

Sean McKaughan

# COLABORACCIÓN

Una guía práctica para promover la sustentabilidad

Sean McKaughan COLABORACIÓN

Sean McKaughan



# **ColaborAcción**

Una guía práctica para promover la  
sustentabilidad



# ColaborAcción

Una guía práctica para promover  
la sustentabilidad

Sean McKaughan

Traducción del inglés

**María Julia Briante**

**TEMAS**®

**Avina** Fundación

McKaughan, Sean  
ColaborAcción: una guía práctica para promover la sustentabilidad / Sean  
McKaughan.- 1a ed revisada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Temas Grupo  
Editorial, 2019.  
154 p. ; 22 x 15 cm.

Traducción de: María Julia Briante.  
ISBN 978-987-3887-79-6

1. Desarrollo Sustentable. 2. Alianzas. I. Briante, María Julia, trad. II. Título.  
CDD 658.04

© **Sean Mckaughan, 2019**

colaboraccion@avina.net

© **María Julia Briante.** De la traducción del inglés. 2019

© **Fundación AVINA, 2019**

www.avina.net

comunicaciones@avina.net

facebook.com/avina.net/

twitter.com/FundacionAVINA

instagram.com/fundacionavina/

© **TEMAS Grupo Editorial SRL. 2019**

Cerrito 136 Piso 3º A, Buenos Aires, Argentina

Teléfonos: (5411) 4381.1182 o 4383.6336

www.editorialtemas.com

ISBN 978-987-3887-79-6

Comité TEMAS Grupo Editorial

Dirección: Jorge Scarfi

Coordinación general: Julieta Codugnello

Supervisión general: Betiana Cabutti

Comunicación & MKT: Martín Scarfi

Logística y Distribución: Emmanuel López

Diagramación editorial: CaterinaTabbia

Impreso en la República Argentina

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de este libro en cualquier forma y medio sin previo permiso por escrito de los autores y/o titulares de Copyright

Esta edición se terminó de imprimir en el mes de marzo de 2019 en Buenos Aires Print, Presidente Sarmiento 459, Lanús. Buenos Aires, Argentina.

# *Índice*

<b>PREFACIO</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1.</b> La filantropía, el cambio social y el proceso colaborativo	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 2.</b> Tres casos de cambio sistémico y cinco componentes esenciales	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 3.</b> El capital social	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO 4.</b> La visión unificadora	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO 5.</b> Las agendas de acción compartida	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO 6.</b> La innovación	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO 7.</b> La incidencia	<b>129</b>
<b>CAPÍTULO 8.</b> Terminando: ¿Por dónde empezar?	<b>149</b>



## *Prefacio*

Como fundador de Avina, estoy encantado de presentar este libro a los lectores que pueden o no estar familiarizados con el mundo del cambio social, la filantropía y el desarrollo sustentable. Es el fruto de más de veinte años de esfuerzo, experimentación, toma de riesgos y aprendizaje. Lo más importante es que los conceptos contenidos en los siguientes capítulos provienen de la constante evolución institucional basada en el aprendizaje. Para mí, esa es, quizás, la cualidad más decisiva para las organizaciones en el entorno siempre cambiante de hoy: la capacidad de adaptarse y reinventarse continuamente.

Creé Avina en Suiza, en 1994, y su contrapartida latinoamericana, Fundación Avina, en 2001. La Fundación Avina ha evolucionado y se ha adaptado bastante desde que dejé su presidencia en 2003, pero nunca se ha extraviado del ADN que busqué inculcar en su núcleo. Mi visión sobre el modelo Avina fue un “esfuerzo de aprendizaje abierto”, un experimento continuo dirigido a responder a los desafíos de nuestros tiempos, especialmente aquel de empujar a nuestra sociedad hacia bases más sustentables. Aunque la sociedad no ha caminado lo suficientemente rápido en esa dirección, ciertamente hay ejemplos en este libro que nos dan esperanza. Es gratificante ver que el cambio sistémico ha beneficiado a millones de personas en áreas vitales, como la preservación de la biodiversidad, la energía renovable, el reciclaje inclusivo y el acceso al agua potable.

Igualmente alentadora es la forma en que Avina ha podido capturar aquí algunas de las lecciones más importantes de su participación en estas transformaciones y compartirlas con los lectores para que puedan experimentar algunos de los conceptos que han funcionado en diferentes países y causas. El Proceso de Cambio Colaborativo es un marco de referencia potente que se traduce fácilmente a la acción - ColaborAcción - y creo que proporciona una guía interesante que puede ser útil para otras organizaciones e individuos. Como indica el título, los enfoques descritos en este libro vienen de la práctica, o sea, los conceptos y visiones que usted en-

contrará en los capítulos por delante han sido probados en las calles de la Ciudad de México, en las márgenes del río Pilcomayo, en las favelas de São Paulo y a lo largo de las estepas de la Patagonia. De hecho, ahí es donde Avina los perfeccionó, aprendiendo junto con miles de aliados y socios en cientos de iniciativas.

Quizás, el mensaje más significativo —y realmente no es una novedad para nadie que esté involucrado en el desarrollo sustentable— es que no es posible encontrar soluciones sustentables sin lograr la colaboración a través de las fronteras y los sectores en una escala que la sociedad humana rara vez ha visto. Aun cuando sabemos lo que debemos hacer, nos cuesta mucho juntarnos para hacerlo realidad. Ese puede ser uno de los mayores desafíos que enfrentamos en nuestros países y globalmente: encontrar las formas de superar nuestras diferencias y aunar fuerzas para el bien común. Este libro ofrece algunas propuestas útiles para aquellos que buscan abordar este desafío. Espero que encienda un debate y un intercambio de ideas que conduzcan a sugerencias y recomendaciones adicionales de amigos y aliados. De esa manera, el “esfuerzo de aprendizaje abierto” que imaginé hace años continuará creciendo y alentará a aquellos que trabajan en la vanguardia de la sustentabilidad.

Stephan Schmidheiny

## *Introducción*

Hace unos años, cuando todavía era el Director Ejecutivo de la Fundación Avina, tuve un intercambio iluminador con una colega que recién había ingresado en la organización. La Fundación Avina es una organización latinoamericana dedicada al desarrollo sustentable, que hace poco más de diez años refinó su enfoque para concentrarse en nueve programas regionales relevantes en los veinte países donde opera. Uno de estos programas apoyó un movimiento de participación cívica en docenas de las ciudades más importantes de América Latina, desde Mendoza, en la Argentina, hasta Guadalajara, en México. La idea fue que los ciudadanos ejercieran presión sobre su gobierno local a fin de mejorar las condiciones en sus ciudades y cambiar las reglas de la política para incluir la participación pública y la rendición de cuentas. La teoría era que, con mayor participación y responsabilidad, las ciudades avanzarían más rápidamente en el camino hacia la sustentabilidad. Al trabajar en una red de movimientos similares, los grupos podrían compartir ideas y estrategias exitosas. Mi nueva colega —llamémosla Elena— recién había vuelto de una reunión convocada por un grupo de ciudadanos de esta red en una ciudad de tamaño mediano de México. Estaba encantada pero, también, preocupada.

Elena me dijo que la reunión había sido buena. Había mucha excitación y esperanza entre las diferentes personas reunidas, incluidos líderes empresariales, académicos y organizaciones comunitarias. Todos habían estado de acuerdo en que querían unirse y hacer cambios en la ciudad, pero no sabían cómo comenzar. En un momento de la reunión, un prominente líder empresarial le preguntó a Elena “¿qué deberíamos hacer ahora? ¿Avina puede dirigir nuestra coalición?”. Elena no supo qué responder exactamente. Ella sabía que la respuesta a la segunda pregunta era “no”, pero no estaba segura del motivo. También sentía que nuestra organización no la había preparado adecuadamente para responder la primera pregunta: cómo comenzar un proceso de cambio. Como institución dedicada a apoyar esfuerzos de cambio social en pos de una sociedad más sustentable y con muchos años de experiencia de campo en diferentes movimientos sociales, Avina ciertamente

había adquirido conocimiento sobre la forma en que esos movimientos funcionan y debería saber compartir ese conocimiento con sus socios. Basados en nuestra experiencia institucional, nos tocaba ofrecer algunas sugerencias sobre cómo comenzar y qué hacer a continuación.

Lo que Elena experimentó en México me ha acompañado a lo largo de los años. Me resaltó la importancia de sintetizar la experiencia institucional en el conocimiento y la capacitación institucionales. Para responder su pregunta, primero debemos preguntarnos qué queremos decir con cambio social y por qué hacemos lo que hacemos para alentarlos en aras de la sustentabilidad. Esta conversación con Elena, y con otros como ella, me ha llevado en los últimos años, a prestar mis esfuerzos como miembro de la junta directiva para ayudar a la organización a codificar y sistematizar sus conocimientos sobre su contribución al proceso de cambio, algo que llamamos nuestro marco de actuación. Entender cómo ocurre el cambio en una sociedad nos permite agregar valor a un proceso de cambio sin importar el contexto e independientemente de cualquier experiencia técnica en un área específica. De hecho, durante la última década, Avina ha demostrado, en repetidas ocasiones, que puede unir socios en un área en la que, al principio, solo posee conocimiento específico marginal y crear valor al aplicar y compartir su comprensión sobre cómo funciona el proceso de cambio y cómo mejorar su potencial. Después de varios ciclos de probar nuestro enfoque en diferentes contextos y registrar los resultados, hemos acumulado múltiples ejemplos de cambios sociales exitosos y hemos analizado cómo Avina y sus aliados contribuyeron a esos cambios. Esto es lo que queremos compartir en este libro.

Los capítulos que siguen ofrecen una destilación de más de veinte años de aprendizaje en el campo del cambio social y el desarrollo sustentable. Se resume en una sola palabra: ColaborAcción. Fruto de la experiencia de dos décadas, ColaborAcción sintetiza el marco que llamamos el “proceso de cambio colaborativo”, una descripción de los componentes esenciales que hemos observado en los movimientos de cambio exitosos. Todos los componentes involucran o refuerzan aspectos diferentes de la colaboración. Al identificar y comprender estos componentes del proceso de cambio, podemos utilizar ese conocimiento para acelerar, guiar o ampliar los resultados. Cuando estos componentes esenciales son fuertes y se refuerzan a sí mismos, se combinan para formar un proceso de cambio con un alto potencial de impacto.

Las personas que trabajan en Avina están motivadas para realizar cambios concretos que mejoran la vida de la gente real y que son relevantes al responder con escala a los múltiples desafíos que enfrentamos como sociedad en el siglo XXI. Impulsar cambios que hacen a la sociedad más sostenible es el resultado final que busca Avina. Esa es la razón por la que venimos a trabajar cada día. El proceso de cambio colaborativo nos proporciona una guía para contribuir con la sustentabilidad. Queremos compartir esta guía con todos aquellos que ya están comprometidos con el cambio social o con aquellos a los que les gustaría participar para hacer un cambio en sus comunidades. No pretendemos tener todas las respuestas —nuestra curva de aprendizaje recién comienza—, pero queremos transmitir algunas de las experiencias más útiles de ColaborAcción que hemos vivido hasta ahora.

En el primer capítulo, observaremos el cambio social, la filantropía y la sustentabilidad a través de un enfoque amplio. ¿Qué es un proceso de cambio, y cuál es el papel de una organización como Avina al apoyar acciones que conducen al cambio social y la sustentabilidad? Lejos de un ejercicio académico, el Capítulo 1 comparte con el lector, en términos muy simples, una comprensión práctica del cambio social desde nuestra perspectiva. Desmenuzar nuestra comprensión del cambio social y su conexión con la sustentabilidad nos lleva al proceso de cambio colaborativo y a sus componentes esenciales: el capital social, la visión unificadora, las agendas de acción compartida, la innovación y la incidencia. Repetimos que el proceso de cambio colaborativo no es una invención de Avina: es una manera de ver y comprender cualquier proceso de cambio, ya sea que Avina esté involucrada o no. Para demostrarlo, aplicamos los conceptos a una narrativa de cambio ya muy conocida para apreciar cómo estos componentes esenciales trabajan juntos para crear el potencial de lo que llamamos cambio sistémico.

El segundo capítulo aborda con más detalles tres ejemplos recientes de cambio sistémico y compara los componentes esenciales del proceso de cambio colaborativo aplicados en diferentes contextos. Estos tres casos de cambio sistémico locales, nacionales y regionales proporcionarán ejemplos recurrentes en los capítulos subsiguientes. Los ejemplos son experiencias reales de cambios sociales importantes donde Avina y sus aliados han comprobado la influencia de estos componentes y, más aún, donde hemos podido mejorarlos de manera concreta para aumentar el potencial de cambio. A lo largo de sus capítulos, este libro volverá constantemente a estas y otras

experiencias de la vida real extraídas del trabajo en el que Avina y sus aliados han sido parte en múltiples países y con niveles de escala diferentes.

El núcleo del libro consta de cinco capítulos donde se detalla en cada uno los cinco componentes esenciales del proceso de cambio colaborativo. Como siempre, el enfoque es práctico. Cada capítulo comienza con un ejemplo tomado de la experiencia de Avina, donde el lector se sumerge en un momento clave del proceso de cambio y se asoma a él a través de los ojos de uno de los miembros de nuestro equipo, como sucedió con nuestra colega Elena. A pesar de haber sido alterados levemente con propósitos narrativos, todos los ejemplos que abren cada capítulo están basados en experiencias reales. Además, hay más de una docena de ejemplos fácticos en esos capítulos que ayudan a ilustrar los aspectos claves del proceso de cambio colaborativo. Esperamos que esta exploración orientada a la práctica de los cinco componentes esenciales permita a los lectores aplicar en lo inmediato algunos de estos conceptos en sus propias actividades. Como ilustran los ejemplos, y nuestra experiencia lo demuestra, al fortalecer cada componente de las maneras descritas, los líderes y las organizaciones pueden aumentar el potencial del proceso de cambio que apoyan, cualquiera sea la escala o el área del enfoque.

El capítulo final del libro vuelve a la pregunta que mi colega Elena me hizo después de regresar de México: ¿dónde comenzamos? ¿Cómo se traduce ColaborAcción a recomendaciones prácticas para un grupo que está comprometido, o que se comprometerá pronto, con un proceso para cambiar algo concreto e importante en su sociedad? Si bien no intenta ser metodológico, el último capítulo usa los ejemplos y los conceptos discutidos en los capítulos precedentes para ofrecer algunos lineamientos, lugares donde comenzar, cosas que debemos considerar y sugerencias para la práctica. Sin embargo, en última instancia, cada participante en un proceso de cambio tendrá que decidir por sí mismo qué conceptos e ideas funcionan mejor en su contexto. Todos estamos constantemente aplicando, refinando y mejorando estas lecciones de la práctica mientras buscamos avanzar en nuestras causas de maneras cada vez más efectivas y eficientes.

¿Para quién es este libro? Es para gente como Elena, ante todo, o sea que este libro está escrito, primero y sobre todo, para el equipo de Avina, lo que es curioso, ya que ellos, de diferentes maneras, son también los autores. Todos los conceptos, términos y ejemplos contenidos en este libro

fueron producidos por las más de doscientas personas de orígenes diferentes en toda América Latina que han trabajado con Avina durante las dos últimas décadas y han participado en lo que a nuestro fundador, Stephan Schmidheiny, le gustaba llamar un “esfuerzo de aprendizaje abierto”. La libertad de arriesgar y adaptar lo que él sembró en la organización nos ha permitido construir un enfoque basado principalmente en lo que funciona en el campo —lo que genera mayor impacto para la causa. Parte de nuestro objetivo institucional al producir este libro es devolverle estas lecciones al equipo de Avina de manera conceptual y sistematizada para su referencia.

No obstante, el libro no está escrito solo para el equipo de Avina. Cualquier resultado que Avina logra se debe a su colaboración con otras personas y organizaciones. ColaborAcción también es para los socios y aliados que persiguen el cambio social con nosotros en una variedad de países y de causas. Esperamos que nos conozcan mejor e, incluso, que reconozcan algunas de las lecciones que hemos aprendido juntos y que incorporamos en nuestra forma de trabajar. Sin embargo, sería insuficiente si solo compartiéramos las ideas de este libro con nuestro equipo y con nuestros socios. El libro está escrito para que sea accesible para todos. Nuestra esperanza es extender la conversación sobre la mejor manera de contribuir al cambio social a una audiencia más amplia, a cualquier persona que esté comprometida o que quiera participar. El siglo XXI presenta una enorme variedad de desafíos sociales y planetarios que requerirán que colaboremos de manera más efectiva. Cuanto más podamos compartir enfoques probados que generen resultados, mejor equipados estaremos para enfrentar estos desafíos juntos.



## *La filantropía, el cambio social y el proceso colaborativo*

La filantropía es un negocio raro. Algunos podrán reírse, pero regalar dinero no es tan fácil como parece, si lo que se intenta es crear algún tipo de diferencia a través de las donaciones. En la última década, ha habido algunos experimentos interesantes respecto de simples transferencias de dinero sin condiciones para las comunidades de bajos ingresos, las cuales mostraron, en algunos casos, beneficios positivos para las familias viviendo en situaciones de pobreza. Ciertamente, hay espacio para distintos enfoques. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones filantrópicas dedican mucho tiempo y esfuerzo al desarrollo de su estrategia para dar, ya sea con la intención de promover el arte, la religión, la asistencia en caso de desastres o la ayuda a familias necesitadas, habiten éstas en comunidades cercanas o a miles de kilómetros de distancia. Estos tipos tradicionales de caridad se basan en más de cien años de historia, de prueba y error, de aprendizaje y



de las mejores prácticas desarrolladas a través de generaciones.

Más recientes son las filantropías que persiguen causas específicas y buscan fomentar el progreso de una manera más amplia o proporcionar soluciones que cambian las reglas del juego en áreas tales como educación, renovación urbana, derechos humanos y medio ambiente. A menudo, las organizaciones filantrópicas que apoyan estas causas procuran lo que muchos denominan “cambio social”, o sea, empujar o acelerar el movimiento de la sociedad hacia algún resultado específico o hacia formas más justas y mejores de hacer las cosas. Cada estructura tiene sus declaraciones de visión y misión, que consisten en un anuncio de sus propósitos y de su razón de ser.

Las organizaciones filantrópicas poseen una relación curiosa con sus misiones. Si bien, a veces, desempeñan un papel directo para lograr su misión, por lo general, apoyan a otros grupos que dependen de donaciones para perseguir una agenda de cambio social específica. Estos grupos, a menudo denominados organizaciones de la sociedad civil, abarcan desde asociaciones de desarrollo comunitario o clubes hasta grupos activistas, institutos de ciencia y conservación y un muy numeroso conjunto de iniciativas específicas en pos de diversas causas. Las organizaciones de la sociedad civil ocupan el vacío existente entre el gobierno y los individuos y permiten que la gente se organice en torno de necesidades y causas, con financiamiento proveniente de los beneficiados, los vecinos, los simpatizantes o el gobierno, y donaciones de empresas y de la filantropía. En contraste con los otros aliados de organizaciones de la sociedad civil, los filántropos generalmente consideran que el apoyo financiero es su propósito primario, su misión, y esta postura crea una interesante simbiosis entre las organizaciones filantrópicas y las organizaciones de la sociedad civil que reciben esas donaciones.

Avina es una organización filantrópica que promueve el cambio social. Su misión es fomentar el desarrollo sustentable creando las condiciones para que las personas trabajen juntas en aras del bien común. Desde que nuestro fundador Stephan Schmidheiny creó Avina en 1994, la organización ha intentado numerosas estrategias diferentes para contribuir al desarrollo sustentable. Como la mayoría de las organizaciones filantrópicas, Avina ha evolucionado a lo largo de los años. Hemos atravesado una cantidad de etapas, apoyando primero a universidades y emprendedores sociales, después a líderes de proyectos y sus redes, y más recientemente a iniciativas de innovación. El hilo común siempre ha sido el compromiso con el cambio social

que favorece la sustentabilidad, y, en este sentido, nuestra historia no es tan diferente de la de muchas organizaciones filantrópicas que poseen prioridades similares. Ya sea que hablemos de la dignidad humana, la justicia, el bien común o el desarrollo sustentable, lo que pretendemos es el cambio social hacia una sociedad mejor y más humana para el beneficio de todos.

Cuando hablamos del cambio social lo planteamos no desde una teoría, sino desde la experiencia vivida, desde lineamientos prácticos derivados de la prueba y el error, escritos aquí en términos simples que esperamos sean accesibles para nuestros socios y aliados. Gracias a la visión de su fundador, Avina siempre ha tenido aptitud para tomar riesgos, y también apertura a la evolución y a la constante adaptación basada en las lecciones que hemos aprendido de nuestros éxitos y, fundamentalmente, de nuestros errores. Asimismo, Avina ha demostrado repetidamente total predisposición para aprender de las miles de organizaciones e individuos que han estado asociados con nosotros a lo largo de los años. El resultado es un proceso iterativo de experimentación y evolución a través del cual hemos refinado nuestra forma de trabajar basado en los mayores rendimientos. Eso nos ha conducido a un abordaje híbrido que combina el rol filantrópico con el de las organizaciones de la sociedad civil para potenciar el proceso de cambio colaborativo como contribución a la sustentabilidad. ¿Cómo llegamos a este abordaje? Para comprenderlo, debemos entender a fondo el vínculo entre el cambio social, la sustentabilidad y el proceso de cambio colaborativo.

## **Cambio social**

Si queremos impulsar el cambio social, tenemos que comprender cómo ocurre. Las diferentes maneras de contar una historia de cambio social nos permiten comparar los diferentes abordajes posibles.

Existen múltiples maneras de contar la misma historia. Hay tantas narrativas como narradores, e, incluso, el mismo narrador puede, con el tiempo, cambiar su relato. Una buena historia describe una situación inicial, algunas acciones que se toman, los cambios que ocurren a partir de esas acciones y a las personas involucradas en esos cambios. El cambio ocurre constantemente a nuestro alrededor; las historias se crean, se cuentan y se escriben de manera permanente desde una variedad de perspecti-

vas y, luego, se debaten y se reescriben.

Cuando uno trabaja en el mundo del cambio social, se interesa por la historia de aquellos cambios que mejoraron las condiciones de las personas necesitadas o que ofrecieron acceso a una mejor calidad de vida a más personas. Estas historias sobre el cambio social positivo son importantes porque los cambios en cuestión hicieron que nuestras vidas fueran mejores que las de nuestros antecesores (y también mejores que nuestros contemporáneos que habitan lugares donde esos cambios aún no ocurrieron). Quizás, esto es más fácil de apreciar en el caso de los derechos humanos, donde los cambios por los que algunas personas lucharon provocaron una vida mejor para muchas otras, incluso para muchos de nosotros hoy en día. Es difícil negar el legado positivo del cambio social que acarrió más igualdad entre los géneros, que abolió la esclavitud o que estableció las libertades que muchos de nosotros damos por sentadas actualmente: elegir nuestros líderes, expresar nuestras opiniones, practicar una religión o no, trabajar, comerciar, disfrutar la vida y los frutos de nuestra labor. La historia del cambio social se concentra en la manera en que esas libertades y derechos surgieron porque ellos no siempre existieron (y hoy, en algunos lugares, aún no existen). Existió un tiempo en que la mera mención de muchas de esas libertades era controvertida e, incluso, absurda, ridiculizada y resistida y, a menudo, reprimida con violencia salvaje.

La historia del cambio social está en marcha. Es la historia de la mejora de las condiciones sociales, de la promoción de libertades sociales y de la expansión de oportunidades para un número cada vez más numeroso de personas. ¿Cómo ocurrieron en el pasado estos cambios en la sociedad? ¿Quién empujó el cambio y cómo lo hizo? ¿Qué condiciones sociales, herramientas o factores hicieron que el cambio fuera posible? ¿Qué cambio social está en marcha ahora mismo para crear un mundo mejor para el futuro? Por último, ¿cómo deberíamos empujar esos cambios hoy, al haber aprendido las lecciones de las historias exitosas sobre el cambio social del pasado y del presente? Algunas respuestas se encuentran en la forma que se cuentan estas historias.

La mayoría de las historias que escuchamos sobre el cambio social nos hablan del “héroe” que, por cuenta propia, surge para arrastrar a la sociedad hacia el futuro. La narrativa es personalizada y cuenta el argumento de una persona que se decide a dedicarse a una causa y, contra viento y marea, convence a otros y, finalmente, consigue mover la aguja del progreso. Esta

es la historia más común del cambio social, pero hay otras. Está la historia de la innovación, en la cual se encuentra una tecnología o una herramienta que “cambia todo”. A veces, el inventor es el héroe o, tal vez, el héroe es el que alienta y mejora la invención (pensemos en Henry Ford). Desde otra perspectiva, el cambio social importante es presentado como un acontecimiento bastante azaroso, el resultado inevitable de la presión acumulada, el grano de arena final que derriba la montaña. Existen millones de variables que se deben alinear para que caigan los sistemas atrincherados. Estas variables están más allá del control de una persona y son independientes de cualquier tecnología o innovación. El cambio emerge como parte del momento social o *Zeitgeist* (“espíritu de la época”). Una vez que se establece esta configuración, es difícil detener el cambio social. Como Víctor Hugo dijo alguna vez, *rien n’est plus fort qu’une idée dont l’heure est venue* (nada es más fuerte que una idea cuya hora ha llegado).

Esas narrativas de cambio diferentes son importantes porque la manera en que pensamos que el cambio ocurrió en el pasado determina la forma en que perseguimos el cambio en el presente. Los aspectos que enfatizamos cuando nos referimos a una narrativa de cambio se transforman en la base de la forma en que promovemos el cambio hacia adelante. Por ejemplo, si narras un cambio desde el punto de vista del “héroe”, probablemente promoverás el cambio buscando héroes. Si piensas que la tecnología es lo que provoca el cambio, intentarás propagar los beneficios de las nuevas tecnologías y soluciones. Si crees que el cambio es el resultado de la conciencia social o del “momento propicio” generalizado para el cambio, entonces intentarás crear esas condiciones a través de campañas concientizadoras y de la promoción de ideas y valores. En el mundo de la filantropía, observamos instituciones que promueven el cambio social enfocándose en cada una de estas nociones, entre muchas otras.



*Mujeres artesanas trabajando en el Gran Chaco Americano.*

A lo largo de los últimos veinticinco años, Avina ha adherido varios enfoques en momentos diferentes de nuestro trayecto de aprendizaje. A través del tiempo, hemos llegado a comprender el proceso de cambio como una compleja interacción de todos estos enfoques, así como de muchos otros: lo que nosotros denominamos actualmente el proceso de cambio colaborativo. Ahora relatamos la historia del cambio de la siguiente manera.

El cambio siempre está ocurriendo; es una constante y gracias a los datos demográficos, la interconectividad y la tecnología su ritmo está acelerándose. En ese sentido, cuando se trabaja en el cambio social, no se crea el cambio necesariamente, sino que se libera el potencial existente para que ocurra o se intenta acelerar, guiar o influir en la dirección del cambio que ya está ocurriendo. El cambio puede ser bueno o malo, dependiendo de tus puntos de vista y objetivos; por lo tanto, el cambio social requiere de un calificador. Cuando nos referimos al cambio social en Avina, hablamos del tipo de cambio que se inclina hacia la sustentabilidad en nuestras sociedades. Esto significa que la búsqueda del cambio social es, en esencia, la búsqueda de sustentabilidad: sistemas sociales que proporcionan el bienestar de las comunidades actuales y de todos los que las integran sin degradar los sistemas naturales que las sostienen o erosionar las opciones para las generaciones futuras. Para que el cambio social sea positivo, no puede privilegiar el bienestar de unos pocos en detrimento de los demás o

lograrse por medio del sacrificio del futuro a través del daño a los sistemas que sostienen nuestra vida en el planeta.

## Sustentabilidad

El camino hacia la sustentabilidad en nuestra sociedad es lo que algunos llaman desarrollo sustentable y es multidimensional, ya que involucra todo: desde la economía hasta los derechos humanos, desde el medio ambiente hasta el planeamiento urbano. Un desafío es que pocos o ninguno de nuestros sistemas humanos es verdaderamente sustentable en el sentido de beneficiar a todos mientras se mantiene el equilibrio con la naturaleza. Tampoco hay escape o protección contra esos sistemas no sustentables. Durante los últimos doscientos años, la tecnología y la interconexión han eliminado prácticamente la posibilidad de comunidades sustentables independientes. Lo que existe es un entramado de estilos de vida y sistemas sociales —algunos luchando por su sustentabilidad, otros completamente fuera de equilibrio, y todos subidos al tren descontrolado del cambio global acelerado.



*Favelas asomadas a la selva tropical y barrios ricos de Río de Janeiro.*

En tal contexto, es imposible pensar en términos de aislamiento o concentrarse en sólo un aspecto o sector. Todos los sectores y disciplinas se interrelacionan e influyen entre sí cada vez más. Por lo tanto, la búsqueda de sustentabilidad es necesariamente un esfuerzo holístico. El desafío de

la sustentabilidad no sólo no está confinado por sector o disciplina, sino que no respeta fronteras o límites geográficos o gubernamentales. Esta es una de las razones por las que la sustentabilidad es tan difícil de perseguir en forma efectiva. Las fronteras se tornan insignificantes cuando confrontamos el cambio climático, la ascendente migración humana o las declinantes pesquerías oceánicas. Nuestras instituciones están definidas y limitadas por la disciplina, el sector, la jurisdicción y los distritos, pero los desafíos que éstas abordan no lo están. Para producir un cambio relevante, nos tenemos que movilizar más allá de nuestras divisiones y abandonar nuestra zona de comodidad y área de experticia. A menudo, este es el mayor obstáculo —la jaula de nuestras limitaciones autoimpuestas.

Otra parte del desafío de la sustentabilidad es pensar en el largo plazo. A medida que los sistemas humanos se han tornado cada vez más inmediatos, como las computadoras que ahora toman decisiones y calculan respuestas en nanosegundos, el impacto de estas decisiones ha ganado escala debido al poder de la tecnología. El resultado es que nosotros dedicamos mucho menos tiempo a tomar decisiones, aun cuando ellas tengan consecuencias de mucho mayor alcance. Los accionistas obligan a una corporación internacional multibillonaria a concentrarse estrictamente en los informes trimestrales de ganancias, pero el impacto del negocio sobre los trabajadores, las comunidades, los ecosistemas e, incluso, países enteros puede durar décadas o más. Se introducen nuevas tecnologías sin comprender bien su impacto de largo plazo sobre las personas y el medio ambiente. Por lo tanto, otro desafío para la sustentabilidad es incorporar una valoración de un horizonte de tiempo mayor en la toma de decisiones.

Tal vez, el más alto desafío para promover la sustentabilidad derive de su complejidad inherente. Existen numerosos factores y variables que operan en nuestras sociedades, todos ellos en constante evolución y con un flujo implacable. Sería imposible tratar de controlar esos factores o crear un proceso lineal para cambiarlos. De esta manera, el camino hacia la sustentabilidad es no lineal, complejo y caótico por naturaleza, mientras que las instituciones que buscan promover la sustentabilidad aplican mayormente modelos lineales y teorías estáticas para guiar sus acciones. Parte de trabajar con lo complejo de la sustentabilidad es aceptar que está fuera de nuestro control; el sendero siempre será dinámico y, en la mayoría de los casos, mal definido. Esa no es una excusa para abandonar la causa; es solo

una pista sobre cómo podemos impulsar el cambio con mayor efectividad. Nuestro enfoque debe aceptar e, incluso, aprovechar esa complejidad si queremos cambiar los sistemas sociales de manera fundamental.

## Cambio sistémico

Dado el estado de desequilibrio actual de los sistemas que mantienen nuestras sociedades, el cambio social superficial no nos llevará más cerca de la sustentabilidad. En muchas ocasiones, trabajamos en los márgenes de un problema y aplicamos un paliativo en lugar de hallar la cura. Por supuesto que abordar necesidades urgentes es necesario y vital, pero, al mismo tiempo, debemos observar los sistemas establecidos que producen o reproducen el daño. Alguien tiene que secar el piso mojado, claro, pero a la larga es una propuesta perdedora si nadie trabaja para detener la gotera. Corregir el sistema que es la fuente de desequilibrio y provoca daño es lo que nosotros llamamos cambio sistémico. Las instituciones dedicadas al cambio sistémico tratan de provocar un impacto en gran escala. Buscan dejar establecidos los sistemas que nos llevarán hacia la sustentabilidad o, por lo menos, que alterarán nuestro curso de interceptación actual con la destrucción ambiental y la disfunción social generalizada. Ellas no se concentran apenas en cambiar una escuela, sino el sistema educativo; no se focalizan tan solo en transformar una planta de energía, sino toda la matriz energética.

El cambio sistémico es un cambio social en escala que altera el *statu quo*, o sea, las estructuras, jerarquías y reglas que dictan resultados en una comunidad o en una sociedad. Si los sistemas que componen el *statu quo* producen o refuerzan las condiciones no sustentables y dañinas, solamente los cambios a esos sistemas —cambio sistémico— pueden alterar ese resultado. Lamentablemente, no todos quieren que ese tipo de cambio ocurra. Siempre están aquellos que perciben que los cambios en los sistemas, por imperfectos que sean éstos, representan una amenaza para sus intereses. A menudo, esto es una ilusión, pero dificulta la promoción del cambio sistémico, ya que la resistencia en algunos lugares puede ser bastante fuerte y, a veces, hasta violenta. Por esta misma razón, el cambio sistémico debe ser resiliente, o sea, difícil de revertir. Todos hemos visto el progreso del tipo de “un paso adelante, dos pasos atrás”, y las victorias que

parecen resonantes a menudo resultan ser pírricas. Por lo tanto, el desafío es alterar el contexto de un sistema de tal manera que le impida revertir a las condiciones previas una vez que se libera la presión aplicada.

Avina ha pasado más de dos décadas tratando de contribuir de la manera más efectiva al cambio social en América Latina en nombre de la sustentabilidad, experimentando con diferentes enfoques y aprendiendo de sus éxitos y fracasos. Según la manera en que ahora contamos la historia del cambio social siempre hay personas y organizaciones que ven más allá de las limitaciones de un *statu quo* determinado y que se involucran en acciones para mejorar la vida de las personas. Ellas pueden concentrarse en un pequeño cambio que afecte las vidas de pocas personas —una pequeña victoria que no desafía el sistema en general—, o bien pueden apuntar a un quiebre del *statu quo* —un cambio sistémico que beneficie a las personas a lo largo y a lo ancho de una comunidad o de una sociedad.

¿Quiénes son estas personas? Pueden ser líderes civiles, dueños de empresas, funcionarios gubernamentales, activistas sociales y del medio ambiente, figuras religiosas o miembros de una comunidad organizada. Una organización como Avina, que quiere promover el cambio social, debe asociarse con todos estos grupos e individuos. El cambio sistémico que es difícil de revertir surge de aquellos que son parte del sistema. Ellos son los que pueden alterar el *statu quo* y mantener los cambios a lo largo del tiempo. Entre ellos, existen ciertos líderes que levantan la bandera del cambio, que movilizan y que persuaden a sus pares de cambiar su mentalidad, modificar sus prácticas o emprender acciones. Sin embargo, es demasiado simplista concentrarse solo en esos líderes, ya que su influencia y fortaleza dependen de muchos otros factores. Al haber trabajado con decenas de procesos de cambio a lo largo de los años, Avina ha identificado muchos aspectos de un proceso de cambio exitoso que contribuye, magnifica y aumenta el potencial para el cambio sistémico. Estos aspectos juntos forman un marco de referencia, una narrativa para entender cómo ocurre el cambio sistémico, lo que en Avina ahora llamamos Proceso de Cambio Colaborativo.

## ColaborAcción: el Proceso de Cambio Colaborativo

ColaborAcción es actuar de manera colaborativa para cambiar las cosas. El principio básico de ColaborAcción es que se necesitan muchas manos para crear la clase de cambio sistémico que promueva la sustentabilidad. Una sola organización, y, mucho menos, un solo individuo, no pueden ejecutar este tipo de cambio. Por el contrario, la historia nos muestra ejemplos de cambio colaborativo de gran escala, en los que muchas organizaciones e individuos diferentes, con distintos roles, unen fuerzas, a veces inconscientemente, en un proceso que no solo altera el *statu quo*, sino que también establece los baluartes necesarios para asegurar que el flujo de cambio no se revierta. En un momento dado, existen en la sociedad grupos de personas e instituciones que defienden el *statu quo*, que promueven ideas alternativas o que impulsan activamente el cambio. Esta ColaborAcción se desarrolla como un proceso de cambio colaborativo que aprovecha el potencial latente para la acción alineada en una sociedad y crea las condiciones que favorezcan un cambio sistémico en un contexto social complejo. Esta es la narrativa colaborativa del cambio social, una perspectiva que rápidamente se aplica a cualquier número de ejemplos, tanto actuales como pasados. Si se observan los movimientos sociales influyentes y los ejemplos exitosos del cambio social de gran escala, es probable que se identifiquen **cinco componentes esenciales** que interactúan y se refuerzan entre sí.

Primero, un proceso de cambio colaborativo se vinculará a diferentes grupos, instituciones, líderes y comunidades que llevarán a cabo actividades individuales y, a veces, actuarán unidos para producir o para acelerar el cambio. Avina se refiere a todos estos protagonistas como el **capital social** asociado con un proceso de cambio colaborativo. Es el capital social que provoca el cambio. Cualquier institución o líder que persiga el cambio debe trabajar dentro de este contexto y su éxito en promover el cambio dependerá de un número de características de este capital social tales como su diversidad, su influencia y la calidad de las relaciones entre los que lo constituyen.

Para ilustrar este punto, podemos pensar en el Movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos. Lo mencionamos porque es un ejemplo ampliamente difundido y citado de cambio social. A menudo, la historia se cuenta desde la perspectiva de líderes heroicos, como el reverendo Martin

Luther King Jr. o la activista por los derechos humanos Rosa Parks, pues, con certeza, ellos y otros como ellos tuvieron un papel importante en la historia. Sin embargo, la aglomeración de organizaciones, redes e individuos —lo que llamamos capital social— cuyo accionar conjunto cambió el sistema del *apartheid* legal en los Estados Unidos durante los años cincuenta y sesenta fue amplio y diverso. Los líderes como King y Parks brotaron de una tradición organizativa y de un vasto sistema de raíces cultivado durante décadas por las iglesias afroamericanas, incluido el Consejo de Liderazgo Cristiano del Sur. El capital social que propulsó el cambio sistémico incluyó decenas de miles de personas que marchaban, movilizadas principalmente por las iglesias, pero también por los sindicatos, los grupos de derechos humanos, los líderes de pensamiento y los artistas. Los medios desempeñaron un papel importante, como también ciertos funcionarios gubernamentales.



*Marcha en Washington por trabajo y libertad.  
Martin Luther King Jr. y Joachim Prinz*

De hecho, algunos dirían que uno de los roles más cruciales para cimentar el cambio sistémico real en el país fue el de Lyndon Baines Johnson, un sureño blanco con muchos defectos que accedió a la presidencia de los Estados Unidos en circunstancias controvertidas. Sin su apoyo, la agenda de los derechos civiles que puso fin a la segregación y discriminación legales no se habría transformado en ley del país por muchos años más. El **capí-**

**tulo tres** analiza en profundidad el capital social como el primero de los componentes esenciales de un proceso de cambio colaborativo.

En segundo lugar, un proceso de cambio colaborativo tiene una **visión unificadora** que hace converger el diverso capital social asociado con él. Se trata de una visión de cambio o de valor supremo que supera las diferencias y crea un terreno común, incluso entre los antagonistas. Continuando con el ejemplo del Movimiento por los derechos civiles, el discurso de Martin Luther King, “Tengo un sueño” (*I have a dream*), ofreció una imagen simple de armonía racial como una “cima de la montaña” accesible que el país podría alcanzar un día. Tal vez, más influyente puede haber sido la frase “Todos los hombres son creados iguales” de la declaración fundacional de la nación, un ideal presumiblemente compartido por todos, pero que el país, desafortunadamente, había descuidado. Se transformó en un punto de reunión adecuado. Al revivir uno de los primeros principios del país, los representantes de un diverso grupo de organizaciones pudieron movilizar a sus ciudadanos. El **capítulo cuatro** ofrecerá otros ejemplos de visiones unificadoras y ahondará en mayor detalle sobre este componente esencial de un proceso de cambio colaborativo.

En tercer lugar, un proceso de cambio colaborativo es un proceso compuesto de muchas **agendas de acción compartida** diferentes. Es imposible reducir el proceso a una sola acción, proyecto o iniciativa. Por el contrario, habrá un conjunto complejo y no lineal de actividades: algunas, coordinadas; otras, no; muchas, fuera del control de cualquier red o eje central. Trabajar con un enfoque de proceso complejo en lugar de con uno lineal es un sello distintivo de un proceso de cambio colaborativo. Las agendas de acción compartidas que, en conjunto, constituyen un proceso de cambio colaborativo incluyen proyectos discretos, acciones individuales, actividades cooperativas, iniciativas alineadas y coaliciones organizadas, un surtido variopinto de acontecimientos y esfuerzos difícil de trazar e imposible de predecir. Aquellos que promueven el cambio pueden hallar que ciertas acciones que son clave para el proceso de cambio están fuera de su influencia directa. Sin embargo, estas diferentes agendas de acción compartida a través de un capital social diverso son las que impulsan el cambio sistémico de gran escala.

Volviendo a nuestro ejemplo, las marchas y boicots, las sentadas y otras formas organizadas de desobediencia civil del Movimiento por los derechos civiles fueron esenciales para movilizar, ganar visibilidad y conseguir apoyo

para la causa. Sin embargo, otras acciones, incluidas las posturas adoptadas por los medios; las iniciativas legales y políticas en el ámbito nacional, estatal y local; las acciones espontáneas de celebridades y artistas; y los esfuerzos escasamente publicitados en pos de la decencia humana básica dentro de las instituciones sociales en todos los niveles también merecen crédito por haber hecho posible el progreso. La naturaleza, la estructura y la interacción de las agendas de acción compartidas será el tema del **capítulo cinco**.

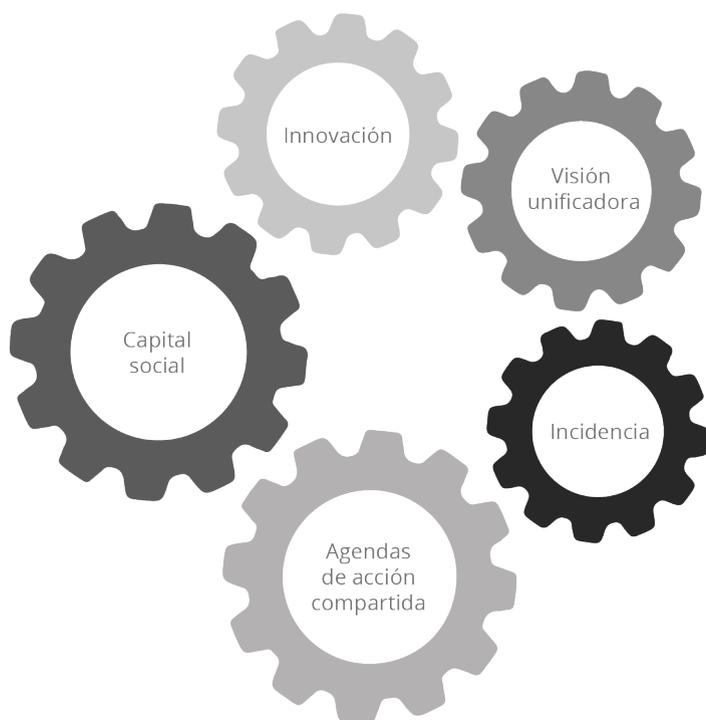
La **innovación** también es un componente esencial de un proceso de cambio colaborativo. La innovación en este contexto no se refiere necesariamente a la tecnología o, incluso, a algo totalmente nuevo. Simplemente, significa que un elemento que no estaba presente con anterioridad cambia las reglas de juego de alguna manera y permite que el cambio sistémico ocurra. En el caso del Movimiento por los derechos civiles, una innovación obvia fue la adopción de principios no violentos de desobediencia civil para confrontar un sistema perverso erigido sobre los pilares de la violencia, el miedo y el odio. No era una idea nueva —Gandhi había adoptado estrategias similares en la India—, pero fue una innovación para el movimiento americano. Asimismo, fue una estrategia muy difícil de implementar, aunque finalmente demostró ser un arma adecuada. Al exponer la brutalidad y la decrepitud moral de los defensores del statu quo, los practicantes de la no violencia ganaron la batalla moral y el apoyo de las personas éticas a lo largo y ancho del país y del mundo. Otra innovación, esta vez tecnológica, ayudó mucho: la televisión. La violencia blanca contra las minorías raciales había estado sucediendo durante generaciones, pero el Movimiento por los derechos civiles fue televisado, proyectando en vivo vergonzosas escenas de agresión y de odio dentro de millones de hogares en toda la nación y provocando escándalo, vergüenza y, por último, solidaridad. Es difícil imaginar el Movimiento por los derechos civiles logrando sus objetivos sin esas dos innovaciones clave como parte del proceso de cambio. En el **capítulo seis**, mostraremos con más detalle qué tipo de innovación propulsa un proceso de cambio colaborativo y cómo se lo promueve.

Por último, el objetivo del proceso de cambio colaborativo es el cambio sistémico que mueve la aguja hacia la sustentabilidad — y lograrlo es un ejemplo de lo que nosotros llamamos **incidencia**. Los participantes en un proceso de cambio colaborativo exitoso tienen como objetivo la búsqueda de resultados concretos que marquen una diferencia, monitorean el

progreso hacia esos resultados y cambian de tácticas cuando es necesario. Aumentar la incidencia potencial de un proceso de cambio colaborativo comienza con la certeza de que hay una oportunidad real para un cambio relevante de escala. Por ejemplo, si la colaboración no es un obstáculo clave para el cambio social, la promoción de un proceso de cambio colaborativo quizá no sea el enfoque más efectivo. Muchas veces, la incidencia de gran escala requiere involucrarse en un cambio de política, en un cambio institucional, o influir sobre los tomadores de decisiones en las empresas o en los gobiernos. En el ejemplo del Movimiento por los derechos civiles, las agendas de acción individual apuntaron contra las leyes de segregación, que eran ilegales, pero que se imponían. Estos fueron objetivos claros para la incidencia. El progreso se midió por las victorias sobre las políticas racistas y de exclusión en todo el sur de los Estados Unidos. Las acciones colectivas ejercieron influencia sobre los tomadores de decisiones dentro de la estructura del poder blanco en el ámbito nacional, estatal y local. Por último, el cambio sistémico fue codificado en la ley federal a través de los Actos sobre los Derechos Civiles y de Voto. El **capítulo siete** ofrecerá algunas maneras diferentes de analizar estos temas y compartirá algunas experiencias sobre la forma de promover la incidencia como componente esencial del proceso de cambio colaborativo.

Para llegar a ColaborAcción se ha rastreado una línea desde la filantropía hasta el cambio social, la sustentabilidad y el cambio sistémico. Hemos introducido brevemente los componentes esenciales del proceso de cambio colaborativo y los identificamos en el contexto del Movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos. Asimismo, se podrían encontrar estos mismos componentes de ColaborAcción en una serie de otras narrativas de cambio. El próximo capítulo aborda tres ejemplos ilustrativos de la experiencia reciente de Avina para demostrar desde la acción concreta como estos componentes se articulan y potencian. Ojalá estas experiencias vividas y los lineamientos prácticos que sugieren sean de utilidad para las organizaciones filantrópicas y de la sociedad civil comprometidas con el cambio social como parte de su misión, a medida que ellas buscan nuevas maneras de marcar una diferencia en las causas que han adoptado.

## EL PROCESO DE CAMBIO COLABORATIVO



## ***Tres casos de cambio sistémico y cinco componentes esenciales***

ColaborAcción que se expresa en el proceso de cambio colaborativo no es una teoría que espera ser probada por la experiencia, sino lo opuesto: es un destilado de las observaciones y del aprendizaje adquiridos a través de centenas de experiencias con el cambio social a lo largo de las últimas dos décadas. No pertenece a Avina, sino que es un marco de referencia que cualquier persona puede usar para decidir la mejor manera de contribuir a la sustentabilidad. Para ilustrar los cinco componentes esenciales del proceso introducidos en el capítulo anterior es útil apreciar cómo éstos interactúan en algunos ejemplos extraídos de la experiencia de Avina. En este capítulo, echaremos un breve vistazo a tres casos de cambio sistémico: uno, en el terreno local; el siguiente, en el ámbito nacional; y el último, en el internacional. En cada caso, el cambio sistémico fue el resultado de los esfuerzos combinados de numerosos grupos y organizaciones diferentes que trabajaron en forma mancomunada durante muchos años.

Como hemos visto, la narrativa que usamos para describir el cambio es esencial. Este capítulo contará las historias desde una óptica levemente distinta: comenzando por el final. A menudo, damos las cosas por sentadas; en especial, cuando salen bien. Las personas activas en el área del cambio social siempre buscan problemas para resolver, pero también es importante observar lo que está funcionando bien en términos de sustentabilidad y preguntarnos cómo fue que las cosas llegaron a este punto. Por lo tanto, hablaremos sobre un parque nacional maravilloso que se estableció recientemente en la Argentina y nos preguntaremos cómo fue creado. Luego, observaremos la impresionante matriz de energía renovable en Chile y nos preguntaremos cómo se construyó. Finalmente, examinaremos el éxito de los programas de reciclaje inclusivo en algunos países de América Latina y nos preguntaremos cómo esos países lo lograron. Como debes de haber adivinado, en cada caso la respuesta es la ColaborAcción.



*Parque Nacional El Impenetrable - Chaco, Argentina*

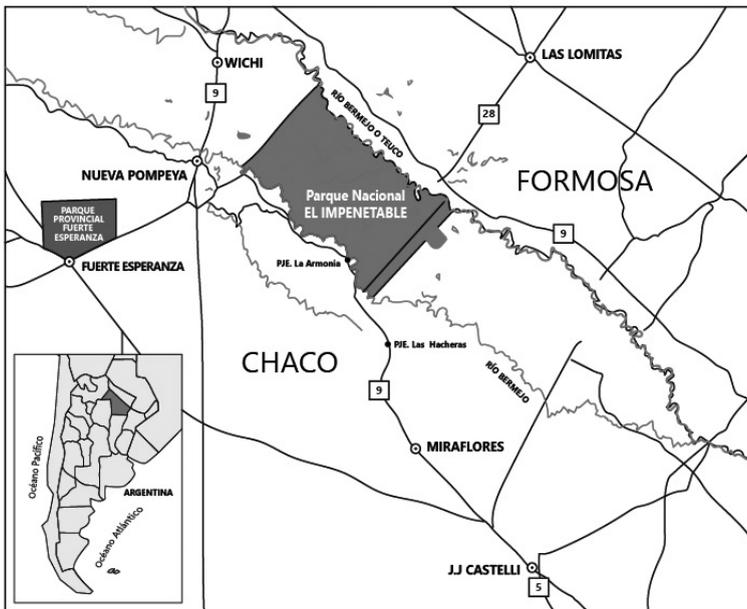
## **El Impenetrable**

Creado en 2014 e inaugurado en 2017, el Parque Nacional El Impenetrable, en la provincia argentina del Chaco, es el segundo parque nacional más grande del norte argentino. Localizado en más de mil quinientos kilómetros cuadrados entre los ríos Teuco-Bermejo y Bermejito, preserva parte del hábitat más prístino del bioma del bosque tropical seco del Gran Chaco sudamericano, con su abundante flora y fauna, que incluye especies en peligro de extinción, como el yaguareté, el tatú carreta y el águila solitaria. Entre los grupos indígenas del parque, se encuentran los Qom y los Wichí.

El bioma del Gran Chaco sudamericano (comúnmente llamado el Chaco), se extiende a través de la Argentina, Bolivia y el Paraguay, aunque el sesenta por ciento de su superficie pertenece a la Argentina. Hasta 2014, la Argentina no tenía un parque nacional en el Chaco. El bioma tiene uno de los índices de deforestación más altos de América del Sur —existen algunas estimaciones que hablan de una hectárea y media deforestadas por minuto. El Parque Nacional El Impenetrable no sólo representa la preservación de la biodiversidad y la cultura, sino que también es una atracción para los turistas de otras regiones de la Argentina y del extranjero. La esperanza es que las personas que visiten el parque para conocer los enormes recursos naturales del Gran Chaco Sudamericano vuelvan de su viaje con una valoración y una

pasión que los impulse a proteger el bioma del Chaco en su totalidad.

Antes de 2014, la tierra de lo que después sería El Impenetrable era parte de una gran propiedad privada llamada La Fidelidad, en la cual convivían la caza furtiva desenfrenada y la extracción ilegal de recursos naturales. Durante décadas, los dueños de esta imponente finca salvaje fueron dos hermanos italianos inmigrantes que cazaban y recolectaban algarroba de la tierra. En 2008, ya fallecido uno de los hermanos, el dueño sobreviviente, Manuel Roseo, se resistió a vender su tierra a los intereses de la soja en la región y fue asesinado por dos sicarios. Los herederos de Manuel Roseo, su hijo menor de edad y la madre, una mujer lugareña de condiciones muy humildes que había trabajado en la finca, estuvieron a punto de ceder a la presión de los productores de soja y entregar la propiedad a la explotación agrícola, en cuyo caso se habría desmontado el bosque nativo y perdido la flora y fauna del lugar. En lugar de ello, se convirtió en un Parque Nacional protegido gracias a que algunas personas y organizaciones de la región, dedicados a proteger el bioma chaqueño, se organizaron para preservar este tesoro sudamericano. ¿Cómo sucedió esta transformación? Si observamos cómo ocurrió usando el marco de referencia del proceso de cambio colaborativo, veremos los cinco componentes esenciales en acción.



*Ubicación del Parque Nacional El Impenetrable*

Emiliano Ezcurra, quien había sido director de campaña de Greenpeace Argentina, fundó con el apoyo inicial de Avina la organización Banco de Bosques para promover la preservación de los bosques argentinos, desde donde se propuso crear un Parque Nacional. Ezcurra inició negociaciones con Roseo para adquirir la finca y convertirla en un parque nacional pero el crimen lo obligó a cambiar de estrategia. Como ya no era posible concretar la compra, tenía que lograr que el gobierno provincial o nacional expropiaran el predio. El sueño amenazaba con convertirse en una pesadilla. Ezcurra no perdió tiempo y lideró a un grupo de personas entre ellos otros socios de Avina basados en la región del Chaco argentino (que incluye, pero no se limita a la provincia del Chaco) y referentes de alcance nacional que impulsaron una campaña pidiendo la expropiación de la finca La Fidelidad que incluyó a inversionistas y filántropos. Avina lo ayudó a expandir su capital social, a hacer conexiones y a sumar apoyo para transformar a La Fidelidad en un parque nacional. A medida que el grupo comenzó a trabajar en forma conjunta y a involucrar a representantes políticos locales, empresas y medios nacionales, la alocada idea se tornó una posibilidad real. Estas organizaciones, redes y otras conexiones ilustran el primer componente esencial del proceso de cambio colaborativo: el **capital social**. El capital social se caracteriza por su composición (diversidad y liderazgo) y por su calidad (relaciones de confianza). Sin embargo, el capital social solo es el punto de partida para el cambio sistémico. También se necesitan los otros componentes esenciales del proceso de cambio colaborativo: visión unificadora, agendas de acción compartidas, innovación e incidencia.

En este caso, la **visión unificadora** fue la creación de un parque nacional en el bioma del Chaco, una ecorregión históricamente subvaluada y descuidada de la Argentina. Las organizaciones de la sociedad civil en la región del Chaco son famosas por su autonomía, por tanto, encontrar la forma de aunar esfuerzos para una causa común es muy difícil. Finalmente, esa causa terminó siendo el propio Chaco. Con un parque reconocido en el ámbito nacional, el Chaco por fin comenzaría a atraer un poco de la atención y el respeto que se merecía. Todos estuvieron de acuerdo en que un símbolo como un parque nacional serviría para las numerosas y diferentes misiones y objetivos de los políticos locales, las organizaciones de la sociedad civil, las empresas y las comunidades locales.

El tercer componente esencial del proceso de cambio colaborativo es la **agenda de acción compartida**. Muchas agendas diferentes de acción coordinada fueron necesarias para transformar a la finca La Fidelidad en el Parque Nacional El Impenetrable. Hubo un movimiento político para declarar la expropiación de la propiedad de interés público. Hubo una serie de acciones legales tendientes a crear las condiciones para la transferencia del título de propiedad y negociar con los herederos. Hubo acciones científicas que involucraron a universidades y organizaciones ambientales para que el valor ecológico del área a ser protegida fuese calculado. Además, todo el proceso movilizó a la opinión pública local y a los medios nacionales de Buenos Aires. Por tal razón, la campaña mediática fue crítica, con una serie de acciones compartidas que involucraron a periodistas, a los medios de comunicación y a los formadores de opinión para poner la creación del parque en el centro de la escena nacional.

El cuarto componente esencial del proceso de cambio colaborativo es la **innovación**, y, en este caso, la innovación fue el lanzamiento de un enfoque popular de abajo hacia arriba para crear un parque nacional. Los diarios señalaron el hecho de que la creación del Parque Nacional El Impenetrable fue único en la historia de la Argentina, ya que, por primera vez, la propuesta para crear un parque surgió de la sociedad civil organizada que, finalmente, ganó el apoyo de los funcionarios primero del gobierno de la provincia del Chaco y luego del gobierno nacional. Nadie había visto nunca tal proceso participativo para preservar la herencia natural del país. Sin esta innovadora movilización de diversos líderes y organizaciones locales y nacionales, que lideraron el movimiento desde la periferia, el parque jamás se habría creado.

El quinto componente esencial del proceso de cambio colaborativo es la **incidencia**: lograr suficiente influencia sobre los tomadores de decisiones para que ocurra el cambio de una manera mensurable. En el caso de El Impenetrable, la creación del parque fue el objetivo desde el inicio y es una muestra clara de incidencia. La unión del capital social con las agendas de acción compartidas de una manera muy innovadora tuvo el objetivo de influir sobre las políticas públicas (y la opinión pública) para producir la legislación y movilizar los recursos necesarios a fin de transformar el parque en realidad.

El ejemplo del Parque Nacional El Impenetrable demuestra el proceso de cambio colaborativo que funcionó localmente. Veamos ahora un proce-

so de cambio colaborativo que funcionó en todo un país.



*Cerro Pabellón en Chile, la primera planta geotérmica de Sudamérica, abastece a 165.000 hogares.*

## **La matriz de energía renovable de Chile**

En agosto de 2017, un artículo en el *New York Times* anunció la “transformación de la matriz energética de Chile” destacando la instalación de la primera planta geotérmica de Sudamérica en el Cerro Pabellón. Según el artículo, la infraestructura de la energía verde de Chile estaba ayudando a transformar “una nación que fue dependiente de las importaciones de energía en una central eléctrica renovable con el potencial para ayudar a sus vecinos a mantener las luces prendidas”. En su informe de 2016, la Agencia Internacional de las Energías Renovables observó que Chile ostentaba la tercera posición de América Latina en términos de inversión en energía renovable, con 3,4 billones de dólares americanos movilizados, mientras que, en 2015, Chile integró por primera vez la lista de los diez primeros mercados de energía renovable. Parece una historia de energía renovable bastante exitosa, considerando que Chile proyecta actualmente que su matriz energética aumentará desde 45 % de renovables hasta 90 % para 2050. Pocos creerían que, apenas diez años atrás, Chile estaba embrollado en una crisis de ener-

gía, con una gran incertidumbre y disturbios populares que giraba alrededor del futuro de su matriz energética. Los líderes empresariales y políticos consideraban que una red de energía basada en los renovables era poco práctica y una planta geotérmica solo era un verde castillo en el aire. ¿Cómo ocurrió la “transformación de la energía” chilena?

Luego de años de incumplimientos, en 2007, la Argentina cortó el suministro de gas natural a Chile, creando así una crisis nacional para un país casi sin fuentes locales de combustibles fósiles. Como solución, el Gobierno y un consorcio de compañías promovieron un proyecto para una gran represa de 2.750 MW en la región de Aysén, con la promesa de construir las líneas de energía hacia el norte por más de mil millas hasta la capital, Santiago. La resistencia fue feroz. Las protestas en Aysén llegaron a Santiago, pues las comunidades locales en el sur y los conservacionistas de todo el país censuraban el costo ambiental y la falta de transparencia. Cuando se acercaron sus socios en Aysén para que respaldara su oposición a las represas, Avina entendió que el problema no eran tanto las represas, sino la falta de una visión de largo plazo sobre la energía para el país y de forúms públicos para discutir los pros y las contras de diferentes soluciones energéticas, en especial, las renovables.

A veces, un proceso de cambio colaborativo emerge de una situación de crisis y conflicto que muestra a las claras a muchos grupos e instituciones diferentes que el *statu quo* ya no es viable. Avina comenzó trabajando con sus socios en Chile a fin de reunir el **capital social** relevante para abordar el desafío energético de manera abierta y participativa. El resultado fue la creación de un diálogo cívico entre las diferentes partes interesadas, las empresas, el Gobierno y la sociedad civil, llamado Escenarios Energéticos, que fue lanzado en 2008. La propuesta fue crear una visión sobre la energía para Chile usando datos, costos e información técnica reales. Se invitó a participar diferentes grupos que debían enviar propuestas técnicas sobre cómo podrían suministrar energía adecuada a los chilenos durante las próximas décadas y a qué costo. Se trató de una innovación notable ya que era la primera vez que el planeamiento de la energía en Chile examinaba las ventajas de confiar en la conservación de la energía y en los renovables como estrategia de largo plazo.

Para 2009, la Plataforma de Escenarios Energéticos había ganado tracción y era capaz de convocar a los candidatos presidenciales y obligarlos en público a indicar cuál de los escenarios favorecerían. El futuro presidente Piñera no asistió, pero envió a la persona que después se transformaría en

su secretario de Energía. El enfoque sobre la *visión energética* de Chile para 2030 proporcionó una visión unificadora obligatoria porque todos sabían que Chile tenía un desafío energético. Un diálogo público abierto e inclusivo con propuestas revisadas por pares sobre la manera de solucionar ese desafío podía ser aceptado por todos los sectores, a pesar de las protestas y de la tensión social creciente. En 2010, se organizó un segundo debate con participación más amplia y cobertura mediática a través de la CNN en español. Gracias a esos debates y estudios, la oportunidad real de aumentar drásticamente los renovables en la red de energía comenzó a sumar apoyo.

Es importante observar que la Plataforma de Escenarios Energéticos fue una **agenda de acción compartida** entre muchas que operaban en Chile en ese momento. Las protestas que se oponían a los proyectos de represas en la región de Aysén continuaron a lo largo del país, crearon presión en las empresas y en el Gobierno y le dieron visibilidad al desafío energético y a sus consecuencias. Avina no participó directamente, pero sí muchos de sus aliados. El secretario de Energía de Piñera, que intervino en el debate en 2009, condujo el borrador de la primera declaración sobre la visión energética nacional de Chile en 2013, con la inclusión de un papel trascendente para los renovables. Aumentó la inversión en energía renovable y en conservación. Otros socios de Avina lideraron los esfuerzos para convencer a la Legislatura nacional de preparar y aprobar una ley para la promoción de la energía renovable (Ley de Renovables, que se logró en 2014).

Cuando la Presidenta Bachelet volvió al poder en 2014, estableció un Comité Consultor para la Energía permanente, que invitó a veintisiete expertos y consejeros (incluso Avina) para interactuar con el nuevo secretario de Energía, quien había sido uno de los socios fundadores del proyecto Escenarios Energéticos. Esta es una clara medición de **incidencia**. La idea de un diálogo multisectorial sobre la energía en marcha se transformó en una política pública en toda la nación. Es obvio que el indicador más significativo de la incidencia en términos del cambio sistémico en Chile es el hecho de que, en solo diez años, el país pasó de una crisis de energía y protestas a líder mundial en energía renovable. Gracias a años de resistencia, el proyecto de la represa de Aysén —aprobado por el Gabinete de ministros de Piñera en 2011— fue rechazado en 2014 y, finalmente, en 2017, fue abandonado por los que lo propusieron. Para entonces, resultó evidente para todos los involucrados que el país no necesitaba este tipo de

proyecto para solucionar sus desafíos energéticos.



*Recicladoras urbanas acopiando materia prima.*

## **Reciclaje inclusivo**

Los beneficios del reciclaje en términos económicos y ambientales son ampliamente conocidos. Las estimaciones indican que el mercado global de materiales reciclados tendrá un valor superior a treinta y cinco billones de euros para 2020. Sin embargo, solo una pequeña fracción de materiales reciclables encuentra su camino dentro de la corriente de reciclaje. El resto termina en rellenos sanitarios o, peor aún, en el medio ambiente, donde crea problemas. La isla de basura de plástico descartado que flota en el Pacífico es más grande que Francia. Por tanto, existe un imperativo tanto económico como ambiental para aumentar el reciclaje en todo el mundo. No obstante, en muchas economías emergentes, también existe una dimensión social. Millones de trabajadores en situación de vulnerabilidad y pobreza aprovechan la demanda insatisfecha de materiales reciclables para ganarse la vida. A pesar de haber sido denigrados y desanimados, estos recolectores de basura son crecientemente vistos como lo que son: importantes actores económicos que realizan un servicio de notable impacto social, económico y ambiental. Los programas para crear, expandir

o mejorar el reciclaje en los países donde miles y miles de trabajadores ya están en esta cadena de valor deben tenerlos en cuenta.

En América Latina, existen aproximadamente cuatro millones de recicladores que trabajan en la economía de reciclaje informal, de los cuales alrededor del 15 % está organizado en cooperativas. La región ha tomado el liderazgo global en la demostración de que los programas de reciclaje pueden ser inclusivos y generar oportunidades y mejores condiciones de vida para los recicladores y sus familias. En la última década, cinco países aprobaron leyes nacionales para proteger e incentivar las cooperativas de reciclaje y sus miembros. Muchas grandes ciudades, como Bogotá y Buenos Aires, otorgaron contratos de reciclaje público para esas cooperativas. La imagen popular de los recicladores informales ha comenzado a cambiar en países como Brasil, donde los líderes empresariales, los banqueros, los ministros e, incluso, el Presidente han posado para fotografías con los líderes del movimiento de reciclaje. En la Argentina y Colombia, compañías internacionales como Coca Cola, PepsiCo y Danone buscan que sus marcas se asocien con las cooperativas de reciclaje y sus trabajadores.

Al mismo tiempo, las cooperativas están probando nuevas tecnologías que les permitirán alcanzar una mayor escala y ascender la cadena de valor del reciclaje vendiendo su material a grupos más grandes o, incluso, directamente a la industria. A medida que estos países luchan para aumentar esta actividad, cerrar los rellenos sanitarios y crear trabajo digno, las asociaciones de cooperativas de reciclaje se sientan a la mesa para asesorar sobre las formas de diseñar programas de reciclaje inclusivo que cumplan todos estos objetivos. ¿Cómo fue que estos trabajadores de bajos ingresos, marginalizados y explotados por los intermediarios en gran parte del mundo en vías de desarrollo lograron posicionarse en los más altos niveles y negociar la política nacional en tantos países latinoamericanos? La transformación del reciclaje a lo largo de América Central y del Sur durante los últimos diez años es una ilustración vívida del poder del proceso de cambio colaborativo.

Cuando Avina comenzó a apoyar las iniciativas de reciclaje en Lima en los años noventa, el cuadro era muy diferente. La mayoría de los recicladores más informales eran considerados basureros, recolectores de basura, incluso, vagabundos; eran perseguidos por las autoridades públicas y, a menudo, los ciudadanos los maltrataban. Aunque, en gran parte de la región, eran la fuente principal de materiales reciclables y el punto de entrada de la cadena

de suministros, los intermediarios los explotaban creando condiciones de trabajo perniciosas. Aun los recicladores organizados en cooperativas dependían de la caridad y, con frecuencia, manejaban sus operaciones sin entrenamiento profesional ni prácticas empresariales eficientes.

En 2003, Avina comenzó a trabajar directamente con las cooperativas de reciclaje en el Brasil y con el movimiento de reciclaje nacional en ese país y en Colombia. Los líderes del movimiento y algunas cooperativas querían mejorar las condiciones de sus miembros, ser tratados de manera justa por los otros actores de la cadena de suministro y ser legitimados por las agencias gubernamentales. En general, los recicladores buscaban respeto y reconocimiento por el valor que creaban para la sociedad. Con su presencia en quince países de América Latina, Avina pudo verificar que la situación que presenciaba en el Brasil y en Colombia era similar a lo que ocurría en toda la región. Tal vez, podríamos trabajar con las cooperativas, las asociaciones de reciclaje y los movimientos nacionales para crear las condiciones para el cambio sistémico entre todos.

El **capital social** asociado con el proceso de cambio colaborativo se expandió a través del tiempo, desde los grupos locales hasta las redes nacionales e internacionales. Además de diferentes cooperativas (que comenzaron en el Brasil y Colombia y, luego, en la Argentina, el Perú, Ecuador, Chile y Bolivia), los grupos de reciclaje incluyeron asociaciones nacionales y la red de reciclaje regional latinoamericana, Red Lacre. Dentro de este grupo de recicladores, hubo una cantidad de líderes importantes que le dieron voz al movimiento y adoptaron una nueva visión para el sector —una **visión unificadora** para transformar la percepción de la sociedad sobre el reciclador, ya no considerado un problema o un caso de caridad sino un actor económico, un miembro valorado de la comunidad que realiza un servicio público. Avina encargó estudios para comprender la importancia de los recicladores informales en la industria del reciclaje y calcular cuántos puestos de trabajo podrían crearse ayudando a las cooperativas de reciclaje a formalizar y profesionalizar sus actividades. Crear un negocio para promover el reciclaje inclusivo como una solución económica en lugar de un proyecto de caridad fue una **innovación** notable que abrió nuevas posibilidades de asociación.

Después de fortalecer las cooperativas y asociaciones de reciclaje, la siguiente **agenda de acción compartida** que Avina apoyó fue persuadir del proceso de cambio a otras partes interesadas clave, incluidas las empre-

sas y el gobierno. Algunas compañías, como Coca Cola y Danone, reconocieron rápidamente el valor de una alianza con el movimiento reciclador, ya que sus latas, botellas y envases eran una parte grande y visible del flujo de basura sólida. Avina y sus socios hicieron las conexiones necesarias para que los representantes de las empresas pudieran sentarse en la misma sala con los líderes del movimiento reciclador, que representaban sus propios intereses y negociaban directamente con sus equivalentes de la industria. Esta interacción directa también fue una innovación, y la confianza que creó alentó aún más la cooperación. Gracias en parte a la legitimidad que estas conexiones de negocios les confirieron, los líderes del reciclaje pronto tuvieron acceso a los representantes de los gobiernos locales y, posteriormente, de los nacionales. Se hizo evidente que, invirtiendo en las cooperativas y mejorando las condiciones de trabajo, el gobierno podría no solo expandir los programas de reciclaje, sino también fomentar una labor sustentable para los trabajadores vulnerables. A través de estas alianzas, las cooperativas consiguieron proporcionar uniformes, ofrecer licencias por enfermedad, cubrir las necesidades de salud, efectuar gastos de capital y aumentar su eficiencia.

Otra etapa importante de las agendas de acción compartida en el proceso de cambio colaborativo fue la iniciativa para incluir las protecciones e incentivos para el reciclaje inclusivo en la política pública nacional. Esta iniciativa comenzó en el Perú, cuando los expertos en el reciclaje, las cooperativas y sus partidarios les presentaron ideas a los legisladores que trabajaban en el proyecto de administración de residuos sólidos y en la política laboral. La Ley del Reciclador (No. 29419), que ofrecía derechos laborales formales a los recicladores, fue aprobada por el Congreso del Perú en 2009. En el siguiente año, se aprobó una ley similar en el Brasil, y, posteriormente, en Colombia, Bolivia y Chile, lo que constituye una evidencia de la **incidencia** en los más altos niveles.

Estas leyes brindaron reconocimiento nacional al importante papel del reciclador y, en muchos casos, ofrecieron incentivos e, incluso, mandatos para que los funcionarios municipales incluyeran a las cooperativas de reciclaje en sus planes de residuos sólidos. Actualmente, un consorcio internacional lanzado en 2011 llamado Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo (IRR) une al Banco de Desarrollo Interamericano (BID/FOMIN), Coca Cola, PepsiCo, Danone, la Red Nacional de Recicladores Latinoamericanos (Red LACRE) y la Fundación Avina para monitorear un

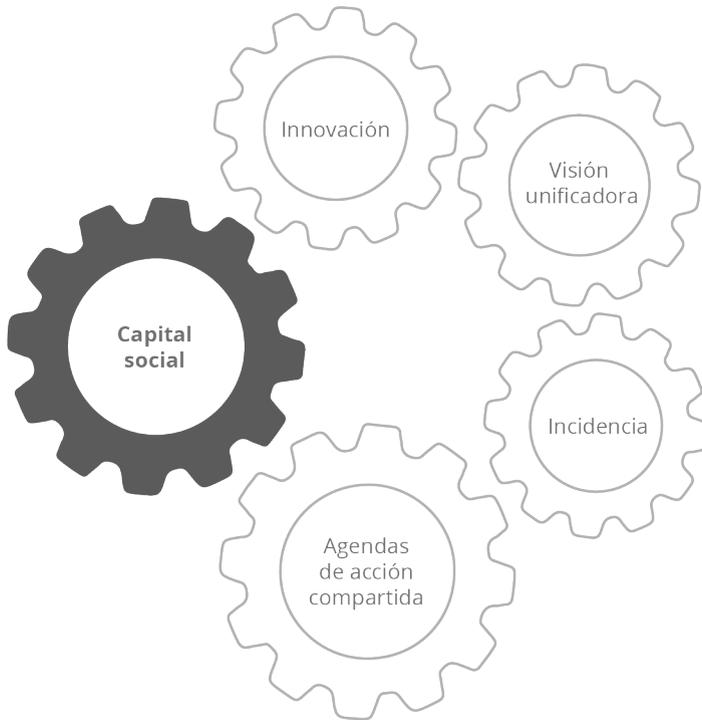
programa millonario de apoyo al reciclaje inclusivo en la región. Es importante notar que el BID ha comenzado a incorporar el reciclaje inclusivo dentro de los términos de sus préstamos en el área de la administración de residuos sólidos, institucionalizando y expandiendo aún más la incidencia del proceso de cambio colaborativo.

Estos tres ejemplos ilustrativos representan un impacto directo sobre muchos miles de personas y benefician indirectamente a otros varios de millones más. En cada ejemplo del proceso de cambio colaborativo vemos que los mismos componentes, cuando se fortalecen, aumentan la posibilidad del cambio sistémico. Estos procesos de cambio colaborativos no representan una obra exclusiva de ningún grupo, líder o institución. Ellos demuestran cómo un **capital social** diverso con una **visión unificadora**, **agendas de acción compartidas** y herramientas **innovadoras** puede generar una **incidencia** que mejora el *statu quo* de manera fundamental. Los próximos cinco capítulos estudiarán estos cinco componentes en mayor detalle, explicarán sus implicancias, mostrarán cómo trabajan y ofrecerán algunos ejemplos prácticos sobre cómo fortalecerlos para que ColaborAcción contribuya al cambio sistémico.



## *El capital social*

### EL PROCESO DE CAMBIO COLABORATIVO



*“La forma más común en que la gente disminuye su poder es creer que no lo tiene”. —Alice Walker.*

*“Tienes que confiar y creer en la gente, o la vida se hace imposible”. —Anton Chekhov.*

Para entender ColaborAcción, los próximos cinco capítulos examinarán, uno a uno, los cinco componentes esenciales de un proceso de cambio colaborativo, comenzando con el capital social. Cada uno de estos capítulos empieza con un relato sobre la experiencia de un proceso de cambio real en el que Avina ha trabajado. Mientras lees cada narrativa, imagina que eres un miembro de nuestro equipo interactuando con nuestros socios. Los ejemplos son reales, aunque algunos detalles han sido alterados o mezclados para simplificar la historia.

### **CASO 3A | Cooperativa de Reciclaje, São Paulo**

Estás visitando una cooperativa debajo de la autopista en São Paulo. La basura se apila en papeleras; los hombres y las mujeres empujan carritos llenos de basura sobre la tierra compactada. Entrás a través del portón de estaño oxidado y la reunión ya ha comenzado: alrededor de veinte o treinta recolectores de basura con chalecos verdes gastados están de pie escuchando a João. Estos trabajadores han construido la cooperativa con el apoyo de la Iglesia católica y los valores organizacionales del movimiento de trabajo marxista. Han descubierto que están mejor juntos en lugar de limpiar las calles solos —hay más beneficios y protección— pero, aun así, es una existencia precaria. En cualquier momento, la ciudad podría demoler su centro de reciclaje informal situado debajo de un paso elevado. Los peatones no valoran lo que ellos hacen; algunos, incluso, los amenazan.

Lo que has estado discutiendo con João y los otros presentes en la reunión es que, si realmente quieren cambiar su situación, necesitan comenzar a vincularse con otros grupos. Los recolectores de basura agregan valor juntando valiosos materiales reciclables de las calles y tachos de basura y evitando que este material termine en el vertedero de la ciudad. Ese esfuerzo asegura que los materiales vuelvan a entrar en las cadenas de valor. Una lata de aluminio recogida por uno de los miembros de la cooperativa puede volver a una compañía como Alcoa, lo que constituye un valor significativo para la industria. Sin embargo, la mayor parte del valor creado no vuelve a la persona que recogió la lata. ¿Qué pasaría si el reciclador recibiera unos centavos más por lata? Tú

podrías duplicar el ingreso de algunos de los trabajadores más vulnerables en este país en desarrollo. ¿Cómo alteras el sistema para que estos trabajadores esenciales pero vulnerables tengan derechos y protección y puedan llevar a su casa más del valor que crean?

João termina de hablar y te presenta. Tú imaginas que ellos deben de estar pensando “¿quién es esta persona?” y “¿qué sabe sobre reciclaje y lo que hemos atravesado en las calles de São Paulo?”. Al mismo tiempo, tú estás pensando “estos tipos están en el borde del precipicio” —un paso en falso, una lesión, una medida arbitraria de la ciudad y su medio de subsistencia desaparece. Ellos parecen estar en lo más bajo de la escalera económica, pero, en realidad, las cosas podrían ser mucho peores. Por medio de la tenacidad y la solidaridad, han construido alguna estabilidad, algo a qué aferrarse. Si quieren asegurar estos progresos iniciales o extenderlos, necesitarán involucrar a otros grupos por fuera de la iglesia y de las caridades convencionales de las que han estado dependiendo. Tendrán que hablar con representantes de la industria que absorbe el material que ellos juntan. Tendrán que sentarse con el gobierno de la ciudad que otorga los contratos de reciclaje y con el ministro de Trabajo que protege a los trabajadores.

Es tu turno de hablar, por tanto, les agradeces por haberte invitado y haces un chiste sobre tu ignorancia respecto del precio de mercado de un kilo de PET. Agregas que sí sabes que, si quieren mejorar las condiciones de su cooperativa, la forma es trabajar con otras cooperativas en el movimiento de reciclaje, no solo en São Paulo, sino en todo el Brasil e, incluso, en otros países. Les cuentas que has visitado cooperativas como la de ellos en Bogotá, en Buenos Aires, en Lima, que ellas tienen problemas similares y están buscando socios que puedan ayudarlas a resolverlos. Que, en el Perú, las cooperativas están trabajando con un grupo de reciclaje profesional para que se reescriban las leyes nacionales a fin de que incluyan oportunidades y protección para las cooperativas de reciclaje. Que, en Buenos Aires, las cooperativas están dialogando con el gobierno local sobre las licitaciones para el contrato del servicio de reciclaje de la ciudad. Para crear oportunidades aquí, en São Paulo, necesitan más aliados y eso es algo en lo que te gustaría ayudarlos.

En este momento, el portón de estaño oxidado se abre y Arruda entra en el recinto. Se destaca con su traje en el medio de los barriles de basura.

Está sudando por el calor y afloja su corbata mientras camina hacia el curioso grupo. Lo saludas y dices que Arruda puede ser uno de los aliados más importantes que pueden encontrar. ¡Trabaja para Coca Cola, por tanto, muchas de las latas que recolectan son de él! Los ojos, sospechosos, se vuelven hacia él. Arruda comienza por contarles que su compañía quiere encontrar la forma de ayudar a los trabajadores que reciclan las latas de gaseosas. Les explica que tienen una oficina de comunicaciones que quiere contar lo que hacen los recicladores, que tienen una oficina de relaciones institucionales en la capital, Brasilia, que puede ayudar a abrir algunas puertas de las agencias federales responsables del sector de reciclaje.

Algunos de los marxistas más radicales del grupo miran para otro lado o, incluso, deambulan mientras él habla, pero la mayoría del grupo permanece en el lugar, impresionada con esta muestra de solidaridad. Lo escuchan hasta el final, en especial, João. Él ya conoce a Arruda y será uno de los primeros en visitar la oficina de Coca Cola en Brasilia, y, posteriormente, uno de los primeros en aceptar su invitación para participar de una reunión de alto nivel con ejecutivos de Coca Cola, Walmart y el Ministerio de Trabajo. Dentro de un año, esta misma cooperativa invertirá en equipamiento para aumentar su volumen y, después, ganará su primer contrato de reciclaje de gran volumen con un centro comercial local. Dentro de dos años, festejarán una nueva Ley Federal de Reciclaje que, por primera vez, los reconocerá como trabajadores oficiales, con los mismos derechos y protección que el Estado garantiza a otras clases de trabajadores.

Sin embargo, cuando la reunión llega a su fin, todavía no sabes nada de esto. Sólo sabes que João, otros miembros y líderes de cooperativas, el movimiento nacional de cooperativas, Arruda, el CEO de Alcoa, el ministro de Trabajo y el intendente de São Paulo juegan un rol para mejorar las condiciones de estos trabajadores y de otros como ellos en todo el país. Estos grupos diferentes pueden ayudar a los miembros de las cooperativas a obtener más valor por su trabajo y brindar más estabilidad a sus familias. Tal vez, no se den cuenta, pero todos estos grupos e individuos son parte del capital social que se requiere para cambiar el sistema para los cientos de miles de recicladores informales del Brasil que se ganan la vida recuperando lo que otros arrojan a la basura.



*Planta de reciclaje*

## **¿Qué es el capital social y por qué es importante?**

Con frecuencia, lo que nos preguntamos cuando enfrentamos un problema es “¿con quién necesito hablar para solucionar esto?”. Si es un problema personal, generalmente podemos solucionarlo con la familia, con los amigos o con una organización pública o privada diseñada para tratar esta situación. Sin embargo, ¿qué ocurriría si fuera algo mayor? Cuando queremos comenzar algo nuevo o cambiar algo que está fuera de nuestras limitadas capacidades, tenemos que comprometernos con gente o grupos que no conocemos o, incluso, movilizarnos con ellos. Tenemos que tender la mano y construir o fortalecer nuestro capital social. El capital social es el primer componente esencial del proceso de cambio colaborativo que examinaremos porque es el comienzo del cambio y la piedra fundamental debajo de los otros cuatro componentes.

El capital social tiene muchos nombres, como cuando nos referimos a las “partes interesadas”, los “jugadores”, los “actores” y los “protagonistas” involucrados en un proceso de cambio. El concepto principal explica que, así como el capital se usa para crear valor económico, existe también una forma social del capital que nos ayuda a trabajar juntos y crear un valor social entre las personas y para nosotros mismos. El capital social hace que

las interacciones y transacciones sociales sean más eficientes y potentes. En realidad, este capital es una red de personas, grupos, instituciones, relaciones y protocolos que apuntala todo lo que hacemos en una sociedad. Son ejemplos de esto la familia, los amigos, los grupos de exalumnos, las redes de negocios, los clubes y asociaciones, los socios comerciales y los comités de las iglesias. Es una lista muy larga porque a los humanos nos gusta asociarnos y formar grupos. Desde el punto de vista del poder, esto ocurre porque nuestra habilidad para defender y promover nuestros intereses depende, con frecuencia, del capital social (tanto en cantidad como en calidad) que podemos reunir.

El capital social no solo es necesario para lograr el cambio como parte del proceso colaborativo, sino que es igualmente crucial para mantener el cambio logrado. Muchas instituciones se concentran en el camino más corto para el cambio, ya sea conseguir la aprobación de una ley, la creación de un parque o el diseño de una innovación, y, muchas veces, esa ley es revocada posteriormente, el parque es invadido y la innovación junta polvo sobre un estante. Si miramos con atención, veremos que la manera en que se ejecuta el cambio determina si será implementado y mantenido o no. Muy a menudo, las nuevas leyes promulgadas desde arriba no prosperan en su implementación por la falta de partidarios de la ley en la sociedad. El mismo capital social que trabaja para la aprobación de una ley probablemente defenderá su implementación, allanará su adopción, la defenderá y asegurará la resiliencia. En otras palabras, la forma en que el cambio sucede determina su éxito de largo plazo. Puede haber otras maneras de hacer un cambio, pero, si se construye con capital social, tiende a durar más tiempo. Aun cuando el proceso puede ser un poco más lento o costar más, vale la pena porque proporciona su propia póliza de seguro.

Ahora que entendimos que el capital social es un componente esencial del proceso de cambio colaborativo, veamos cómo podemos fortalecerlo. Como vimos en el capítulo dos, si queremos que algo se haga —algo que requiere que muchos grupos diferentes trabajen juntos o que, por lo menos, se alineen y ajusten lo que están haciendo—, tenemos que comenzar por hablar con la gente y las instituciones que necesitan involucrarse para que se haga. Eso presenta numerosos desafíos. Primero, saber a quién involucrar es un desafío. Segundo, muchas veces estas personas nunca han trabajado juntas. En ocasiones, se conocen, pero tienen opiniones negativas de los demás, o

no confían en ellos. Las diferencias pueden ser ideológicas, culturales o personales. Estos dos aspectos —quién se involucra y las relaciones entre ellos— pueden ser definidos como la composición y la calidad del capital social. Invertir en la composición y la calidad del capital social es una de las mejores maneras de fortalecer el éxito de un proceso de cambio colaborativo.

## **Los factores que fortalecen el capital social: la composición y la calidad**

Cuando Avina habla sobre el capital social se refiere tanto a la composición del capital como a su calidad en términos de los vínculos de sociabilidad, confianza y reciprocidad que caracterizan las relaciones entre los miembros. Juntos, estos dos aspectos —las personas correctas y las relaciones de calidad entre ellas— producen un potencial para trabajar juntos, colaborar o contribuir con alguna acción. Son dos factores de éxito poderosos para el componente del capital social de un proceso de cambio colaborativo. Podemos mejorar estos factores de éxito de varias maneras. Veamos primero las formas de fortalecer la composición como un factor de éxito clave del capital social.

### **Composición: diversidad y liderazgo colaborativo**

Cuando se construye el capital social para un proceso de cambio, a menudo, la primera pregunta es la siguiente: ¿quién tiene que estar en la mesa? En otras palabras, tenemos que definir a quién nos referimos cuando hablamos del capital social del proceso de cambio. Si vives en una comunidad pequeña, puedes imaginarte una reunión en la Municipalidad con la presencia de toda la comunidad. Todas las personas y las relaciones necesarias para tomar decisiones o coordinar acciones están delante de ti. Sin embargo, como vimos en el último capítulo, la cuestión de a quién involucrar es más engorrosa cuando enfrentamos tipos más complejos de desafíos, que van más allá de una simple comunidad o de un sector. Como hemos visto, los desafíos del desarrollo sustentable involucran por definición a múltiples comunidades, sectores y niveles del gobierno. Atraviesan fronteras, culturas e ideologías.

En estos casos, no puedes simplemente invitar a todos a la Municipalidad. Debes pensar en quién debe participar y cómo involucrarse con esos grupos de manera específica. Cuando Avina busca fortalecer la composición del capital social, se concentra principalmente en dos objetivos: el aumento de su diversidad y la promoción del liderazgo colaborativo. Analicemos la diversidad primero. Podemos comenzar con el ejemplo del Parque Nacional El Impenetrable para comprender su importancia.

### **Caso 3B | El Impenetrable: capital social y diversidad**

Como describimos en el capítulo dos, Emiliano Ezcurra tuvo la idea inicial de crear un parque nacional, pero su concreción implicaba trabajar con un capital social muy diverso. Su organización, Banco de Bosques, ni siquiera trabajaba en el bioma del Chaco. La elección del Chaco como lugar fue el resultado de interacciones con los líderes locales, que entendieron el contexto local y se transformaron en aliados. Una vez formado el grupo inicial de impulsores, el próximo paso fue ganar el respaldo de una red más amplia de organizaciones locales llamada Redes Chaco. Después de muchos debates e interacciones, el grupo se movilizó y convocó a otras organizaciones nacionales e internacionales que adoptaron la idea y comenzaron a apoyar las acciones necesarias para conseguir fondos y poner en marcha al gobierno. El gobernador de la provincia y el Congreso nacional, en Buenos Aires, fueron esenciales para estructurar el proceso de expropiación de la tierra. Asimismo, participaron fundaciones y empresas para recaudar el dinero para alcanzar el monto de la expropiación y los demás costos del proceso legal. El Banco de Galicia fue otro socio, así como la Editorial Estrada y Danone, que introdujo un producto especial a fin de generar fondos para el esfuerzo. Greenpeace, Vida Silvestre, WWF y docenas de otras organizaciones sin fines de lucro nacionales e internacionales adhirieron a la campaña y desempeñaron roles fundamentales para llevar el proceso adelante. El periódico nacional *La Nación* llevó el caso a su página editorial. Esta es solo una corta lista del diverso **capital social** que hizo posible el Parque Nacional. Muchos de estos grupos e individuos no percibieron que eran parte de un proceso de cambio colaborativo, pero cada uno desempeñó un papel para que este cambio sucediera.

## Diversidad

La importancia de interactuar con una composición diversa de individuos e instituciones para construir un proceso de cambio colaborativo es una de las lecciones fundamentales que Avina ha aprendido a lo largo de los últimos veinte años. Un proceso de cambio será más fuerte si participan más grupos e individuos. El volumen es importante, pero más importante aún es movilizar diferentes tipos de grupos e individuos. Si el capital social movilizado en un proceso de cambio incorpora un amplio espectro de grupos y líderes sociales, es difícil detenerlo. En otras palabras, la masa crítica necesaria para que el cambio ocurra es más reducida si la masa es más diversa porque es más difícil resistir el cambio cuando está impulsado por un amplio espectro de partes interesadas y grupos de interés. Por esta razón, el primer paso para construir un proceso de cambio es asegurar la máxima diversidad en su composición al trazar, convocar e involucrar al capital social. Cuando ya existe una red diversificada, como en el caso de Redes Chaco, es un buen espacio para comenzar a entender las diferentes dinámicas que se manejan en los diferentes grupos, incluidos sus intereses, su influencia y sus relaciones con el poder. El tema del poder es crucial. A menudo, corregir la asimetría de poder es el primer paso para cambiar el *statu quo* y, por lo tanto, es clave para lograr un capital social diverso.

## Asimetría del poder

Una asimetría de poder es la brecha en el acceso al conocimiento, las oportunidades y los recursos que limita la habilidad de algunos grupos para defender sus intereses y ofrece una ventaja de poder a los grupos que disfrutan de ese acceso. Cuando se observa el *statu quo* de cualquier sistema, existen relaciones, intereses y contextos que mantienen el sistema en su lugar, en su configuración actual. Cualquier intento por cambiar la configuración, por ejemplo, incluir grupos que son excluidos con frecuencia, a menudo enfrentará la oposición de aquellos que se benefician del *statu quo* y creen que perderán si se altera la situación. Los grupos excluidos que experimentan tal asimetría carecen de acceso al poder o de la habilidad para que sus voces se oigan. Es normal que aquellos con poder quieran

mantener el *statu quo* que perciben como ventajoso para ellos, aunque lo mismo sea desventajoso para aquellos con menos poder, hasta que se corrija dicho desequilibrio. Este tipo de asimetría de poder es un desafío frecuente en el área del cambio social. ¿Cómo puede la creación de un capital social diverso enfrentar y superar este desafío?

El caso del movimiento de reciclaje en América Latina ofrece un ejemplo. Como vimos en el capítulo dos, las asimetrías de poder dentro de la cadena de valor del reciclaje son rígidas. Los trabajadores informales y, con frecuencia, no instruidos, ubicados en el margen de la sociedad, tienen poca influencia sobre los responsables políticos que definen las reglas del sector de reciclaje o sobre las compañías que dictan las reglas de ese mercado. Los intermediarios, que tienden a dominar la cadena de valor, tienen poco incentivo para respetar los derechos y recompensar la creación de valor de los recolectores de basura informales porque los consideran prescindibles e impotentes.

De hecho, el incentivo del mercado es explotar a esos trabajadores desprotegidos para maximizar el lucro. La pasividad del gobierno alienta esa explotación. El sistema está en contra del reciclador callejero informal. El *statu quo* no percibe a estas personas como actores económicos que crean valor y que merecen ser tratados con dignidad y respeto. Para cambiar el *statu quo* y corregir este desequilibrio en los resultados, debemos alterar esta asimetría de poder para asegurarnos que los recicladores tengan voz y se sienten a la mesa donde se toman las decisiones políticas y de mercado. Asegurar que los líderes del movimiento de reciclaje de América Latina tengan voz y un lugar en la mesa los coloca en una posición menos desigual con los tomadores de decisiones. Este ha sido uno de los factores que han conducido a un amplio cambio en el sector del reciclaje en muchos países de América Latina.

Construir el capital social necesario para producir un proceso de cambio colaborativo requiere un análisis cuidadoso de las asimetrías de poder del *statu quo* que están obstaculizando el cambio. Un capital social diverso puede ayudar a corregir los desequilibrios y nivelar el campo de juego incluyendo a los grupos marginalizados en el proceso de cambio en términos más equitativos. Aunque es muy difícil asegurar términos verdaderamente equitativos, la inclusión puede ser transformadora de todas formas. La mera presencia de grupos diferentes en la mesa negociadora altera la dinámica de poder y el diálogo abierto hace más difícil esconder o justificar el prejuicio, la explotación y la exclusión.

## Participación de las “élites”

Después de analizar las asimetrías de poder que impiden que el cambio llegue a grupos importantes pero excluidos, el próximo paso para mejorar la diversidad del capital social es hacer un mapa y comprometer a las “élites” que deben involucrarse. Hemos adoptado el término “élite” como el que usan los teóricos sociales y no nos referimos solo a los ricos y poderosos. Cuando Avina se refiere a las élites como parte de un capital social diverso, nos referimos a las personas cuyas opiniones les importan a los grupos que deben movilizarse, y, muchas veces, no son ricas y poderosas en el sentido convencional.

Esto no solo significa hacer una lista de “los que siempre se convocan”. A veces, un grupo o un líder clave para el éxito del proceso, sea al inicio o durante su implementación, no es evidente de inmediato. Pueden ser líderes muy influyentes dentro de un sector o una comunidad específicos —aquellos a quienes los demás escuchan. Otras veces, son guardianes, abridores de puertas o intermediarios. Encontrarlos probablemente será un proceso iterativo —a medida que construimos el capital social, los participantes identificarán quién más deberá participar para avanzar. Con el tiempo, será importante interactuar con todos los grupos que tienen una conexión con el proceso de cambio, ya sean sus impulsores, sus facilitadores, grupos opositores o las comunidades beneficiadas.

Estos grupos deben ser mapeados y abordados, convocados en ciertas ocasiones e invitados a participar en los momentos adecuados. Por supuesto que una cosa es saber quiénes son y otra es integrarlos en el proceso. La diversidad es difícil. Es mucho más sencillo conectarse a través de una selección homogénea. Convocar a un grupo que comparte creencias, cultura y contactos es mucho más fácil en el corto plazo e, incluso, puede llevar a acciones concretas más rápidamente. Por esta razón, con mucha frecuencia, tratamos de convencer a las personas que ya están convencidas, a pesar de saber que la diversidad del capital social está directamente relacionada con su efectividad para generar un cambio duradero de escala. Traer grupos diversos a la mesa es muy complejo y existen diferentes metodologías para convocarlos y estructurar el diálogo. Un marco práctico es la arquitectura social.

## Arquitectura social

Cuando se convocan organizaciones o individuos, no podemos simplemente invitarlos a participar del “capital social” de un determinado proceso de cambio colaborativo. Como hemos visto en ejemplos diferentes, los grupos e individuos importantes para un proceso de cambio no siempre perciben que son parte del proceso. Habitualmente, ellos están concentrados en sus objetivos más estrechos y solo son parcialmente conscientes de las posibles sinergias con los esfuerzos de otros. Por esto, la movilización y la convocatoria son más efectivas cuando apuntan a espacios sociales con aquellos que las organizaciones y los individuos ya están conectados. Estos espacios sociales son el sustrato para el capital social, donde los grupos pueden comenzar a cooperar. Juntos, ellos forman una arquitectura que incluye las plataformas, las herramientas, los sistemas y los eventos donde las personas o las instituciones interactúan, dialogan, se organizan, definen políticas o acciones y ejercen influencia. Los espacios de esta arquitectura pueden ser físicos o virtuales, formales o informales, independientes o asociados con instituciones civiles o gubernamentales. La arquitectura social agrega dimensiones al capital social.

Parte de la complejidad de trabajar con un capital social diverso es que grupos diferentes ocupan distintos espacios de la arquitectura social; por tanto, encontrar la plataforma correcta para interactuar puede representar un desafío. Con frecuencia, la arquitectura social necesita ser fortalecida o reformulada para que ocurra un intercambio particular. En otras ocasiones, es necesario construir una nueva arquitectura social, por ejemplo, para superar la inercia de las divisiones sociales existentes. En el caso de la energía renovable en Chile descrita en el capítulo dos, la Plataforma de Escenarios Energéticos fue una nueva arquitectura social creada para convocar a grupos diversos a fin de debatir e interactuar. Aunque la plataforma no fue permanente, se convirtió en un ejemplo tan positivo que el segundo gobierno de la Presidenta Bachelet adoptó una estructura similar más tarde. Crear una nueva arquitectura social es arriesgado, caro en términos de tiempo y recursos y puede exigir un compromiso de largo plazo. Como veremos en las agendas de acción compartida, en el capítulo cinco, a menudo es más eficiente trabajar con la arquitectura social existente o cuando sea necesario, crear espacios temporarios.

## **Atravesar la brecha sectorial**

Otra manera de mejorar la diversidad del capital social es concentrarse en los vínculos entre los sectores. En muchas ocasiones, la brecha, la desconfianza o el conflicto absoluto entre el gobierno, la sociedad civil y las organizaciones empresariales son un obstáculo importante para la colaboración necesaria para el cambio. Con frecuencia, la victoria de uno es considerada un contratiempo para otro. Construir una circunscripción intersectorial que defienda el progreso puede ser casi tan importante como hacer el cambio por sí mismo. Uno de los roles más esenciales que Avina desarrolló a lo largo de los últimos veinte años es encontrar maneras para cerrar esta brecha y crear conexiones entre el gobierno, la sociedad civil y las empresas. En América Latina, como en otros lugares del mundo, la desconfianza de todas las partes es común. Sin embargo, casi cualquier desafío de desarrollo sustentable que podamos imaginar tiene aspectos sociales, ambientales, económicos y políticos. Todos los sectores deben participar para encontrar soluciones porque los temas de sustentabilidad con frecuencia acarrearán sus respectivos intereses de corto plazo hacia el conflicto. Otras brechas sectoriales pueden ser étnicas, religiosas, culturales o políticas. Si estos grupos pueden encontrar una causa común, el capital social construido a través de la brecha será mucho más potente. Examinaremos otras formas de encontrar un territorio común en el próximo capítulo: la visión unificadora.

## **Beneficios de la informalidad**

El cuidado de la discreción siempre es una parte de la construcción del capital social diverso. No todos los participantes quieren visibilidad. A veces, la informalidad abre la barrera para la entrada. No todos los miembros de un proceso de cambio necesitan ser incorporados o asociados al proceso formalmente. Dentro del capital social, en especial uno que involucre a diversos miembros, existen un número de dinámicas que hacen que la “pertenencia” sea algo abstracta o vaga. Aunque en Avina podamos considerar que alguien es parte del capital social del proceso de cambio que estamos apoyando, esa persona quizá no comparta nuestra visión. El agrupamiento es subjetivo y depende de la perspectiva del observador. También es un concepto relativo.

Tu capital social personal es diferente del capital social de tu institución y puede ser distinto del capital social relacionado con el proyecto específico en el que tu institución participa. ¿Cuál es el capital social importante para el proceso de cambio? Cualquiera de estos vínculos puede ser importante; a veces, los tres. Cuando Avina traza un mapa de su perspectiva del capital social relacionado con un proceso de cambio, no podemos asumir que los grupos que consideramos parte integrante de ese capital social tengan una percepción idéntica de la composición. Tal vez ni siquiera se reconozcan como participantes. Una tolerancia hacia la informalidad y las conexiones vagamente definidas puede ser ventajosa, especialmente cuando se trabaja con temas políticamente tensos o socialmente polémicos. A veces, hay individuos que solicitan no estar asociados formalmente con un proceso de cambio; no obstante, contribuirán de maneras vitales a su éxito.

## Liderazgo

Después de haber examinado algunas maneras de aumentar la diversidad en la composición del capital social, podemos analizar el segundo aspecto de la composición: el liderazgo. Volvamos a nuestro ejemplo del Chaco. Una cantidad importante de personas y organizaciones diferentes en ese capital social desempeñaron papeles clave para que el cambio ocurriera, pero Emiliano Ezcurra tuvo el papel protagónico. Su idea y su dedicación constante fueron las que hicieron el sueño realidad. Todo proceso de cambio requiere liderazgo —en general, múltiples líderes—, movilización y motivación de una red más amplia de capital social a fin de lograr un objetivo. El tipo de cambio sistémico necesario para lograr la sustentabilidad no ocurre sin un liderazgo fuerte. Es el motor. Debido a que es crucial para el cambio, el liderazgo es un área de enfoque donde Avina ha invertido mucho tiempo y recursos. Cuando trazamos un mapa del capital social, también trazamos un mapa de los líderes influyentes que operan dentro de ese capital social.

El liderazgo se define como la influencia de una persona o institución que puede movilizar a otras para que piensen o actúen de una manera determinada. En un proceso de cambio colaborativo, los líderes son capaces de influir sobre otros, motivarlos, movilizarlos y trazar el camino que seguirán. ¿Cuál es el mejor tipo de liderazgo? Eso depende de a quién le preguntemos. Las di-

versas referencias de liderazgo describen diferentes tipos de líder y estilos de liderazgo: algunos positivos, otros destructivos. Si bien el liderazgo positivo es necesario para encontrar soluciones, con frecuencia, también es necesario justamente para reparar el daño creado por otros líderes negativos.

Por consiguiente, no deberíamos concentrarnos apenas en el líder, sino, más bien, en el estilo de liderazgo. Hay líderes autocráticos que crean obstáculos para la acción colectiva. Hay líderes motivados por su personalidad que nunca pierden una ocasión para posicionarse y lograr sus ambiciones, incluso a costa de la causa compartida. Hay líderes de las redes que se destacan por juntar a las personas y crear un sentimiento de excitación y movimiento. Hay líderes inspiradores que encarnan un movimiento. Existen bibliotecas pobladas de libros sobre el liderazgo y sus diferentes estilos. Avina trabaja con diferentes tipos de líderes. La clase de liderazgo crítica para provocar y alentar acciones colectivas es la que llamamos liderazgo colaborativo.

## **Líderes colaborativos**

Los líderes colaborativos son pragmáticos en su enfoque para hacer que el cambio suceda. Son capaces de poner la causa común sobre las ambiciones personales y el ego. Esto es vital cuando un proceso colaborativo alcanza una escala que va más allá del proyecto o causa individual que motiva a un líder específico. A veces, el mismo impulso obstinado que hace que un líder sea exitoso en la construcción de un proyecto o institución para crear un beneficio social o solucionar problemas se transforma en una desventaja cuando el líder tiene que negociar con otros a fin de encontrar un terreno común en una causa mayor. En ocasiones, el líder debe ceder algunas prioridades importantes o transformarse en un seguidor durante acciones específicas y permitir que otros asuman el liderazgo. Lograr el equilibrio de liderazgo correcto es uno de los obstáculos más difíciles para el cambio social. Para construir agendas de acción compartida, los grupos deben alinear sus intereses y, tal vez, ceder territorio o negociar estrategias en un constante dar y recibir. El estilo de líder colaborativo trabaja fluidamente en un proceso de cambio dinámico, reevaluando constantemente las prioridades personales y compartidas y siendo pragmático sobre el momento de ejercer o ceder el liderazgo. Si bien la mayoría de los líderes están motivados, hasta cierto

punto, por las ambiciones personales y el ego, un líder colaborativo nunca pierde de vista el objetivo final y el cambio por lograr y está preparado para asumir cualquier rol que sea necesario para que eso suceda.

En muchas narraciones modernas, el líder colaborativo no es visible y, mucho menos, celebrado. A nosotros nos gustan nuestros héroes. La narrativa heroica se concentra en el individuo que supera obstáculos, luchando solo contra escollos insuperables. En efecto, ese perfil de individuo es clave para el proceso de cambio. Sin embargo, el cambio duradero rara vez ocurre por las acciones de apenas una persona. La narrativa heroica a menudo oscurece los numerosos roles complementarios para que el cambio sistémico ocurra. Un líder colaborativo sabe que el trabajo en equipo, la asociación y la tutoría son, al menos, tan importantes como el liderazgo individual para el proceso de cambio. De hecho, en muchos procesos exitosos, los liderazgos compartidos, diluidos o difusos son más efectivos.

Avina aprendió esto de la manera difícil. En sus primeros años se concentró casi exclusivamente en líderes de proyecto y buscó fortalecerlos y, a través de ellos, fortalecer su organización e iniciativas. En algunos casos, el líder del proyecto, si era colaborativo, aclaraba que era parte de un equipo y que el equipo era quien definía las responsabilidades y los roles. La veneración de un líder individual en una situación de liderazgo compartido puede engendrar fricciones y conflictos. También puede reforzar el ego y el posicionamiento personal, que es un estilo de liderazgo que tiende a hacer más difícil la escala hacia una causa mayor más allá del proyecto individual. En esos primeros años, algunos de nuestros asociados se sentían incómodos, incluso, avergonzados de aceptar el crédito por lo que sabían que era el resultado de un trabajo en equipo y de abnegada cooperación. Estos asociados le enseñaron a Avina una lección importante sobre el liderazgo colaborativo, que ahora es un elemento que promovemos como parte de la composición del capital social asociado con los procesos de cambio que apoyamos.

## **Capacidad de ceder**

No todos los líderes son clave para el proceso de cambio tienen las características de un líder colaborativo, pero, para ser efectivos, deben poseer en algún grado uno de los aspectos principales de ese liderazgo, lo que nosotros

llamamos “capacidad de ceder”. Como hemos visto en varios de nuestros ejemplos, el liderazgo individual no es suficiente por sí mismo para impulsar el cambio. Deben participar muchos individuos y grupos (líderes, seguidores, facilitadores, conectores o especialistas). Cuanto más diversos sean los participantes, mayores serán las posibilidades de escalar. Todos los líderes de procesos complejos deben demostrar alguna habilidad para adaptarse a la evolución de los mismos. Para Avina, esta “capacidad de ceder” representa una predisposición para trabajar con otros a fin de construir una agenda compartida. Para promover esta habilidad de liderazgo, debemos narrar este cambio de una forma diferente — llamémosla la narrativa de “muchos héroes” — para darle crédito a la coalición de líderes y participantes clave que empujan un proceso de cambio hacia adelante, cada uno desempeñando su parte y haciendo posible el progreso como un todo.

## Líderes problemáticos

Los diferentes tipos de liderazgo forman parte de la composición del capital social, pero, a veces, nos encontramos con líderes problemáticos que son falaces, egocéntricos o divisivos. Pueden ser impulsados por el ego o la búsqueda de poder y sembrar divisiones dentro del capital social. Podemos decidir marginalizarlos o, incluso, excluirlos, pero ¿qué ocurre si tienen un papel crítico en el proceso de cambio? ¿Podemos trabajar con este perfil de líder? Y, si así fuera, ¿cómo lo haríamos? Avina no es inocente en cuanto a los motivos cuestionables de algunos líderes que participan en un proceso de cambio colaborativo. A veces, estos líderes problemáticos agregan valor al proceso y poseen un historial de contribuciones a la causa. Elegir trabajar con estos líderes no debería ser tomado con ligereza. Ello requiere un permanente equilibrio, negociación, entrenamiento sutil y, en ocasiones, confrontación para aliviar la tensión y alentar el alineamiento con otros jugadores clave. La apelación frecuente a la visión y los valores compartidos suele ser clave, como también el análisis constante de costo-beneficio para determinar si el esfuerzo requerido para retener a esta clase de personalidad como parte del proceso se justifica en términos de resultados a la luz de posibles alternativas. En otros casos, un líder puede incurrir en una conducta no ética y comportarse de una manera que

arriesga la cohesión de un grupo particular o de una acción colaborativa. No debemos confundir un líder no ético con alguien que es simplemente problemático —por ejemplo, alguien cuyas opiniones están en el extremo del espectro del discurso razonable y respetuoso. Si las acciones o la comunicación de un líder son imposibles de reconciliar con un proyecto ético y falla el diálogo para resolver el problema, es mejor encontrar una forma respetuosa y responsable de disociar al líder del capital social del proceso de cambio para no crear un riesgo de credibilidad inaceptable. La falta de confianza degrada el capital social y puede reducir la cohesión.

## **Confianza**

Hasta ahora, hemos analizado la forma de fortalecer el capital social en términos de su composición. Un capital social diverso con liderazgo colaborativo es importante para el éxito de un proceso de cambio colaborativo. Otra manera de fortalecer el capital social es mejorar su calidad, en especial, promoviendo las relaciones de confianza entre sus miembros. Analicemos de qué forma la confianza contribuye a un capital social fuerte.

La confianza es uno de los ingredientes esenciales para transformar un conjunto de líderes, grupos de interés y partes interesadas dispares que componen el capital social de un cambio sistémico. Como mencionamos en el inicio del capítulo, el capital social no es solo la composición de grupos e individuos asociados con un proceso de cambio. También es y, quizá esto sea más importante, la solidaridad, la reciprocidad y la buena voluntad que unen este capital social. Cuanta más confianza se genera, aumenta el potencial para trabajar en colaboración en aras de objetivos compartidos. En un proceso de cambio colaborativo, la construcción de confianza tiene, por lo menos, tres efectos significativos: reduce los costos de transacciones, crea empatía y aumenta la habilidad y agilidad del capital social para movilizarse y actuar. Por esta razón, la calidad de los vínculos entre los actores es casi tan importante como los propios actores y la confianza es la clave de esa calidad.

Confianza no quiere decir que todos nos caigan bien. Si un capital social es diverso, como debe ser para crear un cambio notable, muchos miembros destacados disientirán sobre los problemas y, en general, no se llevarán bien. Habrá conflictos y desentendimientos. Esto surge cuando

cualquier grupo de seres humanos interactúa, en especial, cuando existe la presión de impulsar un cambio y la complicación de trabajar con personas e instituciones muy distintas.

La confianza se construye con el tiempo a través de demostraciones de reciprocidad y cumplimiento de los compromisos. Sin embargo, en el comienzo, lo que puede servir como punto de partida para la credibilidad y la confianza es el respeto. En Avina, adoptamos la posición basada en que todas las perspectivas son válidas y respetamos el derecho de los individuos de tenerlas, aun cuando no estemos de acuerdo con ellas. La única excepción que hacemos es para con la manera de pensar que no respeta los derechos u opiniones de los otros. En otras palabras, el respeto significa tolerar todos los puntos de vista. Se tolera todo menos la intolerancia. Se trata de reconocer la dignidad humana de todos los participantes, escuchar a todos por igual y tener el menor prejuicio posible. Si respetamos de verdad a nuestros semejantes, siempre debemos estar abiertos a la posibilidad de que estén en lo correcto y que nos equivoquemos nosotros. Esa apertura implica que somos capaces de convencernos o, por lo menos, sensibilizarnos por el diálogo. El respeto es el sello distintivo del capital social de alto potencial.

La construcción de confianza depende de encontrar valores comunes básicos. Durante un proceso de cambio colaborativo, habrá muchos momentos en que estos valores se vuelvan críticos. Esto es muy cierto cuando se trabaja con un grupo heterogéneo, que abarca sectores, culturas y grupos socioeconómicos diversos. Para crear vínculos de confianza, es importante apelar a los valores básicos que todos reconocen. La mayoría de los grupos concuerdan en el respeto de la dignidad humana, en la importancia de reglas claras y juego limpio y en la protección de los niños y las futuras generaciones. Recordar estos valores compartidos brinda estabilidad cuando surgen las diferencias inevitables respecto de los objetivos, la estrategia o las acciones. Otro factor sustancial para construir confianza es la sociabilidad y la capacidad de relajarse y divertirse juntos. Encontrar las formas de desafiar los prejuicios o las percepciones preconcebidas al encontrarse en un contexto humano e, incluso jovial, puede aumentar la confianza.

A menudo, decimos que la confianza es uno de los factores de eficiencia cruciales de un sistema social. Cuando falta confianza, cuestionamos con más frecuencia, perdemos tiempo dudando y verificando y avanzamos más cautelosamente, si es que lo hacemos. Algunos podrán decir que

invertir esfuerzo y recursos para construir confianza entre las distintas partes es ineficiente, pero nuestra experiencia nos indica lo contrario: es una de las inversiones en eficiencia más trascendentes que podemos hacer cuando los grupos deben trabajar juntos para conseguir que algo suceda. De hecho, aunque el cambio impulsado por el lucro o por razones de poder, a veces, es muy efectivo, tiende a generar una calidad del capital social temporaria y transaccional que, a la larga, puede resultar ineficiente, ya que es más probable que el capital social basado en la confianza mantenga su integridad y defienda el cambio a lo largo del tiempo. Incluso, puede contribuir a resultados mucho más allá de lo previsto. Un ejemplo en la región del Chaco ilustra este concepto.

### **Caso 3C | El Pilcomayo y el valor del capital social**

Desde 2015, Avina ha apoyado la creación y la replicación de una metodología de planeamiento para adaptarse al cambio climático que se originó en Villa Montes, en Bolivia. El programa ha sido adoptado por Redes Chaco, la misma red clave en la creación del Parque Nacional El Impenetrable, así como otras redes en la región. Llamada iniciativa Gran Chaco Proadapt, evolucionó hacia un proceso de cambio colaborativo que permite que un número de organizaciones en Bolivia, el Paraguay y la Argentina cooperen en acciones para planificar y adaptarse al cambio climático. Con ese fin, la iniciativa reunió en los tres países un capital social diverso que incluye a organizaciones de la sociedad civil, periodistas, intendentes y líderes de agencias gubernamentales conectados entre sí por correo electrónico y redes sociales. El valor de ese capital social superó las expectativas de la iniciativa. A principios de enero de 2018, el río Pilcomayo, que corre a través de los tres países, alcanzó una crecida peligrosa debido a las copiosas lluvias en Bolivia. Lo que podría haber sido una calamidad para las comunidades ribereñas en la Argentina y el Paraguay se transformó en una muestra de la eficiencia que el capital social diverso, construido sobre la confianza y el liderazgo colaborativo, puede generar. La plataforma tecnológica e institucional de la iniciativa, una arquitectura social creada para gestionar el riesgo climático de la región, alertó rápidamente con información precisa sobre la crecida del río a las comunidades ubicadas río abajo, lo cual dio tiempo a las auto-

ridades para coordinar acciones que evitaron la ocurrencia de muertes humanas. Ante la ausencia de canales formales internacionales para coordinar dicha actividad, fueron las relaciones basadas en la confianza del capital social de la red Proadapt las que permitieron una acción extremadamente efectiva y oportuna.



*Río Pilcomayo*

Como ilustra el ejemplo del Pilcomayo, el capital social baja el costo de las transacciones sociales cuando existen lazos de confianza entre los actores. Esto hace que acciones costosas o aparentemente imposibles sean factibles. A veces, parece hasta mágico, pues las puertas se abren, el financiamiento aparece y los mensajes llegan por el éter, debido a las conexiones sociales y a la confianza establecida entre los jugadores clave. No es un fenómeno lineal, pero el camino hacia el cambio sistémico tampoco lo es.

Una manera importante en la que Avina contribuye para la construcción de confianza es lo que llamamos flujo de confianza. El concepto es simple: si A y B confían el uno en el otro y B y C también lo hacen, entonces A y C pueden, al menos, iniciar su interacción con una actitud de confianza. Este es un principio potente para la construcción de relaciones de confianza entre los miembros de un grupo diverso. Para que funcione de manera eficiente, B debe percibirse como un agente digno de confianza, justo y objetivo. Gracias a sus redes locales, nacionales, internacionales, intersectoriales e interdisciplinarias, Avina a menudo desempeña el papel de articulador de

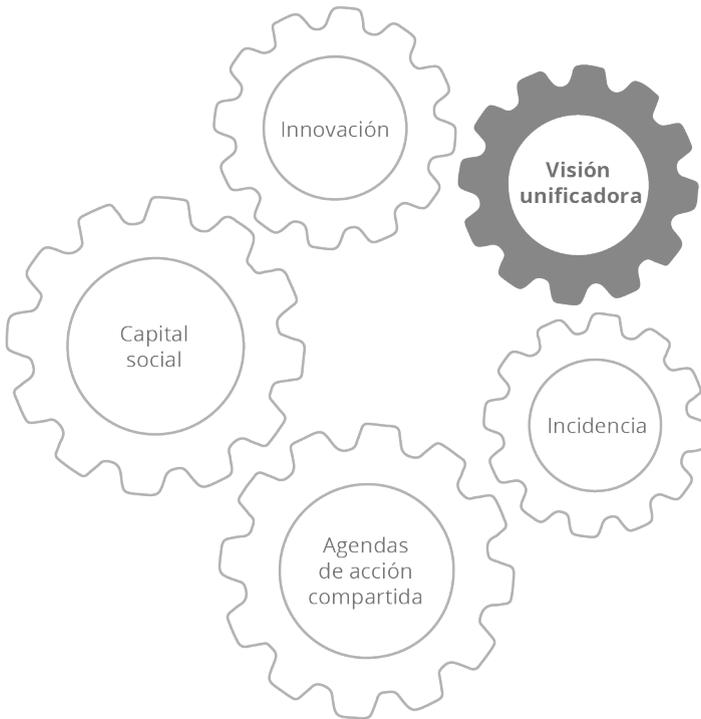
vínculos. A fin de realizarlo dentro de un espacio social dado, Avina debe ser muy consistente en su demostración de respeto, efectividad y objetividad. Esto no solo le permite transferir confianza, sino también convocar a actores diferentes y reunirlos en un mismo espacio para construir el diálogo y la confianza directos. Convocar grupos diferentes y reunirlos en un proceso colaborativo es más fácil cuando hay lazos de confianza preexistentes y articuladores objetivos. El arte y la ciencia de la construcción del capital social, de la convocatoria y de la creación de confianza es una de las contribuciones más críticas que una organización patrocinadora del cambio puede hacer y es un área donde Avina emplea muchos de sus recursos.

## **Conclusión**

Hemos visto diferentes aspectos del capital social y algunos de los desafíos de su construcción, tanto en términos de composición como de calidad. Las personas impulsan el cambio, por lo tanto, cualquier proceso colaborativo necesariamente implicará la movilización del capital social esencial para poner en marcha al proceso de cambio y generar la masa crítica necesaria para lograr un cambio sistémico duradero. En su acepción más simple, el capital social nos permite bajar los costos de transacción de la acción y es precisamente esa eficiencia la que transforma lo aparentemente imposible en posible. En ese sentido, el fortalecimiento del capital social en términos de diversidad, liderazgo y confianza como parte de un proceso de cambio colaborativo es una de las contribuciones más importantes que podemos hacer. No solo crea la posibilidad de cambio, sino también produce un grupo de defensores, sin los cuales el progreso conseguido podría revertirse fácilmente. Como en el ejemplo del Pilcomayo, el capital social es lo que los físicos llaman un fenómeno emergente: fuerzas desencadenantes más allá de la suma de las partes, en una forma, a menudo, inesperada. También, el capital social tiende a propagarse por sí mismo, instalando un cambio potencial latente en la sociedad que puede movilizarse hacia el futuro. Ese es justamente el caso cuando hay un conjunto general de valores fundamentales que une a los diversos actores. Actores que también pueden compartir una visión para el futuro, que es el tema del próximo capítulo.

## *La visión unificadora*

### EL PROCESO DE CAMBIO COLABORATIVO



*“La mayoría de las personas no son realmente libres. Están encerradas en el nicho del mundo que ellas tallaron para sí. Se limitan a menos posibilidades por la estrechez de su visión”. —V.S. Naipaul.*

*“Nada es más inminente que lo imposible... lo que siempre debemos prever es lo imprevisto”. —Victor Hugo.*

## Caso 4A | Aysén

Estás esperando con la junta directiva escuchar lo que los líderes chilenos tienen para decir. La propuesta de construir represas en la región de Aysén, en la Patagonia, ha provocado una cantidad de protestas y una amplia denuncia vinculada a los negocios involucrados. Tu organización ha estado trabajando con cinco o seis grupos locales de ciudadanos y del medioambiente en la región de Aysén y todos están en contra de la represa. Quieren conseguir apoyo para una campaña nacional para oponerse al proyecto. Aunque en el pasado tú has apoyado a muchas de estas organizaciones en proyectos pequeños, esto ciertamente necesitaría una clase diferente de patrocinio, con visibilidad nacional y una confrontación pública con un grupo de intereses poderosos, que incluye a compañías, inversores, la empresa eléctrica y el Gobierno nacional, que defienden el proyecto. El propósito de esta reunión es que la Junta escuche a los diferentes líderes locales y le dé a tu representante nacional argumentos sobre si tu organización debe apoyar la campaña en contra de la represa.

A medida que los líderes locales hacen su presentación ante la Junta, queda claro que el proyecto de la represa tendrá un impacto negativo sobre los recursos naturales locales. Este impacto no se debe solamente al embalse que se llenará, sino también al desmonte que se hará necesario para llevar las líneas de transmisión desde el sur de Chile hasta Santiago, atravesando en su largo recorrido los bosques patagónicos. También está claro que la vasta mayoría de las comunidades locales están en contra del proyecto, que no proporcionará muchos trabajos de largo plazo o beneficios para la región. Este proyecto es para Santiago una prioridad nacional que se impone a costa del medio ambiente y de la calidad de la vida local. Por otra parte, una campaña en contra del proyecto ha ignorado un hecho obvio: Chile necesita energía y una represa en Aysén es una alternativa más limpia que construir la cantidad de plantas termoeléctricas que demandaría la generación equivalente de energía. ¿Cómo analizar las concesiones mutuas entre estas diferentes opiniones?

Parte del problema —comenta un miembro de la Junta— parece ser la forma en que el gobierno se ha manejado para llevar adelante este proyecto. No hay una estrategia nacional de energía que considere alternativas diferentes y justifique esta opción. No ha habido un diálogo público sobre el desafío energético de Chile o una campaña para promover a la represa de Aysén como parte de la solución para enfrentar ese desafío. Los líderes locales se apresuran en agregar que no ha habido participación pública en absoluto y que la decisión del gobierno de apoyar el proyecto se ha hecho en una caja negra, sin transparencia ni participación cívica. Por supuesto, la percepción de otra imposición de arriba hacia abajo por parte de Santiago en las regiones más alejadas también contribuye a la ira dirigida al proyecto. En este contexto, el conflicto es casi un hecho. ¿Cómo debería tu organización responder al requerimiento de apoyo para la campaña en contra de la represa?

Lo que parece faltar en todo el asunto es una visión nacional sobre el futuro energético de Chile. Ante la ausencia de esa visión, el conflicto se reduce a una batalla entre intereses en pugna. Tu Junta podría estar de acuerdo en apoyar un proceso público, participativo y transparente para definir mejor una visión de futuro compartido sobre la matriz energética chilena. Eso podría facilitar la decisión sobre la represa de Aysén, no sobre la base de los intereses privados en pugna, sino sobre la base de los intereses públicos nacionales. Todos concuerdan con el hecho de que Chile tiene un desafío energético y que todas las alternativas involucran concesiones. ¿Por qué no transformar este conflicto en un diálogo abierto nacional sobre lo que debería ser el futuro energético de Chile, basado en hechos y en un diálogo objetivo sobre las opciones? Definir este futuro de manera participativa y transparente es algo que todos podríamos apoyar. Ese es el enfoque que la Junta decide recomendar, apelando a una visión más amplia, superadora de las visiones particulares de los distintos grupos en pugna.



## Qué es la visión unificadora y por qué es importante

Todos los grandes movimientos tienen una visión unificadora. Una India libre motivó al movimiento de Mahatma Gandhi en Asia del Sur en la década de 1930. La idea de que todos los ciudadanos deben ser tratados con igualdad, perfectamente ilustrada en el discurso de Martin Luther King titulado “He estado en la cima de la montaña”, motivó a millones de manifestantes por los derechos civiles en los Estados Unidos en los años sesenta. Después de dos guerras mundiales, la visión de una Europa unida y pacífica impulsó la creación de la Unión Europea y el euro. Las visiones unificadoras para el futuro son capaces de reunir individuos y grupos que en otros aspectos de su vida no tienen nada en común. Podemos hasta disentir sobre los detalles de cómo llegar a esa visión unificadora, pero seguiremos trabajando juntos si concordamos con esa visión y creemos que se logra mejor uniéndonos. Eso lleva a una mayor tolerancia, a estar de acuerdo con estar en desacuerdo y a una predisposición para escuchar y negociar.

En la experiencia de Avina, los procesos de cambio colaborativo exitosos se organizan alrededor de una visión unificadora para el futuro, y, cuanto más fuerte es esa visión y el apoyo que moviliza, más poderoso es el proceso de cambio. La visión unificadora es una proyección del cambio sistémico que el

capital social alineado busca lograr. Si una cantidad suficiente de personas, una masa crítica del capital social, está convencida de la visión, la harán realidad en algún momento. Por esta razón, una de las maneras más efectivas de impulsar el cambio sistémico es promover una visión unificadora que motive a una amplia diversidad del capital social para transformar el *statu quo*.

Una visión unificadora para el futuro es una imagen compartida, que es tanto deseable como posible. Convoca y moviliza a diferentes grupos que se comprometen a transformar esa visión en realidad. También es una narrativa fácil de diseminar, una historia traducida y refinada por sus defensores a medida que gana tracción con grupos diferentes que la hacen suya. Debe ser lo suficientemente amplia como para que diversos individuos e instituciones puedan percibir su propia contribución como parte del marco de referencia general de la visión. Esto les permitirá alinear sus estrategias e identificar oportunidades para cooperar con la visión en lo que llamamos agendas compartidas para la acción, que es el enfoque del siguiente capítulo. La marca distintiva de una buena visión unificadora es que muchos grupos sentirán que la visión es suya, que no se origina externamente, sino que más bien representa su propia misión. Esto es parte de lo que la hace tan poderosa: al perseguir la visión unificadora, estamos realizando nuestra propia misión.

La visión unificadora también representa una posición segura, una clavija firmemente incrustada en la roca para que en caso de que caigamos, no lo hagamos demasiado lejos. No asegura el progreso, pero, por lo menos, crea una zona de protección que facilita el arduo trabajo de avanzar juntos. Nos ayuda a superar las diferencias en los momentos críticos. Si tenemos una visión unificadora, podemos volver a la mesa a negociar, podemos pasar por alto las pequeñas diferencias o perdonar los desprecios percibidos. Sabemos que, al final, todos anhelamos lo mismo, ya sea una educación mejor para nuestros niños o ríos de agua limpia. Tener esa visión compartida nos permite unirnos para el siguiente paso, el más difícil: remover los obstáculos para lograr esa visión compartida, lo que requiere que nos comprometamos y coordinemos nuestros esfuerzos. Si la disonancia se vuelve demasiado incómoda, podemos regresar a los puntos de acuerdo y algunas veces tendremos que regresar a la visión unificadora y reconstruir desde allí.

Podemos ver por qué una visión unificadora es crucial para el proceso de cambio colaborativo. Es vital para convocar el capital social, alentar la conver-

gencia entre los miembros de ese capital social y superar las diferencias durante la implementación de las agendas de acción compartidas. Sin embargo, encontrar una visión unificadora que apele a un capital social diverso y se alinee en vez de dividirse puede resultar un desafío. Existen dos claves para una visión unificadora exitosa: encontrar el alcance adecuado y crear una narrativa movilizadora. Veamos primero cómo se encuentra el alcance adecuado.

## **Encontrar el alcance adecuado**

El punto de inicio natural para encontrar una causa común es la misión y los objetivos de una organización. En Avina, cuando miramos un proceso de cambio, debemos estar conscientes de lo que nuestra organización quiere cambiar y de nuestra motivación para involucrarnos basados en nuestro criterio y estrategia. Sin embargo, esa no es necesariamente la misma perspectiva que motiva a otros grupos. Con frecuencia, tenemos que ampliarnos hacia un ámbito más inclusivo y que se alinee más fácilmente con otras organizaciones. Por ejemplo, podemos pasar de centrarnos en los derechos de un grupo específico a apelar a los derechos humanos en general, lo que permite que varias organizaciones diferentes compartan los objetivos y colaboren. Al mismo tiempo, no podemos ampliar el foco tanto que la visión pierda sentido al tornarse abstracta. Si no tiene una apelación inmediata, nadie será atraído hacia ella. Es posible que debamos vincularla a algo que muchos perciben como un reto común.

En el ejemplo que abre el capítulo, un diálogo público para definir una política energética de largo plazo para Chile fue la visión que motivó a una cantidad de grupos de intereses diferentes a trabajar juntos. Para las empresas, reducir riesgos e incertidumbres tiene valor. Para el gobierno, definir una política energética nacional en un área clave se alinea con los objetivos económicos y de infraestructura. Para las diferentes organizaciones de la sociedad civil, fue un avance real poder participar en la definición de prioridades nacionales en el área energética, impulsar una mayor transparencia en la toma de decisiones y proponer más energía renovable y eficiencia. El costado técnico —la definición de diferentes escenarios energéticos según los criterios objetivos y el análisis de alternativas económicas— creó puntos de acceso interesantes para que los académicos y los distintos grupos profesio-

nales y consultores se involucraran. El interés de los medios fue encendido por el alcance del proyecto que se dirigió a un tema de importancia nacional.

Para que una visión sea exitosa, los diferentes grupos deben estar de acuerdo en que se trata de un progreso relevante para todos. No puede definirse de manera muy limitada. Si eso sucede, puede alejar a algunos grupos, lo que es un error común. Los organizadores deben encontrar una narrativa inclusiva. Por ejemplo, si la visión inicial en Chile hubiera sido limitada a aumentar la energía renovable, podría haber sido una visión atractiva para algunas organizaciones e individuos, pero no para otros que todavía no estaban convencidos de la confiabilidad y eficiencia de los renovables. No era posible exigir la preferencia por la energía renovable como un requerimiento para la participación. Caso contrario, varias partes interesadas clave no habrían aceptado participar. Al definir la visión más ampliamente y asegurar una discusión más abierta y objetiva, los organizadores del debate sabían que los que se oponían a los renovables no solo tendrían que considerar su valor como parte del mix de energía, sino que los defensores de la energía renovable tendrían que abordar públicamente las dudas sobre su costo y confiabilidad. En cualquier caso, el resultado final, un Chile con una matriz energética adecuada y eficiente, era una imagen viable y trascendente con la que todos podrían converger, aunque los caminos propuestos para llegar a eso fueran diferentes.

## **Caso 4B | El Amazonas**

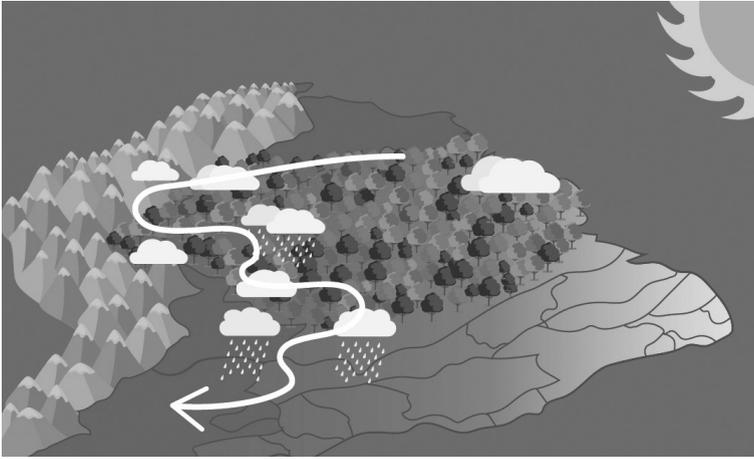
Construir una visión unificadora entre grupos dispares involucra un número de desafíos. Tomemos, por ejemplo, un área de disputas como la selva amazónica, donde el conflicto sobre el uso de la tierra, a menudo violento, es frecuente. Nueve países comparten el bioma de la selva amazónica en toda su rica complejidad, aunque el 60% está localizado en el Brasil. Avina ha trabajado con grupos locales, nacionales y regionales para retardar la deforestación, primero, en el Brasil, donde comenzó en 1999, y, después, expandiéndose a siete de los nueve países que comparten la cuenca del río, en 2007. Los impulsores de la deforestación son muchos y la complejidad de las relaciones sociales y económicas que determinan las actividades destructivas requiere una amplia estrategia que

aborde muchos ámbitos y incluya una gama de individuos e instituciones diferentes. ¿Cómo podemos encontrar una visión que una a un líder indígena, a un ganadero, a un político en Brasilia, a un ambientalista y al gobernador de un Estado que quiere expandir la producción de soja? ¿Qué posibles valores pueden compartir estas perspectivas?

Como articulador y convocante, es importante poder hablar no solo el idioma de grupos diferentes, sino también hablar una lengua que todos entiendan y a la que respondan. Si decimos que el objetivo general es detener la cría de ganado, los ganaderos se pondrán en contra. Si decimos que el objetivo es crear parques dedicados exclusivamente a la conservación, podemos perder el apoyo de los indígenas que han vivido en la selva durante cientos de años antes de que fuera declarada parque. El político está pensando en el mensaje que puede defender sin que se transforme en una desventaja política.

En el caso del programa del Amazonas de Avina, lo que todos los grupos tenían en común era la percepción del bioma como un tesoro nacional que valía la pena proteger. Más allá de si los diferentes grupos veían esa protección a través del prisma de la soberanía nacional, el derecho histórico de ser población originaria, la afinidad cultural, el valor natural intrínseco o la conveniencia política, lo cierto es que pocos apoyaron la eliminación total de la selva amazónica. Ese es un buen punto de arranque. Todos quieren que la selva sea un legado para las generaciones futuras. Luego, Avina se concentró en la parte técnica de la información: la tasa de deforestación afecta la dinámica de los ecosistemas del Amazonas. Si a esto le agregamos las actuales fluctuaciones de temperatura y de precipitaciones debidas al cambio climático, tenemos un riesgo científicamente demostrado de un colapso del bioma. Algunas proyecciones indican que, después de cruzar el umbral del 20% de deforestación, es probable que grandes franjas de selva muten a sabanas y hábitats degradados, ya que la alta temperatura y la insuficiente lluvia inhiben la capacidad de que la vegetación de la selva se mantenga. Este punto fue la visión unificadora inicial de un proceso de cambio colaborativo: mantener el umbral en 20 % para evitar este colapso. Con el 18% de la selva ya desaparecida y un poco más de la mitad en algún tipo de estado protegido, la presión sería más aguda en el 25-30 % de la selva privada y directamente expuesta a las fuerzas del mercado, lo que signifi-

ficaba que influir en el mercado era crítico.



*Diagrama de los ríos voladores - Amazonia*

Aunque esta visión unificadora de mantener el tope hasta el 20% de deforestación fue crítica para convocar al capital social original asociado con el proceso de cambio —en particular, los grupos ambientalistas e indígenas y la filantropía internacional—, ella evolucionó con el tiempo. Esta visión se alineó y se fusionó con la campaña nacional Deforestación Cero, apoyada por un grupo de líderes empresariales conscientes del medio ambiente en São Paulo. Más tarde, un estudio científico financiado por Avina, la Fundación Skoll y otros socios demostró de manera contundente cómo la selva amazónica influye sobre los patrones pluviales en toda América del Sur creando literalmente “ríos voladores” que transportan la precipitación hacia el sur, hasta las regiones agrícolas de Argentina. En el contexto del cambio climático, la protección de estos ríos voladores es un valor importante para el sector agrícola, un opositor permanente a poner límites a la deforestación. Con esta visión unificadora, Avina y sus asociados pudieron abrir puertas dentro de los círculos económicos y los medios de comunicación. Ajustar el alcance de la visión unificadora puede convocar y alinear el capital social diverso a medida que evoluciona el proceso de cambio.

Como demuestra este ejemplo, pueden coexistir diferentes narrativas unificadoras dentro de un proceso de cambio colaborativo. Aunque Avina puede promover esfuerzos para encontrar un terreno común y para diseminar una

visión unificadora particular, esa visión puede evolucionar y no pertenece a ningún grupo. Muchos esfuerzos colectivos fracasan cuando los participantes sienten que los objetivos son impuestos o no reflejan sus valores y prioridades fundamentales. Si el alcance de la visión unificadora está demasiado asociado con una organización o red, es probable que su apelación se vea limitada, ya sea en alcance o en tiempo. Por esta razón, la promoción de una visión unificadora no puede ser forzada, sólo sugerida. No todos los grupos van a adherir formalmente a ella. Pueden usarla y diseminarla de maneras diferentes. Un factor adicional por considerar es la interpretación política que los grupos pudieran atribuirle. Para trabajar con un capital social amplio, necesariamente tenemos que apelar a grupos e individuos a través de las líneas políticas. Para unificar, el alcance de la visión debe ser, en la mayoría de los casos, no político y basarse principalmente en valores u objetivos universales. Una estrategia energética nacional de largo plazo y “ríos voladores” proporcionan beneficios para todos, independientemente de la afiliación política.

## **Mobilizar la narrativa**

Además de ilustrar el tema del alcance, el ejemplo del Amazonas también demuestra que, con frecuencia, una narrativa movilizadora es necesaria para comunicar una visión unificadora. A veces, tenemos que construir un caso para una visión unificadora particular. Lo que unificó a los diferentes grupos no fue solo el deseo de preservar el bioma del Amazonas, sino la narrativa de la razón de su importancia. La amenaza del colapso del ecosistema o la pérdida de los ríos voladores traduce un valor abstracto en un llamado a la acción con implicaciones tanto ambientales como económicas concretas. Con frecuencia, el sentido de la urgencia es clave para motivar a diferentes grupos a trabajar juntos. La deforestación está directamente atada al riesgo de cruzar un umbral que desencadene un proceso de colapso imparable del ecosistema o reduzca las precipitaciones en el granero de América del Sur. Estas narrativas proporcionan la urgencia necesaria para motivar a grupos diferentes a unirse y trabajar juntos.

Este ejemplo también ilustra la necesidad de una perspectiva analítica y técnica cuando se trata de encontrar un terreno común. A menudo, Avina invierte en estudios o seminarios para determinar no solo las diferentes visiones

posibles que motivan a los grupos, sino también los antecedentes científicos que pueden reforzar una narrativa potente y movilizadora. Esto puede requerir un testeo de diferentes grupos a través de un proceso de prueba y error. Idealmente, la narrativa resultante será recogida y se convertirá en parte del discurso de una variedad de diferentes organizaciones e individuos. Esta “adherencia” del mensaje es un indicador importante del éxito. Para hacerlo bien, tenemos que estar dispuestos a invertir en análisis contextual.

## Análisis contextual

Un análisis contextual ofrece la oportunidad de estudiar las condiciones y los actores relacionados con una visión de cambio para generar un diagnóstico sobre tendencias y perspectivas. Una comprensión integral de los factores que producen el *statu quo* es fundamental para desarrollar estrategias hacia un futuro diferente. En particular, el diagnóstico debería incorporar y mantener actualizadas las diferentes perspectivas de los grupos de interés que deben trabajar juntos con una visión unificadora hacia adelante. Como vimos en el capítulo dos, cuando Avina comenzó a trabajar con las cooperativas de reciclaje en el Brasil, encargó un estudio sobre el impacto de las cooperativas en la creación de empleo. Las cooperativas de reciclaje utilizaron los datos para cambiar la narrativa pública sobre su contribución con la sociedad, pasando de la caridad a la creación de empleo. Eso llamó la atención de agencias gubernamentales interesadas en crear oportunidades de empleo de manera eficiente en todo el país. Invertir en cooperativas de reciclaje es una forma efectiva de crear empleos remunerados para los trabajadores en situación de pobreza.

Para Avina, el análisis contextual puede llevar a la inteligencia contextual que consiste en la capacidad de ver más allá de las estructuras limitadas y los sesgos de un momento determinado o de un punto de vista dado. Proporciona una base para conectar diversas perspectivas al incorporar enfoques y experiencias diferentes a fin de formular una estrategia de gran potencial para el cambio. Este tipo de análisis también permite alinear y orientar múltiples acciones concretas dentro de un marco de referencia mayor relacionado con el cambio sistémico de gran escala. Avina busca agregar la inteligencia contextual en cada componente de un proceso de cambio cola-

borativo, pero es especialmente importante como parte de la movilización de grupos diferentes alrededor de una visión unificadora. La inteligencia contextual se aumenta con el acceso a una amplia experiencia y redes extensas, por un lado, y a un profundo conocimiento local, por el otro.

## Construcción colectiva

Un enfoque para construir una narrativa movilizadora es la construcción colectiva. Este enfoque involucra a un grupo diverso de participantes en la creación conjunta. Los métodos de la construcción colectiva son herramientas clave para cualquier iniciativa de planeamiento participativo o siempre que un grupo diverso tenga la responsabilidad de forjar una estrategia o acción común. Encontrar un método apropiado para la construcción colectiva puede ser un paso crucial para crear una visión unificadora. El tipo de metodología dependerá del contexto específico, de quién participa y de qué tipo de resultado se persigue. En un proceso de cambio colaborativo complejo, con frecuencia se crea una arquitectura social específica para apoyar un diálogo participativo durante un período de tiempo. La Plataforma de Escenarios Energéticos que vimos en el capítulo dos es un ejemplo de esto. Otro ejemplo viene del Perú. Al trabajar con diferentes grupos peruanos e internacionales a fin de producir una estrategia común para influir sobre el acuerdo de París (Naciones Unidas), Avina promovió una construcción colectiva al ofrecer nuevos espacios sociales para el diálogo abierto.



*Avina en la COP 20*

## Caso 4C | Lima COP20

La Conferencia de las Partes (COP) es un proceso de diálogo entre las naciones auspiciado por las Naciones Unidas con el fin de llegar a un acuerdo sobre la acción para enfrentar el cambio climático global. En la preparación del histórico Acuerdo de París de 2015, las conferencias anuales organizadas por la ONU fueron fundamentales para abrir el camino de una acción global significativa. La conferencia de la COP 2014 (la última antes de París) fue muy trascendente. Cuando el ministro de Medio Ambiente del Perú, Manuel Pulgar-Vidal, asumió la presidencia de la COP para organizar la conferencia, Avina lo ayudó a preparar el evento mediante el uso de los principios del proceso de cambio colaborativo, en especial, el de construcción colectiva. Esto fue muy útil para abordar el desafío de la inclusión en este evento.

La COP de Copenhague en 2009 había sido criticada internacionalmente cuando muchos grupos no estatales interesados en las negociaciones se sintieron dejados de lado y excluidos del evento, y, literalmente, se les prohibió el ingreso. Los actores no estatales son críticos para alcanzar los objetivos de emisiones reducidas y adaptación, pero no son incluidos en las convenciones COP de las Naciones Unidas, que solo se concentran en los gobiernos nacionales. Aunque las conferencias COP pos-Copenhague habían tratado de encontrar maneras de involucrarse con actores no estatales, solo tuvieron un éxito marginal. Avina apoyó al ministro Manuel Pulgar-Vidal en la convocatoria y coordinación de un grupo multisectorial que le proporcionó retroalimentación e información contextual sobre las prioridades de los actores no estatales. Las reuniones mensuales incluyeron al ex presidente Felipe Calderón, de México; a Ricardo Lagos, de Chile; a presidentes de empresas, como Paul Pullman, de Unilever y Peter Bakker, del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), así como a representantes de la Unión de Científicos Preocupados por el cambio climático, grupos indígenas y muchos otros. A través de una serie de llamadas facilitadas por Avina utilizando técnicas de construcción colectiva, el grupo llegó a la propuesta de crear un evento que expresara las preocupaciones de todos los referentes no estatales y pusiera el foco sobre todas las acciones relevantes que se estaban llevando adelante o se estaban proponiendo

para contener el cambio climático y adaptarse a él.

Como resultado, la COP 20 de Perú fue la primera conferencia que realizó un evento para los actores no estatales el Día de la Acción Climática. Ocurrió justo antes de la conferencia COP en Lima y brindó a estos actores una voz y un espacio importantes en los debates. La abrumadora respuesta al Día de Acción Climática llevó al secretario general de las Naciones Unidas, a su secretario para el cambio climático, al Gobierno de Francia y al Gobierno del Perú a anunciar un evento de acción climática también para la conferencia de París llamada Agenda de Acción Lima-París. En 2015, la Agenda de Acción convocó a diferentes grupos de partes interesadas a desarrollar una serie de propuestas y asegurar compromisos concretos para reducir las emisiones de la industria. Asimismo, convocó a gobernadores, intendentes y otros referentes que no formaban parte de las delegaciones nacionales oficiales en la conferencia COP. Los eventos de la Agenda Acción Climática se realizaron antes y en paralelo con la conferencia de París y atrajeron a una gran diversidad de actores no estatales, así como a los presidentes y delegaciones nacionales, reuniendo de manera efectiva a actores estatales y no estatales en su compromiso público. La Agenda de Acción Lima-París se mencionó como una influencia importante en el Acuerdo de París y se incorporó como un elemento de las reuniones anuales de la COP en el futuro.

La premisa básica de la construcción colectiva es que, para ser efectiva, una visión unificadora u objetivo común debe ser construido por todos —o, por lo menos, por un grupo representativo— de manera concertada, honesta y participativa. Las metodologías de construcción colectiva permiten que los diversos participantes definan ideas juntos, como un grupo. Existen muchas técnicas diferentes; algunas más adecuadas que otras, según las circunstancias. Tal vez, más que un método particular, la construcción colectiva es un valor y una práctica. Significa que aquellos que lideran un proceso de cambio se comprometen a escuchar a diferentes grupos interesados, promoviendo la transparencia y la retroalimentación e involucrando a diversas voces en la definición de cómo avanza el proceso. Refleja el compromiso de tratar de incorporar a todos, no solo como un principio ético, sino también como un requisito previo para el éxito. Eso requiere sensibilidad, comprensión y esfuerzo adicionales de todos los participantes en el interés de la alineación y la unidad.

## Narrativas existentes

No siempre tenemos que construir una narrativa movilizadora como parte de la visión unificadora. En el ejemplo del Movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos, que examinamos en el capítulo uno, corregir la hipocresía nacional de segregación no requirió una narrativa nueva. Parte del éxito de los líderes del movimiento fue relacionar la lucha por los derechos civiles con las declaraciones existentes en la narrativa nacional sobre la igualdad y los derechos inalienables contenidos en los documentos fundacionales de la república. La visión unificadora ya existía ahí. Ese es un buen modelo para seguir: si ya está ahí, apelemos a ello. Aunque identificar una visión unificadora con el alcance correcto y construir una narrativa movilizadora son parte fundamental de un exitoso proceso de cambio colaborativo, es el esfuerzo continuo para identificar, adaptar y promover una visión que una a diversos grupos lo que fortalece el proceso colaborativo, más allá de las palabras específicas adoptadas en un momento dado.

## Cuando una narrativa no logra movilizar

No siempre es posible encontrar una narrativa movilizadora que apele a todos. Esto puede acontecer porque algunos disienten sobre la visión básica de un cambio sistémico. También puede ocurrir que los grupos o individuos que concuerdan con una visión básica son incapaces de encontrar una expresión unificadora de esa visión. Asimismo, puede haber diferencias éticas o desacuerdos sobre valores. Otras veces surgen líderes problemáticos o circunstancias políticas que tornan imposible la unificación en torno a la misma visión.

En la experiencia de Avina, no es raro que parte del capital social asociado con un proceso de cambio colaborativo tenga dificultades, por diferentes razones, para adherir a una visión unificadora, al menos en público. La convergencia aún es posible. Los arquitectos y agentes del proceso de cambio pueden encontrar formas para movilizar a esos grupos de muchas maneras. Una posibilidad es encontrar líderes que personalmente compartan la misma visión de cambio, aun cuando las organizaciones a las que pertenecen no se puedan comprometer formalmente. Otra posibilidad es trabajar con tales organizaciones sobre una base acotada o transaccio-

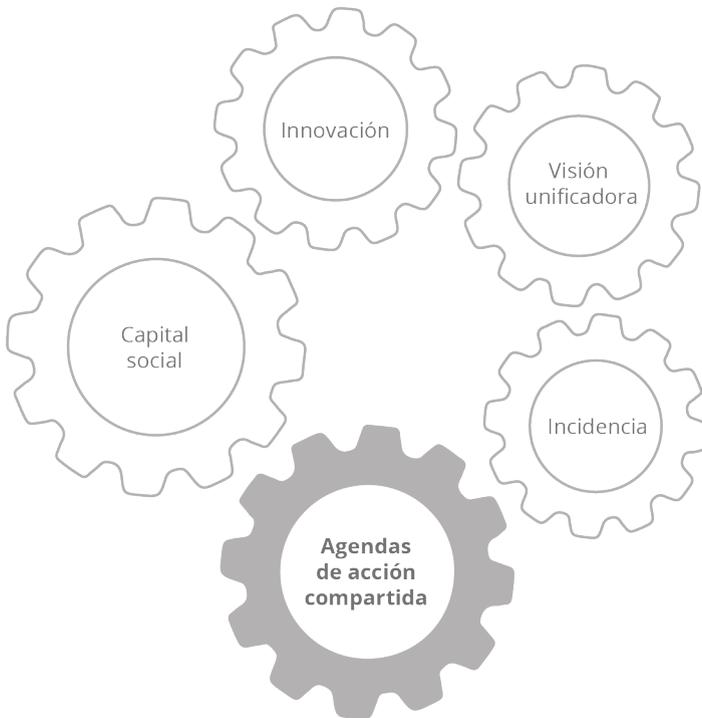
nal para que ellas puedan contribuir a un aspecto del proceso sin tener que comprometerse expresamente con la visión general. Lo que se debe tener en mente es que la visión unificadora sólo es útil en cuanto permite la convergencia entre los diferentes grupos. No debería ser una herramienta para la exclusión. Mientras las bases éticas estén en su lugar y exista el potencial para crear juntos el cambio sistémico todos aquellos que puedan contribuir al cambio deberían ser bienvenidos.

## Conclusión

Para cerrar el capítulo cabe una breve reflexión sobre lo que una visión unificadora *no es*. Una visión unificadora no debe ser confundida con el objetivo del proyecto ni con la declaración de la misión de una institución, aunque un proyecto o una misión con frecuencia aluden a una visión. No es el tipo de texto que debe ser acordado palabra por palabra por un comité y publicado oficialmente, aunque algunas redes o alianzas de organizaciones que colaboran pueden querer definir o alinear su visión. No es propiedad de ningún grupo o movimiento y no debería excluir a nadie que comparta esa visión. Tiene la intención de ser lo más inclusivo posible para unir un amplio espectro de perspectivas en un propósito común. Avina y sus numerosos asociados han aprendido a través del error que la ventaja percibida de establecer una visión en términos demasiado precisos, o la microgestión de su difusión, puede afectar considerablemente su potencial. El desafío es encontrar un terreno común, que sea al mismo tiempo, motivador y combine la esperanza y la urgencia. No nos dejemos atrapar por la necesidad de definir un nuevo grito de batalla: las mejores visiones pueden llegar a ser aquellas que ya existen y a las que se puede apelar fácilmente. Un buen camino es comenzar con los valores y la visión que los grupos ya han profesado o defendido y que se alinean más estrechamente con los otros grupos. Con frecuencia, pedir a los grupos que actúen de acuerdo con sus valores declarados puede movilizar a aliados inesperados dentro de esos grupos y comprometerlos. En tiempos tensos, alguien debe resaltar los valores que tenemos en común. Esto es de suma importancia cuando un capital social diverso está trabajando conjuntamente en el contexto de diferentes agendas de acción compartida, que es el tema del siguiente capítulo.

## *Agendas de acción compartida*

### EL PROCESO DE CAMBIO COLABORATIVO



*“La unión en el rebaño obliga al león a acostarse con hambre”  
(Proverbio africano).*

*“Tú puedes hacer cosas que yo no. Yo puedo hacer cosas que tú no.  
Juntos podemos hacer grandes cosas”. —Madre Teresa.*

## Caso 5A | Pesqueira, Pernambuco

El sol brilla y refleja el equipamiento recién instalado de tal manera que tienes que proteger tus ojos de la luminosidad. Estás en el Nordeste brasileño, región semiárida y propensa a la sequía visitando comunidades en el estado de Pernambuco con tus socios de AMA, el negocio social de la compañía global Ambev. Sonia, una representante de la organización Caritas de Pesqueira, te lleva hasta la sombra para tener una discusión breve sobre logística. Tienes que visitar cinco comunidades más antes de terminar el día, incluidas una comunidad indígena y dos “quilombolas”, que son asentamientos históricos fundados originalmente por esclavos fugados. Todas las poblaciones de esta región sufren el desafío perenne de la escasez de agua y la sequía frecuente. De vez en cuando, caen chaparrones tropicales; por esta razón, es fundamental recoger y almacenar el agua de lluvia. Aquí, en Pesqueira, los albañiles junto con la comunidad construyeron una cisterna que almacena cincuenta y dos mil litros de agua, así como una huerta y un jardín regados por un sistema de agua reutilizada. Esto es lo que hace tu alianza: asistir a estas comunidades para que puedan coexistir con las condiciones semiáridas naturales. Este proyecto con Ambev/AMA es una parte de este esfuerzo, pero hay mucho más.



*Inauguración de una cisterna – Pernambuco, Brasil*

De hecho, hay miles de aliados trabajando dentro de este marco de referencia en el Nordeste del Brasil como parte de una red llamada ASA (Articulação Semiárido Brasileiro). Estas organizaciones comunitarias, como la de Sonia, se unieron hace dos décadas para trabajar con las agencias gubernamentales en la instalación de cisternas de placa para el agua, que forman parte del programa “Un Millón de Cisternas”. Hace varios años, Avina comenzó a apoyar asuntos de gestión y a contribuir para aumentar la escala del programa, que había sufrido obstáculos operativos. Esa alianza con ASA facilitó centenares de nuevos proyectos en las comunidades de toda la región, cada uno con socios diferentes, como Cáritas de Pesqueira. Fue tan exitoso que, cuando la compañía internacional Xylem buscaba un proyecto de agua de gran impacto en Brasil, Avina los ayudó a alinear sus objetivos con las necesidades de algunos de los pueblos y organizaciones asociadas con ASA y crear una asociación donde ambos ganaran. Un piloto en escuelas realizado por ASA, que estuvo parado un tiempo, fue convertido con la contribución de Avina en un nuevo programa denominado “Cisternas en las Escuelas”. Sin embargo, todavía hay mucho más por hacer en este proceso de cambio colaborativo.

Todos los programas de convivencia con el semiárido de ASA en el Nordeste brasileño presentaron un enfoque similar para la solución de los desafíos que plantea el acceso al agua - liderazgo comunitario, diálogo abierto y toma de decisiones participativas. Esto es lo que Avina llama prácticas de “gestión comunitaria del agua”. El movimiento de gestión comunitaria del agua se extiende más allá del Brasil. Es un esfuerzo mucho mayor llevado a cabo por una red de organizaciones en la región, que adoptan un enfoque similar para las soluciones de gestión del agua que impactan en decenas de millones de personas en las comunidades marginalizadas de América Latina. Como en la ciudad de Sonia, existen miles de comunidades que no son abastecidas adecuadamente por los prestadores públicos y privados de agua potable; por consiguiente, ellas toman la provisión del servicio en sus propias manos. Su éxito depende de un numeroso grupo de dedicados líderes comunitarios como Sonia, que se aseguran que sus amigos, familias y escuelas tengan acceso al agua potable y lo hacen en forma colaborativa. Mientras conversas con Sonia sobre la próxima visita, ella te pregunta lo que piensas sobre el proyecto que has visto aquí, en Pesqueira. Tú sonrías a los niños de la escuela que, rápidamente, se amontonan en la sombra

para oír tu respuesta. Respondes que el equipo ha hecho un trabajo fantástico y mencionas que este sistema de agua con frecuencia demora mucho más tiempo para instalarse, por lo tanto, otras comunidades podrían aprender de esta experiencia. Sin embargo, les recuerdas que, ahora, parte del desafío es que la comunidad mantenga el programa de monitoreo que garantice que el sistema permanezca funcional. Les cuentas que, recientemente, estuviste en la reunión internacional de administradores de agua comunitaria en México y que algunos administradores de agua bolivianos describieron que su sistema se había roto cuando los miembros de la comunidad dejaron de participar. Afortunadamente, Pesqueira puede beneficiarse de las mejores prácticas y del apoyo de la red que lo vincula no solo con otros proyectos similares en esta parte del Brasil, sino también con las miles de experiencias de gestión comunitaria del agua en América Latina. Esto sucede porque el proyecto de Pesqueira es parte de una agenda de acción compartida para construir cisternas en el Nordeste, que es solo una de varias agendas de acción compartida que están alineadas en un proceso de cambio de colaboración internacional para asegurar el acceso al agua potable para millones de familias marginadas en América Latina. Esta conexión y alineamiento es lo que le da al proyecto una ventaja extra, piensas mientras subes a la camioneta. Esperemos que el próximo pueblo lo haya hecho tan bien como Pesqueira, porque dicen que este año será aún más seco que el año pasado.

## **Qué son las agendas de acción compartida y por qué son importantes**

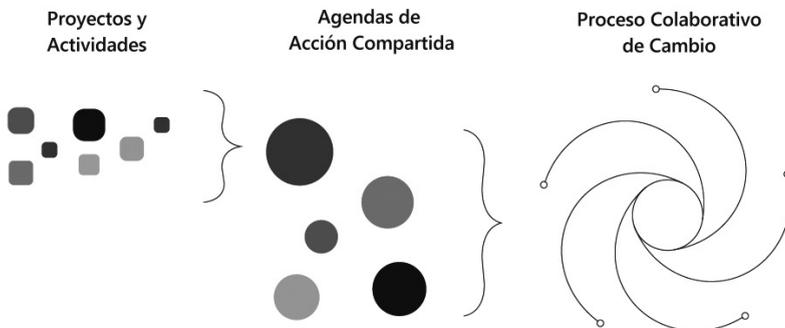
En los dos últimos capítulos, echamos un vistazo al capital social —las personas e instituciones involucradas en un proceso de cambio colaborativo— y a la visión unificadora de cambio, que brinda motivación para que los integrantes del capital social trabajen juntos. En la lógica de un proceso de cambio colaborativo, el potencial latente de acción del capital social, unificado por una visión de cambio sistémico, se incorpora en múltiples agendas de acción compartida que se centran en resultados específicos para producir, en conjunto, un cambio sistémico capaz de alterar el *statu quo*. La acción es la clave. Si bien una visión unificadora puede alentar al capital social a alinearse en torno

a un propósito común, si esos grupos no pueden trabajar juntos en acciones concretas para hacer realidad la visión, el *statu quo* se mantendrá. ¿Cómo deciden los grupos trabajar juntos, ya sea directamente en la misma iniciativa o alineando las diversas acciones? ¿Cómo convergen estas acciones para contribuir al cambio sistémico que persigue un proceso colaborativo? Este capítulo indaga en las agendas de acción compartida, el tercer componente esencial de un proceso de cambio colaborativo, para entender cómo trabajan y cómo pueden mejorarse para impulsar un cambio social.

Una agenda de acción compartida expresa el deseo de grupos diferentes de coincidir, sincronizar y llevar a cabo determinadas acciones asociadas con un proceso de cambio. Las agendas tienden a ganar consistencia a medida que los esfuerzos alineados muestran resultados, evolucionan y atraen a nuevos socios. En el ejemplo del Nordeste brasileño que describimos, la agenda de acción compartida de ASA ha crecido hasta llegar a centenares de pueblos y miles de familias en toda la región semiárida. Las acciones están relacionadas con la identificación de las necesidades, el diseño de soluciones de agua, el suministro de materiales, la capacitación de la comunidad, la organización del trabajo y el monitoreo. Fue necesario que muchos grupos e individuos diferentes trabajasen juntos, tanto en los proyectos específicos como en la red de ASA. En el ejemplo de la energía chilena del capítulo dos, la metodología del escenario energético fue una agenda de acción compartida que involucró a un grupo núcleo que se ocupó de la convocatoria y a equipos que representaban diferentes partes interesadas encargados de elaborar los escenarios. La metodología creció hasta incluir a los medios de comunicación y, finalmente, fue adoptada por el gobierno. En otros casos, los diferentes grupos pueden unirse para formar una nueva plataforma de red a fin de intercambiar *knowhow*, trabajar juntos en un cambio de política o cooperar en la implementación de una iniciativa común. Para que los grupos trabajen juntos en una acción específica, generalmente tienen que ponerse de acuerdo sobre objetivos compartidos, definir un plan de acción común y dividir tareas y responsabilidades. Cuando las agendas de acción son exitosas, multiplican los esfuerzos de aquellos que participan; cuando ellas convergen, las acciones independientes se vuelven complementarias, alineadas o coordinadas y el potencial de cambio sistémico aumenta exponencialmente.

Dentro del proceso de cambio colaborativo, las agendas de acción compar-

tida son las piedras fundacionales. Son las piezas en el mosaico del proceso, que generalmente se compone de muchas diferentes agendas de acción compartida que impulsan colectivamente un cambio sistémico. Algunas pueden coordinarse conscientemente con las otras agendas de acción en el proceso de cambio; otras son independientes pero complementarias; y otras, en gran medida, son coincidentes. Se relacionan con el “mosaico” general del proceso de cambio de diferentes maneras, pero cada agenda de acción compartida representa una decisión de los grupos de trabajar juntos cuando perciben que juntos pueden lograr más que solos. En este sentido, una agenda de acción compartida difiere de un proyecto individual que, a menudo, representa la agenda de un grupo, aunque puede beneficiar a muchos. Por definición, una agenda de acción compartida es un esfuerzo grupal. Si bien los proyectos individuales también pueden contribuir con un proceso de cambio colaborativo, en general lo hacen como parte de una o más agendas de acción compartida. Los proyectos no se resumen en un proceso de cambio colaborativo; las agendas de acción compartida sí lo hacen, como se ilustra en la figura 6.1. Dentro de una agenda de acción compartida, la coordinación se lleva a cabo entre sus diversos proyectos, mientras que, dentro de un proceso de cambio colaborativo, la coordinación se establece por entre las distintas agendas de acción compartidas. El concepto de que el total es mayor que la suma de las partes es una característica básica de los sistemas complejos, que tienden a poseer jerarquías anidadas que conducen a propiedades emergentes y potencial de crecimiento exponencial. En este caso, la jerarquía general del proceso de colaboración se compone de agendas de acción acotadas, que, a su vez, pueden implicar muchos proyectos y actividades individuales en cada caso.



**FIGURA 6.1.** *Cómo las agendas de acción compartida vinculan proyectos y actividades con el cambio colaborativo*

Las agendas de acción compartida pueden variar internamente en sus niveles de formalidad y organización. La metodología del escenario chileno representa una agenda de acción compartida organizada y formal con un método planeado para desarrollar y debatir escenarios energéticos que siguen un plan de acción y reglas de interacción claras. Asimismo, la red de ASA ha desarrollado un método consistente para reproducir sus proyectos de cisterna en centenares de comunidades diferentes. Numerosas agendas de acción compartida son mucho menos formales y organizadas, especialmente en las etapas iniciales de la construcción de coaliciones o en acciones más espontáneas, como un movimiento de protesta.

Entre dos agendas de acción, el grado de coordinación también varía. Pueden ser activamente coordinadas o apenas complementarias con interacción limitada. Es posible que solo estén alineadas de forma imprecisa, pero juntas se combinan para crear un mayor impacto acumulativo. Otras veces, pueden ser agendas de acción completamente aisladas que se llevan a cabo sin contacto o comunicación y donde cada grupo actúa según sus propias motivaciones, pero que, por medio de la influencia de un intermediario o agente, contribuyen con las acciones de las demás y las refuerzan. Estos tipos diferentes de agendas de acción y los diversos niveles de interacción internos y entre ellas dependen del contexto del proceso de cambio colaborativo.

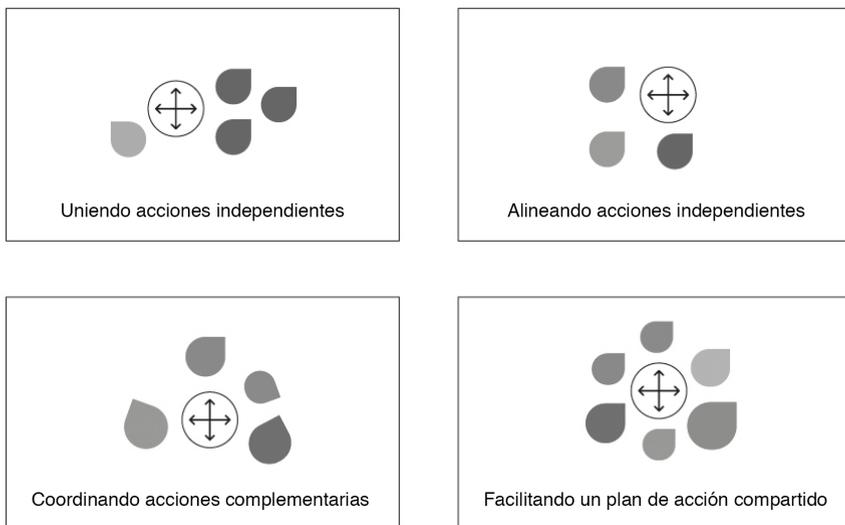
Ahora que tenemos una mayor y mejor idea de lo que es una agenda de acción compartida y de cómo empodera el proceso de cambio colaborativo, veamos las maneras de fortalecerlas para contribuir al impacto potencial del proceso de cambio. Existen dos formas primarias de fortalecer las agendas de acción compartida; Avina las denomina **articulación** y **construyendo desde las brechas**.

## Articulación

Se necesita observar el panorama general para tejer acciones individuales a fin de servir a una causa mayor, especialmente cuando el asociado no es consciente de la importancia de su pieza del rompecabezas para los demás. El trabajo de alinear y coordinar las acciones de grupos diferentes y facilitar su interacción exige un conjunto singular de habilidades. Muchas

organizaciones y acciones distintas deben unirse para mover la aguja en los complejos desafíos de la sostenibilidad, por lo que el papel de los agentes e intermediarios es crucial. Ellos son el pegamento que adhiere los diferentes elementos que componen una agenda de acción y la atadura que enlaza agendas diversas. Estos agentes están constantemente animando y empujando distintos esfuerzos y actividades hacia un objetivo general. Avina llama a esta función articulación. El articulador junta, intermedia y vincula entre actores y acciones para contribuir al éxito de un proceso colaborativo.

Como mencionamos anteriormente, las agendas de acción compartida tienen dos niveles de interacción: el primero, dentro de la agenda, entre grupos o proyectos diferentes que la comparten y el segundo, entre una agenda de acción y otra. Desde la perspectiva del agente que busca la convergencia, su papel es similar, ya sea dentro de una agenda de acción o entre muchas. La figura 6.2 presenta una demostración simplificada del papel de un agente que entrelaza acciones conjuntas dentro de una agenda de acción compartida. La misma figura también podría servir para describir el papel del agente entre agendas de acciones compartida, donde, en lugar de acciones, las formas de la gráfica representan agendas de acción compartida de varios tipos dentro de un proceso de cambio mayor.



**FIGURA 6.2.** Posibles modos de articulación con diferentes clases (o etapas) de agendas de acción compartida

En el sentido de las agujas del reloj desde la parte superior izquierda, el primer cuadro muestra a un intermediario que vincula un grupo de acciones coordinadas con una acción independiente. Estos podrían ser proyectos u otros tipos de actividades. El enlace podría ser algún tipo de intercambio que no requiere un alineamiento de los objetivos. El segundo cuadro muestra a un agente que alinea los objetivos de tres acciones independientes, donde la coordinación no está formalizada. El tercer cuadro muestra un papel facilitador dentro de un conjunto coordinado y alineado de acciones. El cuadro final ilustra una coordinación entre acciones separadas que no están alineadas, pero que pueden ser complementarias.

## Proyecto versus proceso

Se puede preguntar por qué Avina considera que las agendas de acción compartida —y no los proyectos individuales— son las piedras fundamentales de un proceso de cambio colaborativo. En el mundo filantrópico, el proyecto suele ser la unidad básica. Avina también trabaja con proyectos, pero consideramos que el proyecto es un medio táctico, no un elemento estratégico. Es similar a un acuerdo, a un evento, a un pasaje o a una actividad puntual. El valor de estos elementos deriva de su utilidad dentro de un contexto mayor. Por tanto, un proyecto solo tiene sentido como parte de un proceso de cambio más grande que sirve para dar significado a su estructura y sus objetivos. Las preguntas importantes son estas: ¿cómo contribuye a la estrategia general de cambio y cómo complementa los otros proyectos y actividades en la agenda de acción compartida? En general, una agenda de acción compartida involucra una multitud de proyectos a lo largo de su trayectoria. A diferencia de un proyecto que generalmente es rígido y lineal, una agenda de acción compartida opera con la lógica de un proceso fluido. Es dinámica, no lineal y evoluciona con el tiempo; a menudo, de manera sorprendente. Por esta razón, trabajar dentro del marco de referencia de un proceso requiere flexibilidad y adaptación constante. El valor de un proyecto dado en este marco de referencia deriva de su relación con los otros proyectos y actividades en el proceso.

La interacción entre el proyecto y el proceso en una agenda de acción compartida requiere un tipo diferente de gestión. ¿Cómo funciona esto en

términos prácticos? Los proyectos son críticos y valiosos cuando las partes necesitan establecer un plan de acción específico y definido, con una línea de tiempo clara, hitos, resultados, recursos financieros y responsabilidades. Debido a la naturaleza dinámica del proceso de cambio, Avina tiene preferencia por los proyectos de corto plazo, de manera que cada renovación pueda incorporar nuevos elementos, según sea necesario para adaptarse a la retroalimentación y al contexto en evolución. Todo proyecto se relaciona con una agenda de acción dada y ésta con un proceso de cambio. Es la agenda que determina para el proyecto su objetivo de impacto, la estrategia, el plan de acción, el análisis de riesgo, las alianzas y el impacto esperado. En resumen, los proyectos son de corto plazo, con entradas y salidas y resultados inmediatos, mientras que las agendas de acción compartida (y el proceso de cambio del que son parte) buscan resultados de largo plazo, y se espera, de impacto más duradero.

## **Convergencia**

Como ilustra la Figura 6.2, la función del agente es facilitar, alinear o coordinar acciones dentro de una agenda de acción compartida o entre las diferentes agendas en un proceso de cambio colaborativo. El agente promueve la convergencia hacia un resultado que ninguna organización o proyecto conseguirían por sí mismos. La existencia de un agente competente que promueve la convergencia es, a menudo, la diferencia entre una serie alineada de acciones que se mueven hacia una visión unificada y una serie de proyectos exitosos pero fragmentados que no logran alterar el statu quo de manera apreciable. Para intermediar con éxito la convergencia, debemos fortalecer la confianza, mantener el panorama general y fomentar la capacidad de ceder y la voluntad de coincidir. Veamos brevemente cada una de estas contribuciones.

Como hemos visto en el capítulo tres, la calidad del capital social de un proceso de cambio depende de la confianza, y ésta aumenta por ciertos valores como el respeto, la solidaridad, la reciprocidad, la modestia y la honestidad. Exige buena comunicación, el reconocimiento de la legitimidad de diversas voces y la aceptación de cada punto de vista como válido dentro del marco de referencia de una visión unificadora. La promoción de estos valores dentro de

las interacciones y relaciones de una agenda de acción compartida alienta la convergencia. Otra clave para generar confianza es cumplir los compromisos y mostrar resultados. Por esta razón, un articulador exitoso estará involucrado en muchos proyectos, acciones y actividades diferentes en una agenda de acción compartida para crear un impulso y marcar el progreso.

Igualmente importante para fomentar la convergencia es mantener una visión general de la agenda de acción compartida y el proceso de cambio colaborativo —lo que Avina llama **visión del sistema amplio**— y cultivar esa visión entre los diferentes grupos involucrados en el proceso. Eso significa tener siempre una idea de cómo un proyecto o acción se relaciona con la agenda de acción general y cómo esa agenda de acción se relaciona con las demás en el proceso de cambio. Los contratiempos o eventos inesperados en un proyecto o agenda de acción pueden tener ramificaciones para los demás. Asimismo, Avina mantiene la idea de cómo los grupos o individuos diferentes en el capital social interactúan entre sí y contribuyen al conjunto, y así puede ayudar a mantener el equilibrio entre actores cuando es necesario.



*Un proyecto comunitario de agua en Boutin, Haití, programa piloto alineado con una agenda de acción compartida que enfoca la instalación de infraestructura de agua escolar, parte de un proceso de cambio que fortalece la gestión comunitaria del agua en muchos países.*

Otra contribución es fomentar ciertas cualidades beneficiosas entre los participantes de una agenda de acción compartida. Dos de estas cualidades son la capacidad de ceder y la voluntad de coincidir. Como vimos brevemente en el contexto del liderazgo colaborativo, en el capítulo tres, la capacidad de ceder es una característica clave del liderazgo para el proceso de cambio colaborativo, pues permite que los líderes (u organizaciones) negocien y cedan cuando sea necesario en pos de los objetivos compartidos y los intereses colectivos. La voluntad de coincidir es similar, pero significa buscar activamente oportunidades para alinear y compartir las acciones. Una analogía con el fútbol sería la disposición de pasar la pelota, ayudar y crear oportunidades para que otros puedan marcar un gol a partir de un juego basado en la generosidad. Por supuesto, en el fútbol un jugador puede dominar y monopolizar la pelota, pero en un proceso complejo, es muy improbable que un jugador pueda lograr por sí solo lo que requiere de la colaboración de otros. Fomentar un espíritu de compromiso y juego en equipo hace que sea más probable que los aliados busquen oportunidades para unir fuerzas y trabajar juntos.

## **Caso 5B | Redes Chaco**

Un ejemplo claro de la voluntad de coincidir viene de las Redes Chaco, la “red de redes” de la región del Chaco en Bolivia, la Argentina y el Paraguay, la cual, como vimos en el capítulo dos, desempeñó un papel fundamental en la creación del Parque Nacional El Impenetrable. Las Redes Chaco emergieron al principio en 2009 como una plataforma paraguas transnacional para el diálogo y el alineamiento entre las organizaciones de la sociedad civil, aunque, con el paso del tiempo, han crecido para incluir a algunos participantes gubernamentales, internacionales e, incluso, del sector privado. Ha sido una incubadora vital para la construcción de una serie de agendas de acción compartidas en la región en áreas como el acceso al agua potable, la adaptación al cambio climático y la conservación del bioma del Chaco. Como participante en las Redes Chaco, Avina promueve la voluntad de coincidir entre quienes conforman el capital social asociado. Esto significa identificar el mínimo denominador común en términos de visión, valores y objetivos y usarlo como punto de partida para alentar las acciones compar-

tidas que alinean intereses múltiples. Para promover la voluntad de coincidir, este denominador común debe ser potente, focalizado y que le permita a la gente cooperar. Desde ese punto de partida, los grupos pueden hablar sobre las acciones que los unen, mientras que las divergencias se diluyen a partir de la confianza basada en el diálogo y los objetivos compartidos. Todos contribuyen según sus competencias.

En suma, la articulación significa promover las competencias necesarias para la acción compartida en un proceso de cambio colaborativo, mantener el cuadro grande en foco y cultivar las conexiones entre los grupos diferentes que tienen un papel para lograr la visión por medio de la confianza y la buena voluntad. El papel de un articulador competente es empujar, asesorar, apoyar. Sin embargo, a veces, el fortalecimiento de una agenda de acción compartida requiere un compromiso más activo. Con frecuencia, alinear, facilitar o coordinar las agendas de acción compartidas por dentro o entre ellas exige negociación, gestión de conflicto y enfoques donde ambas partes ganen. Avina denomina a esto “construcción desde las brechas” y es la segunda manera de fortalecer las agendas de acción compartida en un proceso de cambio.

## **Construcción desde las brechas**

Una agenda compartida significa que diferentes grupos e individuos tienen que unir el espacio entre ellos de alguna manera para coordinar o alinear sus actividades. ¿Cómo podemos cerrar la brecha para unir este espacio de manera que les permitamos aunar fuerzas? Un agente que ve el sistema completo discernirá las brechas: falta de comunicación, áreas de no alineamiento, divergencia e, incluso, conflicto. Abordar estas brechas requiere un tipo especial de articulación. No nos desanimemos; la “construcción desde las brechas” es una de las mayores contribuciones que podemos hacer para crear una agenda de acción compartida de gran alcance y diversidad de actores. En realidad, la brecha nos dice que existe una oportunidad para que colaboremos a fin de cerrar un hueco y, por lo tanto, apunta a dónde podemos enfocar nuestra energía para contribuir al cambio. Veamos esta contribución única desde tres ángulos: la arquitectura social, un enfoque ganar-ganar y el caso especial de construir puentes entre las empresas y la sociedad civil.

## Arquitectura social

Las agendas de acción tienen una estructura. Como aprendimos en el capítulo tres, la arquitectura social es una configuración de espacios sociales, como redes, plataformas y asambleas, creadas y manejadas por personas e instituciones con el propósito de reunirse para actuar o influir. Pueden ser organizaciones, mesas redondas, redes, reuniones en intendencias, movimientos sociales, eventos o cualquier tipo de alianzas y coaliciones. La arquitectura podría ser un espacio creado por el sector empresarial, un espacio en la sociedad civil o una plataforma de intercambio entre el gobierno y los ciudadanos, tales como grupos de fiscalización comunitaria, asambleas públicas, iniciativas civiles, presupuesto participativo y similares.

Una agenda de acción compartida implica reunir a diferentes grupos para un determinado conjunto de acciones y si muchos de éstos ya comparten una arquitectura social existente es un buen lugar para comenzar a construir. Tal vez, el propósito de la arquitectura necesite ser repensado o requiera abrirse a la participación de nuevos miembros. Otras veces, construir en la brecha involucra mejorar la comunicación y la coordinación entre los espacios sociales existentes. Cuando examinamos el capital social en el capítulo 3, observamos que, a veces, es necesario crear una arquitectura social nueva -aunque temporariamente- para promover una agenda compartida dentro del proceso colaborativo. A menudo, Avina trabaja para alinear organizaciones ya existentes, por un lado, mientras que por otro, apoya la creación de una nueva arquitectura que dé voz a grupos excluidos o facilite la creación de confianza. Estas alianzas o espacios de interacción temporarios pueden desempeñar un papel clave en una agenda de acción compartida. En el caso de ASA, que abrió este capítulo, la red ha existido durante décadas y el papel de Avina fue conectarla con los nuevos socios y con el movimiento comunitario latinoamericano de gestión de agua. Construir desde las brechas significa identificar la arquitectura social clave para las agendas de acción compartida de un proceso de cambio, vincular esa arquitectura a una infraestructura apropiada, y ajustarla o crear nuevos espacios sociales cuando necesario.

## **Informalidad**

A veces, no necesitamos construir en la brecha, por lo menos, no de manera formal. Como mencionamos en el capítulo sobre el capital social, en ocasiones, los acuerdos no formales pueden representar una ventaja en una agenda de acción compartida. Si bien es cierto que algunas alianzas o proyectos compartidos se benefician de los acuerdos formales y de la división clara de trabajo y responsabilidad, también es verdad que, en otras circunstancias, las relaciones informales pueden ser aún más vitales. Esto es cierto, por ejemplo, cuando los grupos o individuos operan en realidades políticas complejas donde la comunicación institucional y el reconocimiento oficial podrían ser contraproducentes para la acción compartida en cuestión. Cuando las realidades institucionales hacen que las relaciones formales sean problemáticas, las relaciones personales de confianza pueden ser críticas para preservar la alineación. Las agendas de acción compartida exitosas dependen de acciones alineadas o sincronizadas, lo que se puede realizar sin un acuerdo formal, especialmente si las personas clave en esas organizaciones comparten valores y una visión para el cambio y son conscientes de la complementariedad de sus actividades. Repetimos que, para que ese alineamiento ocurra, el papel del agente de confianza resulta esencial para conectar individuos y organizaciones de sectores o grupos de interés diferentes. Avina ha desempeñado este papel en varios países, en momentos de tensión, convocando espacios informales donde grupos diferentes que se encuentran en oposición pública pueden comunicarse y negociar de manera privada.

## **Poder difuso**

¿Cómo se mantiene Avina con múltiples agendas de acción compartida que conforman un proceso de cambio colaborativo y con agendas que abarcan innumerables proyectos, acciones y actividades? Sería imposible participar en toda esta arquitectura social y mucho menos ser el agente organizador. La respuesta breve es que ninguna organización puede ser el agente activo de todas las agendas de acción que componen el proceso de cambio. Avina ha desarrollado un concepto llamado “poder difuso” para explicar la manera de ser eficientes cuando participamos en los diversos

espacios sociales de las agendas compartidas que apoyamos. El poder difuso es la idea de amplificar y reforzar el poder de otros grupos, instituciones o espacios sociales. El propósito es distribuir credibilidad, legitimidad y poder, no centralizarlos. Poseer poder difuso significa que una organización pueda ser considerada un jugador clave en un proceso de cambio y que pueda ejercer influencia en espacios sociales diferentes relacionados con ese proceso sin asumir necesariamente el liderazgo o rol protagónico. Incluso en un espacio convocado o creado temporalmente por Avina, el objetivo del agente es transferir ese protagonismo a otros aliados tan pronto como las condiciones lo permitan. En otros espacios, la participación de Avina puede ser mínima hasta que se la necesite. El poder difuso es una manera eficiente de prestar poder a una variedad de causas diferentes y mantener una base desde la cual aumentar la participación e influencia en algún momento del futuro. Una organización construye poder difuso por medio de algún grado de participación en múltiples espacios sociales al establecer relaciones de confianza y mantener una fluida comunicación entre las diferentes agendas de acción compartida.

## **Encontrar enfoques ganar-ganar**

Una vez identificada la arquitectura social, forjar agendas de acción compartida exitosas requiere un enfoque ganar-ganar. Es un concepto que se aplica de igual manera a las alianzas, las relaciones, las transacciones de todo tipo y los arreglos cooperativos. Significa encontrar la forma en que todos ganen algo que quieren, que se opone al juego de ganar y perder (también llamado “suma cero”), donde una parte debe perder para que la otra gane. El concepto proviene de la lógica matemática asociada con la teoría del juego. A menudo, la opción de que ambas partes ganen algo de lo que quieren (pero no todo) genera una mejor recompensa que cuando cada una trata de ganar todo lo que quiere, con el riesgo de no ganar nada. Esto también se conoce como juegos cooperativos o juegos “sin perdedores” y son claves para coordinar y alinear el capital social en agendas de acción compartida. Para lograrlo, debemos enmarcar las posibilidades en términos de oportunidades para que todas las partes alcancen objetivos en áreas que son importantes para ellos y, de esta manera, reducir los obstáculos para la cola-

boración. Encontrar las posibilidades de que todos ganen requiere escuchar cuidadosamente a todos los grupos y mostrar respeto por sus objetivos.

Para el articulador, fomentar la confianza es una parte importante de la construcción de relaciones en una agenda de acción compartida, y, ciertamente, esto es crítico al identificar y promover situaciones en que todos ganen. Implica convocar, animar el intercambio, fomentar la creación de asociaciones y de redes y la negociación de alianzas cooperativas. Así es cómo se tejen las agendas de acción compartida. Otra competencia clave para desarrollar interacciones ganar-ganar es la capacidad para conectar las competencias con las necesidades. Parte de lo que motiva a los diferentes grupos e individuos a unirse y combinar sus esfuerzos es darse cuenta de que, a pesar de su experiencia y recursos, no tienen todo lo que necesitan para lograr los resultados que buscan.

De manera similar a lo que se ha visto con el capital social, un primer paso para construir una agenda de acción compartida a fin de obtener un determinado resultado será identificar el capital social y la arquitectura social asociados con el logro de ese resultado, donde parte de ese análisis es lo que cada grupo necesita y puede aportar. Al considerar el proceso de cambio colaborativo en su conjunto, Avina evalúa las diferentes agendas de acción compartida que conforman el proceso e identifica las áreas de necesidad en el mosaico general, donde se puede crear una nueva agenda de acción compartida con el fin de complementar o fortalecer a las otras. Este tipo de análisis constante requiere un alto grado de inteligencia contextual: comprender las dinámicas de diferentes agendas, apreciar las motivaciones y competencias de una variedad de grupos y determinar con ellos qué elementos mejorarían su potencial de éxito. La inteligencia contextual en este nivel significa familiaridad no sólo con el área temática y las geografías o grupos involucrados, sino también un cierto grado de experiencia con el proceso de cambio en sí.

## **Compartir el éxito**

Un enfoque ganar-ganar depende de un compromiso mutuo con los resultados y de contribuciones complementarias a la acción compartida. Por lo tanto, es natural que todas las partes también compartan el crédito del éxito cuando este ocurre. Reconocer y compartir el éxito es central para las

interacciones donde todos ganan y, por consiguiente, para la construcción de agendas de acción compartida fuertes. De la misma manera en que las agendas de acción compartida alientan a diferentes grupos a pensar, planificar y actuar unidos, permiten que esos mismos grupos celebren juntos, compartiendo el crédito por los avances en el camino hacia el resultado deseado. Este espíritu de compartir el crédito y celebrar las contribuciones de otros es uno de los muchos beneficios duraderos de trabajar juntos en agendas compartidas para la acción. También es un factor de motivación. Si un grupo pequeño puede causar impacto en gran escala al coordinar o alinear su acción con otros, genera un incentivo para trabajar en conjunto hacia el futuro. El éxito es un gran motivador. Esto es particularmente cierto cuando las empresas se asocian con el proceso de cambio. En el ejemplo de la Articulación del Semi Árido (ASA) en el Nordeste del Brasil, muchas compañías han apoyado los proyectos de cisternas dentro de la red de ASA, incluidas Xylem, Coca Cola, Vogue, Ambev, entre otras. En el movimiento de reciclaje, Coca Cola, PepsiCo y Danone son aliados fundamentales. El éxito de cada una de las iniciativas que ellas apoyan contribuye al proceso global de cambio colaborativo y tornar esta conexión transparente es valioso para una empresa que busca vincular historias de éxito a su marca. De hecho, a pesar de su reconocida competencia en la arena comercial, los directores de PepsiCo y Coca Cola con frecuencia comparten el escenario al lado de los líderes del movimiento de reciclaje latinoamericano cuando festejan los logros de la iniciativa de reciclaje regional.

## Gestión de conflictos

Del otro lado del espectro, a menudo, las agendas de acción compartida con diferentes socios tendrán que atravesar tensiones y conflictos. La construcción desde las brechas implica enfrentar este conflicto y trabajar con él. En realidad, si no hay tensión, puede ser una señal de que el capital social no es lo suficientemente diverso. Cambiar el *statu quo* involucra necesariamente tocar áreas de discordia y disenso. Frecuentemente, la “brecha de colaboración” mencionada en el capítulo uno deriva de la desconfianza, el resentimiento, la ignorancia, la mala comunicación y, en algunos casos, incluso la mala fe y la corrupción. Aun cuando estas tensiones no

existan antes, pueden surgir fácilmente en el proceso de alinear intereses y coordinar acciones. A veces, una determinada actividad puede fracasar debido a estas influencias; otras, una agenda de acción compartida completa. Sin embargo, muchos de los síntomas de este tipo de fracaso se pueden diagnosticar con tiempo suficiente para mejorar la comunicación, resolver o gestionar conflictos, eliminar o marginar a aquellos que actúan de mala fe y corregir la conducta destructiva. Existen una variedad de métodos para lograrlo. Es importante prever estos desafíos, ser proactivos para apuntarlos y responder a ellos y monitorearlos continuamente para asegurarse de que no estén contrarrestando los esfuerzos para construir desde las brechas y fomentar la convergencia.

Una técnica que Avina usa para gestionar el conflicto es lo que llamamos “tensionar” una relación. En una agenda de acción compartida, es natural que se acumule tensión. Eso no es negativo, salvo que se la ignore o se la maneje mal. El concepto de “tensionar una relación” es similar a una quema controlada en un bosque. A veces se decide a propósito causar un incendio controlado para eliminar el combustible, ramas secas, que comienzan a acumularse en el piso. Esto se hace para ir progresivamente eliminando este combustible acumulado, ya que un fuego accidental puede ser catastrófico. Al juntarse tanta leña en el suelo cualquier incendio puede arrasarse con el bosque completo. Del mismo modo, dado que las tensiones seguramente aparecerán en las relaciones, la práctica de expresarlas y superarlas consistentemente (quema controlada) genera confianza y fortalece la colaboración de largo plazo y así se puede evitar grandes conflictos (incendio catastrófico). A menudo, cuando una relación es importante para nosotros, queremos protegerla al esquivar la tensión, el desacuerdo legítimo y los posibles conflictos. De hecho, los actores de mala fe a menudo explotan esta tendencia alimentando la sospecha y planteando dudas donde hay una falta de diálogo franco. Tensionar una relación, como una quema controlada, permite enfrentar problemas de manera proactiva y crear un ambiente de confianza y respeto en el que todas las partes puedan ser sinceras y abordar preguntas difíciles sin temor a represalias.

Finalmente, el conflicto puede ser un contrapeso necesario en un proceso de cambio. En el caso de la región de Aysén en Chile, la presión del movimiento nacional de protesta contra las represas hidroeléctricas produjo una oportunidad para el diálogo y le dio a los intereses empresariales y al

gobierno un incentivo para acercarse a la mesa de negociación y aceptar la participación pública. El cambio sistémico en la matriz energética de Chile no habría sido posible sin la tensión y el conflicto que venía de la calle. Desde la perspectiva de Avina, ese movimiento en el que no tuvimos participación directa fue, sin embargo, una agenda de acción compartida clave del proceso global de cambio colaborativo, y por lo tanto, era importante que Avina mantuviese relaciones sólidas con grupos y líderes cruciales de ese movimiento. El conflicto puede crear las condiciones para el cambio, así como la tensión puede generar oportunidades para construir confianza. Aquellos con experiencia en el manejo y resolución de conflictos entienden que la tensión y el conflicto pueden contribuir considerablemente a la acción compartida, siempre que evitemos lo que Adam Kahane, en su libro *Cómo colaborar con el enemigo*, llama “enemificar”. “Enemificar” es ‘actuar como si las personas con las que tratamos fuesen nuestros enemigos’ porque sus intereses o sus perspectivas son diferentes. Dado que trabajar con el cambio sistémico necesariamente involucra tratar con intereses en pugna, brechas de colaboración y tensiones inherentes al capital social diverso, aquellos que promueven agendas de acción compartida deberían esperar e, incluso, abrazar el conflicto y aprender las técnicas para manejarlo de manera tal que no se transforme en un obstáculo para forjar las alianzas necesarias para el cambio.

## **Tender puentes entre sectores**

En muchas sociedades, una de las brechas más difíciles de unir es la separación entre el sector privado y la sociedad civil. Las empresas buscan el lucro y las organizaciones civiles el bien común, lo que significa que, a menudo, sus intereses entran en conflicto. Por supuesto que las cosas no son tan bidimensionales. Las empresas crean una serie de beneficios para la sociedad: medios de vida, bienes y servicios, soluciones innovadoras y, a veces, participación activa en la mejora de las comunidades. Desde una perspectiva empresarial, muchos actores de la sociedad civil carecen de responsabilidad, transparencia y evidencia de su contribución real al bien público. Mientras que las empresas son responsables ante los clientes, los reguladores, los accionistas y los empleados, muchas organizaciones civi-

les (¡incluso la filantropía!) tienen muy poca fiscalización pública y pueden movilizar muchos recursos sin una adecuada transparencia. Por otra parte, desde la perspectiva de la sociedad civil, a menudo ciertas compañías son el origen de muchos de los problemas sociales y ambientales que deben abordar. Los medios de comunicación informan diariamente sobre el flujo constante de ejemplos de corrupción, contaminación y prácticas no éticas perpetradas por compañías que anteponen las ganancias de corto plazo a los intereses públicos de largo plazo. Con tantos puntos de vista diferentes, es fácil ver por qué las alianzas intersectoriales son difíciles de establecer y aún más difíciles de mantener. Sin embargo, en la experiencia de Avina, estos tipos de alianzas son muchas veces las más poderosas para impulsar agendas de acción compartidas y el proceso de cambio en general.

## **Caso 5C | Xylem y ASA Brasil**

Una ojeada al caso que abrió este capítulo ofrece una idea de cómo una alianza entre sectores puede fortalecer las agendas de acción compartida. Avina comenzó a trabajar con Articulação Semi-Árido Brasileiro (ASA) en el Brasil, en 2009. Como se ha mencionado, ASA es una red de centenares de organizaciones donde cada una tiene sus propias prioridades, pero actúan juntas para promover prácticas apropiadas para la vida en las condiciones semiáridas de la región. Entre sus numerosas acciones, ASA había creado un programa piloto asociado con las escuelas a fin de instalar cisternas para almacenar agua potable y producir comida. Cuando Avina se encontró con representantes de Xylem en Europa, en 2012, descubrió que la prioridad filantrópica de Xylem era el agua sana para los niños. Avina hizo la conexión con el programa piloto de ASA de cisternas para las escuelas, que se había interrumpido. Trabajando con Xylem y Avina, ASA relanzó el programa para las escuelas e incluyó elementos adicionales, tales como entrenamiento para la comunidad local, material pedagógico para los maestros y construcción y mantenimiento voluntarios de cisternas. La iniciativa de cisternas para las escuelas apoyada por Xylem benefició a cincuenta y siete establecimientos. Al mismo tiempo, Avina trabajó con ASA para repensar el programa para las escuelas, no solo como

una serie de pequeños proyectos con Xylem, sino como una agenda de acción compartida en sí misma con el potencial de encontrar otros socios y crecer en escala. El resultado fue que, en 2015, el ministerio de Desarrollo Social brasileño decidió asociarse y transformar el proyecto en una política pública con apoyo gubernamental. Entre 2015 y 2016, el programa construyó cinco mil cisternas para las escuelas, que beneficiaron a miles de niños en el Nordeste del Brasil. Xylem continuó siendo un socio activo de esta agenda de acción compartida, en parte debido al compromiso personal de los empleados de Xylem Brasil, que visitan las localidades para ayudar en la construcción y en el entrenamiento de diferentes comunidades.

Tender puentes entre los sectores vale la pena por los activos que cada uno trae a la mesa. Las empresas ofrecen muchas herramientas y prácticas valiosas para sus aliados de la sociedad civil. La eficiencia, los resultados, la innovación, la asunción de riesgos y la adaptabilidad son características de un negocio exitoso que pueden ser adoptadas por organizaciones de la sociedad civil. Las empresas agregan un enfoque útil en prioridades como el “resultado final”, atención a las partes interesadas, la gestión de riesgos y el análisis de costo-beneficio, todos conceptos y competencias útiles que muchas organizaciones de la sociedad civil han adaptado cada vez más para su sector. Lo que la sociedad civil hace mejor es poner el bien público en el centro de la toma de decisiones, prestar atención a la ética y al largo plazo y buscar la legitimidad y la participación de diversos grupos. Las mejores empresas han adoptado muchas de estas prácticas.

En la experiencia de Avina, un articulador puede actuar de varias formas para alentar agendas de acción compartida exitosas en todo los sectores. El primero es enfatizar los objetivos claros y la transparencia. Las alianzas entre las empresas y la sociedad civil producen los mejores resultados cuando comparten un objetivo concreto, por tanto, no debe sorprender que la definición de un objetivo mutuo claro sea crítico para que una alianza entre los dos sectores tenga éxito. Cada parte debe saber exactamente por qué están trabajando juntas y qué quieren lograr. A menudo, estas relaciones comienzan con acuerdos transaccionales y se construyen a medida que el cumplimiento y los resultados generan confianza. Los asociados necesitan comunicarse de manera transparente sobre las responsa-

bilidades, los objetivos y los avances hacia las metas compartidas. Cuando existen objetivos claros y una comunicación transparente, ambas partes desarrollan respeto por su contraparte. Un segundo ingrediente para una alianza exitosa es asegurarse de que la interacción esté orientada hacia los resultados y que las actividades y sus costos sean consistentes y coherentes con esos resultados. En otras palabras, hay que celebrar los resultados de la alianza, no sólo la alianza en sí. Finalmente, cerciorarse de que la relación comprometa a las personas de ambas partes. Que los empleados y directores de la empresa tengan una interacción directa con las actividades que benefician a las comunidades y al medio ambiente es de un valor inmenso, y el intercambio entre las personas de ambos lados de la alianza puede ser transformador para todos. A las organizaciones empresariales y de la sociedad civil les gustará saber que su socio tiene una cultura consistente con sus valores y los objetivos de la asociación. Este nivel de participación hace que sea más probable que haya alianzas futuras, a pesar de los cambios inevitables en el liderazgo. Avina es referente en tender puentes entre los dos sectores en América Latina y ha encontrado empresas que llegaron a ser aliadas cercanas en muchas de las agendas de acción que apoyamos.

## **Conclusión**

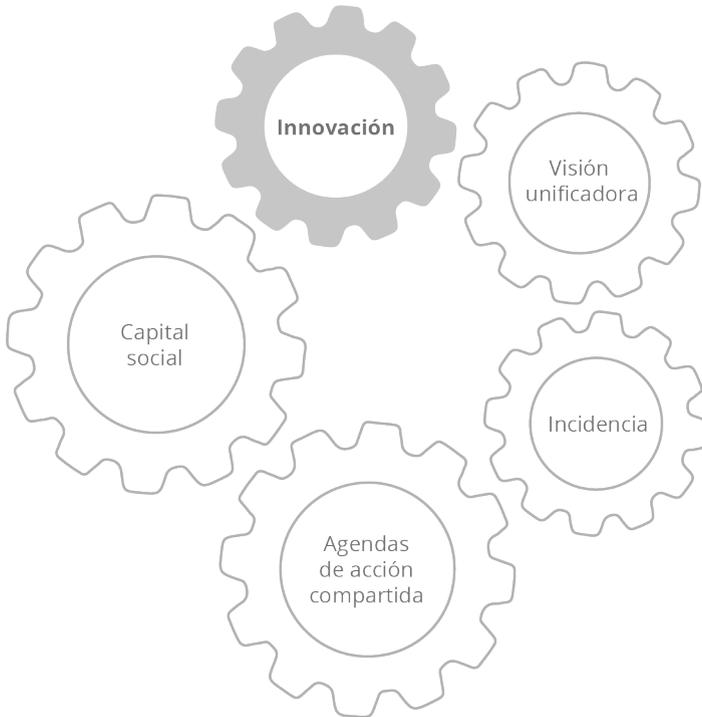
Este capítulo une muchos de los conceptos presentados en los capítulos anteriores. Cuando los integrantes del capital social cooperan en pro de una visión unificadora, lo hacen a través de una serie de acciones y actividades diferentes, muchas de ellas compartidas, coordinadas o complementarias. Estas acciones componen a su vez una agenda de acción compartida que es el principal elemento constitutivo de un proceso de cambio colaborativo. El rol del articulador es organizar y reforzar este complejo armado para acelerar y escalar el impacto.

Articular la convergencia significa conectar el capital social y alinear acciones para armar agendas de acción compartida de alto potencial. Al mantener una noción del proceso de cambio general y vincular las competencias a las necesidades, un articulador como Avina puede promover la convergencia entre un gran número de acciones. Poner el enfoque en el proceso dinámico mayor que da sentido a los proyectos y actividades puntuales

es vital para trabajar en entornos complejos, porque éstos exigen una adaptación constante a la evolución de las condiciones.

El articulador que construye desde las brechas buscará los vacíos en las agendas de acción compartida y los convertirá en oportunidades para fortalecerlas vinculando y alineando diferentes tipos de arquitectura social. Los conflictos también pueden ofrecer una oportunidad en forma de brecha. La brecha típica que existe entre el sector privado y la sociedad civil organizada es otra oportunidad a explorar. Tender puentes entre estos sectores trae la polinización cruzada a las agendas de acción compartida y se puede lograr mediante la construcción de confianza y la demostración de resultados. Entre otras cosas, el intercambio entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil puede ser una fuente de innovación, que es el siguiente componente esencial del proceso de cambio colaborativo que examinaremos.

**EL PROCESO DE CAMBIO COLABORATIVO**



*“Uno nunca percibe lo que se ha hecho; sólo ve lo que falta hacer”.*

*—Marie Curie.*

*“Cada acto de creación es ante todo un acto de destrucción”.*

*—Pablo Picasso.*

## Caso 6A: BRAERG

“Tienes que ver lo que estos jóvenes han inventado. Podría ser una revolución en la industria de los biocombustibles,” te cuenta tu colega. “Sí, pero nosotros no sabemos nada sobre el refinamiento del etanol”, le contestas. No obstante, vas a encontrarte con estos jóvenes de veintipico que, supuestamente, han creado algo increíble. Entrás a la pequeña cafetería enfrente de la Universidad, donde los estudiantes de bioquímica se han graduado recientemente y los saludas. A medida que escuchas, comienzas a entender por qué estás acá. Si lo que te cuentan es confirmado por pruebas de laboratorio, su invención puede aumentar la eficiencia en la producción de etanol de caña de azúcar en más del 30 %, reducir las emisiones de efecto invernadero, ahorrar agua, disminuir la presión sobre la tierra y hacer a la industria más competitiva contra los combustibles fósiles. Has pasado en veinte minutos de preguntarte “¿qué hago yo acá?” a “¿cómo puedo apoyar esto?”.

En la parte posterior de una servilleta, repasas rápidamente los números con tu colega. En 2011, la industria brasileña de etanol produjo más de veinte mil millones de litros extraídos de caña de azúcar, que era una cuarta parte del total de etanol producido en el mundo. Aun así, en 2012, la industria se encuentra en una depresión debido a los bajos precios de la gasolina, lo que dificulta la competencia en la gasolinera. La innovación que estos estudiantes han ideado es un novedoso módulo de preprocesamiento que no es caro de instalar en las plantas de refinación existentes: puede usar la caña de azúcar y las cáscaras de caña como insumos y aumenta la eficiencia de producción en un margen lo suficientemente significativo como para darle al biocombustible una ventaja real. Deberás llevar a cabo una diligencia exhaustiva, pero la invención podría impulsar el incipiente mercado de los biocombustibles en el Brasil, reducir las emisiones de efecto invernadero y generar millones de dólares de ingresos en el proceso.

Te preguntas cómo la filantropía puede alentar tal innovación. Afortunadamente, Avina lanzó un área de negocios e innovación en 2010, llamado *World-Transforming Technologies* (WTT) con el objetivo de encontrar las formas de escalar el proceso de cambio colaborativo identificando la innovación en los negocios y la tecnología y

transfiriéndolas a las agendas de acción compartida. Esta tecnología de etanol es precisamente el tipo de innovación que podría alinearse bien con un proceso de cambio colaborativo en energía renovable. A medida que les explicas esta conexión a los estudiantes, puedes ver cuán complacidos están de ser tomados con seriedad. Muchos posibles socios los han despedido en los últimos meses sin siquiera tomarse el tiempo para examinar la ciencia detrás de su invención. ¿Cuántos inventores jóvenes son desalentados de esta manera? Un papel clave para la filantropía debería ser reducir las barreras de entrada para los innovadores que tienen ideas extraordinarias y relevantes para el cambio social sistémico. Anotas esta y otras ideas en tu cuaderno.

Unos meses más tarde, una revisión independiente de la tecnología demostrará que la solución es seria y factible. Después de mucha discusión interna, tu organización decidirá tomar el riesgo y apoyar la creación de una empresa de innovación. La próxima vez que te reúnas con los estudiantes, será para hablar sobre la configuración de las instalaciones necesarias para completar sus pruebas. Avina y otros inversionistas los ayudarán a incorporar, construir y equipar un laboratorio para llevar a cabo su trabajo. En solo unos años, los antiguos alumnos, para entonces empresarios de innovación, se asociarán a un proyecto común con una empresa del sector del etanol para construir una fábrica piloto a fin de probar su tecnología para la producción industrial de escala. Serán reconocidos por la Harvard Business Review y la escuela de negocios brasileña Fundação Getúlio Vargas. El nuevo equipo hará otros descubrimientos, incluida una solución industrial que permite la despigmentación de plásticos coloreados, lo que podría crear un producto reciclado de alto valor para las cooperativas de reciclaje. No obstante, tú todavía no sabes esto mientras estás sentado con estos jóvenes que recién conoces y tomas un *cafezinho* en la cafetería enfrente de la universidad. Tratas de visualizar la innovación que están describiendo y te preguntas si podría funcionar realmente, si es cierto, si vale la pena arriesgarse.



*Planta de Bioetanol*

Vivimos en una época de innovación frenética. En su acepción más general, la innovación simplemente se refiere a una nueva idea, dispositivo o método. Según Joseph Schumpeter en su *Teoría del Desarrollo Económico* (1911), la innovación es “la imposición de una novedad técnica u organizacional en el proceso de producción y no simplemente la invención correspondiente”. Él pensó que era pertinente advertir que ella acarrea la “destrucción creativa”. Las ciencias sociales también han adoptado el concepto de innovación para referirse a la búsqueda por medio de la investigación y el descubrimiento de nuevos enfoques, soluciones y métodos. Avina describe la innovación como el proceso de identificar, crear o introducir elementos nuevos, ya sean ideas, prácticas o herramientas para solucionar desafíos, beneficiar a las comunidades o servir a la sociedad en su conjunto. La innovación es el cuarto de los cinco componentes esenciales del Proceso de Cambio Colaborativo y el que puede desatar potencial nuevo para un impacto futuro. La innovación es fundamental para el proceso de cambio porque es difícil alterar la inercia del *statu quo* sin alterar también la forma en que hacemos las cosas.

## **¿Qué queremos decir con innovación?**

En gran parte debido a la explosión de los avances tecnológicos mundiales durante la generación pasada, la innovación se ha convertido en un concepto

ubicuo en los negocios, la academia, el gobierno y la filantropía. Cada año se escriben decenas de libros y miles de artículos sobre innovación. No se requiere un doctorado en innovación para emplearlo en el proceso de cambio colaborativo, pero es útil ser específico sobre lo que estamos hablando. Por esa razón, este capítulo expondrá algunos de los aspectos conceptuales más generales asociados con la innovación antes de que veamos de manera más práctica cómo contribuye a un proceso de cambio colaborativo.

La mayoría de las fuentes y los profesionales están de acuerdo en que la innovación se trata de “pensar lo que nadie ha pensado” y de transformarlo para “hacer algo nuevo”. No es simplemente la “mejora”, lo que podría significar hacer algo mejor, ni la “creatividad”, que es pensar cosas nuevas, pero no necesariamente hacer que esas cosas sucedan. La innovación convierte los nuevos conocimientos en nuevos productos, servicios, herramientas o métodos de una manera que desbloquea nuevos valores y desata un ciclo de acción y reacción.

Gran parte de lo que se escribe sobre la innovación proviene de la literatura empresarial, particularmente de los sectores de alta tecnología que se centran en la innovación constante. Peter Drucker dijo que solo hay dos cosas que hacen dinero en los negocios: innovación y marketing, por lo que tiene sentido que los líderes empresariales y los economistas presten especial atención al concepto. Desde allí buena parte del aprendizaje relacionado con la innovación empresarial se ha mostrado fácilmente adaptable a otros sectores del esfuerzo humano, aunque no a todos.

Drucker también dijo que “si quieres algo nuevo, tienes que dejar de hacer algo viejo,” lo que nos recuerda la idea de Schumpeter sobre la “destrucción creativa”. Este no es un aspecto restringido a la innovación en los negocios, sino algo inherente a la rápida propagación de lo nuevo. Como afirmó Pablo Picasso, un innovador en las artes, “el acto de creación comienza, antes que todo, como un acto de destrucción”.

Para los grupos que buscan reemplazar el *statu quo* por un sistema más sustentable o menos injusto, la innovación es un ingrediente poderoso, pero a menudo genera la resistencia de aquellos que protegen la “sabiduría convencional” o cuyos intereses están asociados con el sistema desplazado o interrumpido. Para las empresas, la resistencia proviene principalmente de los competidores, mientras que los consumidores son vistos como beneficiarios casi universales de una “mejor trampa para ratones”. Esto es comúnmente ilustrado por la curva de adopción de la innovación de

Roger, donde los innovadores y los adaptadores precoces, que son el 15% de la población, adoptarán el nuevo invento rápidamente e influirán sobre la “mayoría precoz” (35%) para hacer lo mismo. En ese momento, un punto de inflexión garantiza la adherencia de la “mayoría tardía” (35%) y, finalmente, al menos una parte del restante 15% de “rezagados”. Es importante destacar que, en el ámbito de la innovación social, esta adopción o curva de difusión a menudo contiene importantes focos de resistencia activa a la innovación, generalmente compuestos por los “desplazados”, que pueden percibir que sus intereses se ven perjudicados por un cambio en el statu quo. Con frecuencia, cuanto más innovador es el cambio, mayor será la resistencia. Para cada proponente de progreso, hay quien defiende conservar las cosas como eran antes.

## **Hacer posible lo imposible**

La promesa de la innovación es hacer posible lo imposible y tiende a ser conducida por aquellos que son capaces de ver más allá de las limitaciones del conocimiento, las herramientas y las estructuras actuales. La innovación transformadora casi siempre comienza como un absurdo o una herejía. Como dijo la artista M.C. Escher, “solo aquellos que intentan el absurdo conseguirán lo imposible”. Hay una serie de citas memorables en este sentido, incluida la observación de Nelson Mandela: “siempre parece imposible hasta que se hace”. Incluso aquellos que se creen partidarios de la innovación, a menudo se resisten cuando aparece por primera vez, advirtiendo “oh, no; eso nunca funcionará” o “pero nunca se ha hecho antes”. Por esta razón, el empresario de Oracle, Larry Ellison, dijo que “cuando innovas debes estar preparado para que todos te digan que estás loco”. Algunos dicen “¿por qué?” y otros dicen “¿por qué no?”. La mayoría de nosotros limitamos nuestra visión a lo que ya está allí y a lo que ya se ha probado y descubierto, a pesar de que cada una de esas cosas fue a la vez una idea innovadora o, incluso, revolucionaria. Para innovar tienes que encontrar una manera, habitualmente por medio de la inspiración o la imaginación, para visualizar lo que aún no está allí, lo que los otros todavía no ven pero que podría ser, y luego, creer en tu visión lo suficiente para hacerla realidad, a pesar del escepticismo o el ridículo que provoque. No

es fácil penetrar los límites autoimpuestos de lo que creemos posible para hacer entrar lo verdaderamente innovador.

Uno de los aspectos irónicos de la innovación es que, una vez que se adopta y se difunde, tiende a transformarse en rutina. A menudo, cuando todavía es una idea nueva, la gente no puede concebir o percibir su importancia —con frecuencia, la resisten—pero, una vez que la tienen, no pueden imaginar la vida sin ella. Esto crea un fenómeno curioso, donde las personas están tan condicionadas por lo que ya existe que ni siquiera pueden articular lo que quieren o lo que haría su vida mejor. Con respecto a la introducción del automóvil Ford T, Henry Ford recordaba que “si les hubiese preguntado a mis clientes lo que querían, habrían dicho un caballo más rápido”. El caballo era todo lo que conocían. El innovador ve más allá de estas limitaciones. La mayoría de los grandes avances tecnológicos fueron percibidos como juguetes divertidos antes de que se convirtieran en necesidades, incluidos el automóvil, el avión, el teléfono y la Internet. La mayoría de nosotros ve la importancia de una innovación sólo en retrospectiva. Para innovar, debemos reentrenar nuestros ojos para imaginar que estamos mirando el hoy como el pasado, desde la ventaja de un futuro donde lo imposible se ha vuelto posible y lo fantástico, rutinario.

## **Innovar significa fracasar**

Innovar no se trata solo de ver, por supuesto, sino también de hacer. Se trata de convertir las ideas en realidad. “La innovación no es el resultado del azar; es el resultado de la acción. No es esperar algo: es hacer algo,” según las palabras del empresario Phil McKinney. Para que una visión o una idea se conviertan en una innovación, tienen que abandonar el ámbito de la imaginación y ponerse en práctica y probarse. Si no funciona o no crea valor nuevo y si no se adopta ni se difunde, no es una innovación. Guiar la innovación a través de estas fases determina su éxito en el mismo grado que la visión inicial.

Dado que la innovación consiste en hacer algo que no se ha hecho, es natural que también se trate de fracasar. Es una empresa de alto riesgo. Por esta razón, la innovación no es para los tímidos. Los empresarios de las industrias tecnológicas tienen que avanzar continuamente; de lo contrario, retroceden en relación a su competencia, por lo que el modelo de ne-

gocio incorpora una alta tolerancia al riesgo y al fracaso. Como aconseja el empresario Elon Musk, “si las cosas no fracasan, no eres suficientemente innovador.” El inversor Curt Richardson opina que el fracaso es, quizá, la parte esencial de la innovación. De hecho, el fracaso es una parte tan grande de la innovación tecnológica que el proceso de diseño está orientado a fallar con frecuencia y de forma barata, mientras se aprende el máximo posible de la experiencia. Thomas Edison dijo una vez que no había fallado, sino que había “descubierto diez mil formas en que no funcionó”. Para los inventores e innovadores empresariales una parte esencial de la innovación es aceptar el fracaso como parte del proceso creativo. Lo mismo sucede si queremos aplicar la innovación en el contexto del cambio social.

Aunque los innovadores no pueden temerle al fracaso y tienen que pensar creativamente, existe una tensión necesaria entre la capacidad de los recursos y la experimentación. Según la ejecutiva Marissa Mayer, la innovación nace de la interacción entre la restricción y la visión. Por esta razón, no es correcto ver la innovación como un proceso de decirle sí a todo. Si bien una medida de instinto y juego es ciertamente un ingrediente necesario, transformar las ideas en realidad también requiere compromiso. El innovador serial Steve Jobs explicó que “la gente piensa que enfocarse significa decir sí a lo que debes enfocar. Sin embargo, eso no es lo que significa en absoluto. Significa decir no a las otras buenas ideas que hay. Tienes que escoger con cuidado. En realidad, estoy tan orgulloso de las cosas que no hemos hecho como de las cosas que hemos hecho. La innovación es decir no a mil cosas”.

## **La innovación en el Proceso de Cambio Colaborativo**

En el proceso de cambio colaborativo, el propósito de la innovación es desatar el cambio sistémico. Según el punto de vista de un innovador como Buckminster Fuller, “nunca cambias las cosas peleando contra la realidad existente. Para cambiar algo, construye un nuevo modelo que transforma el modelo existente en obsoleto”. Esto tiene un gran atractivo para aquellos involucrados en el cambio social. Si realmente quieres cambiar un sistema, no puedes hacer lo mismo repetidamente y esperar resultados distintos. Einstein llamó a ese abordaje locura. Tienes que hacer cosas de manera totalmente diferente. Además, si un grupo busca un futuro sustentable, debe

estar dispuesto a ayudar a sentar las bases de ese futuro, ya sea tecnológico, empresarial, social o institucional. Si estás en la delantera, liderando la innovación, tienes una ventaja comparativa para ver lo que viene a continuación, para predecir e influir en el futuro. Esa es la posición privilegiada del inventor y del empresario innovador. Cuando sigues las tendencias, usas toda tu energía para mantenerte al día. En el análisis final, la innovación ofrece esperanza para cambiar el *statu quo* porque, como resumió Einstein, “si siempre haces lo que siempre hiciste, siempre obtendrás lo que siempre obtuviste”. Dado que el proceso de cambio colaborativo busca alterar un sistema social para que genere resultados diferentes y más sustentables para evitar “obtener lo que siempre se obtiene”, entonces, la innovación, hacer las cosas de manera diferente, es un componente esencial. Sin él, la escala de impacto es restringida y limitada en su alcance.

Cuando comenzamos a considerar la innovación en el contexto del cambio social, se aplican muchos de los conceptos de los negocios y la tecnología, pero hay algunas distinciones críticas. Una distinción es que, en el mundo del cambio social y la filantropía, la innovación puede no ser verdaderamente “nueva”, sino, más bien, “nueva para nosotros”. Muchos filántropos ven sus subvenciones y donaciones como una inversión social, una especie de capital de riesgo, ya sea para crear nuevos enfoques para el cambio social y la resolución de problemas o para identificar herramientas y plataformas promisorias en los sectores de negocios y tecnología y traducirlas a un contexto social o ambiental. La innovación también puede tratarse de tomar dos cosas existentes y combinarlas de manera novedosa. El proceso de cambio colaborativo puede, incluso, incorporar el nivel más radical de la innovación: una forma completamente nueva de abordar una cuestión o, tal vez, cambiar toda la cuestión de manera disruptiva. Ya sea que una innovación sea o no disruptiva, radical o simplemente la transferencia o combinación novedosa de ideas y prácticas existentes, los procesos exitosos de cambio colaborativo siempre incorporan algunos elementos innovadores.

Otra distinción clave cuando consideramos la innovación aplicada al proceso de cambio colaborativo es que no se busca la innovación en sí misma. En muchos sectores de negocios y tecnología, como hemos mencionado, si no avanzas, pierdes terreno. Hacer las cosas de manera diferente y buscar innovar más que la competencia tiene un valor agregado constante.

Cuanto mayor sea la disrupción, mayor será la ventaja para el disruptor exitoso. Existe una diferencia clave cuando transferimos la innovación y los enfoques innovadores al sector social. El hecho de que algo sea nuevo o diferente o suene atractivo no significa que sea efectivo y valga la pena hacerlo. Existe una tentación de sacar cada nuevo artilugio y palabra de moda de las áreas dinámicas de los negocios y la tecnología y asumir que contribuirá positivamente a resolver problemas sociales y ambientales o mejorar el impacto de la filantropía. En la experiencia de Avina, si bien la innovación es un componente esencial del proceso de cambio colaborativo y estamos en la búsqueda de formas de innovar o de traer innovación de afuera para escalar el impacto, el valor final de la innovación depende de si mejora los resultados sociales, no necesariamente los resultados financieros. Innovar por innovar puede ser una gran distracción. A veces, un pequeño ajuste en la herramienta antigua genera un impacto más positivo en la vida de las personas que el dispositivo más moderno.

Esto nos lleva a la tercera distinción importante que se debe tener en cuenta al buscar la innovación en el contexto de un proceso de cambio colaborativo: el significado de valor. El valor de la innovación en un contexto empresarial se mide en términos de ventas, participación en el mercado y rentabilidad. El valor de la innovación en un proceso de cambio colaborativo se mide en términos de si soluciona los problemas de las comunidades o si, de otra manera, hace una mejora significativa en la vida de las personas o en la sustentabilidad de largo plazo. Cuando un innovador de negocios habla del objetivo final de la innovación, en la mayoría de los casos está pensando en ganar mercado o tener un gran éxito financiero. O como lo expresó Steve Jobs, en hacer mella en el universo. Para la ciencia y los sectores sociales, la idea de valor es diferente. El autor nigeriano-estadounidense Teju Cole dice que la mayor innovación del siglo XIX no fue la máquina de vapor, sino la idea de los derechos humanos universales. Posiblemente los derechos humanos universales, incorporados en constituciones y declaraciones en todo el mundo, han impulsado más cambios que benefician a más personas que la energía de vapor. La innovación que impulsa el cambio transformacional de largo plazo es lo que un proceso de cambio colaborativo busca incorporar. En relación con esto, el valor de la innovación depende del contexto social. Dado que las nuevas tecnologías o enfoques pueden desestabilizar los sistemas culturales y las estructuras

sociales, hace falta analizar los costos y beneficios antes de llevar la innovación a un objetivo social o ambiental. A diferencia de un negocio innovador que busca demoler la competencia, los grupos involucrados en un proceso de cambio colaborativo no buscan demoler a nadie, sino generar bienes públicos que beneficien a la sociedad en su conjunto. Esto requiere que tengamos cuidado al adoptar la jerga relacionada con la innovación y las prácticas de los negocios. Existe una fuerte responsabilidad ética que va de la mano de la disrupción en un contexto social y ambiental.

## **Cómo contribuye**

La aplicación exitosa de la innovación como componente de un proceso de cambio colaborativo puede ocurrir de varias maneras. Les echaremos un breve vistazo a tres de ellas para ver cómo funcionan y qué las hace exitosas. Probablemente, el camino más común para la innovación que Avina y sus socios utilizan en el proceso de cambio colaborativo es la adopción de nuevos enfoques o métodos, a menudo transferidos de otras geografías o de otros sectores. Un ejemplo que ya hemos visto es la metodología de escenarios que impulsó el diálogo público sobre el futuro energético de Chile que influyó en la política energética nacional. Esa metodología y la forma en que se aplicó de manera inclusiva para atraer a muchos grupos de interés en pugna pusieron en marcha una serie de eventos e intercambios que nunca habían ocurrido de manera tan visible y participativa en el escenario nacional. Crearon un campo de juego más nivelado y un marco objetivo para comparar propuestas de políticas.

Del mismo modo, en el caso del reciclaje inclusivo, existe un enfoque innovador que provocó gran parte del éxito en el cambio de políticas y leyes para favorecer a las cooperativas informales de reciclaje en varios países de América Latina. El aspecto novedoso del enfoque fue cambiar el eje y asociarse con el reciclador, no como un caso de caridad o de víctima pasiva, sino como un actor económico que crea valor, pero no disfruta de los mismos beneficios que otros trabajadores y empresarios en el mercado. Por extraño que parezca ahora, apoyar a las cooperativas de reciclaje fue considerado trabajo de caridad durante muchos años. Al comisionar estudios que demostraron el valor económico, social y ambiental creado por

los recicladores, Avina y sus aliados cambiaron el enfoque de la caridad a la equidad y a la creación de empleos. Para el gobierno y las empresas, una inversión en la mejora de la cadena de suministro de materiales reciclables a través de sólidas cooperativas de reciclaje genera eficiencia al tiempo que crea empleo a un costo marginal relativamente bajo. Es una buena política y un buen negocio incorporar las cooperativas de reciclaje a la cadena de valor formal y garantizar que tengan los derechos y la protección adecuados de otros trabajadores. Ese cambio de enfoque —centrarse en el reciclador como actor económico— fue un factor de éxito innovador en el proceso de cambio colaborativo relacionado al reciclaje inclusivo.

Un segundo tipo de innovación que contribuye al proceso de cambio colaborativo es la adaptación de una tecnología o herramienta particular para lograr un determinado objetivo social o ambiental. Un ejemplo que ha cambiado el juego para reducir la deforestación en biomas grandes es el monitoreo satelital.

## **Caso 6B | Monitoreo satelital**

El bioma del Amazonas es más grande que Europa occidental y es demasiado vasto para que sólo unos pocos fiscales lo controlen efectivamente. Sin embargo, con la tecnología satelital y un software especializado que puede procesar los datos satelitales para identificar dónde se está produciendo la deforestación en tiempo real, el Estado puede aplicar sus recursos limitados de manera mucho más eficiente. El uso de imágenes satelitales para monitorear la deforestación, introducido por primera vez por la agencia gubernamental brasileña INPE y la organización de la sociedad civil brasileña IMAZON, representó un verdadero avance en el uso de información para ayudar a controlar las tasas de deforestación. Esta combinación de imágenes y análisis de software funcionó tan bien en el Brasil que Avina y sus socios unieron fuerzas con diferentes organizaciones en otros países de la cuenca del Amazonas para difundir este abordaje tecnológico para el monitoreo y la aplicación. De hecho, IMAZON pudo transferir su tecnología SAD (Sistema de Alerta de Desmatamento) a la región del Chaco en la Argentina, lo que permitió que las agencias relevantes comenzasen a reducir algunas de las tasas de deforestación más altas de Sudamérica.

Más recientemente, los drones y las cámaras digitales han permitido nuevos métodos de monitoreo. Estas tecnologías podrían representar un verdadero cambio de juego en la protección del vasto bioma del Amazonas e incluso podrían ser adaptadas para monitorear otros biomas.



*Zona amazónica monitoreada*

La experiencia positiva con la innovación tecnológica en el monitoreo satelital llevó a Avina a ampliar sus redes en la búsqueda de tecnologías con la capacidad de escalar significativamente el cambio social. Una alianza exitosa es la Alianza Latinoamericana de Tecnología Civil (ALTEC), lanzada con la Red Omidyar. Esta alianza financia plataformas tecnológicas e identifica tecnologías escalables que pueden promover el compromiso cívico como la base para mejorar la democracia. Los avances tecnológicos brindan una oportunidad para que el gobierno sea más transparente y accesible para los ciudadanos y abra canales para la participación ciudadana. Una iniciativa que ALTEC ha apoyado es “A Tu Servicio”, en el Uruguay, una aplicación que les brinda a los usuarios información más oportuna y exacta sobre los servicios de salud pública en ese país. La plataforma web permite a los usuarios seleccionar su ubicación y luego comparar los proveedores locales de atención médica según una amplia gama de parámetros e indicadores, como el tipo de establecimiento, la especialidad médica, los objetivos de atención, los tiempos de espera y los derechos de los pacientes. A Tu Servicio no solo ha hecho que el sector del cuidado de la

salud sea más accesible y transparente, sino que ha generado un debate útil sobre cómo mejorar el sector de la salud uruguayo en general.

Un tipo diferente de herramienta es el Índice de Progreso Social (SPI), una iniciativa promovida por Avina, la Fundación Skoll, Deloitte, MIT y el gurú de negocios Michael Porter, entre otros. Los economistas y las empresas suelen realizar un seguimiento de las cifras del PBI para medir el bienestar y el progreso de una economía o un mercado específico. Las inversiones y las políticas dependen de una lectura correcta del mercado en su conjunto y el crecimiento del PIB casi siempre se considera algo bueno —cuanto más, mejor. Sin embargo, el crecimiento puede ser bueno o malo. En realidad, el tipo de crecimiento equivocado puede destruir el valor y la productividad futura; sin embargo, esta diferencia está ausente en las cifras del PBI. Para eso, debemos comparar el desempeño del PBI con los indicadores del progreso social y ambiental para determinar si la economía genera calidad de vida y otros resultados positivos para la sociedad. Un lento crecimiento económico con indicadores de progreso social que mejoran rápidamente puede ser preferible a un crecimiento rápido con indicadores de progreso social que se deterioran. Lanzado por primera vez para cuarenta países en 2013, la edición 2018 del SPI cubrió 146 países. En Europa y la India los datos se recopilan y analizan de manera nacional y local. Muchas empresas también están adaptando el SPI de manera regional y local para comprender mejor las necesidades de las comunidades a las que sirven y el impacto que genera su negocio en ellas, más allá de factores puramente económicos. Algunos de los socios filantrópicos de Avina también han adoptado la herramienta para sus propias causas e iniciativas.

El tercer tipo de innovación en el proceso de cambio colaborativo es lo que en Avina llamamos saber social. El saber social es la habilidad de una organización para transformar su conocimiento en la capacidad y competencia para lograr impacto. Está relacionado con el concepto de capital intelectual, que es lo que una organización y su equipo saben cómo hacer bien. En pocas palabras, el saber social se trata de tu aporte: ¿qué sabes hacer para agregar valor a un proceso de cambio social? La innovación en términos de saber social podría consistir en aprender a hacer algo nuevo, por ejemplo, lograr construir un capital social diverso que potencie una agenda de acción compartida. En el caso del trabajo que Avina lleva a cabo para aumentar el acceso al agua potable, la innovación más importante

no ha sido la introducción de diferentes tecnologías para purificar el agua, sino la decisión de apuntar y empoderar a las organizaciones comunitarias de servicios de agua y saneamiento que abastecen a decenas de millones de personas de las poblaciones más vulnerables de América Latina y de otras partes del mundo. Mediante la creación de asociaciones nacionales e internacionales de administradores comunitarios de agua y la creación de mecanismos para el intercambio de ideas y mejores prácticas a través de estas redes, los distritos de gestión han mejorado sus servicios, lo que favorece a millones de consumidores necesitados. En otras palabras, la innovación en este ejemplo deriva de cómo operan Avina y sus socios, con quiénes trabajan, a quiénes unen al proceso. Es así que el saber social es capaz de desencadenar una expansión exponencial.

Una analogía en el mundo empresarial sería la innovación en el modelo de negocio. De hecho, Avina considera que el proceso de cambio colaborativo que este libro describe es en sí mismo una de sus mayores innovaciones, desarrollada durante más de veinte años de experimentación, de prueba y error y de aprender de los éxitos, errores y fracasos. Al construir y fortalecer el proceso colaborativo como una forma de impulsar un cambio transformador de largo plazo, Avina aporta su saber social como un factor de éxito innovador. La voluntad y la capacidad de trabajar juntos y colaborar hacia un objetivo común es una innovación en la práctica que Avina busca difundir a todos los participantes en las agendas de acción compartida que apoya.

## **Maneras de promover la innovación con sentido**

Avina promueve y adopta la innovación porque contribuye al cambio social positivo y relevante para las personas que lo necesitan. No nos interesa la innovación por sí misma, sino más bien como un componente esencial de los procesos de cambio colaborativo que perseguimos. Esta es una distinción importante. Es lo que Avina y sus aliados llaman “innovación con sentido”. Si bien estamos hoy día rodeados de innovaciones, muy pocas resuelven los desafíos más apremiantes que enfrenta la civilización. Las organizaciones orientadas a causas, como Avina, tienen la responsabilidad de promover las innovaciones y los innovadores que pueden ayudarnos a desarrollar soluciones para quienes más las necesitan. En la mayoría de los casos, la innovación con

sentido no se origina con Avina. A través de su red, Avina conecta a sus socios y aliados con las ideas, herramientas, enfoques y tecnologías innovadores que pueden promover su causa y aumentar su impacto hacia el cambio sistémico que buscamos. Veamos dos maneras en que Avina actúa para incorporar la innovación con sentido en el proceso de cambio colaborativo.

La primera forma de promover la innovación con sentido pasa por identificar soluciones innovadoras que puedan aplicarse a los diferentes desafíos que enfrentan los socios en una agenda de acción compartida. Esto requiere inteligencia contextual para comprender los desafíos específicos y las innovaciones adecuadas para una determinada agenda de acción compartida. También requiere un alcance global, una exposición intersectorial y redes multidisciplinarias que permitan identificar tecnologías o ideas pasibles de ser adoptadas por los socios locales como soluciones en el terreno. Cuando se enfrenta un obstáculo para el progreso en una agenda o alianza de acción compartida, Avina busca soluciones aplicables en toda su red. Es importante destacar que la mejor idea puede provenir no sólo de otro lugar del mundo, sino también de un sector o área de actividad completamente diferente. Por ejemplo, una aplicación cívica que proporciona una interfaz eficiente para solicitar servicios, como ATuServicio, desarrollada por la organización uruguaya DATA, puede ser adaptada por otro país o puede inspirar una aplicación similar para una asociación de gestores comunitarios de agua o, tal vez, ofrecer un modelo para estimular la interacción entre las miles de cooperativas de reciclaje que están vinculadas con la plataforma regional apoyada por Avina. Para hacer estas conexiones, una organización como Avina tiene que comprender las necesidades y realidades de estos contextos diferentes. No es suficiente transferir la tecnología apropiada. También debemos garantizar la sensibilidad y el cuidado adecuados para adaptar la innovación, pues puede ser desestabilizadora o disruptiva o, incluso, causar daño.

Una segunda forma en que Avina contribuye a la innovación con sentido en las agendas de acción compartida que apoya es alentar la creatividad y la toma de riesgos. Como vimos en la introducción de este capítulo, la innovación requiere de ambos. En términos de creatividad, la innovación implica ver más allá de un contexto inmediato y de lo que se percibe como posible en un momento y lugar en particular. A veces, la barrera más grande para probar algo nuevo es la afirmación derrotista de que “nunca funcionará” o, más

específicamente, “nunca funcionará aquí”. A menudo, Avina, a través de su red diversa, puede brindar un ejemplo contrario, conectando a los líderes locales con casos en los que una idea realmente ha funcionado. La fertilización cruzada proveniente de los múltiples ejemplos que Avina puede traer a la mesa permite una mayor creatividad y pensamiento fuera de las limitaciones autoimpuestas que pueden haber inhibido los esfuerzos anteriores para encontrar soluciones innovadoras. En relación a esto, Avina incorpora a muchas personas e instituciones innovadoras en su red. Las personas que han aprendido a pensar de manera creativa y a traer constantemente nuevas herramientas y enfoques a todo lo que hacen pueden compartir su experiencia y técnicas para involucrarse con el proceso de cambio.

Gran parte de la resistencia que puede enfrentar la innovación es en realidad una aversión al riesgo, lo que no es necesariamente negativo pues de alguna manera es lo que nos mantiene vivos. No todo lo nuevo es siempre bueno y apto para su adopción inmediata. Por otro lado, hay ocasiones en que la resistencia a probar algo nuevo debido al riesgo percibido o el temor a lo desconocido puede ser un obstáculo para el progreso. Es necesario asumir riesgos para probar soluciones innovadoras y darles la oportunidad de funcionar. Como vimos en el caso de etanol de caña de azúcar que abrió este capítulo, la filantropía puede proporcionar garantías y respaldos que brindan a los innovadores un espacio para desarrollar sus ideas y a las organizaciones más comodidad para asumir el riesgo de probar algo nuevo. Un proceso exitoso de cambio colaborativo debe garantizar espacio para la experimentación, los proyectos piloto y los nuevos modelos de prueba.

Tomar más riesgos no se limita sólo a los inventores y las organizaciones implementadoras. Para lograr un cambio sistémico, el gobierno, las empresas, la academia y las organizaciones filantrópicas tienen que ser menos reacios a asumir riesgos cuando se trata de encontrar soluciones a los desafíos globales. En general, las empresas son muy buenas para evaluar riesgos y crear entornos para la toma de riesgos controlada. El espíritu empresarial y el crecimiento del negocio dependen de la habilidad para manejar riesgos. Sin embargo, en un contexto social o ambiental, las empresas pueden no sentirse cómodas con su capacidad para comprender, evaluar e incorporar riesgos. En tales casos, organizaciones como Avina pueden agregar experiencia específica en el área. Avina y sus aliados han descubierto que la filantropía desempeña un papel importante en áreas de innovación que

prometen un alto impacto, especialmente cuando las percepciones de riesgo crean una barrera de entrada para el gobierno, las empresas o los financiadores más convencionales. La filantropía tolerante al riesgo puede financiar proyectos de demostración y hacer inversiones preliminares de riesgo para abrir el camino a fin de que otras instituciones se involucren una vez que los riesgos sean más conocidos y más fáciles de evaluar.

## **Caso 6C | Respuesta al terremoto en Chile**

El 27 de febrero de 2010, cuando Chile experimentó un terremoto de magnitud 8.8, gran parte del daño a los hogares se concentró en una región donde Avina tenía muchos socios locales. En cuarenta y ocho horas, se convocó a un grupo de siete organizaciones empresariales y de la sociedad civil para discutir las maneras de responder a la emergencia. Aunque Avina no tenía experiencia en el manejo de emergencias o catástrofes naturales, sí tenía fuertes conexiones con importantes instituciones locales en algunas de las áreas más afectadas y una red que incluía a los gobiernos municipales, las empresas, el gobierno nacional y las agencias internacionales que buscaban formas de proporcionar alojamiento temporario a las familias que habían quedado sin hogar por el desastre natural. En dos semanas, Avina y sus socios diseñaron un programa para construir centenares de refugios temporarios en doce municipalidades. Esto era completamente nuevo para Avina. Era un compromiso que implicaba enfrentar muchos riesgos y una curva de aprendizaje institucional empinada, pero en cuatro meses, los socios habían entregado 1.474 unidades de vivienda temporal utilizando solo mano de obra y materiales locales para proporcionar empleo y reducir costos. La innovación puede ser extremadamente enriquecedora para las organizaciones que desean salir de su zona de confort institucional.



*Construcción de refugios temporales – Terremoto en Chile 2010*

## Conclusión

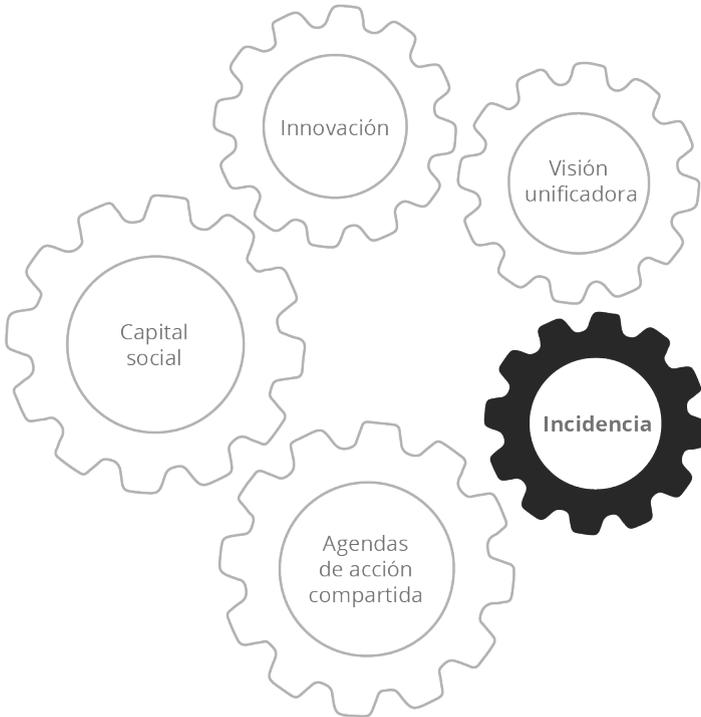
La innovación puede ser un concepto que se utiliza en exceso e, incluso, de manera incorrecta, pero cuando se define adecuadamente, es un componente esencial de un proceso de cambio colaborativo. El pensamiento creativo que rompe barreras y genera soluciones novedosas para problemas aparentemente insolubles es necesario para el cambio sistémico. Avina promueve la innovación porque puede generar impacto en una escala y eficiencia cada vez mayores. Al mismo tiempo, la innovación trae consigo posibles efectos perjudiciales que deben tenerse en cuenta. En la práctica, la innovación no siempre significa nuevos elementos rutilantes. También podría ser la simple introducción de elementos que no son nuevos, sino, más bien, prestados y adaptados para transferirlos a un nuevo contexto o propósito específico.

La innovación fortalece y acelera el proceso de cambio colaborativo de varias maneras. Los nuevos enfoques y métodos pueden modificar la forma en que una iniciativa o agenda de acción compartida se relaciona con una comunidad y proporcionar mejores formas de llevar a cabo actividades. Las nuevas tecnologías permiten revolucionar y poner una escala y un poder asombrosos a disposición de las causas sociales y ambientales. El aprendizaje y el conocimiento adquiridos en la práctica del cambio social también pueden conducir a la innovación en lo que Avina llama saber social. El proceso de cambio colaborativo en sí mismo es un ejemplo del

saber social innovador que Avina ha sistematizado y compartido, así como otras instituciones han abierto su propio capital intelectual con Avina y sus aliados durante los últimos veinte años. Avina fomenta la innovación con sentido en el proceso de cambio colaborativo al promover el intercambio de ideas y herramientas a través de las fronteras y los sectores y al crear un entorno que alienta la toma de riesgos. A la luz de los enormes desafíos globales, a medida que buscamos más cambio sistémico que beneficie a más personas, está claro que debemos encontrar nuevas formas de elevar el nivel de innovación en el proceso de cambio colaborativo para crear más impacto. En el siguiente capítulo, analizaremos más de cerca el tema de impacto en relación con nuestro último componente: incidencia.

## ***Incidencia***

### **EL PROCESO DE CAMBIO COLABORATIVO**



*“Lo que haces marca una diferencia y debes decidir qué tipo de diferencia quieres marcar”. —Jane Goodall.*

*“La luz de la frecuencia  $\nu$  solo puede ser absorbida o emitida en cantidad de energía  $(R/N)\beta\nu$ , donde  $R$  denota la constante absoluta de la ecuación de gas aplicada a una gramo-molécula,  $N$  el número de moléculas reales en una gramo-molécula,  $\beta$  el coeficiente exponencial de la fórmula de radiación de Wien (y de Planck), y  $\nu$  la frecuencia de la luz en cuestión”.*

*—Albert Einstein.*

## Caso 7A | Índice del Progreso Social

Has estado sentado en la reunión, en Dubai, durante horas mientras los diferentes miembros del comité *ad hoc* discuten posibles acciones conjuntas. El objetivo de esta serie de reuniones internacionales ha sido encontrar propuestas que los miembros del comité puedan desarrollar juntos. Tu comité está enfocado en la filantropía y el desarrollo sustentable y, hasta ahora, ninguna idea ha sido muy convincente. Entonces, un periodista menciona que él y sus colegas han estado discutiendo la necesidad de medir el desarrollo más allá del crecimiento económico. Después de todo, muchos países tienen un PIB alto pero, comparativamente, una baja calidad de los indicadores de vida. Otros países tienen una calidad de vida relativamente buena pero con un crecimiento modesto. A pesar de esta diferencia, los gobiernos y las empresas se enfocan mayormente en hacer crecer la economía, a veces, a expensas de los objetivos sociales y ambientales.

Este planteo parece interesante y varias personas que han estado mirando sus celulares comienzan a prestar atención. Tú empiezas a reflexionar sobre esta idea y especulas que, tal vez, una razón por la que la gente solo se concentra en el crecimiento económico como el único remedio para el desarrollo es porque lo que mayoritariamente medimos es eso y los indicadores de los factores sociales y ambientales que se traducen en una mejor calidad de vida no son tan consistentes ni confiables. Ahora, todos en el salón están escuchando. Claramente, esta idea tiene algo de mérito. Un representante de una empresa de contabilidad internacional resume la conversación: “lo que falta es un índice de progreso social para equilibrar y darle un contexto al PIB”. Antes de levantar la sesión, todos acuerdan trabajar juntos en esta idea.

Durante los próximos doce meses, una fundación internacional, una revista importante, dos universidades, una firma de contabilidad y un banco apoyarán el despliegue del Índice de Progreso Social (SPI, en inglés). Lo que comenzó como una discusión de comité comienza a ganar tracción. Al comparar los países basándose no solo en el crecimiento económico, sino también en su desempeño social y ambiental —en la forma en que satisfacen las necesidades de sus ciudadanos y brindan oportunidades— se puede desarrollar una competencia positiva. Un país con una calidad de vida más alta que los países que tienen un PIB parecido puede ser una

referencia para éstos. Los patrocinadores del nuevo SPI tendrán que trabajar con académicos y socios comerciales a fin de perfeccionar un grupo sólido de indicadores para lanzar un piloto global.

Para tu organización, los méritos de esta idea son obvios. Existe una oportunidad real para brindar algo que está faltando. Los indicadores correctos tendrían relevancia global a través de sectores diferentes. Muchos grupos están buscando el lenguaje adecuado para contrarrestar los intereses económicos que siempre dominan las decisiones políticas. El Índice de Progreso Social también podría proporcionar una base común para construir asociaciones público-privadas a fin de mejorar las condiciones en áreas de deficiencia.

Dentro de dos años, los indicadores serán desplegados para cuarenta países. Al año siguiente, se incluirán más de cien países. Algunos adoptarán el SPI como una referencia oficial para las políticas de gobierno. Muchas organizaciones adoptarán los indicadores para definir planes de acción estatales y comunitarios. Las corporaciones acogerán los indicadores para medir el impacto de sus proyectos de desarrollo comunitario. La Unión Europea y el Gobierno nacional de la India comprobarán que el SPI es útil para analizar prioridades en amplias geografías y adaptar la política social para mejorar los indicadores de calidad de vida, no solo las cifras de crecimiento. Por supuesto que, mientras sales de la sala de reuniones en Dubai, ese tipo de impacto global es una posibilidad remota. Te diriges al vestíbulo para llamar a tu equipo y contarles la idea que acabas de discutir. Piensas que, tal vez, esto podría ser algo grande.



*La educación de las niñas es un indicador clave del progreso social.*

## ¿Qué queremos decir cuando hablamos de incidencia?

Este capítulo es un poco diferente. Mientras que los capítulos anteriores examinan cuatro de los componentes esenciales de un proceso de cambio colaborativo, el quinto componente, la incidencia, en realidad ofrece la base conceptual para los otros cuatro. Como vimos en el capítulo uno, el propósito de un proceso de cambio colaborativo es producir un cambio sistémico en la dirección de la sustentabilidad. El cambio sistémico significa modificar el *statu quo*, el sistema operativo actual que genera resultados considerados inaceptables. La razón por la que trabajamos con el concepto de cambio social y, específicamente, con el proceso de cambio colaborativo es porque queremos marcar una diferencia junto con nuestros socios y aliados para mejorar vidas, los resultados y el futuro de la gente. Marcar una diferencia es la esencia de la incidencia, que es la capacidad de producir un cambio.

En física, la incidencia suele referirse a la intersección de un haz de luz con un objeto o superficie. Se apunta la luz para recaer en el objetivo deseado, la luz interactúa con él y luego se mide el resultado de esa interacción. En un artículo de 1905 donde describe el efecto fotoeléctrico, el ganador del premio Nobel, Albert Einstein, examina cómo la incidencia de una corriente de fotones sobre ciertos átomos libera los electrones. Para que esto ocurra, el flujo de fotones debe chocar contra los átomos, y estos átomos deben tener electrones que puedan ser liberados. Dentro de la interacción, la intensidad (cantidad) de la corriente de fotones no es lo que libera los electrones, sino la energía de los fotones expresada en términos de la longitud de la onda de la luz incidente. Naturalmente, debemos medir el sistema para saber si la interacción de los fotones y los átomos de hecho está produciendo la corriente de electrones correspondiente.

Podemos usar estos tres mismos aspectos —condiciones, interacción y medición— para describir la incidencia en el contexto de un proceso de cambio colaborativo. Primero, cuando consideramos impulsar un cambio en un área determinada o aplicar la lógica del proceso de cambio colaborativo a ese esfuerzo, debemos analizar si existen las condiciones necesarias para la incidencia. ¿Este es el objetivo correcto y nuestra meta también es la correcta? Estas condiciones determinan el potencial del proceso de cambio colaborativo en sí mismo para contribuir al cambio sistémico. El segundo aspecto es la interacción que se produce. ¿Qué necesita suceder

en esa interacción para que el proceso de cambio colaborativo pueda generar los resultados esperados? ¿La luz está en la longitud de onda correcta? Por ejemplo, ¿cómo podría nuestro proceso de cambio alterar las dinámicas de poder entre las instituciones y los tomadores de decisiones? El tercer aspecto de la incidencia involucra la medición. ¿Cómo sabremos si alcanzamos el objetivo y si la interacción está produciendo el resultado deseado? Los resultados del monitoreo pueden decirnos si necesitamos ajustar nuestro “haz de luz” para crear un proceso de cambio más potente. Veamos cada uno de estos tres aspectos de la incidencia con mayor profundidad, comenzando con las condiciones del objetivo.

## ¿Existen condiciones para la incidencia? Elegir el objetivo

Una de las preguntas más importantes a hacer con relación al proceso de cambio colaborativo es si existe el potencial para la incidencia. Para responder es necesario examinar dos cosas: si el cambio sistémico es posible y si el proceso colaborativo es el enfoque apropiado para desatar este cambio. Esta reflexión debería ocurrir antes de comprometernos en un proceso de cambio y debería ser revisada periódicamente a medida que evoluciona. Evaluar el potencial para la incidencia involucra observar cinco factores: la oportunidad, el punto de inflexión, la relevancia, la escalabilidad y el déficit de colaboración.

Cuando hablamos de **oportunidad**, nos referimos a un conjunto de circunstancias que posibilitan hacer algo. Oportunidad comparte una raíz etimológica con oportuno, que significa el lugar, el tiempo y la oferta correctos. En los negocios, una oportunidad deriva a menudo de un desequilibrio en el mercado, donde existe una demanda de un producto o un servicio pero no hay una oferta adecuada. Si una empresa llega al mercado en este momento con el producto demandado tendrá éxito. De igual forma, en el mundo del cambio social, analizar las oportunidades significa evaluar si las circunstancias existentes (o aquellas que podrían producirse) permiten la incidencia. ¿Este sistema es capaz de cambiar? ¿Dónde está la oportunidad para cambiarlo y qué circunstancias crean la oportunidad? Ya que aquellos que mantienen un *statu quo* determinado tienden a tener el poder y las estructuras de su lado, cualquiera que busque alterar ese sistema necesitará puntos de

apalancamiento para magnificar sus esfuerzos o crear efectos dominó.

Por esta razón, parte clave de la construcción de un proceso de cambio potente es elegir el momento apropiado e identificar los puntos de apalancamiento estratégicos del sistema. Los puntos de apalancamiento que se identifiquen pueden ser dinámicos porque las circunstancias que subyacen a una oportunidad a veces desaparecen rápidamente. La sincronización y la agilidad son claves. Además, puede haber oportunidades diferentes que compiten por los mismos recursos. Para elegir entre ellos, los que participan en un proceso de cambio deben considerar el “costo de la oportunidad”. Este costo se calcula en términos de cuánto bien podrían generar los mismos recursos si se dirigieran a un área diferente donde hubiera más oportunidades de cambio. El costo de oportunidad es la estimación de lo que se podría haber logrado si los recursos escasos se hubieran asignado de otra manera.

Un concepto relacionado es **punto de inflexión**. En matemática, el punto de inflexión es el punto en una curva donde la pendiente cambia de signo (+ o -). Cuando se usa en el campo del cambio social, es el momento en que un grupo de personas o una porción significativa del grupo cambia su conducta rápidamente—incluso, drásticamente— para adoptar una práctica nueva o una práctica que había sido considerada atípica anteriormente. La frase fue introducida en la sociología por Morton Groddzins, que tomó prestada la idea de la física, donde se refiere al peso en el cual una pequeña cantidad adicional empuja el equilibrio hacia el desequilibrio, inclinando la balanza desde un lado hacia el otro. Lo que lo hace interesante es que, si un sistema está cerca del punto de inflexión, una acción pequeña puede tener un efecto desproporcionadamente grande. Entró al léxico popular gracias al libro de Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: how little things can make a big difference* (2000).

Para Avina, identificar un punto de inflexión es importante para elegir las oportunidades de impacto que la organización priorizará. De hecho, una gran parte para determinar si existe una oportunidad para la incidencia depende de encontrar posibles puntos de inflexión donde un esfuerzo colaborativo con los recursos existentes podría inclinar el equilibrio hacia un cambio sistémico deseado. Un punto de inflexión ofrece una manera de nivelar el campo de juego. Sin ellos, la filantropía y las organizaciones cívicas no tendrían el poder y la influencia para realizar grandes cambios. Los recursos, los intereses y la inercia organizados a favor del statu quo son demasiado grandes. Sin embar-

go, si el sistema está cerca del desequilibrio, entonces, tal vez, con una piedra cuidadosamente dirigida o con una serie de agendas de acción compartida bien apuntada, la balanza se inclinará hacia una nueva trayectoria más sustentable.

Identificar el punto en que un sistema puede estar inestable y listo para un equilibrio nuevo requiere una observación y una comprensión cuidadosas. Muchas veces, solo los que están más cerca o dentro del sistema pueden saber o descubrir dónde reside este tipo de oportunidad. Ese es parte del valor de un capital social diverso. Con este tipo de conocimiento, los participantes de un proceso de cambio colaborativo pueden “pegar por encima de su categoría de peso” y desatar una escala de cambio que habría sido imposible de otra manera.

Un tercer factor por considerar es la **relevancia**. Si bien puede haber una oportunidad para tener incidencia en un área determinada, si esa oportunidad no tiene el potencial de modificar el statu quo, el esfuerzo puede no valer la pena. Muchas veces existe la tentación de seguir una oportunidad o de hacer una apuesta fácil sin dedicarle suficiente análisis a la probable relevancia de esa oportunidad para el cambio sistémico que se está buscando. De hecho, el factor de relevancia atraviesa toda la toma de decisiones en un proceso de cambio colaborativo. La relevancia está presente en el momento de buscar un cambio sistémico determinado (¿cuán relevante es esta área para la sustentabilidad y las vidas de la gente real?) hasta cuando se proyectan las oportunidades de incidencia dentro del proceso de cambio resultante, que, muchas veces, conduce a un mosaico de agendas de acción compartidas. Asimismo, dentro de cada agenda de acción, los socios deben cuestionar de manera crítica no solo dónde están las oportunidades para la incidencia, sino si los resultados posibles serían lo suficientemente relevantes para el objetivo general del cambio sistémico.

La **escala** se refiere a la magnitud o las dimensiones de algo. Usado como verbo, significa crecer o multiplicarse sin sacrificar el resultado, el desempeño o la calidad. La escalabilidad, o la capacidad de escala, es una propiedad de un sistema, una red o un proceso que describe su potencial de expansión, especialmente cuando ese crecimiento se da de forma más exponencial que incremental. Analizar la escalabilidad de una oportunidad nos lleva a preguntar si las condiciones que potencian el cambio son prevalentes o reproducibles. Por ejemplo, como mínimo la difusión debe autosustentarse y puede escalar de forma lineal con efectos dominó, pero

al volverse “viral” se da una expansión exponencial y de existir circuitos de retroalimentación positiva el crecimiento puede ser aún más explosiva. Una herramienta de la escala es la política pública. Al incorporar el cambio en la política pública, una sola oportunidad puede impactar a un grupo mucho mayor de ciudadanos. Otra herramienta de la escala es el mercado. Los negocios dependen de bajar los “costos marginales” —el costo de producir una unidad más del mismo producto— porque eso les permite lograr un grado más alto de rentabilidad a medida que aumentan sus ventas. Esto se conoce comúnmente como “economías de escala”. El potencial de escala de los mercados es una razón por la que el sector privado puede ser un aliado fuerte para escalar un proceso de cambio colaborativo. Una tercera herramienta de la escala es la innovación, que vimos en el capítulo anterior. La innovación puede ofrecer una trayectoria de crecimiento exponencial para la comunicación, el conocimiento y las herramientas.

Algunas acciones que generan resultados alentadores locales no tienen escalabilidad. Su éxito puede ser difícil de expandir, replicar o reproducir en otros lugares o en otras áreas de actividad. Un enfoque en la escalabilidad requiere que, más allá de la relevancia y el impacto que una oportunidad puede tener localmente, también demuestre su capacidad de crecimiento y expansión. Sin embargo, también es cierto que el factor de escalabilidad debería considerarse dentro del contexto del mosaico de agendas de acción compartida que conforman un proceso de cambio colaborativo. Aunque algunas de esas agendas puedan no tener escalabilidad, eso no significa necesariamente que no valga la pena perseguirlas. Su importancia puede residir en su relación a otras agendas que sí la tienen. Una acción que pueda no ser escalable en sí misma puede agregar valor al conjunto, por ejemplo, contribuyendo con la escalabilidad de otra agenda de acción separada y, por consiguiente, haciendo avanzar el proceso colaborativo general.

El factor final por considerar cuando examinamos las condiciones para la incidencia se relaciona con el proceso de cambio colaborativo en sí mismo. Como vimos en el capítulo uno, el desafío de la sustentabilidad es que atraviesa fronteras, distritos, campos y sectores, lo que hace que trabajar juntos sea vital y, al mismo tiempo, muy arduo. A menudo, cuando existe una necesidad urgente de colaboración, encontramos desconfianza y disfunción. Este es el **déficit de colaboración**. Los déficits de colaboración son deficiencias en las dinámicas de la interacción social que, una vez identificadas, pueden transformarse en

oportunidades para marcar una diferencia —objetivos para la incidencia. Si la falta de colaboración es uno de los principales obstáculos para el cambio, un proceso de cambio colaborativo ofrece un enfoque efectivo para producir la incidencia hacia una visión particular para el cambio sistémico.

A la inversa, si la colaboración no es el problema, un proceso de colaboración probablemente no sea la respuesta. El principal obstáculo para el cambio podría ser algo completamente distinto, por lo que un proceso de cambio colaborativo no sería un enfoque prudente. Por ejemplo, el enfoque colaborativo depende de algunos fundamentos básicos para operar con eficacia, tales como un grado de libertad democrática, un gobierno constitucional, sectores civiles y privados en funcionamiento y un nivel mínimo de paz y seguridad. En condiciones extremas, como en sociedades marcadamente autoritarias o en situaciones de violencia generalizada y conflicto armado, muchos de los conceptos del proceso de cambio colaborativo pueden no ser aplicables.

Un proceso de cambio colaborativo exitoso se centrará en áreas donde los déficits de colaboración obstaculizan el cambio sistémico, es decir, donde un esfuerzo colaborativo que une una diversidad de grupos e individuos puede hacer una diferencia. Esto es cierto para la visión general del proceso de cambio y para cada agenda de acción compartida y para las actividades dentro de éstas. ¿Cómo puede la colaboración a través de un capital social diverso crear incidencia en términos de cambios sociales concretos, como en la política, la toma de decisiones o la mejora de las condiciones de vida? ¿Cuáles son las barreras para esa colaboración? Cuando las instituciones vigilan los déficits de colaboración y enfocan sus esfuerzos en corregirlos, el proceso general creará mayor incidencia y logrará mejores resultados.

## **Caso 7B | Mapa de áreas protegidas y territorios indígenas del Amazonas RAISG**

La creación del mapa de áreas protegidas y territorios indígenas del Amazonas RAISG es un ejemplo claro de superación de un déficit de colaboración. Parte del desafío de desacelerar la deforestación en la cuenca del Amazonas es el tamaño de su bioma y el hecho de que se extiende a través de nueve países de América del Sur. Cada país tiene algunas áreas de protección oficiales, ya sea en la forma de parques nacionales

o estaduais, reservas naturales, reservas indígenas u otras clasificaciones. Debido a una serie de razones que incluyen, en algunos casos, la defensa nacional y la soberanía, los países de la región, por lo general, no comparten información sobre cuáles áreas del Amazonas están protegidas. La inexistencia de un mapa georreferenciado completo de las áreas protegidas de todo el bioma del Amazonas, lo que agregaba otro obstáculo para la colaboración a lo ancho de la cuenca y la acción efectiva para preservar sus ecosistemas.

La organización de la sociedad civil brasileña ISA (Instituto Socio-Ambiental) inició un esfuerzo para crear un mapa de este tipo utilizando los Sistemas de Información Geográfica (SIG), pero la iniciativa se estancó debido a la falta de fondos y la escasa cooperación entre organizaciones en los diferentes países. En términos del proceso de cambio colaborativo, podríamos decir que la incidencia (en este caso, los resultados conservacionistas) se impidió debido a un déficit de colaboración. Eso presentó una oportunidad para usar las herramientas del proceso de cambio colaborativo para generar impacto. Al fortalecer el capital social en términos de calidad y composición y difundir la innovación tecnológica dentro de la red, una agenda de acción compartida patrocinada por Avina logró producir el primer mapa de áreas protegidas y territorios indígenas para toda la cuenca del Amazonas.



Mapa de RAISG muestra las áreas protegidas y territorios indígenas de todo el bioma

## Una interacción que genera resultados: encontrar la longitud de onda adecuada

De manera similar al flujo de fotones descrito por Einstein, en el proceso de cambio colaborativo, más acción (intensidad) no siempre se correlaciona con más impacto. Para lograrlo, el proceso debe involucrar una acción en la longitud de onda precisa que produzca resultados. Específicamente, la incidencia de alto potencial debe alterar el *statu quo* para generar un cambio sistémico. Eso significa operar a una “frecuencia” que cambie las reglas de juego del sistema o que cambie el juego por completo. Existe una serie de factores que contribuyen a que un proceso de cambio colaborativo sea realmente transformacional. Estos incluyen la brecha de incidencia, la institucionalidad, el posicionamiento y la inteligencia contextual.

¿Alguna vez has sentido que, no importa lo que hagas, las cosas permanecerán iguales? La **brecha de incidencia** es la distancia que separa a los actores sociales, ya sean individuos o instituciones, del acceso al poder, los recursos, las competencias o el capital social que son necesarios para crear un cambio social o un cambio sistémico. Este es un concepto importante para evaluar el potencial de una agenda de acción compartida determinada o un grupo de agendas alineadas. ¿La brecha de incidencia hace que la agenda sea intrasendente? ¿Las acciones o agendas son suficientes para reducir la brecha de incidencia? Del mismo modo, la brecha de incidencia es una consideración importante cuando se traza el capital social inicial para un proceso de cambio colaborativo o una agenda de acción compartida. ¿Qué grupos, individuos o instituciones pueden ayudar a cerrar la brecha de incidencia?

Un ejemplo conocido es el movimiento reciclador en el Brasil, Bolivia, Colombia y otros países latinoamericanos. Como hemos visto, los recicladores urbanos informales y los recolectores de basura enfrentan una asimetría de poder muy contundente con respecto a los otros jugadores en la cadena de valor del reciclaje. Esta asimetría de poder inhibe su capacidad para cambiar las condiciones que afectan su trabajo. Mediante la construcción de capital social para involucrar a la industria y al gobierno local y nacional se pudo superar la brecha de incidencia. Por supuesto que la asimetría de poder aún existe, pero la brecha de incidencia se ha reducido. Muchas de las agendas de acción compartida en el programa de reciclaje

de Avina han sido exitosas al trabajar con socios y aliados para reducir la brecha de incidencia de las cooperativas y asociaciones de reciclaje en diferentes ciudades y países de América Latina. Con frecuencia, cerrar una brecha de incidencia es un buen comienzo para organizar la acción.

Otro factor de la incidencia de alto potencial es la **institucionalidad**, que es la capacidad de una comunidad o una sociedad para crear instituciones que producen y refuerzan soluciones políticas efectivas de largo plazo para abordar diferentes necesidades y problemas colectivos. Aunque la institucionalidad es un concepto más relacionado con el sector público, también se puede referir a las instituciones cívicas y a los negocios. Las instituciones saludables y fuertes son claves para la sustentabilidad de largo plazo. El otro lado de esa moneda es que las instituciones no saludables o nocivas pueden socavar los buenos esfuerzos y producir un flujo de resultados negativos. Por esta razón, enfocarse en las instituciones es fundamental para el cambio sistémico. A menudo, son las que regulan o las que mantienen los sistemas que queremos cambiar.

Las instituciones son importantes porque producen políticas que afectan a la mayoría de la sociedad. Como vimos en la escalabilidad, a menudo, las agendas de acción compartida pueden lograr un mayor impacto al influir en la esfera de la política pública. La incidencia política busca influir en las decisiones institucionales sobre las protecciones y el acceso a los recursos o las oportunidades. También se puede referir a la influencia sobre las mismas instituciones, ya sean gubernamentales, cívicas o empresas privadas. Influir en la toma de decisiones y en quienes las toman es clave para alterar el *statu quo*. De hecho, de los centenares de cambios sociales con los que Avina ha contribuido con sus socios a lo largo de los últimos veinte años, más de la mitad están relacionados con los cambios en las políticas públicas y con el fortalecimiento de las instituciones.

Por supuesto que las instituciones con fallas son la norma y, en ciertos contextos, concentrarse demasiado en las instituciones también puede ser contraproducente. Un análisis cuidadoso debe evaluar si las condiciones permiten un papel institucional efectivo en el proceso de cambio. Existen muchos ejemplos de leyes que nunca se transforman en política pública, debido a la incompetencia institucional o al clima político dinámico. La adopción de un programa por una agencia con poco poder de implementación o la creación de un foro público que no tenga autoridad deliberativa

sólo logrará un impacto marginal. En la experiencia de Avina, no todo el fortalecimiento institucional ni las victorias en las políticas públicas conducen a cambios concretos en términos de acción gubernamental o de mejores condiciones para las comunidades, especialmente cuando se trata de sociedades donde las instituciones son históricamente débiles o corruptas.

A pesar de esta advertencia, las inversiones para crear, fortalecer y mejorar las instituciones y sus políticas pueden ser una de las maneras más efectivas y eficientes de producir cambios sociales relacionados con un área específica. Las instituciones saludables y fuertes tienden a generar beneficios por un largo tiempo y de maneras tangibles e intangibles. Son un activo social, un bien público que refuerza los avances hacia la sustentabilidad. Una institución fuerte que promueva una política pública bien elaborada puede generar una escala de impacto que supere ampliamente los esfuerzos de un puñado de organizaciones cívicas o de líderes de proyectos individuales. Esto ocurre especialmente si el diverso capital social movilizado para crear incidencia institucional se mantiene unido para garantizar la adecuada implementación y defender los progresos ya logrados.

Otra manera de aumentar el potencial de incidencia de un conjunto de acciones es el **posicionamiento**. En marketing, el posicionamiento se refiere a las percepciones que un cliente o un consumidor asocia con una marca y que la distingue de sus competidores. Se vincula estrechamente con el concepto de propuesta de valor, que es el diseño total de la asociación de la marca de tal manera que el valor se maximice en un horizonte de largo plazo. En el contexto de un proceso de cambio colaborativo, el posicionamiento significa ampliar la visibilidad, la credibilidad, la legitimidad y la influencia del proceso de cambio y de las agendas de acción compartida de las que se compone. Con frecuencia, esto involucra crear una narrativa que asocia una acción o un proyecto específico con el valor del proceso de cambio general.

La falta de posicionamiento es un obstáculo común para los proyectos e iniciativas locales de cambio social. Trabajar con pequeñas organizaciones es difícil para numerosos actores del gobierno, la industria, los medios o la filantropía internacional. Aun cuando las interacciones iniciales sean positivas, el seguimiento puede ser arduo. A menudo, los costos de transacción de mantener muchas relaciones pequeñas y diversas son demasiado altos. Esto tiene un paralelo en el mercado, donde las pequeñas empresas frecuentemente tienen problemas para establecer o mantener relaciones con

empresas industriales mucho mayores. Pueden tener diferentes estándares, protocolos, burocracia y procedimientos extensos de fiscalización. Para ambas partes se presentan ineficiencias.

El proceso de cambio colaborativo proporciona una manera de posicionar la causa general y su impacto potencial —su incidencia— la hace más eficiente y atractiva para que participen jugadores de mayor envergadura y, por lo tanto, permite relaciones que de otra forma serían difíciles de establecer o sustentar. Los participantes pueden buscar un nivel de posicionamiento completamente diferente al agrupar múltiples iniciativas, un vasto capital social, varias agendas de acción compartida y el cambio social acumulado que generan. Juntos, pueden conseguir socios nacionales e internacionales que, de otra manera, no estarían interesados o que, a pesar de su interés, podrían no encontrar una manera práctica de brindar apoyo a la causa.

Por ejemplo, una iniciativa local de una comunidad rural en la Amazonia brasileña para desarrollar alternativas económicas a la deforestación puede ser fantástica, pero las grandes instituciones tal vez no encuentren la forma de apoyar una iniciativa tan aislada con un impacto tan localizado. Sin embargo, si esa iniciativa está alineada e integrada con una estrategia para trabajar con iniciativas similares en docenas de comunidades, la escala del impacto se vuelve más interesante para un socio nacional o internacional. El posicionamiento puede ampliar estas iniciativas y aumentar su oportunidad para la asociación. Un socio como Avina puede contribuir con la incidencia como un “mayorista”. Presentar un conjunto complejo de participantes y acciones de una manera que facilite la asociación con aliados globales puede aportar recursos valiosos y aumentar la credibilidad de la causa. Este posicionamiento también permite que una pequeña organización local supere brechas de incidencia en su propio distrito asociando sus acciones con un esfuerzo mucho mayor que disfruta del apoyo nacional e internacional. De esta manera, el posicionamiento genera beneficios en ambas direcciones.

El cuarto factor que amplía la incidencia es la **inteligencia contextual**. Se mencionó brevemente la inteligencia contextual en el capítulo sobre agendas de acción compartida. Combina el conocimiento específico adquirido por el intercambio con una diversidad de socios con la experiencia del proceso de cambio en sí mismo. En términos de la incidencia, la inteligencia contextual nos permite ver más allá de las estructuras y sesgos que caracterizan un momento o una determinada perspectiva. Es la ca-

pacidad de examinar diferentes perspectivas y tipos de lógica desde una variedad de contextos a fin de encontrar una estrategia que maximice el potencial para lograr resultados. Ya hemos visto cómo la inteligencia contextual puede mejorar la incidencia a la hora de “elegir el objetivo”. Nos conduce a reflexionar sobre si existe una oportunidad para el cambio, si una brecha de colaboración es uno de los principales obstáculos para ese cambio y si hay algunos puntos de inflexión posibles que podrían aprovecharse para ampliar el impacto. Estas mismas cuestiones permanecen importantes dentro de la implementación de agendas de acción específicas porque el contexto de cambio es complejo, fluido y dinámico.

El conocimiento y las relaciones claves que se necesitan para aplicar la inteligencia contextual provienen, sobre todo, del capital social del proceso de cambio. Ningún actor tiene todas las respuestas. Al contrario, un socio como Avina ayuda a los grupos a unir su conocimiento y experiencia para “descubrir lo que ya saben”. Trabajar con una variedad de procesos de cambio colaborativo diferentes a lo largo del tiempo proporciona ciertas visiones sobre lo que ha funcionado en otras partes o en campos relacionados. De manera crucial, una gran cantidad de capital social local, regional, nacional y global ofrece posibilidades para la polinización cruzada, las evaluaciones objetivas y el asesoramiento profesional a los grupos y líderes comprometidos en una agenda de acción compartida. En el ejemplo del Índice de Progreso Social (SPI por sus siglas en inglés) que abre este capítulo, fue justamente la presencia en espacios sociales locales, nacionales e internacionales lo que le permitió a Avina ayudar a vincular la metodología y los datos con los implementadores en el campo. Al aumentar el acceso y el flujo de referencias, la inteligencia contextual actúa como el cerebro colectivo de un proceso de colaboración, lo que aumenta las posibilidades de incidencia. La interacción con nuevas ideas también puede mejorar la flexibilidad y adaptabilidad de los diferentes participantes, quienes pueden aprender a hacer los ajustes necesarios para aumentar la probabilidad de su propio éxito.

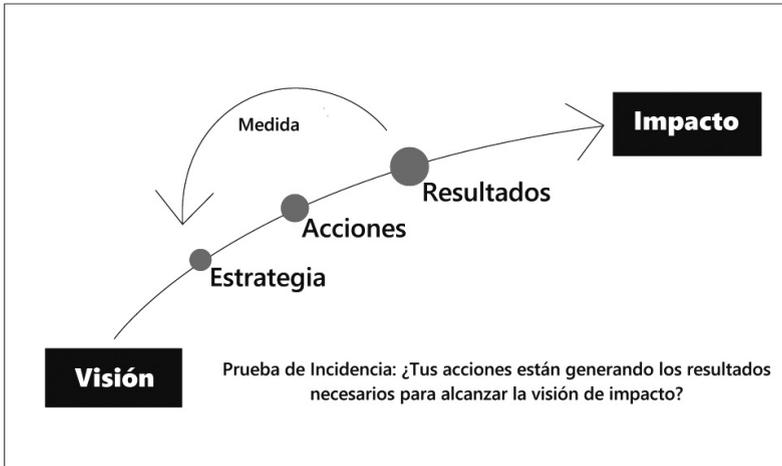
## **Medir el cambio social**

Hemos examinado las condiciones para la incidencia y las interacciones que generan resultados. El tercer aspecto de la incidencia que analizaremos

es la medición. En nuestra analogía con la física, significa verificar que el flujo de fotones esté generando la corriente de electrones que corresponde. Caso contrario, tendríamos que ajustar la trayectoria o la longitud de la onda o, incluso, elegir un nuevo objetivo. De manera similar, para la incidencia de un proceso de cambio colaborativo, la medición significa verificar si las acciones compartidas están produciendo los resultados esperados. Cuando estos resultados no se producen, tenemos que hacer ajustes. La incidencia es el eslabón entre las acciones y el impacto. Si no producimos un impacto, tal vez nuestros esfuerzos son ineficaces, nuestra estrategia debe modificarse o las premisas que usamos requieren una revisión. Quizá nuestros recursos deberían usarse en otras causas. Esta es una línea constante de cuestionamiento cuando trabajamos con un proceso de cambio colaborativo. ¿Nuestras acciones y esfuerzos están logrando el cambio que buscamos? Dentro de la lógica del proceso colaborativo, es crítico mantener el enfoque sobre la incidencia de las acciones y la incidencia acumulativa de múltiples acciones. ¿Están generando avances y resultados que alteran el statu quo al que apuntamos? La manera de responder esta pregunta es con la medición.

Cuando nos comprometemos con la incidencia, nos comprometemos con la medición. La metodología específica de la medición dependerá de las circunstancias. Los grupos tienen prioridades diferentes y medirán el progreso y el éxito de distintas maneras. Lo importante es que la incidencia nos exige definir cómo mediremos el progreso y el éxito porque, de lo contrario, no podremos decir si hemos ejercido alguna influencia más allá de la especulación subjetiva y las anécdotas. Cuando Avina se comprometió a medir su impacto en 2006, definió el cambio social como su resultado mensurable primario. Durante los últimos diez años, hemos usado un sistema simple pero útil para medir constantemente si estamos contribuyendo con el cambio social o avances en esa dirección. Esto nos ha dado un registro de gestión de resultados integrado que nos permite aprender tanto del éxito como del fracaso. Relacionamos los resultados, o la falta de ellos, con acciones específicas, evaluando continuamente qué funciona y por qué. El sistema es útil para celebrar victorias cuando suceden y para demostrarles impacto a las partes interesadas, pero la función más importante del sistema de medición es proporcionar retroalimentación para nuestro equipo y nuestros socios a fin de mejorar los resultados. La Figura 7.1 muestra este ciclo de retroalimentación de incidencia, que es crítico para el aprendizaje y para poder

adaptar continuamente nuestras acciones en la búsqueda del impacto.



**FIGURA 7.1.** Prueba de incidencia

Algunas organizaciones de la sociedad civil resisten los sistemas de gestión de resultados con alguna justificación. Hasta Einstein colgó un cartel en su pared con el recordatorio de que “no todo lo que se puede contar cuenta y no todo lo que cuenta puede contarse”. Algunos sistemas pueden, incluso, crear incentivos perversos y prioridades desalineadas. Sin embargo, cuando se ejecuta correctamente, un sistema para medir la incidencia es crucial, no para la responsabilidad o el control, sino para lograr la misión. Sin ese circuito de retroalimentación para decirnos si nuestra estrategia y nuestras acciones tienen éxito, no tendríamos la capacidad de perfeccionarlas y ajustarlas según sea necesario para mejorar nuestra incidencia en las causas que adoptamos. Por ejemplo, si tu intención es disminuir las enfermedades transmitidas por el agua en una ciudad, puedes establecer el objetivo de mejorar la política de saneamiento y emprender una serie de acciones compartidas con socios y aliados para influir en las instituciones pertinentes. Si, a pesar de tus esfuerzos, la política no cambia, a lo mejor tendrás que optar por diferentes acciones. O, tal vez, las políticas sí cambian, pero la tasa de enfermedad permanece alta, lo que sugiere que algunas de tus presunciones sobre causalidad necesitan ser reevaluadas.

En cualquier caso, la medición de resultados es una herramienta vital para hacer las modificaciones necesarias a fin de lograr el resultado deseado.



*La creación de Bloque x Bloque, una sociedad pública privada del sur de México para revitalizar los espacios públicos representa un logro de proceso importante en el camino hacia el cambio social.*

## Caso 7C | Gestión de logros

Muchas organizaciones emplean sistemas de medición de resultados relacionados con sus objetivos o misión. Una empresa tiene un “resultado final”: la ganancia neta que determina su éxito. Para una empresa social que no se preocupa por las ganancias, encontrar el equivalente de un resultado final es fundamental para medir su desempeño. A menudo, la misión ayuda a las empresas sociales a definir el resultado final. Para Avina, el resultado final es el cambio social, por lo tanto, eso es lo que mide. El cambio social es una alteración apreciable de las estructuras sociales, sus consecuencias y sus manifestaciones, tales como normas, valores y productos. Podría ser un cambio en la ley o en la política pública, una mejora en la calidad de vida de una comunidad o el acceso a oportunidades que no existían previamente. Si las agendas de acción compartida que confor-

man un proceso colaborativo no producen el cambio social, necesitamos hacer ajustes a las agendas o al proceso hasta que lo produzcan.

Claramente hay un camino para recorrer hasta que se produce un cambio social concreto y mensurable. En Avina, nos referimos a los avances en este camino como “logros de proceso”. Cuando el cambio anhelado finalmente se realiza, lo llamamos “logro de resultado”. Realizar un seguimiento de los logros del proceso es vital, ya que son el producto directo de nuestras acciones. Para dar un ejemplo, Avina puede organizar un evento con miembros del gobierno y líderes empresariales para discutir un tema determinado. El evento en sí mismo es el producto de nuestras actividades. Si se realiza con calidad o no es una medición de desempeño. No obstante, mucho más importante es si el evento representa un avance hacia un resultado deseado como, por ejemplo, alcanzar un acuerdo entre el gobierno y la industria sobre nuevas normas ambientales. Tal vez, el evento conduzca a la creación de un grupo de trabajo para diseñar estas normas. Eso sería fantástico, y registramos un logro de proceso porque trasladamos las circunstancias más cerca del cambio que estamos buscando. Sin embargo, en el sistema de Avina, todavía no se trata de un cambio social ni un resultado final. Sólo cuando las nuevas normas sean aprobadas formalmente y puedan implementarse, consignaríamos en nuestro sistema interno que Avina ha contribuido con sus aliados a un cambio social. Hasta ese momento, todos los avances producidos por nuestras acciones y las de nuestros aliados serían logros de proceso —críticos para que el cambio ocurra, pero todavía no se alcanza el resultado que buscamos. Si observamos numerosos logros de proceso sin llegar a un resultado concreto, podría indicar que hace falta intentar acciones diferentes, modificar las estrategias o, incluso, reevaluar la oportunidad del impacto en sí misma.

## Conclusión

La incidencia es la base del proceso de cambio colaborativo. Es la razón por la que la gente se involucra, se organiza, se esfuerza y se compromete. La incidencia es la capacidad para producir el cambio sistémico, relevante y significativo que el capital social asociado busca. Si la falta de colabora-

ción es una de las principales barreras para el cambio sistémico, entonces un proceso de cambio colaborativo puede ser un buen enfoque para lograr la incidencia. Un proceso colaborativo exitoso tendrá como objetivo del cambio un área que ofrece una oportunidad para lograr impacto en escala, como por ejemplo un punto de inflexión. Hay muchas acciones que aumentan la incidencia del proceso una vez iniciado. Cerrar las brechas de incidencia, crear institucionalidad, aumentar la inteligencia contextual y posicionar a los actores asociados son todos factores que contribuyen al éxito. Dado que el cambio es un proceso complejo y dinámico, la medición constante y la evaluación objetiva son necesarias para proporcionar curvas de retroalimentación informativas a fin de adaptarse a las condiciones y oportunidades cambiantes. Trabajar en un proceso de cambio colaborativo sin medir el desempeño ni evaluar los resultados es como volar un avión en la niebla sin instrumentos: uno solamente se da cuenta de que hizo una maniobra equivocada cuando ya es demasiado tarde. Si el trayecto está bien planeado, el motor es fuerte y los instrumentos están en buenas condiciones, hay buena probabilidad de llegar al destino a pesar del clima inclemente.

## ***Terminando: ¿por dónde comenzar?***

*“Cuando llegues al final de lo que deberías saber, estarás en el comienzo de lo que deberías sentir”. —Kahlil Gibran.*

Este libro sobre ColaborAcción comenzó con dos preguntas. Elena quería saber, en primer lugar, dónde comienza el proceso de cambio y, en segundo lugar, quién puede guiarlo. Una organización que trabaja en múltiples procesos de cambio en diferentes áreas, sectores y países enfrentará repetidamente estas preguntas. Encontrar las respuestas requiere examinar el proceso de cambio y entender cómo funciona. En los últimos cinco capítulos, aprendimos cómo el fortalecimiento de los componentes esenciales del proceso de cambio colaborativo puede aumentar su potencial para generar resultados y acelerar su impacto. Ahora que hemos examinado el proceso de cambio colaborativo y sus componentes esenciales, enriqueciendo los conceptos con las experiencias reales para apreciar cómo funcionan, finalmente podemos volver a las preguntas que precipitaron nuestro viaje. Para asegurar la claridad sobre lo que es ColaborAcción, hagamos un breve resumen de los componentes esenciales de un proceso de cambio colaborativo.

En el capítulo tres, vimos por qué el capital social contribuye con el proceso de cambio colaborativo y aprendimos que su diversificación es una buena manera de aumentar su potencial movilizador. También observamos que la calidad del liderazgo en el capital social es un factor determinante para el éxito y analizamos la importancia de trabajar con líderes estimuladores con un estilo de liderazgo colaborativo y alentarlos. Además, el capítulo reveló la forma en que la calidad de los vínculos entre los grupos e individuos que componen el capital social de un proceso de cambio puede ser mejorado al promover la confianza, lo que aumenta la eficiencia y reduce los costos de transacción de la acción compartida.

En el capítulo siguiente, vimos que la visión unificadora puede ser un componente esencial del proceso de cambio colaborativo porque permite que el capital social asociado con el proceso se una, supere las diferencias y alinee sus objetivos para trabajar mejor unidos hacia un propósito común. El capítulo desmenuzó las características de una visión unificadora exitosa y sugirió algunas maneras para construirla.

El capítulo cinco nos llevó a profundizar en el proceso de cambio colaborativo para comprender las agendas de acción compartida que lo constituyen. Vimos cómo estas agendas funcionan y cómo se relacionan unas con otras. También nos concentramos en el papel que cumple una organización de articulación para alinear, fortalecer y vincular acciones dentro de una agenda compartida, al mismo tiempo que conecta las diferentes agendas de acción para alinearlas hacia un objetivo de cambio mayor. Transformar acciones y proyectos aislados en agendas de acción compartida es una manera poderosa de construir y fortalecer un proceso de cambio colaborativo.

El capítulo seis presentó la innovación como un componente esencial de un proceso de cambio colaborativo exitoso. Después de revisar diferentes interpretaciones y tipos de innovación, concluimos que la innovación con un propósito social o ambiental es la más importante para construir un proceso de cambio colaborativo potente. Vimos varios casos ilustrativos donde un nuevo enfoque o tecnología puede transformar un proceso de cambio colaborativo y conducir a una nueva escala de resultados.

Finalmente, el capítulo siete explicó que el concepto físico de la incidencia —fotones que bombardean la superficie de un material— es una analogía que puede ayudarnos a comprobar si existe una oportunidad para realizar un cambio sistémico. Como uno de los componentes del proceso de cambio colaborativo, el fortalecimiento de la incidencia significa apuntar nuestras acciones hacia objetivos de alto impacto en la onda de longitud correcta. Al medir si logramos resultados y hacer las modificaciones que correspondan, podemos mejorar nuestra precisión y efectividad, o si es necesario, elegir un objetivo más apropiado.

Con esta síntesis, podemos intentar juntar algunas respuestas. Dónde empezar es una pregunta que, inevitablemente, debe ser respondida por aquellos que buscan el cambio social, pues forman el núcleo del capital social, que es el punto de partida. En este libro, el primer componente esencial que examinamos fue el capital social porque es la base fundacional de

los otros componentes del proceso de cambio colaborativo. La construcción colectiva de los otros componentes ocurre dentro del capital social. Una vez establecido, el capital social buscará articular una visión unificadora que puede movilizar a grupos diversos. Se unirá en una variedad de maneras diferentes para formar las primeras agendas de acción compartida. Generará o identificará e incorporará elementos innovadores que pueden ser transformadores. En términos de incidencia, el capital social será el responsable, en última instancia, de enmarcar diferentes oportunidades para que se centre el cambio y buscará formas de generar resultados que sean relevantes para alterar el statu quo. En resumen, el capital social es el protagonista, la vanguardia del cambio. Es obvio que el capital social inicial es, a menudo, limitado. Puede comenzar con un solo grupo o, incluso, con unos pocos individuos. En ese caso, los primeros pasos buscarán expandirlo, equilibrarlo, convocar a más grupos o, tal vez, unirse a una red que ya esté trabajando en el área que quieres cambiar. Una regla básica del proceso de cambio colaborativo es que avancemos juntos. Eso requiere establecer y construir de manera consistente un capital social por medio de una convocatoria reiterada, que se basa en una comprensión evolutiva sobre quién necesita ser parte de la conversación.

El caso del Parque Nacional El Impenetrable en la Argentina ofrece un buen ejemplo. El capital social comenzó con un pequeño grupo de personas, el líder de una organización ambiental, amigos y colegas. Este capital social embrionario evolucionó con la incorporación de una red diversa, como las Redes Chaco; se expandió hasta incluir una variedad de líderes y organizaciones diferentes a medida que la visión unificadora se hizo más clara; y dio origen a una serie de agendas de acción compartida locales y nacionales. Asimismo, cuando Avina decidió apoyar un debate público sobre las prioridades energéticas en Chile, se convocó a un grupo inicial para trazar un posible proceso de cambio e identificar las organizaciones y líderes clave para invitarlos a unirse a ese proceso. Finalmente, este grupo inicial de convocantes se transformó en invitados a medida que otros grupos asumieron el liderazgo del proceso de cambio en desarrollo.

Esto nos lleva a la segunda parte de la pregunta que Elena hizo en la introducción, la que se refiere a quién convoca o lidera el capital social asociado con un proceso de cambio, especialmente en las etapas iniciales. La respuesta a esa pregunta es la siguiente: el liderazgo dentro del capital social evolu-

ciona. Tal vez, el convocante inicial no sea quien guíe el proceso. A medida que el capital social se ramifica en múltiples agendas de acción compartida y gana complejidad, no habrá un líder o convocante, sino muchos. Ese tipo de complejidad es, de hecho, uno de los sellos distintivos de un proceso de cambio saludable con el potencial de un crecimiento exponencial y una masa crítica. No obstante, ¿qué ocurre al principio? La introducción de este libro relata la concurrencia de Elena a una reunión inicial de un grupo de organizaciones y de ciudadanos que querían cambiar su ciudad. ¿Quién conduce el núcleo inicial del capital social? ¿Una organización como Avina puede cumplir ese rol? Quizás, en alguna circunstancia, pero no es lo ideal.

En nuestra experiencia, los que lideran mejor el cambio son aquellos que están más afectados e involucrados en el sistema que es el objetivo del cambio. Los recicladores cambian el reciclaje. Los chaqueños cambian el Chaco. Las empresas, el gobierno y las organizaciones dedicadas a la energía lideran un debate público sobre la política energética nacional. El papel del agente de cambio es ayudar a estos grupos nucleares a construir y fortalecer un proceso de cambio, pero no puede contribuir si estos grupos no desean liderar aspectos vitales del proceso. Muchos proyectos de desarrollo e iniciativas filantrópicas fracasan porque la voluntad de cambio proviene del exterior, no de la comunidad objetivo en sí misma. El proceso de cambio colaborativo depende de la voluntad de las personas para organizarse y trabajar juntas a fin de cambiar su propia realidad. Ese protagonismo no puede ser reemplazado. Una organización externa puede convocar a una comunidad; puede facilitar una discusión; puede proporcionar un análisis, materiales de comunicación o entrenamiento; puede ser un catalizador; puede acercar socios y expertos para que los asesoren, pero, al final, el capital social que realizará el cambio debe estar conformado por los protagonistas de la comunidad en cuestión. Como una partera, las organizaciones externas, ya sean filántropos o agentes de cambio, pueden brindar mucho apoyo en el momento del nacimiento de un proceso de cambio, pero están limitados en el rol que pueden interpretar.

Por eso, es esencial que el capital social sea lo suficientemente diverso y representativo para asegurar un auténtico protagonismo de las comunidades o grupos que forman parte del sistema que está en proceso de cambio. Esto significa liderazgo real, no participación superficial. Como hemos discutido en diferentes ejemplos, la transformación regional del reciclaje en América

Latina que se ha visto durante los últimos quince años es el resultado del liderazgo de las cooperativas de reciclaje y sus asociaciones, lideradas por recicladores. Los emocionantes resultados que uno ve en la gestión comunitaria de los recursos hídricos son el resultado de un proceso de cambio liderado por los administradores de los distritos comunitarios del agua y sus asociaciones.

Una vez que el capital social se establece y crece con el liderazgo necesario desde dentro, la siguiente prioridad, especialmente para una organización que está asistiendo al proceso de cambio, es impulsar el componente esencial que llamamos incidencia. A medida que el objetivo del proceso de cambio comienza a emerger, un agente puede ser clave para hacer las preguntas correctas que se presentaron en el capítulo siete. ¿Existe una oportunidad para el cambio sistémico? ¿Hay un punto de inflexión que puede permitir un impacto apalancado? ¿El objetivo del cambio es relevante y escalable? Finalmente, ¿existe un déficit de colaboración que bloquea el tipo de cambio que queremos ver? Si la respuesta a estas preguntas es afirmativa, entonces el proceso de cambio colaborativo tiene un alto potencial para promover el cambio sistémico.

La interacción entre la expansión del capital social y el ajuste de la incidencia centrará la visión unificadora y dará lugar a agendas de acción compartida. Las innovaciones crearán nuevas oportunidades y agendas de acción. A medida que los cinco componentes esenciales emergen, comienzan a reforzarse y remodelarse de una manera interactiva y orgánica. Una parte del fortalecimiento del potencial de un proceso de cambio es alentar esta interacción y adaptación. Un proceso complejo, no lineal y autoorganizado tiene propiedades emergentes que aumentan sus chances de autosostenerse y lograr escala. A medida que el proceso de cambio madura, el rol del agente y de otras organizaciones en el capital social tiende a definirse más. Una vez que las condiciones para el cambio están en su lugar y en funcionamiento, el proceso se mueve más allá del control de cualquier grupo. Finalmente, a medida que el sistema cambia, el capital social que defiende el cambio será la sociedad misma, una masa crítica que asegura un impulso hacia adelante, como cuando un movimiento cambia la política nacional que, al ser implementada, afecta a millones de personas.

Estos ejemplos proporcionan algunos lineamientos sobre dónde comenzar en un proceso de cambio colaborativo al aplicar el enfoque de ColaborAcción. Si bien podemos sugerir dónde empezar, este libro es una guía práctica y no pretende ser una metodología. Hay muchas ideas

y ejemplos contenidos aquí, docenas de conceptos que pueden ser útiles, pero si el lector proviene de una organización de cambio social que lidera un proceso de cambio o una organización filantrópica que lo respalda, sabe que hay muchos abordajes posibles. No existe un único programa para enchufar y jugar. Nuestra esperanza es que al compartir nuestro enfoque y nuestro conjunto de herramientas, nuestros aliados y socios encuentren algunos elementos provechosos para reforzar sus propias estrategias y se unan a nosotros para mejorar lo que hemos compartido en estas páginas.

Aunque este libro termina acá, en un sentido muy real, su elaboración continuará. El material que hemos cubierto hasta ahora -resultado de una construcción colectiva dentro de Avina- sintetiza más de veinte años de experiencia e innumerables discusiones e intercambios entre equipo y aliados mientras tratamos de aprender, mejorar y marcar la diferencia. Esta práctica de reflexionar y adaptarnos seguirá siendo una parte crítica de nuestro trabajo. Ahora, gracias a ustedes, los lectores de este libro, podremos expandir esa reflexión a un grupo mayor de socios y aliados que enriquecerán nuestro conocimiento y nos motivarán a crecer y evolucionar.

El cambio sucede todo el tiempo a nuestro alrededor. Por lo que podemos comprobar, los ejemplos exitosos de cambio social que llevan a la sociedad en la dirección de la sustentabilidad incorporan los componentes esenciales del proceso de cambio colaborativo que forma el corazón de ColaborAcción. Hemos considerado algunas formas de fortalecer estos componentes esenciales y así contribuir a un cambio más sistémico y más duradero que nos acerca a la sustentabilidad. Pueden existir maneras adicionales de fortalecer esos componentes. Incluso, pueden existir otros componentes esenciales que explorar. Al mismo tiempo queda claro que la urgencia global crece para encontrar soluciones para los retos complejos que barran el camino hacia más sustentabilidad. A través de sus procesos colaborativos de cambio, ColaborAcción nos arroja una luz sobre los pasos a seguir para avanzar y ojalá sirvan para acelerar y escalar los cambios que nuestras sociedades y futuras generaciones necesitan.







- ¿Por dónde comenzar si se quieren cambiar las cosas?
- ¿Cómo el cambio social contribuye a la sustentabilidad?
- ¿Cómo la filantropía puede escalar el cambio social?
- ¿Qué hacer para que la colaboración lleve al impacto?

Esta guía práctica responde en lenguaje sencillo algunas preguntas centrales de un mundo complejo.

Un mundo que, sin dudas, necesita repensar la colaboración para encarar con éxito sus problemas más urgentes.

Basado en los más de veinte años de experiencia de la Fundación Avina en América Latina, Sean McKaughan ofrece una profunda mirada sobre la manera en que el cambio social puede contribuir a la sustentabilidad de largo plazo.

A través de Procesos de Cambios Colaborativos el autor llega al concepto de ColaborAcción, un enfoque práctico que la filantropía, las organizaciones de la sociedad civil, el gobierno y las empresas privadas pueden usar para aumentar su impacto. El análisis de diversos ejemplos de cambios sociales, acompañados por Avina, proporciona el contexto necesario para convertir este libro en una guía práctica de “cómo se hace”.



ISBN 978-987-3887-79-6



9 789873 887796

Fundación  
**Avina**

[www.avina.net](http://www.avina.net)

[comunicaciones@avina.net](mailto:comunicaciones@avina.net)

[facebook.com/avina.net/](https://www.facebook.com/avina.net/)

[twitter.com/FundacionAVINA](https://twitter.com/FundacionAVINA)

[instagram.com/fundacionavina/](https://www.instagram.com/fundacionavina/)