada por todos los miembros del equipo movilizador, es decir, todos quienes habían confirmado su compromiso por impulsar el ecosistema de emprendimiento e innovación de Paraguay.

El resultado fue exactamente el que esperábamos: nadie se resistió a la invitación. Las organizaciones convocadas dieron origen a la conformación de un equipo que sigue reuniéndose cuatro años después.

Así fue como nació Karakú, la principal iniciativa impulsora del ecosistema de innovación y emprendimiento en Paraguay.

En ese tiempo han logrado impulsar una serie de iniciativas que han hecho florecer el ecosistema, incluida la promoción de algunas leyes y la creación de la Asociación de Emprendedores de Paraguay, ASEPY.

El equipo convocado incluía a los rectores de las universidades, altos ejecutivos de bancos nacionales, ministros de Estado y, desde luego, al equipo de Bruno, que lideraban Santiago y Marta. Así constituido, con toda su diversidad de actores, a menudo con intereses contrapuestos, dicho equipo construyó espacios de

colaboración entre sus participantes, para encauzar los esfuerzos que las distintas iniciativas requerían.

Cuando pensamos en iniciativas de colaboración extrema de esta naturaleza, ya sea para desarrollar el ecosistema de innovación y emprendimiento de una ciudad, o para impulsar el cambio cultural de un país, es decir, en una escala que requiere miles de actores entrelazados colaborando, ello exige la conformación de una gobernanza.

Nos suele ocurrir que cuando decimos «gobernanza», se escucha «gobernanza corporativa», o «gobernanza institucional» y rápidamente aparece la imagen de un directorio o un consejo de ministros. Pero aquí usamos el término de otro modo. La gobernanza y sus miembros no juegan el rol de dar instrucciones, ni de establecer directrices que el resto de la organización deba acatar, en primer término porque no hay una organización, sino un equipo en red, cuyos participantes se involucran de diversas maneras, con distintos grados de compromiso, diferentes recursos y atendiendo a sus propias motivaciones.

En lugar de ello, la gobernanza está compuesta por gente que moviliza y gente que promueve el cambio cultural y las transformaciones sociales, económicas o ambientales que la iniciativa busca impulsar.

En este capítulo hablaremos de cómo se construye la gobernanza, cómo se mantiene viva, cómo se articula y cómo puede impulsar el cambio que buscan sus organizadores.



CONSTRUCCIÓN DE LA GOBERNANZA

La gobernanza busca comprometer y movilizar a la mayor cantidad de actores y de fuerzas del ecosistema. Es de observar que la componen personas e instituciones que tienen agendas e intereses distintos. Dada la importancia de la diversidad, es fundamental mantener un equilibrio que no desincentive la participación de los actores de un grupo de interés específico. Así por ejemplo, si la gobernanza está mayoritariamente compuesta por instituciones públicas, las organizaciones privadas pueden sentir que tienen pocos incentivos para participar. Si predominan los y las participantes de una universidad, los de otras universidades pueden restarse. En consecuencia, un primer criterio a tomar en cuenta para convocar la constitución de la gobernanza es que las instituciones, tendencias políticas, credos religiosos (si fuera el caso) y otros grupos de interés estén equilibrados.

Como ya hemos dicho, contrariamente a lo que pudiera emerger desde las nociones más comunes de organización, la gobernanza no se constituye como autoridad, en el sentido de dar instrucciones o determinar cursos de acción de los y las participantes. En lugar de ello, opera como un organismo que promueve el florecimiento del ecosistema pertinente a un determinado propósito, de forma tal que éste pueda dar sus frutos a través del accionar masivo de quienes participan de él.

Es por eso que cuando pensábamos en el ecosistema paraguayo de innovación y emprendimiento imaginábamos en la gobernanza a esa gran variedad de actores que van desde las universidades hasta la banca privada y las instituciones estatales.

El rol de la gobernanza consiste en sostener el espacio donde los distintos participantes se encuentran y se coordinan para producir acciones en pos de los propósitos comunes.

Dicho con mayor precisión: la gobernanza es el espacio donde se articula y se cultiva la

épica, sistemática y recurrentemente, pero además, suele ser también el mecanismo para hackear las gobernanzas previas que han operado en el espacio de acción donde se busca incidir.

Lo de «hackear» la gobernanza anterior puede sonar extraño, pero los ejemplos que vienen nos ayudarán a ilustrarlo. Por lo pronto, baste pensar en la naturaleza de las acciones que distintos grupos de activistas en el mundo hacen a diario para modificar el modo tradicional en que los parlamentos nacionales deciden sobre las leyes que a ellos les importan. En el cuaderno 1 hemos hablado ya de esta idea de «hacéo», como un modo de flexibilizar o saltarse algunas de las reglas que habitualmente inmovilizan o vuelven lenta a la institucionalidad tradicional. La gobernanza, del modo en que la proponemos aquí, es un mecanismo para producir esa mayor flexibilidad.

Para lograrlo, debemos pensar en la gobernanza como un estructura de equipos que sostienen conversaciones y coordinan acciones en tres niveles diferentes:

1. Conversaciones sobre el «nosotros»

La gobernanza constituye el espacio donde los distintos actores se encuentran y sostienen, en forma recurrente, conversaciones cuyo propósito es vitalizar y rearticular una y otra vez la épica. Nos encontramos y a la luz de la evolución de los diversos acontecimientos que conciernen al territorio donde operamos y a los propósitos que nos convocan, volvemos a validar el sentido de lo que hacemos y cambiamos lo que nos parece necesario cambiar.

Es necesario decir aquí que este suele ser un punto ciego que aparece en el fragor del trabajo cotidiano, donde la acción se come todos los esfuerzos, todos los recursos y todos los espacios de encuentro.

En el trabajo de movilizar los ODS, producir acción suele volverse tan urgente, que damos la épica por cierta. «Ya lo vimos una vez, en las primeras reuniones de gobernanza», es algo que solemos escuchar. En el cuaderno 2 hemos tratado de dejar establecido este punto: la épica se cultiva, se nutre y se mantiene viva como si fuera un árbol. Y ello requiere ritos y símbolos que con el tiempo se gastan y van cambiando.

2. Conversaciones que generan contexto para la acción

Buena parte del trabajo pragmático de la gobernanza consiste en facilitar las conversaciones entre los actores que permitan a cada uno visualizar lo que los otros están haciendo y establecer oportunidades de producir sinergia.

Esto se hace manteniendo a la vista de todos un mapa con las distintas iniciativas que los distintos actores impulsan, ya sea porque las tenían desde antes o porque han surgido del trabajo en la gobernanza.

Las oportunidades de producir sinergia dan lugar a iniciativas nuevas, aún cuando se trate de fortalecer una iniciativa que uno de los actores ya tenía. Llamamos, en este sentido, «iniciativa» al conjunto de acciones nuevas que acordamos llevar a cabo para producir la sinergia cuyo potencial hemos descubierto en la conversación.

Piensa en el caso de una campaña para plantar árboles en un cerro. Si la iniciativa proviene de una organización ambiental en coordinación con un gobierno local, se puede establecer una oportunidad de sinergia en la colaboración de las universidades para apalancar la convocatoria de voluntarios. Entonces, las coordina-

ciones destinadas a promover la campaña en las universidades y realizar el proceso de convocatoria, selección y preparación de los voluntarios universitarios, es una iniciativa que comienza a aparecer en el mapa de la gobernanza.

3. Conversaciones de acción

El tercer nivel en que opera la gobernanza es la coordinación directa de acciones. Genéricamente llamamos iniciativas a los distintos

proyectos y actividades que están en el mapa de la gobernanza y con los cuales los distintos equipos se relacionan de manera diversa.

En virtud de nuestra experiencia distinguimos algunos «tipos» de iniciativas, pero esto no debe considerarse un «modelo» rígido, sino un punto de partida para que el equipo de gobernanza encuentre las distinciones que más se ajusten a cada caso.

En primer lugar, reconocemos dos tipos de iniciativas en función de su **complejidad y alcance:**

- Llamamos **iniciativas**, a secas, a aquellas que están alineadas con los propósitos de la gobernanza y cuentan con la participación de uno o varios de sus miembros.
- Llamamos **iniciativas masivas de impacto colectivo (IMIC)** a aquellas iniciativas que tienen una gran envergadura y cuyo alcance supone movilizar a miles de personas para producir un gran impacto en el territorio.

Entre las primeras, habitualmente hay algunas que son iniciativas que forman parte del quehacer habitual de los actores que parti-



cipan en la gobernanza, y que aparecen en el mapa porque están alineadas con los propósitos. Forman parte de lo que vemos ocurrir en el ecosistema y buscamos juntos, activamente, oportunidades para potenciarlas.

También hay otras que surgen del entrelazamiento, es decir, de las sinergias que una vez descubiertas dan lugar a acciones concretas, como en el ejemplo que acabamos de dar.

Otras son iniciativas completamente nuevas, que surgen de la propia gobernanza, como resultado del trabajo conjunto y del entrelazamiento entre propósitos, objetivos, intereses y metas de cada uno y cada una. Siguiendo el ejemplo de la campaña de plantar árboles, por ejemplo, imaginemos que se declara como un objetivo la sensibilización de los niños y niñas respecto a la importancia de la flora nativa, y que a partir de dicha declaración se articula un nuevo proyecto consistente en crear un jardín botánico, dentro del recinto de una de las universidades participantes. Esa sería una iniciativa nueva, surgida de la gobernanza.

Sobre las IMIC, estas a menudo requieren, por su naturaleza, una gobernanza propia, que imita la estructura y los roles que proponemos aquí. Cuando en un territorio la gobernanza impulsa una IMIC, a menudo algunos de quienes participan en la gobernanza de la IMIC son también parte de la gobernanza del territorio. A veces la IMIC ocupa un lugar tan importante en el accionar de la gobernanza del territorio, que ellas y ellos mismos delegan en un equipo de entre sus filas para movilizarla, pero la gobernanza para ambas instancias es la misma.

Por esa razón, solemos decir que la estructura de la gobernanza, que explicitaremos en las próximas páginas, es un modelo «fractal» (y que nos perdonen los matemáticos), en el sentido de que se trata de una estructura que puede repetirse conservando las principales constitutivas entre sus elementos, en torno a iniciativas de mayor o menor escala, o en territorios específicos dentro de territorios más vastos.

En nuestra experiencia, la gobernanza debe estar constituida por tres equipos:

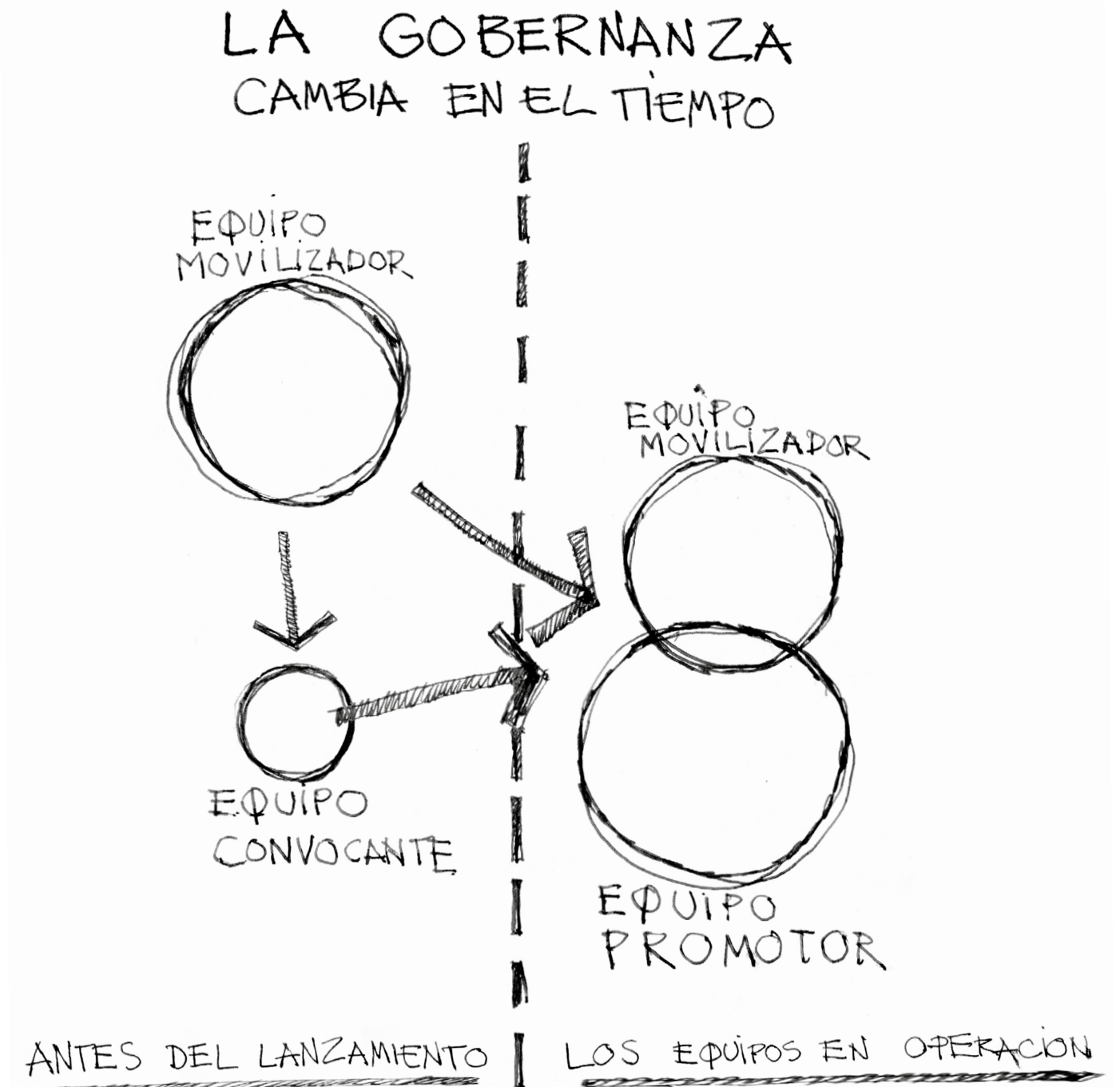
1. **Equipo convocante:** es un equipo de transición, cuyo propósito es ayudar a convocar a las primeras personas e instituciones participantes de los siguientes dos equipos. Una vez que los otros dos equipos están formados, los miembros del Equipo Convocante se integran a ellos y este primer equipo desaparece.
2. **Equipo movilizador:** es el equipo a cargo de dinamizar el ecosistema, coordinando las actividades de las distintas entidades que colaboran en él.
3. **Equipo promotor:** es un equipo ampliado, cuya finalidad es aportar redes y poder al equipo movilizador.

Debido a su naturaleza, los equipos de la gobernanza van variando en el tiempo. Por una parte, las personas que los integran en representación de instituciones van cambiando, porque dejan dichas instituciones o cambian de rol dentro de ellas. Por otra, hay instituciones que se suman y/o se restan de la gobernanza en algún momento, especialmente en el equipo promotor. Por su parte, el equipo movilizador, a pesar de ser más estable, se va construyendo de manera iterativa, comenzando por las personas que participan en representación de las organizaciones y movimientos que fundan el proyecto.

En nuestra experiencia, para construir una gobernanza se requiere realizar al menos los siguientes pasos:

1. **Constituir el equipo movilizador inicial,** invitando a líderes de organizaciones y/o iniciativas referentes en el dominio de acción del propósito que nos mueve.

Por ejemplo, si estamos buscando mejorar las condiciones de sostenibilidad ambiental de la ciudad, en consistencia con el ODS



TI, entonces importa convocar a las organizaciones ambientales presentes en ella, a las universidades y otras instituciones con capacidad de investigación en el tema; a las organizaciones juveniles que ya estén comprometidas con iniciativas ambientales o potencialmente puedan hacerlo; al Ministerio de Medioambiente (o su equivalente); a las autoridades del gobierno local, a las organizaciones comunitarias organizadas en torno a situaciones de contaminación en barrios o comunas; etc.

En el caso de Paraguay, el equipo movilizador inicial estaba compuesto por la gente de KOGA, del BID y de las organizaciones que giraban en torno a KOGA.

2. **Constituir el equipo convocante**, invitando personas con suficiente identidad y poder en el ecosistema para atraer actores claves al equipo promotor.

Como se menciona al inicio de este capítulo, en el caso de Paraguay se eligió al BID como la mejor opción de convocante: era más grande que todo el resto de los actores, no era un actor local, y lo más importante es que podía ser un actor de consenso cuyo liderazgo nadie iba a disputar.

3. **Constituir el equipo promotor**. El equipo convocante hace una invitación a los actores que identifique como atractivos para formar parte del equipo promotor. Es decir, hace una presentación seductora a los futuros integrantes del equipo promotor, para construir juntos el ecosistema. Una vez constituido el equipo promotor, el equipo convocante pasa a formar parte del mismo.

Los líderes del equipo movilizador deben formar parte del equipo promotor. Al mismo tiempo, se puede reforzar el equipo movilizador con algunas de las personas que el equipo convocante pueda atraer.

En el ejemplo de la gobernanza para una ciudad más sustentable, sería natural que la convocatoria fuera dirigida, entre otras, a las organizaciones ambientalistas que no estén aún involucradas; a las autoridades sanitarias; a las empresas productivas contaminantes disponibles para mejorar sus procesos productivos y sus políticas de cuidado ambiental; a medios de comunicación o periodistas especializados en temas ambientales que tengan una identidad fuerte en la ciudad o el país e incluso a organizaciones extranjeras que, o bien tengan identidad como activistas ambientales o dispongan de soluciones tecnológicas relevantes para algunos de los problemas que afectan la sustentabilidad de la ciudad.



EQUIPO MOVILIZADOR

Tal como descrito más arriba, este es el equipo que lidera los procesos de cambio, es el equipo que hace que las cosas pasen, mientras el equipo promotor es quien se asegura de generar los contextos necesarios para que ellos puedan actuar. La elección de las y los participantes del equipo movilizador es una de las actividades más importantes para asegurar el éxito de la gobernanza. Proponemos los siguientes criterios para seleccionarlas y seleccionarlos:

Criterios para elegir al equipo movilizador

Los integrantes del equipo movilizador deben ser personas que:

- Tienen una trayectoria que demuestra compromiso con la causa que queremos movilizar (la épica);
- Se encuentran desarrollando o han desarrollado recientemente actividades que están alineadas con los propósitos que busca impulsar el proyecto;
- Tienen un conocimiento profundo acerca del territorio y los problemas de los cuales el proyecto busca hacerse cargo (por ejemplo, la manera en que un determinado ODS enfrenta obstáculos en la ciudad, la naturaleza de los mismos, el mapa de actores pertinente, etc.)

Número objetivo: entre ocho y quince integrantes.³

Un criterio clave para configurar este equipo es que las y los participantes acepten ser parte de él. No deben ser mandados por sus superiores, ni por las organizaciones en las que trabajan.

Funcionamiento del equipo movilizador

El equipo movilizador debe declarar un liderazgo interno, que puede ser una persona o un equipo que cumpla con:

- Tener capacidad de liderazgo y movilización de redes;
- Conocer a una parte significativa de las y los participantes del ecosistema;

- Tener pasión por el propósito que reúne a la gobernanza.

Esto último es de vital importancia. El compromiso y el esfuerzo requeridos para el éxito del equipo movilizador no están ligados a la naturaleza contractual de la relación de una persona con una institución. Los equipos movilizadores que funcionan son liderados por activistas apasionados o apasionadas por sus causas, independientemente de la organización para la que trabajen.

Lo usual es que la participación de quienes conforman esta instancia de coordinación se sustente sobre la base de la firma de un convenio entre las instituciones que representan, en el que se establezcan los términos de la colaboración y el alcance de los esfuerzos comprometidos.

Respecto a su funcionamiento, organización, roles, frecuencia y prácticas de trabajo, estas deben ser definidas por las personas que conforman dicho equipo.

Los principales criterios de organización que proponemos para el equipo movilizador son los siguientes:

- Debería sesionar inicialmente al menos en forma semanal, aunque las coordinaciones entre sus participantes pueden ser diarias mediante medios que ofrezcan instantaneidad, tales como Whatsapp, Slack o Messenger⁴;
- Es responsable de sostener y coordinar todos los niveles de trabajo de la gobernanza;
- Sostiene espacios recurrentes de coordinación con los equipos específicos que se definan, por ejemplo con aquellos equipos mandados para coordinar iniciativas específicas;
- Produce condiciones para identificar sinergias entre los actores participantes, sus objetivos, intereses, desafíos, metas, proyectos y actividades;

³ Este número proviene de los últimos diez años de experiencia práctica de los autores de estos cuadernos trabajando con ecosistemas. Son equipos lo suficientemente pequeños para alinearse y coordinarse rápidamente, pero con un número de personas diversas que pueden aportar habilidades, conocimientos y experiencias complementarias.

⁴ Dada la naturaleza y velocidad del mundo que nos toca vivir, es posible que en poco tiempo las aplicaciones y/o plataformas tecnológicas que mencionamos queden obsoletas. Se exponen sólo para fines ilustrativos y deben ser consideradas en el contexto en que escribimos este cuaderno: año 2021.

- Impulsa la generación de iniciativas de colaboración que dan vida a las sinergias entre los actores, y se encarga de impulsarlas a través de los líderes respectivos, canalizando los apoyos que aparezcan como necesarios.

Es importante recalcar que el equipo movilizador no es responsable de todas y cada una de las iniciativas que ocurren en el ecosistema. Su rol consiste en impulsar y coordinar los apoyos, alianzas y sinergias que vea como necesarias, para fortalecerlas.

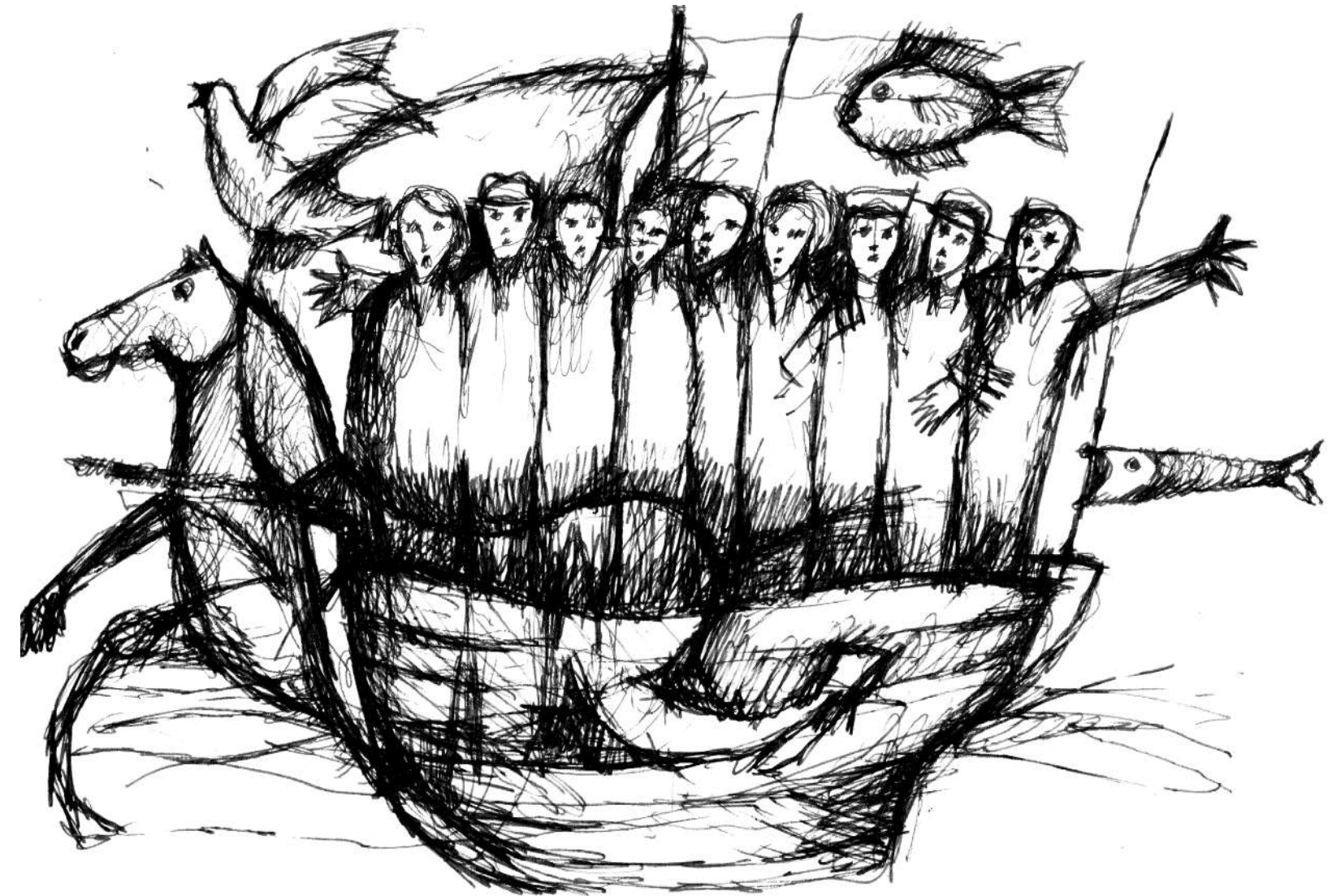
El equipo movilizador debe escoger la manera más apropiada de trabajar según las capacidades y características de sus miembros, siempre que puedan cuidar los tres niveles de funcionamiento de la gobernanza.

Así, por ejemplo, es posible que se declare:

- Una sesión recurrente de reflexión y cuidado de la época una vez cada dos meses, en la que participe también el equipo promotor, y donde el tema no sean las iniciativas ni las acciones específicas, sino una mirada amplia de la naturaleza de los desafíos que están abordando en pos de sus propósitos y de lo que les está ocurriendo, como organizaciones y como individuos, en ese camino;
- Una sesión recurrente, mensual, para mirar junto al equipo promotor las posibles sinergias y reportar el avance de las iniciativas que están en el mapa;

- Sesiones semanales de trabajo interno para coordinar acciones, a las que concurran, con una agenda que se acuerde en cada caso, los distintos equipos a cargo de las diferentes iniciativas.

Como hemos dicho, esto es sólo un ejemplo, o más bien el boceto de un ejemplo, y pretende ilustrar la forma en que un equipo movilizador puede comenzar a estructurar su trabajo.



EQUIPO PROMOTOR

Como hemos dicho, el rol del equipo promotor es traer poder a la gobernanza. Poder para convocar, poder para movilizar a distintos grupos de personas, poder financiero o político, poder simbólico o identitario, etc. Todo esto para que el equipo movilizador pueda llevar a cabo los cambios que se andan buscando.

Se espera que sea tan heterogéneo como sea posible, en la medida en que cada uno de sus participantes efectivamente contribuya a enriquecer la capacidad de la gobernanza para inspirar y movilizar en pos de los propósitos establecidos.

Criterios para elegir al equipo promotor

- Se deben privilegiar personas más que instituciones, aun cuando las instituciones que las respaldan sean muy importantes;
- Las personas convocadas requieren tener una identidad fuerte en el ecosistema, anclada en una vasta experiencia o en logros visibles respecto a dominios de acción que sean pertinentes para la gobernanza;
- Las personas convocadas deben tener disponibilidad para apoyar con sus redes, identidad u otro tipo de recursos al desarrollo del ecosistema.

Número objetivo: entre veinte y cuarenta integrantes.⁵

Se propone este número en virtud de nuestra experiencia trabajando en ecosistemas en distintos lugares del mundo. Veinte personas es un número suficiente como para contar con variedad de instituciones y perfiles. Más de cuarenta es difícil de coordinar.

Funcionamiento del equipo promotor

Idealmente, el equipo promotor debería sesionar regularmente, en función de los acuerdos que adopte la gobernanza respecto a la frecuencia y naturaleza de las sesiones, cuidando siempre los tres niveles de trabajo de la gobernanza.

El objetivo del trabajo del equipo promotor es contribuir a la dinamización del ecosistema potenciando las sinergias entre las iniciativas que existen en él.

Para ello, el equipo promotor deberá trabajar con el mapa de las iniciativas que están ocurriendo en el ecosistema y usarlo como instrumento en su articulación con el equipo movilizador. Al equipo promotor le corresponde discutir y proponer las maneras en que las estrategias de colaboración extrema se ponen en juego para dar vida a dichas sinergias. En tal conversación, se espera que los distintos participantes del equipo promotor movilicen los respaldos con que cuentan para fortalecer las iniciativas incorporadas en el mapa.

Para el equipo movilizador de Karaku, construir y sostener un equipo promotor de alto nivel ha sido una preocupación permanente. Uno de los desafíos que enfrentó, en etapas tempranas, por ejemplo, fue la participación de la presidenta de Pacto Global, así como de algunos ministros del gobierno de la época. La dificultad de las agendas hacía a menudo inviable que cualquiera de ellos concurren a una sesión de trabajo y, debido a eso, no era posible terminar de materializar la participación de las instituciones que representaban, ni la identidad que traían consigo, para fortalecer la iniciativa.

Lo que terminó ocurriendo es que cada uno de ellos envió un representante de mucha confianza. Al inicio, esta solución despertó en el equipo movilizador el temor de que aquella participación fuera meramente figurativa y no permitiera contar realmente con los apoyos que se buscaban. Pero el tiempo demostró que estaba equivocado: su participación fue clave.

Otra lección importante de Karaku fue la manera de lidiar con el prejuicio de «esto va a ser más de lo mismo». No es raro que al momento de lanzar una iniciativa de alianza público/privada para el desarrollo de un territorio nos encontremos frente a un historial de intentos previos de abordar temas similares con iniciativas que «suenan» parecidas a lo que venimos a promover. Con Karaku

eso era también una dificultad al inicio, y la forma de conjurar el riesgo fue sostener en todo momento la importancia de cuidar el espacio para que cada actor participante pudiera colaborar desde sus propios intereses y capacidades. Ese cuidado es el que valida el espacio de colaboración y permite mantener al equipo trabajando sin soltar su involucramiento y compromiso.

Un ejemplo de ese espíritu fue el proceso de construir un manifiesto para plasmar la épica, que tardó dos meses, y en el cual participaron literalmente todos los actores que aceptaron la invitación a participar de la iniciativa. Eso contribuyó a asegurar el sentido de apropiación y pertenencia por parte de quienes participaron.



EQUIPO CONVOCANTE

El equipo convocante es la primera versión del equipo movilizador, y su rol es atraer a los futuros y futuras participantes del equipo movilizador y del equipo promotor.

En el caso de Karaku, el equipo convocante estaba compuesto inicialmente por Koga y sus aliados, y luego se incorporó al BID en un rol protagónico.

Criterios para elegir al equipo convocante

- Mismos criterios que para el equipo promotor;
- Cercanía con los organizadores y disponibilidad para participar desde el inicio.

Número objetivo: entre cinco y diez integrantes.

Funcionamiento del equipo promotor

El equipo convocante tiene como única misión constituir los otros dos equipos. Para ello debe, en primer lugar, contar con un mapa o un listado de personas cuya labor o identidad en el ecosistema las convierte en buenos candidatos o candidatas para jugar el rol que se indica respecto a cada equipo. En segundo lugar, deben realizar una invitación formal (una carta o un email) para convocar al equipo promotor y al equipo movilizador. Esto fue lo que hizo el BID en Paraguay. Esta convocatoria puede contener una primera versión de la épica que se espera cultivar, pero es de suponer que los integrantes de estos nuevos equipos querrán participar en el diseño y profundización de dicha épica.

La constitución de ambos equipos ocurre de manera simultánea e iterativa, y lo más frecuente es que sean los convocados al equipo movilizador quienes desarrollan las estrategias para reclutar y mantener involucrados a los integrantes claves del equipo promotor.

⁵Idem número de integrantes equipo anterior.



IV. INICIATIVAS MASIVAS DE IMPACTO COLECTIVO (IMIC)

En 2006, Tarana Burke propuso por primera vez el uso del hashtag #metoo como una manera de promover «el empoderamiento y la empatía», según sus propias palabras, entre las mujeres afroamericanas que habían sufrido agresiones sexuales.

Parecía una idea excelente, pero el fenómeno que ocurrió no fue exactamente el que ella esperaba. La resignación frente a la impunidad de los agresores inhibió la participación masiva, y la iniciativa no prosperó. Sin embargo, como sabemos, #metoo en algún momento se convirtió en un movimiento mundial que ha permitido canalizar parte del dolor y la indignación de las mujeres que han sufrido acoso y abusos sexuales.

¿Cómo ocurrió eso? La inflexión comenzó el 5 de octubre de 2017, nueve años después, cuando por primera vez, en una industria tan grande, con tantos recursos y tan visible como Hollywood, se inicia la caída de un magnate, Harvey Weinstein. Ese día, Weinstein fue acusado de agresiones sexuales por varias mujeres en un artículo publicado por The New York Times. Cinco días después, The New Yorker publicó nuevos testimonios de acoso y violaciones de Weinstein a trece mujeres.



El escándalo creció hasta que Weinstein fue llevado a un juicio celebrado en 2020, que lo condenó a veintitrés años de presidio, pero además fue despedido de la empresa que él había creado y prácticamente de todas las posiciones de poder relacionadas con la industria cinematográfica que ostentaba hasta entonces.

Este proceso, que se mantuvo en las portadas y secciones importantes de la prensa internacional, produjo una inflexión respecto a las percepciones de impunidad que hasta aquel momento reinaban en el mundo entero a favor de los agresores sexuales.

Un hito fundamental en la historia de la propagación del hashtag #metoo ocurrió siete días después de la publicación del New York Times, el 15 de Octubre de 2017, cuando la actriz Alyssa Milano publicó un tweet diciendo :

«Si has sido acosada o agredida sexualmente, escribe 'me too' como respuesta a este tweet».⁶

⁶ Milano, A. [@Alyssa_Milano]. (15 de octubre de 2017). «If you've been sexually harassed or assaulted write "me too" as a reply to this tweet». [Tuit]. Twitter. https://twitter.com/alyssa_milano/status/919659438700670976

Y más tarde agregó en otro tuit:

«Sugerido por una persona amiga: "si todas las mujeres que han sido sexualmente acosadas o agredidas escribieran 'me too' como status, podríamos darle a la gente una sensación de la magnitud del problema"».⁷

En las siguientes 24 horas, se publicaron 200 000 tuits y 12 millones de entradas en Facebook con el mismo hashtag, en algunos casos respondiendo al llamado sólo con el hashtag, y en otros contando testimonios de mujeres que habían sufrido agresiones sexuales. Estas publicaciones no se referían sólo a Hollywood, ni provenían sólo de Estados Unidos, sino de los cinco continentes. Movimientos equivalentes, usando hashtags en otros idiomas, surgieron por todo el mundo:

- #نم_م_م (mundo árabe)
- #MiraComoNosPonemos (Argentina)
- #MoiAussi (Canadá, zonas de habla francesa)
- #我也是 (China)
- #미투 (Corea del Sur)
- #YoTambién, #NiEre (España)
- #memyös (Finlandia)
- #balanceTonPorc (Francia)
- #روطن_م_م_م (Irán)
- #QuellaVoltaChe (Italia)
- #גננות (Israel)
- #stilleforoptak (Noruega)
- #Ятоже (Rusia)
- #EnaZeda75 (Túnez)
- #TôiCũngVậy (Vietnam)
- #MeTooMx (México)

La gracia de #metoo fue que en los siguientes doce meses hizo caer a más de doscientos líderes políticos, culturales, empresariales de mucho poder. Cerca de la mitad de los cargos fueron reemplazados por mujeres. Por nombrar algunos de los casos más famosos:⁸

- John Lasseter, Chief Creative Officer en Pixar y Walt Disney Animation, reemplazado por Jennifer Lee.
- Charlie Rose, presentador de televisión, reemplazado por Christiane Amanpour;
- Kevin Spacey, reemplazado por Robin Wright en House of Cards de Netflix.

Lo que ha quedado claro, a partir de experiencias como #metoo, es que la ciudadanía cuenta hoy con un poder que nunca antes había tenido. Somos capaces de hacer cambios gigantescos si nos ponemos todas y todos de acuerdo y nos coordinamos para abordar nuestros problemas y desafíos.

Lo que los maravillosos ejemplos de #metoo y el movimiento de Greta Thunberg respecto al cambio climático tienen en común, es que canalizan esta enorme fuerza ciudadana de cambio.

Pero también, en ambos casos, las acciones a emprender por parte de quienes los apoyaron eran limitadas: en el caso de #metoo, era postear la propia experiencia de agresión sexual usando el hashtag; en el de Greta, salir a marchar los viernes. En ambos casos, se trata de acciones que convocaban a una única audiencia.

Si queremos potenciar esta increíble capacidad de cambio, y consideramos a todas las audiencias pertinentes en cada caso, el poder que conseguiremos convocar y encauzar es prácticamente ilimitado.

Por ejemplo, en el caso de #metoo, ¿qué acción podrían ser convocadas a realizar las empresas? Si pensáramos en cada alcalde y alcaldesa del mundo realizando acciones concretas para desterrar las prácticas de abusadores y acosadores sexuales, ¿qué acciones podrían ser?, ¿qué pasaría?. Probablemente, la velocidad de cambio se multiplicaría exponencialmente.

Este es el sentido de las IMIC. Se trata de iniciativas diseñadas para que todos y todas puedan participar, de modo que sean un canal para que la energía de todos los actores produzcan impacto en

⁷ Milano, A. [@Alyssa_Milano]. (15 de octubre de 2017). «Suggested by a friend: "If all the women who have been sexually harassed or assaulted wrote "me too" as a status, we might give people a sense of the magnitude of the problem"». [Tuit]. Twitter. https://twitter.com/alyssa_milano/status/919659438700670976

⁸ Para conocer más detalles, sugerimos el artículo: Carlsen, A., Salam, M., Cain Miller, C., Lu, D., Ngu, A., Patel, J.K., y Wichter, Z. (29 de octubre de 2018). #MeToo Brought Down 201 Powerful Men. Nearly Half of Their Replacements Are Women. The New York Times.

CÓMO INVENTAR UNA PROFECÍA

los ámbitos de transformación social, ambiental, político, cultural y económico implicados en los ODS.

Vamos a dedicar el cuaderno 5 a estudiar en profundidad esta estrategia, usando para ello como fuentes, por una parte, una serie de experiencias extraordinarias que hemos ido encontrando en nuestro camino, y también por supuesto y las experiencias que nosotros mismos hemos impulsado en los últimos años.

Tanto #metoo como el movimiento de Greta, se originan como movimientos de protesta frente a una injusticia. Pero protestar frente a las injusticias no es la única motivación detrás de la organización de un movimiento por acciones colectivas ciudadanas.

Por ejemplo, el plástico de un solo uso y la deforestación nos están matando. Si fuéramos capaces de usar la tremenda energía que desatan las IMIC, como lo está haciendo Gonzalo Muñoz en Race to Zero respecto del cambio climático, quizá podríamos revertir el proceso de destrucción ambiental que como especie estamos produciendo y del cual terminaremos siendo víctimas.

Una IMIC no es más que eso: una iniciativa masiva que incorpora la energía y los recursos de la mayor cantidad posible de actores, para lo cual ofrece a cada actor al menos una manera de participar. ¡Pero tampoco es menos! La masividad es la clave para el impacto, y eso depende de su diseño y de la capacidad movilizadora de quienes organizan y convocan.

Para acelerar el proceso de cambio en nuestras ciudades, necesitamos inventar y realizar muchas IMIC. Ellas son las palancas movilizadoras con que contamos para producir colaboración extrema entre muchos actores diversos que incluyen ciudadanas y ciudadanos, empresas, instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, academia, medios de comunicación y, en general, todo tipo de organizaciones con capacidad de incidir en los desafíos asociados a los ODS en las ciudades.

La mañana del 20 de septiembre de 2012 hubiera podido ser, desde el punto de vista de los legisladores y legisladoras paraguayos, un día como cualquier otro. Podemos imaginar a los diputados y diputadas, a los senadores y senadoras y otros funcionarios y funcionarias del Estado, levantándose temprano para la jornada de trabajo, algunos quizás con entusiasmo por ir a discutir las leyes que había que tramitar aquel día. Otros tal vez con desgano. Y más de alguno incluso con desagrado. Como en todo proceso legislativo, se discutirían un montón de cosas de entre las cuales unas pocas parecerían realmente importantes y pondrían en tensión los intereses de mucha gente. ¿Sabían todos exactamente cuál sería el gran tema de ese día en particular? Sabemos que unos pocos sí, pero posiblemente la mayoría no lo supo hasta más tarde. En todo caso, una cosa es cierta: discutir una ley para reglamentar lo que el país haría con los aproximadamente USD 360 millones anuales que iban a generar los acuerdos con Brasil respecto al uso de la central hidroeléctrica Itaipú no iba a ser un asunto menor. ¿Cuántos de ellos o ellas ya habían comprometido sus posiciones al respecto? ¿A cuántos les preocupaba que ese dinero tuviera un buen destino, desde el punto de vista del desarrollo del país, o bien, que quedara disponible para financiar campañas políticas o regalías para sí mismos? Es imposible saberlo, porque una fuerza externa determinó en buena medida lo que se decidió respecto a dichos recursos.



No podemos saber dónde los alcanzó exactamente, pero sí sabemos que ese día, todos y todas sin ninguna excepción, recibieron el mensaje. Un mensaje que traía el atractivo disfraz de la portada de un diario, cuyas noticias estaban fechadas exactamente seis años más adelante, es decir, el 20 de septiembre de 2018. Es posible que algunos de los honorables se sorprendieran escuchando por la radio la lectura de los titulares, con la aparición de estas noticias del futuro. Otros posiblemente encontraron el periódico en sus escritorios, al llegar al parlamento.

¿Qué noticias eran esas? Eran noticias referidas a la educación y su rol en el desarrollo de Paraguay. Reportaban, entre muchas otras cosas, el retorno al país de los primeros becados y becadas que habían viajado a estudiar cursos de postgrado en las diez mejores universidades del mundo. Reportaban de inversiones inéditas realizadas en la educación paraguaya, con extraordinarios resultados, todo financiado por el FONACIDE, el Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo, creado en 2012. Espera, ¿cuándo?, ¡en 2012!, en virtud de una ley aprobada... ¡ese mismo día!

Aquel diario anunciaba un futuro, seis años hacia adelante, que dependía de una ley que ellos y ellas iban, supuestamente, a aprobar ese día. ¿Pero la iban a aprobar? ¿No era todavía un asunto por discutir? ¿Qué hacer con los intereses que quedarían trastocados si se aprobaba?

No podemos saber lo que pensaron, ni lo que conversaron entre sí. Podemos imaginar los llamados telefónicos, las averiguaciones, las discusiones de último minuto, las retractaciones o acomodos, las nuevas tomas de posición. Después de todo, el asunto no era que aquel diario anunciara un futuro que para una parte de ellos y de ellas resultara atractivo y para otra, incómodo. El punto era que además había sido anunciado a todo Paraguay. Con diez mil



ejemplares repartidos por Asunción y los titulares difundidos por las radios y canales de televisión en una campaña minuciosamente orquestada, a la hora de sesionar el congreso ya todo el país había escuchado el mensaje: estas noticias maravillosas del futuro, donde la educación apalanca nuestro desarrollo, son posibles, si se aprueba hoy la ley que permite financiarlo.

La ley en cuestión creaba un fondo fiduciario para ser invertido en educación, bajo el formato del FONACIDE, «blindando» los recursos para que no pudieran usarse con otros propósitos. Había sido escrita por un grupo de ciudadanos y ciudadanas extraordinariamente activos, parte de los cuales militaba en el movimiento **Juventud que se Mueve**, pero que también lo componían equipos profesionales que incluían a algunos de los periodistas más destacados y reconocidos del país.

¿Cómo te niegas a aprobar una ley que en un soplo se ha convertido en el trendic topic de la nación y que nadie con sentido común podría rechazar públicamente? No puedes. Y eso fue exactamente lo que ocurrió: nadie pudo. La ley se aprobó y nació el FONACIDE.

Lo que vino después está escrito en la historia reciente de Paraguay. Las inversiones se realizaron (se realizan todavía) y generaciones enteras de jóvenes profesionales pudieron, por primera vez desde que el país se fundó, aportar con lo mejor del conocimiento dispo-

nible del mundo, a fortalecer el ambiente intelectual y la capacidad científica y tecnológica del país sudamericano.

La historia detrás de este logro es un ejemplo extraordinario de colaboración extrema. Nos la contó uno de sus protagonistas, Santiago Campos Cervera, que por aquel entonces era parte, justamente, de **Juventud que se Mueve**.



Aquel movimiento había inventado, años antes, un rito simbólico: cada año, el 20 de septiembre, organizaban un acto simbólico de limpieza en las calles. Limpiaban para promover un «Paraguay limpio», limpio en todo sentido, es decir, también limpio de corrupción.

Desde este movimiento surgió Ahora PY (Ahora Paraguay), el equipo que dio vida a la ley para fundar el FONACIDE, a partir de la preocupación por aprovechar la oportunidad que representaban para el país los fondos que recibiría como compensación por la cesión de energía de la Entidad Binacional Itaipú a Brasil.

La idea del diario no surgió de ninguno de los periodistas presentes (como se hubiera podido esperar), sino de algunos de los miembros de Juventud que se Mueve que conformaban el equipo, inspirada por el accionar de Yes Men, un movimiento iniciado en 2004 por dos activistas, quienes habían realizado campañas repartiendo diarios con falsas noticias del futuro en eventos tales como el Foro Económico Mundial, en Davos.

La ley para crear el fondo había sido escrita por un equipo de Ahora PY cuando llegó septiembre de 2012. Para entonces, la campaña de limpieza que realizaba el 20 de septiembre de cada año Juventud que se Mueve había venido desgastándose, como suele suceder. Los últimos años habían contado con la participación de un número decreciente de voluntarios.

Habían escogido esa fecha para impulsar la nueva ley, pero sabían que se necesitaba un gesto nuevo. Fue entonces cuando apareció la idea de imitar la campaña de Yes Men. Después de todo, si los norteamericanos podían hacer circular una portada falsa del New York Times que anunciaba el fin de la guerra en Irak, ellos podrían hacer lo propio en Paraguay en beneficio de la educación.

Junto a unos treinta voluntarios y voluntarias, pusieron la máquina en marcha. Lo primero fue entrelazar a personas de distintas disciplinas para que propusieran las noticias. Con ese fin fueron sumando uno por uno a deportistas, científicos, urbanistas, académicos, artistas, entre otros. La misión que les encomendaron fue la de preparar noticias positivas para Paraguay que serían posibles si la ley se aprobaba, con un adicional de sueños: ambiciones extraordinarias que parecieran posibles para la fecha impresa en el diario.

Ya con los titulares y las noticias en proceso de elaboración, el gran desafío era imprimir los diarios en un número suficiente. Usando sus redes y el poder de seducción que las buenas ambiciones suelen tener, consiguieron sumar a este entrelazamiento a un medio de prensa escrita para que imprimiera los diez mil ejemplares, de veinte páginas cada uno, que ese 20 de septiembre iban a instalar el sentido de obligación de aprobar la ley. Desde luego, tener los ejemplares y hacerlos llegar a destino son cosas diferentes. Para producir el efecto mediático que buscaban, los organizadores y organizadoras sabían que la logística debía ser impecable. Podríamos decir que se trataba de una pinza: por una parte las noticias serían difundidas a los ciudadanos y ciudadanas; por otra, a los parlamentarios y parlamentarias que decidirían aquella mañana el futuro de la ley. Y ambas cosas debían ocurrir al unísono. Para

ello habían entrelazado también una gran red de tres mil jóvenes voluntarios que se encargaron de repartir el diario por Asunción. Los periodistas y sus redes resolvieron, por su parte, la forma de sumar a los medios radiales y televisivos. Pero la otra tenaza de la pinza requería una coordinación diferente: el periódico tenía que estar sobre el escritorio de cada parlamentario y parlamentaria. En eso fue central entrelazar también al diputado Sebastián Acha, que en su momento había participado de Juventud que se Mueve y que para entonces militaba en un partido político. Con su ayuda, al momento de iniciarse la discusión de la Ley, los parlamentarios y parlamentarias ya sabían dos cosas claves: que había un grupo de activistas proponiendo (y exigiendo) la creación del FONACIDE y que toda la ciudadanía estaba mirando.

En el ejemplar de aquel diario profético pueden leerse las noticias que se hicieron posibles debido a lo que ocurrió ese día:

- Primeros becados de FONACIDE vuelven al país
- Nuevo tramo de Metrobús unirá Ñemby con Asunción
- Se consolida reforma urbana en el Área Metropolitana
- Logro Histórico: Paraguay erradica la desnutrición infantil
- Caacupé es la Silicon Valley de Sudamérica
- Paraguay listo para exportar autos eléctricos al mundo
- ... entre otras.

Desde luego, visto en retrospectiva, no todo ocurrió exactamente del modo en que aparece descrito allí, pero para pocos paraguayos y paraguayas es discutible el impulso que FONACIDE ha traído a la educación y el desarrollo del país. Y el resto es historia.

El ejemplo del FONACIDE constituye un ejemplo extraordinario de una IMIC, puesto que los organizadores fueron capaces de entrelazar a miles de actores en torno al impulso de una iniciativa particular. Dentro de las estrategias para «entrelazar actores» le llamamos «iniciativa masiva de impacto colectivo» cuando el entrelazamiento de actores no tiene como foco establecer una entidad permanente,

que requiera o justifique una gobernanza, sino por el contrario: se trata promover un cambio específico que requiere de «colaboración extrema» y masiva para poder lograrlo.

Justamente a esto llamamos IMIC: el esfuerzo de convocar, inspirar y movilizar a miles de actores en pos de un propósito común, donde cada persona se siente llamada desde sus pasiones e intereses y donde a cada quien se le abre la puerta a colaborar en un rol que da cuenta de sus habilidades y sus recursos. Todo ello ocurre en un contexto, creado por los organizadores, donde no es necesario que todos y todas negocien y se pongan de acuerdo en cada paso, ni en un plan general, ni en el detalle de los objetivos, ni en el rol de cada actor en cada momento. La invitación es más libre: colaborar en una lógica que permita que cada actor aporte lo suyo en función de sus posibilidades y compromisos pero que sumado al esfuerzo de todos y todas produzca un resultado extraordinario. Esta es, después de todo, una manera de apalancarse en la banalidad del bien, del modo en que lo discutimos en la introducción de este cuaderno.

Para tener éxito, las IMIC requieren, habitualmente, una gobernanza, que recomendamos tenga la misma estructura que hemos descrito en el capítulo anterior. En algunos casos, la gobernanza puede ser la misma para el conjunto de iniciativas del territorio y para una IMIC en particular, pero en nuestra experiencia, la complejidad de las IMIC requiere cuando menos un equipo movilizador propio.

Le dedicaremos el cuaderno 5 a describir con más profundidad la forma en que este tipo de iniciativas se diseñan y ejecutan.

Por lo pronto, estamos convencidos y convencidas de que los grandes cambios que perseguimos, en el contexto de los ODS requieren la ejecución de abundantes, nuevas y mejores IMIC.



V. RESUMEN Y CONCLUSIÓN

Dado todo lo que hemos visto en este cuaderno, creemos que el entrelazamiento de actores es una pieza clave para producir colaboración extrema. Si intentamos ponernos todos y todas de acuerdo en qué acciones realizaremos juntos, nos encontraremos con un espacio sinuoso lleno de disparidades respecto a los propósitos, objetivos, maneras de mirar el mundo, sensibilidades, intereses y preocupaciones. Operar en tal espacio reducirá dramáticamente las probabilidades de lograr el éxito en producir acción. En el mejor de los casos, tras un enorme gasto de tiempo en negociaciones, quedaremos sometidos al rigor de un plan aprobado por todos y todas con mucho esfuerzo, repleto de matices, aclaraciones y reglas de funcionamiento que restringirán el espacio de maniobra hasta ese mínimo espectro de actividades donde está lo que podemos hacer juntos con la aprobación de todos y todas.

Nuestra propuesta, en cambio, consiste en cultivar una épica común, que no es pragmática, sino poética; una épica que vive en el mundo de lo simbólico y cuyo fin es alinear a todas y todos los involucrados con un propósito común que posibilita caminos de acción infinitos, libres y abiertos.

Si cada actor puede operar con libertad en el dominio que estime necesario para producir los resultados con los cuales se encuentre comprometido, pero al mismo tiempo se mantiene disponible a trenzar sus acciones, objetivos y resultados con los de otros actores, todo ello en torno a la épica común, entonces estaremos en un terreno donde es posible avanzar. Y ese avance es más rápido, más profundo, más significativo y más masivo que lo que cada actor puede lograr en forma individual.

Dada la urgencia de avanzar en los desafíos de la Humanidad, plasmados en los ODS, y la absoluta ineficacia de nuestros esfuerzos a nivel global para alcanzarlos, creemos

que la estrategia de entrelazar actores es el mejor camino para producir la colaboración extrema que puede ponernos a salvo de los enormes riesgos que nos amenazan.

Disponemos de dos poderosos mecanismos para producir el entrelazamiento de actores:

- La gobernanza, donde confluyen los proyectos, las organizaciones y los movimientos que operan en torno a un ODS o a un conjunto de ellos en el espacio de una ciudad.
- Las IMIC, que impulsan con fuerza el avance de un determinado propósito movilizándolo a miles o a millones de personas.

Pero las IMIC no son las únicas iniciativas que dan dinamismo al ecosistema, sino un caso particular de ellas. El trabajo de la gobernanza impulsa múltiples iniciativas, algunas de las cuales pertenecen al espacio de acción habitual de los actores participantes, mientras que otras son resultado del entrelazamiento entre ellos en la propia gobernanza. Las IMIC son especiales porque su complejidad y alcance requieren esfuerzos muy superiores y a menudo una gobernanza propia.

La gobernanza ha de cuidar la capacidad del ecosistema de avanzar hacia sus propósitos en tres niveles de trabajo:

- El espacio fundacional y declarativo donde se establece y se cultiva la épica, a partir de una reflexión profunda y recurrente acerca del NOSOTROS;
- El espacio de la sinergia entre los esfuerzos de los distintos actores, que potencia los resultados de todos y fortalece la pertenencia y el compromiso, y

que se manifiesta en el mapa de iniciativas que la gobernanza apoya o impulsa;

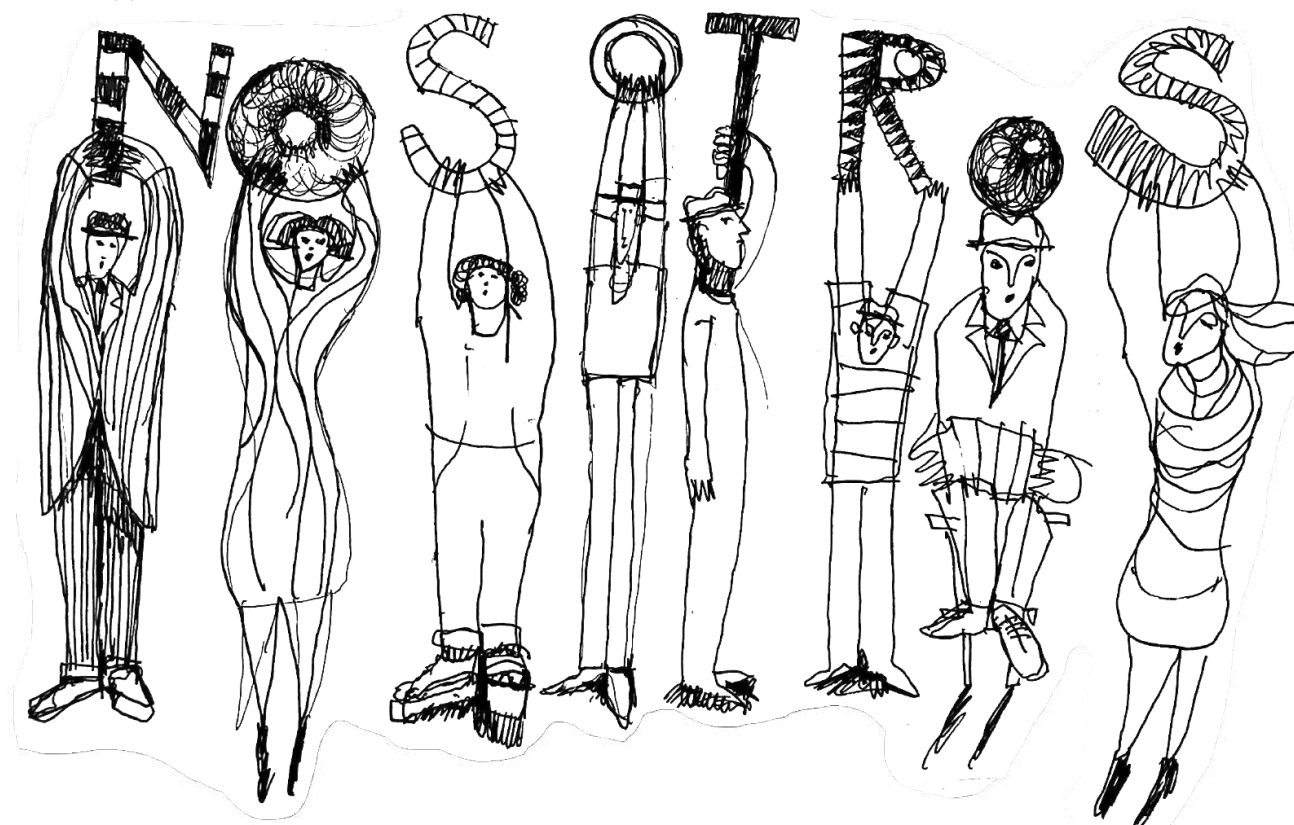
- El espacio de la coordinación de acciones para las iniciativas en las cuales algunos de los equipos de la gobernanza juegan un rol de dirección o coordinación en forma directa.

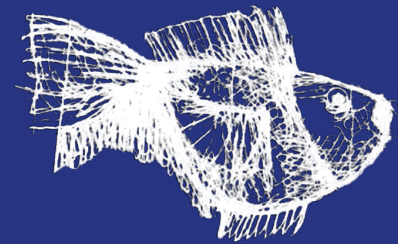
En el capítulo VI se despliega la metodología de trabajo para el entrelazamiento de actores.

Si la gobernanza es capaz de mantener a los actores claves sintonizados entre sí y con los propósitos colectivos, con una épica inspiradora, colaborando entre sí para producir la máxima sinergia entre sus actividades; y si es capaz de propiciar o liderar el desarrollo de una o más IMIC que provoquen avances inéditos respecto a los propósitos, entonces se habrá convertido en un dinamizador del ecosistema y sus efectos en pos de los grandes desafíos humanos serán notorios y probablemente irreversibles.

Una manera de evaluar si tu gobernanza está funcionando, puede ser mantener vivas estas preguntas:

- ¿Están entre nosotros los suficientes actores claves?
- Los que estamos participando, ¿estamos sintonizados con los propósitos colectivos?
- ¿Está la épica siendo cultivada constantemente por quienes participamos?
- ¿Tenemos los actores participantes sentido de pertenencia respecto al trabajo que hacemos juntos?
- ¿Estamos logrando producir sinergias entre nuestros esfuerzos?
- ¿Estamos impulsando alguna IMIC, o estamos logrando convocar masivamente de alguna manera?
- ¿Estamos pudiendo avanzar hacia el propósito relacionado con algún ODS?





VI. EL CANVAS PARA ENTRELAZAR ACTORES

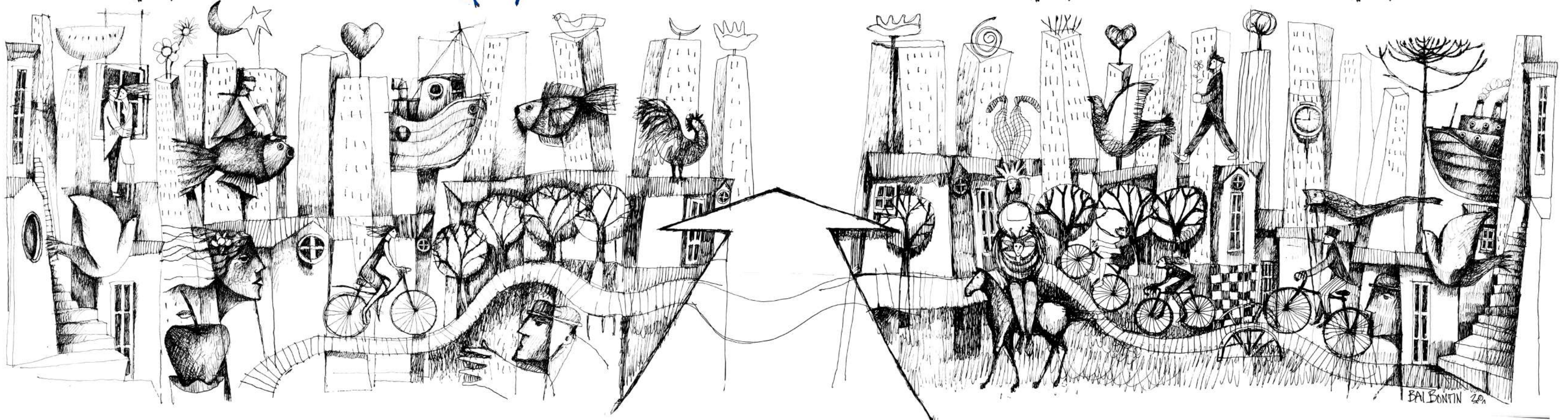


ENTRELAZAR ACTORES

CULTIVAR UNA ÉPICA COMÚN

INVOLUCRAR AL SECTOR PRIVADO

PROMOVER EL IMPACTO COLECTIVO CIUDADANO



La estrategia de entrelazar actores, tiene al centro dos ideas, que hemos articulado e ilustrado de diferentes maneras en los tres primeros Cuadernos de colaboración extrema:

- a) No necesitamos que todos los actores estén de acuerdo en todo para poder trabajar juntos;
- b) Somos capaces de encauzar la pasión, la energía y el empuje de cada uno de los actores que está presente en la ciudad y que tiene interés en avanzar en alguna dimensión de los ODS, es decir, en promover que nuestra ciudad sea más inclusiva, más amable, más próspera y más sostenible.

La pregunta es entonces cuáles son los otros actores y cómo entrelazarlos.

Para resolverlo, hemos diseñado dos ejercicios distintos.

GOBERNANZA

El primer ejercicio se trata de cómo entrelazar actores en la gobernanza, que, como hemos dicho, es la parte más estable de la movilización de cambio. La que se mueve más lento, pero al mismo tiempo produce pertenencia y permite sostener la construcción de confianza.

Para eso hay que trabajar con tres preguntas:

1. **¿Qué otro individuo u organización podríamos traer a la gobernanza?**

Es decir qué otro individuo u organización está sintonizado o alineado con lo que estamos haciendo y promoviendo, de forma tal que podamos acercarlo a colaborar con nosotros.

Tendemos a pensar sólo en los más cercanos y cercanas. Aunque también existen aquellos y aquellas que han estado, o a quienes percibimos, como más distantes; aquellos y aquellas que han sido históricamente nuestros rivales o incluso nuestros enemigos, pero

que en este proceso y con los propósitos que perseguimos podrían estar dispuestos a sumarse.

El objetivo de este ejercicio es hacer aparecer nombres de personas e instituciones que normalmente no se nos ocurrirían. Puede ser objeto de un taller específico o bien ser parte de las reuniones recurrentes de la gobernanza.

2. **¿Qué nuevos propósitos podríamos plantear a la mesa que sumarían más actores?** ¿Qué nuevos propósitos, considerando a los actores que ya tenemos, podrían producir nuevas colaboraciones? Dicho de otro modo, ¿qué nuevos propósitos, podrían conmovir y movilizar tanto a los actores que ya están como a los que podrían estar?

Los desafíos que una ciudad tiene son tantos que a ratos nos es más fácil impulsar aquellos que nos resultan más cercanos, más evidentes, o más simples de abordar. Pero a menudo esos no son los desafíos que más convocan. Así que podemos buscar una manera menos lineal y directa, pero más cercana al corazón de los distintos actores de la ciudad, para convocarlos.

Un buen ejemplo es Austin, Texas, cuando apareció el lema de la ciudad «Mantengamos Austin raro»⁹. No habla de prosperidad, ni de equidad. No habla de ninguno de los objetivos que uno podría pensar que para los y las habitantes de Austin fuesen una causa que atesorar y por la cual luchar. Sin embargo, aún así, ha sido capaz de conmovir a la gente de Austin para que trabaje junta y cuide el futuro de su ciudad.

Así que esta segunda pregunta “¿qué nuevos propósitos?”, o bien, “¿qué nueva articulación de los propósitos que ya teníamos?”, nos permiten desplegar en el CANVAS desafíos que podemos compartir y discutir, haciendo eventualmente emerger cosas del tipo «Mantengamos Austin raro», que inicialmente nadie habría esperado.

3. **¿Qué iniciativas o caminos de acción pueden convocar, atraer y conmovir a más actores, o brindarles a los actores que ya están espacios, oportunidades e inspiración para nuevas coordinaciones y nuevas sinergias?**

Dicho de otro modo, ¿qué caminos de acción podrían abrir la puerta a nuevas colaboraciones extremas?

INICIATIVAS MASIVAS DE IMPACTO COLECTIVO (IMIC)

El segundo ejercicio responde a la misma estructura del anterior pero mirando ya no la gobernanza sino una IMIC específica.

Las preguntas son las mismas, aunque el foco de trabajo y las respuestas cambian. Lo que buscamos son respuestas a las preguntas:

1. **¿Quiénes son y quiénes más podrían ser los actores que participan en la IMIC?**
2. **¿Qué nuevos propósitos o qué nuevas capas de propósito podrían atraer a nuevos actores o bien conmovir y movilizar a los que ya están participando?**
3. **¿Qué iniciativas o caminos de acción podrían multiplicar la sinergia entre los actores que están, o atraer a otros actores nuevos a esta IMIC y producir más colaboración extrema?**

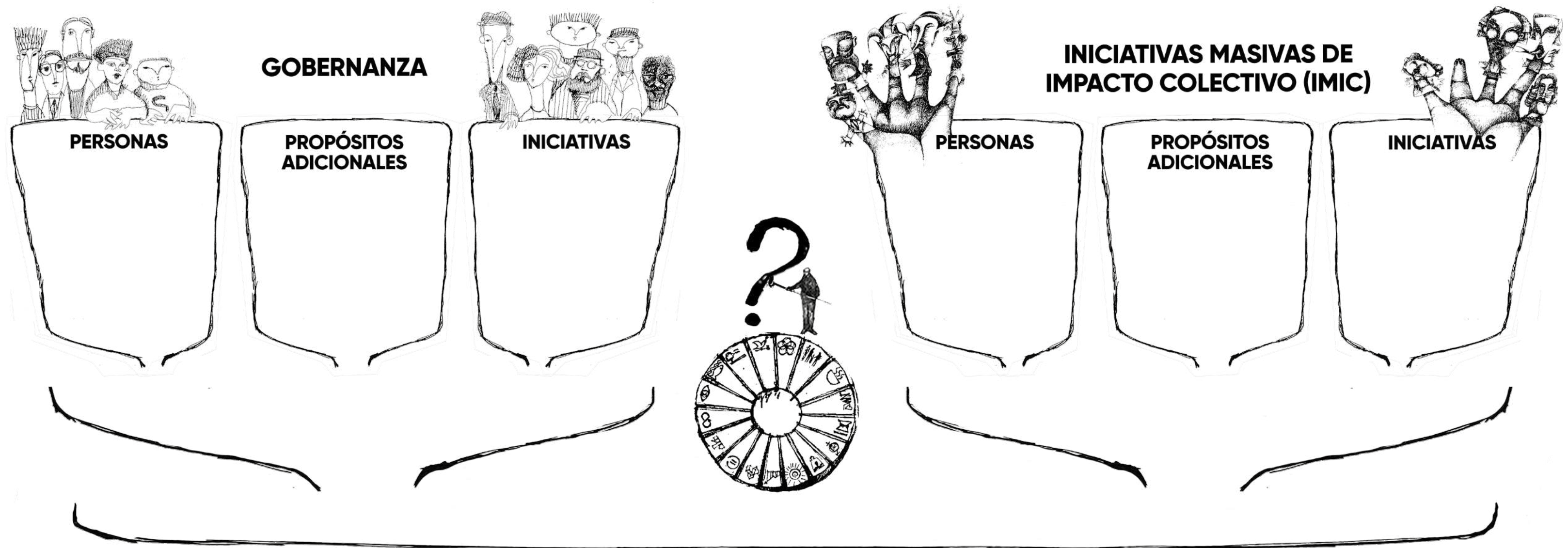
Para entenderlo mejor pensemos en el caso de una IMIC que busca resolver la contaminación y el deterioro ambiental de un río que pasa por el medio de la ciudad. Obviamente los primeros en sentirse convocados son las y los activistas ambientalistas y las personas que viven en el entorno del río. Pero podrían articularse propósitos que atrajeran también a las y los deportistas que aman la actividad física al aire libre y que podrían ver en el cuidado del

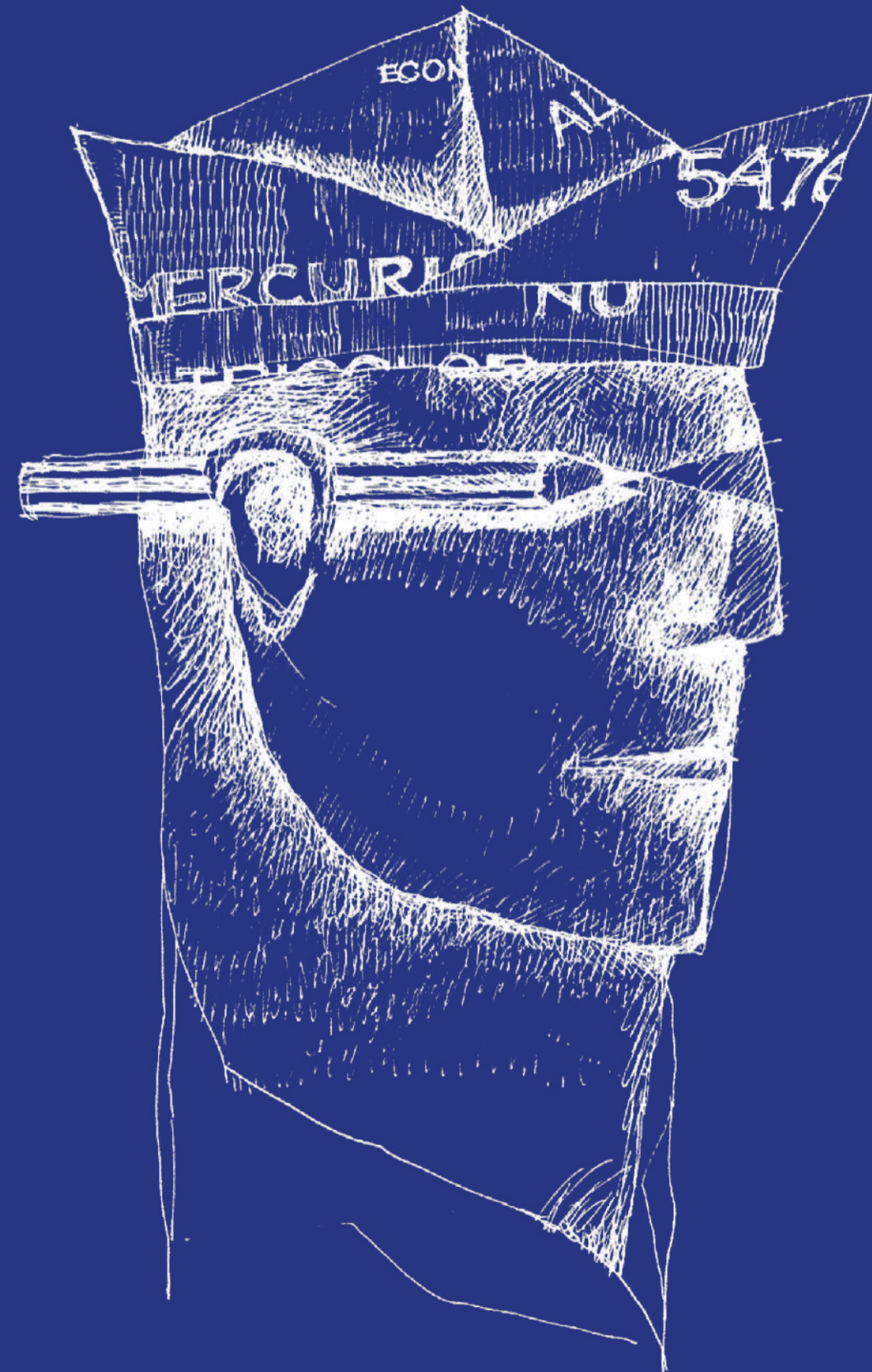
río una oportunidad para sus actividades. Del mismo modo, podríamos pensar en cómo atraer a los empresarios y empresarias del sector inmobiliario preocupados por la revalorización de los terrenos aledaños al río, así como al alcalde o alcaldesa que podría encontrar en el cuidado del río una manera de encauzar su liderazgo en cuestiones ambientales que preocupan a los habitantes de su comuna.

Para ambos ejercicios sugerimos atenerse a una premisa: las respuestas y definiciones que se busca obtener están interrelacionadas entre sí. Los nuevos actores traen sus propios propósitos, o su propia articulación de los propósitos, que de algún modo suma a la red narrativa que vamos construyendo. Los propósitos nuevos permiten atraer nuevos actores, o dar nuevo significado a la participación de los que ya están. Las iniciativas atraen nuevos actores o involucran a los que ya están de nuevas maneras, y con eso agregan también nuevas capas de sinergia y colaboración. Por lo tanto, las preguntas no buscan respuestas acotadas y estancas, sino respuestas que generen apertura y que incidan en las otras dimensiones. Allí donde el formato del CANVAS parezca restringir la conversación, los facilitadores y facilitadoras de los talleres y/o los movilizadores y movilizadoras de gobernanza o de las IMIC deben enfocar su atención en conducir la conversación sobre los principios de que mayor sinergia y mayor colaboración, de la mano de un número más grande y diverso de actores, es siempre mejor.

⁹ «Keep Austin weird», acuñado en 2000 por Red Wassenich, desde una transmisión por radio, con el propósito de promover los negocios locales de la ciudad. La frase terminó siendo el slogan de una buena parte de la cultura de Austin por décadas.

CANVAS PARA ENTRELAZAR ACTORES





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.

ISBN: 978-956-8124-13-7

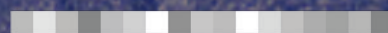


9 789568 124137

Sistema



CIUDADES + B

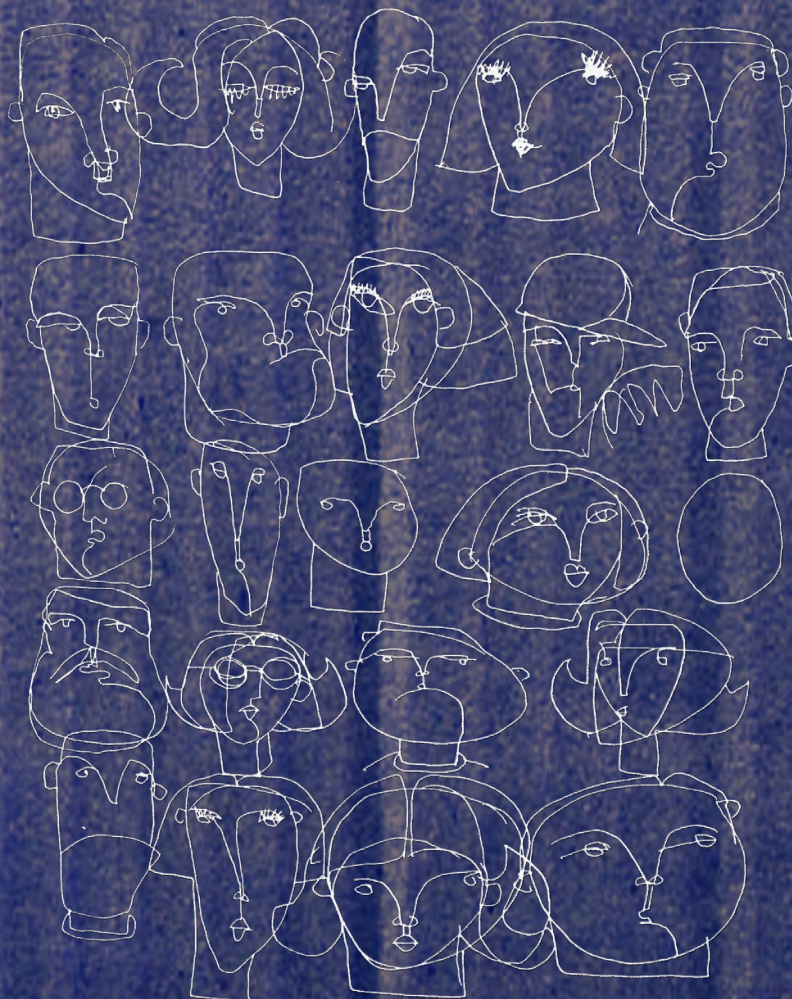


CITIES **CAN** B



GULLIVER

ACELERANDO ECOSISTEMAS



CON EL APOYO DE:



WELLBEING
ECONOMY
ALLIANCE

BMW Foundation
Herbert Quandt

