



**MAPEO DE
ESPACIOS DE
COCREACIÓN
PARA LA
INNOVACIÓN
SOCIAL EN
LATINOAMÉRICA**

2020

MAPEO DE ESPACIOS DE CO-CREACIÓN PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL EN LATINOAMÉRICA

CRÉDITOS FOTOGRAFÍAS

CIVIC HOUSE
CIUDAD EMERGENTE
NICOBIS Y PICA
FAB LAB PERÚ



Este mapeo fue realizado por A-01 (A Company / A Foundation) para Hivos en América Latina y el Caribe, gracias a la visión innovadora, social y cocreadora de esta organización humanista para el cambio social. El diseño fue una cocreación de A-01 y Elástica. A menos que sea especificado, todas las infografías y diagramas fueron realizadas por este equipo.

Agradecemos a todas las personas participantes en este estudio, que nos dieron la posibilidad de entrevistarles sobre sus experiencias y posiciones respecto a la cocreación.

NOTA ACLARATORIA: La encuesta fue realizada en línea mediante un muestreo no probabilístico por bola de nieve. Se envió a contactos de Hivos y A-01 con el pedido de compartirlo con sus contactos y así sucesivamente. Aunque se llegó a una muestra bastante amplia de 66 respondientes, no es una muestra representativa y puede notarse que hay una sobrerrepresentación de espacios de cocreación de Costa Rica y Guatemala.

EQUIPO COCREADOR

ESTUDIO COMPLETO: A-01

MARIJE VAN LIDTH DE JEUDE
(COORDINADORA)

OLIVER SCHÜTTE

APOYO TÉCNICO Y FINANCIERO: HIVOS

MYRTILLE DANSE

SUSANA ARROYO

DATOS ESTADÍSTICOS: A-01

MARIJE VAN LIDTH DE JEUDE

SANTIAGO AMÉN

DISEÑO: A-01 +

<elastica>

ALEJANDRO ACUÑA

MÓNICA CIRLA

ISMAEL QUESADA

CAMILA CARABAGUIAZ

PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA

VER AL FINAL DEL DOCUMENTO

ESTUDIOS DE CASO: A-01 +

CIVIC HOUSE

MARIO ROSET (CIVIC HOUSE)

MARÍA LACLAU (CIVIC HOUSE)

CAROLINA BARADA (WINGU)

MARÍA JOSÉ GRELONI (KUBADILI)

NICOBIS

LILIANA DE LA QUINTANA (NICOBIS)

EMILIANO LONGO (CASA DE LA TELEVISIÓN INTELIGENTE)

INTEGRANTES DEL PARLAMENTO DE NIÑAS Y NIÑOS DE BOLIVIA

CIUDAD EMERGENTE

JAVIER VERGARA (CIUDAD EMERGENTE)

MICHAEL GRANADILLO (PNUD)

NINOTCHKA MATUTE (FUNDACIÓN CRECER / MESA DE BARRANQUEROS)

FAB LAB PERÚ

BENO JUÁREZ VELEZ (FAB LAB PERÚ)

TANIA ZUÑIGA TAPIA (CONTINENTAL)

ÍNDICE

i										
INTRODUCCIÓN	10	1	SOBRE LAS INICIATIVAS DE COCREACIÓN	36	2	FUNCIONAMIENTO Y FORMAS DE TRABAJO	76	3	LOGROS Y ESTRATEGIAS	104
La Idea	12	Tipos de Espacios	38	Actores con los cuales se Colabora	78	Logros Alcanzados	106			
¿Qué son los Espacios de Cocreación?	13	Sectores de Trabajo	40	Modelos de Funcionamiento	80	Contribución Innovadora al Cambio Social	108			
El Objetivo y Otros Enfoques	14	Temáticas	42	Fuentes de Financiamiento	82	Estrategias para Lograr la Autosostenibilidad y Escalabilidad	110			
Metodología	15	Países Base	44	Razones de Apostar por la Cocreación	84	Visión a 10 Años Plazo	112			
ESTUDIO DE CASO CIVIC HOUSE	16	Ámbitos de Trabajo	46	ESTUDIO DE CASO NICOBIS Y PICA	86	Necesidades para Poder Cumplir la Visión	114			
		Ciudades de Operación	48			Enfoque de las Necesidades Financieras	116			
		Años de Servicio	50			Necesidades de Infraestructura	118			
		Personal	52			Necesidades de Recursos Humanos	120			
		ESTUDIO DE CASO CIUDAD EMERGENTE	54			ESTUDIO DE CASO FAB LAB PERÚ	122			
r		p	PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA	144						
RESUMEN	140									

GLOSARIO ICONOGRÁFICO

	acompañamiento financiero		diversidad y derechos LGBTI+		emprendimiento, innovación		libertad de expresión
	alimentación sostenible		educación, participación, tecnología		energías renovables		transparencia y rendición de cuentas
	derechos sexuales y reproductivos		empoderamiento de mujeres		industria creativa		otro
	diseño, urbanismo, sostenibilidad		inclusividad		impacto		



INTRODUCCIÓN

LA IDEA

El cambio comienza con personas inspiradoras, creativas, apasionadas y valientes. De hecho, cuando estas cualidades se juntan, se pueden encontrar nuevas soluciones a problemas globales persistentes.

Cuando las personas tienen la oportunidad de vivir en libertad con dignidad y elección, pueden vivir una vida llena de potencial y tienen mejores oportunidades de encontrar un trabajo, pueden tomar el control de sus propias vidas, mientras contribuyen al bien mayor de la humanidad.

La innovación social implica una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible y justa que las soluciones actuales. Necesitamos mentes atrevidas y creativas trabajando juntas y empujando los límites de la imaginación y la legislación restrictiva; pioneras y pioneros que presentan nuevos contenidos, formas

y canales para acelerar el cambio social y la sostenibilidad. El enfoque de la cocreación apoya a esos pioneros y se esfuerza por producir valor para las comunidades, sociedades y el medio ambiente, en vez de centrarse en el beneficio de algunos individuos en particular. Sabemos que, especialmente en los países de bajos y medianos ingresos, donde los espacios sociales se están reduciendo, un número cada vez mayor de grupos marginados, creativos y emprendedores sociales innovadores se reúnen y trabajan desde espacios compartidos, creando en colaboración innovaciones sociales sostenibles y muy necesarias.

Los aceleradores, incubadoras y otros espacios de trabajo conjunto se han convertido en una oportunidad para que esto suceda. Sin embargo, poco sabemos de cómo funcionan estos espacios, qué tan efectivos son y el impacto social que tienen en nuestras sociedades.

¿QUÉ SON LOS ESPACIOS DE COCREACIÓN?

Por **cocreación** entendemos la construcción conjunta de nuevos contenidos y soluciones por múltiples actores. Estos actores pueden ser comunitarios, sociedad civil, instituciones públicas, sector privado u otros. Los contenidos y soluciones pueden ser políticas públicas, planes de desarrollo, empresas sociales, aplicaciones móviles o eventos, por ejemplo.

Típicamente se reúnen en **espacios** de trabajo conjunto (coworking), incubadoras o aceleradoras para compartir ideas, inspirarse y acceder servicios, pero esos "espacios" de encuentro no tienen por qué estar ubicados dentro de edificios, también pueden ser espacios públicos o virtuales.

Los espacios de trabajo conjunto son particularmente significativos para la economía creativa que depende en gran medida de la colaboración para prosperar individual y colectivamente. Al igual que en otras regiones, en América Latina estos espacios se han multiplicado y los números siguen aumentando. A nivel mundial, se espera que los espacios de coworking aumenten de unos 18,700 en 2019 a casi 26,000 en 2025 y los espacios de trabajo flexible de 26,000 en 2017 a 49,500 en 2022. En el 2019 hubo 3.1 millones de cotrabajadores, un número

que se pronostica que duplicará para el 2022.* El concepto de trabajo conjunto está creciendo y se está hibridando. Este auge hace que sea aún más valioso comprender las formas de trabajar que tienen estos espacios, su potencial de impacto y escalabilidad.

Los espacios de cocreación se han convertido en fuertes anclajes locales, transformando así la forma de trabajar y los tipos de empleos de muchas sociedades. Han brindado a mujeres, emprendedores y jóvenes la oportunidad de estar a la altura de su potencial y contribuir a sus comunidades. Además, estos espacios han inspirado nuevas iniciativas dentro y fuera de las ciudades capitales.

Al trabajar con otros actores locales, los espacios de cocreación han creado muchas oportunidades nuevas. Su trabajo con el gobierno local y el sector privado contribuye considerablemente a revitalizar la vida cultural de la ciudad al tiempo que fomenta la libertad de expresión.

*www.smallbizgenius.net/by-the-numbers-coworking-statistics/#gref

EL OBJETIVO Y OTROS ENFOQUES

Hivos quiere entender mejor cómo apoyar estos espacios para que puedan compartir recursos, explorar, intercambiar y experimentar; cómo impulsar la convergencia del sector privado, las organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación, las artes, la cultura y las tecnologías de información y comunicación. Inspirado en este deseo, decidió realizar este mapeo de los espacios de cocreación con un propósito social en América Latina y conocer sus estrategias, logros y sueños de futuro.

El enfoque está en la cocreación mediante la creatividad, innovación, emprendimiento y el trabajo colaborativo que tenga como fin generar un cambio social, idóneamente vinculado a por lo menos una de las áreas temáticas del trabajo de Hivos.

Temáticas del trabajo de Hivos:

Libertad de expresión

Transparencia y rendición de cuentas

Empoderamiento de mujeres

Diversidad y derechos LGBTI+

Derechos sexuales y reproductivos

Alimentación sostenible

Energías renovables

Industria creativa

Las ciudades incluidas en el mapeo son:

Guatemala: Ciudad de Guatemala, Quetzaltenango

Costa Rica: San José / Gran Área Metropolitana

Bolivia: La Paz, Santa Cruz

Ecuador: Quito, Guayaquil

Brasil: São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba

Colombia: Bogotá, Medellín

México: Ciudad de México, Guadalajara, Puebla, Oaxaca

Argentina: Buenos Aires

Perú: Lima

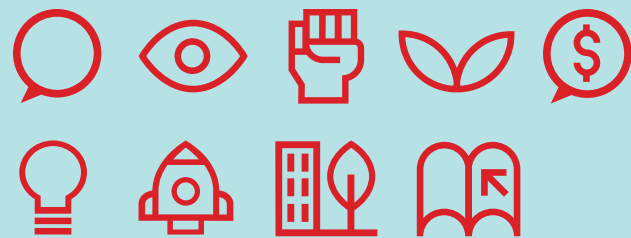
METODOLOGÍA

Se inició con el desarrollo de una lista inicial de espacios de cocreación conocidos por las entidades cocreadoras de esta investigación: Hivos y A-01, así como derivados de una revisión de fuentes secundarias. Posteriormente se les invitó a estos espacios de cocreación a llenar un cuestionario en línea y compartirlo con sus contactos. Es decir, la encuesta se basa en un muestreo no probabilístico por bola de nieve.

En total la encuesta en línea fue respondida por 66 iniciativas de más de 17 ciudades y más de 9 países de América Latina. Basado en los resultados de la encuesta se seleccionaron cuatro iniciativas exitosas para estudiar con más profundidad de tal forma que puedan fungir como ejemplo para otras iniciativas y contribuir a la replicación y la aceleración para llegar a un impacto social más grande.

El enfoque de los cuatro estudios de caso está en conocer el diseño y desarrollo de su modelo de éxito, y las condiciones en el contexto que ayudan o limitan el desarrollo, impacto o auto-sostenibilidad. Con el fin de generar estos casos se realizaron entrevistas semi-estructuradas con las organizaciones ejecutoras y con otros actores clave como aliados estratégicos o representantes del público meta.

ESTUDIO DE CASO CIVIC HOUSE



UNA NUEVA CULTURA DE ACCIÓN CIUDADANA



¿QUÉ ES?

Civic House es una organización internacional sin fines de lucro, que funciona como “un espacio de colaboración que impulsa y da soporte a organizaciones enfocadas en innovación cívica. Creemos en el poder de la tecnología para facilitar y organizar nuevas formas de acción ciudadana, pero sabemos que la verdadera innovación no depende únicamente de eso: se trata de reunir a las personas correctas en el lugar correcto. Por eso, abrimos las puertas de nuestra casa a distintas organizaciones que puedan realmente mover la aguja en el campo de

la acción cívica. Que generen un impacto sólido y efectivo, del que nadie dude. Que se desarrollen persiguiendo la sustentabilidad. Nosotros les ofrecemos el apoyo institucional y la posibilidad de crecer en un espacio estimulante, de interacción y diálogo, donde todos ponemos el cuerpo día a día en pos de una cultura de acción ciudadana más audaz, más efectiva y más transparente”.

Mario Roset
Director Civic House
www.civic.house

Este estudio de caso fue elaborado con base en documentos y sitios web indicados en el texto, así como entrevistas semi-estructuradas a profundidad realizadas por A-01 con Mario Roset, Director Civic House; María Laclau, Coordinadora de Comunidad y Comunicación; Carolina Barada, Codirectora Wingu; María José Greloni, Directora Kubadili.

MAYORES LOGROS DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD CIVIC HOUSE



Esta organización de tecnología cívica potencia el impacto de ONG de América Latina mediante una gran variedad de servicios.

18

PAÍSES DE AMÉRICA LATINA

14

EVENTOS DE TECNOLOGÍA CÍVICA EN 2018

+1400

ORGANIZACIONES USUARIAS

+37.000

ASISTENTES A TALLERES Y EVENTOS AL 2020

15

PLATAFORMAS DE TECNOLOGÍA CÍVICA

+25.000

DESCARGAS DE MATERIALES GRATUITOS AL 2020



La mayor plataforma de peticiones online pisa fuerte en América Latina.

Esta conexión efectiva entre personas que inician o apoyan peticiones, organizaciones, periodistas y tomadores de decisión produce soluciones de alto impacto a diario.

279.499.399

PERSONAS FIRMARON PETICIONES AL 2018

196

PAÍSES

+9MM

PERSONAS USUARIAS DE LA PLATAFORMA DE ARGENTINA EN 2019

+31MM

VISITAS A LA PLATAFORMA DE ARGENTINA EN 2019



Este *Coding Bootcamp* disminuye la brecha de género en el mercado de la tecnología a través de carreras cortas de programación en un ambiente seguro para mujeres.

724

ESTUDIANTES Y EGRESADAS

+40

EMPRESAS CONTRATANTES

84%

INSERCIÓN LABORAL



Geolocalización y tecnología de crowdsourcing logran que esta app conecte donantes de alimentos, comedores comunitarios y conductores de forma simple e intuitiva.

Nilus fue parte de Civic House durante su fase de incubación hasta junio 2019.

+5000

PERSONAS MEJOR ALIMENTADAS

+1,5

TONELADAS DE COMIDA RESCATADAS



Esta plataforma de recaudación digital para ONG de América Latina automatiza el proceso desde la intención de donación hasta el preciso momento en que los fondos llegan a la cuenta de la organización

+2000

ORGANIZACIONES HABILITADAS

6 Países

ARGENTINA, CHILE, COLOMBIA, MÉXICO, PERÚ, URUGUA

+35MM USD

RECAUDADOS A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA



Esta dinámica combinación de agilidad, design thinking, lean startup y scrum transforma gobiernos y ONG para que se anticipen y adapten al cambio.

15

PAÍSES DE AMÉRICA LATINA

+50

ORGANIZACIONES Y ÁREAS DE GOBIERNO USUARIAS

+5300

ASISTENTES A EVENTOS, TALLERES Y WEBINARIOS

79%

DE INGRESOS PROVIENEN DE LA VENTA DE SERVICIOS

MAYORES LOGROS CIVIC HOUSE

1. Lograr la la autosostenibilidad en su primer año.
2. Incubar y apoyar a más de 15 iniciativas de tecnología cívica, de las cuales 6 tienen escala e impacto regional.
3. Asesorar las iniciativas estratégicamente en su desarrollo.
4. Crear y fortalecer una comunidad de liderazgo cívico.

EL MODELO DE ÉXITO: LA CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD

El éxito de Civic House está en diferentes aspectos, desde el acceso a diferentes donaciones, la búsqueda permanente de la autosostenibilidad, su equipo comprometido que reúne diversas capacidades en vez de depender de una sola persona, hasta la identificación de nichos exitosos, el enfoque en la generación de productos, su sólida organización administrativa, compartir espacios físicos y, más que todo, la creación de un sentido de comunidad y una cultura de cocreación para el cambio social vinculado a soluciones tecnológicas innovadoras.

La comunidad Civic House está actualmente compuesto por las siguientes cinco iniciativas: Wingu, DonarOnline, Kubadili, Change.org y ADA.

Pero Civic House no siempre fue una comunidad. El recorrido de Civic House inicia en 2001 cuando se funda la asociación civil Res Non Verba, que ofrecía una plataforma para vincular causas sociales con personas dispuestas a hacer un voluntariado en el contexto de la crisis económica argentina. En el 2004, se firma un contrato con Idealist.org, que estaba trabajando de una forma similar en los Estados Unidos de

América y tenía interés de tener presencia en América Latina. El equipo de Idealist.org en Buenos Aires llegó a tener 70 personas empleadas en 2 oficinas. Cuando terminó el contrato se redujo el personal a la mitad.

Como nacieron durante la crisis económica en Argentina (2001), sus fundadores buscaban la autosostenibilidad desde el primer año, lo cual para ellos significa que pueden recibir donaciones, siempre y cuando haya un equilibrio con la generación de ingresos propios. Para responder a contextos variantes han tenido que cambiar su estrategia de sostenibilidad varias veces.



Una forma de generar ingresos propios ha sido mediante la venta de servicios a las ONGs de la plataforma digital de la cual fueron parte (www.idealists.org). Esta venta de servicios se hacía bajo el nombre de Res Non Verba Servicios, que en el 2008, durante la crisis económica mundial, se convirtió en Wingu. Impartían talleres sobre tecnologías por tan solo 50 centavos de dólar, lo cual, según Civic House, "fue un éxito". Se dieron cuenta que había mucha demanda por parte del sector social por aprender e integrar tecnología. Las capacitaciones ayudaban a hacerse conocer y poder luego ofrecer sus servicios como hacer sitios web, ayudar en la comunicación, entre otros, siempre sin fines de lucro.

La sostenibilidad estaba en pagar salarios contra ingresos, hasta que consiguieron diferentes donaciones (entre otros de Google, Hewlett Foundation, y Open Society Foundations), que financiaban la mitad de sus operaciones. Sin embargo, aún hoy, para mantener su autonomía financiera, el modelo de ingresos de Wingu es mixto: 50% de los ingresos provienen de fondos de cooperación y grandes donaciones, el otro 50% provienen de servicios ofrecidos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Hasta la fecha Wingu funciona como una organización sin fines de lucro que ofrece capacitaciones y servicios en temas digitales y tecnología a organizaciones e iniciativas sociales con el objetivo de disminuir la brecha tecnológica en el sector social. Además, crea contenidos y lleva a cabo eventos para hacer llegar la tecnología a toda la comunidad del sector social.

“En Wingu buscamos que la tecnología sea un catalizador del cambio social con una teoría del cambio a 10 años. Para lograrlo trabajamos con organizaciones sociales para mejorar su impacto y con plataformas de tecnología que apoderan a la ciudadanía para que puedan generar presión sobre un tema, ser actores de lo que sucede.”

***Carolina Barada
Codirectora Wingu***

“Personas talentosas reunidas en pos de un objetivo común, pueden lograr un cambio real.”

***Mario Roset
Director
Civic House***

Adicionalmente, Wingu desarrolla plataformas de tecnología cívica para atacar problemáticas específicas como pueden ser la recaudación (Donar Online), evitar el desperdicio de alimento (Nilus), hacer un relevamiento de las opiniones de políticos en materia de género (Feminindex) o hacer mapeos participativos en villas de Buenos Aires (Caminos de la Villa). Hace dos años, Wingu había crecido tanto que empezaron a hacer spin-offs de esta plataforma (al igual que Wingu era un spin-off de Idealists), todos bajo el nombre de Civic House como entidad paraguas.

Era un riesgo que a la vez podía generar más impacto. Se tardaron unos seis meses en definir bien los límites de cada iniciativa; entender hasta donde llegaba el rol de una e iniciaba el rol de la otra. Al inicio hubo confusión, conversaron mucho y costó mucha energía crear claridad, pero una vez que pudieron enfocarse en su propio nicho, la división hizo que tanto los spin-offs (Kubadili y Donar Online) como Wingu pudieran seguir creciendo.

Se aprovechó el conocimiento y la experiencia de los fundadores al mantenerles como directivos en la comunidad de Civic House, pero paralelamente dieron la oportunidad a personas exitosas dentro del equipo al seguir desarrollándose como directores de las nuevas iniciativas creadas. Pudieron mantener estas personas talentosas en el equipo ya que, a estas alturas, los ingresos permitieron ofrecer un salario fijo y ser competitivos en comparación al sector privado. No obstante, tanto Civic House como sus miembros suelen tener equipos fijos pequeños y contratar consultores independientes por proyecto a tiempo parcial, además de contar con pasantes y voluntarios.

La atracción de gente talentosa que esté dispuesta a invertir su tiempo y conocimiento para mejorar la comunidad de Civic House lo ven como un desafío grande. Por lo general, las personas empiezan en Civic House de forma voluntaria o contratada a tiempo parcial y una vez que se tiene la capacidad financiera, se les contrata a tiempo completo. Han hecho alianzas con universidades como Harvard y ofrecen la posibilidad de realizar pasantías para atraer jóvenes del extranjero que vienen con “una mirada fresca” del cual pueden surgir nuevas oportunidades e impactos al combinarlo con la comprobada forma de trabajo de Civic House.

Al mismo tiempo, están buscando maneras de incluir personas cercanas con gran potencial que están trabajando en el sector privado y que quieren contribuir a Civic House, no necesariamente tiempo completo, pero es un reto que aun no está resuelto.

Una de las lecciones aprendidas de Wingu es que se genera más impacto al basarse en plataformas que ya tienen éxito, entender la causa del éxito y replicarlas con ese entendimiento en otros lados (en vez de inventarla desde cero). Esto no significa que se convierten en la competencia de esas plataformas, más bien, se hacen alianzas con las organizaciones que las están implementando. Además, se hacen alianzas con actores especialistas en las problemáticas que se intentan resolver con la plataforma, ya que la fortaleza (y con ello la contribución) de Wingu está en el desarrollo tecnológico.



ESCALABILIDAD: LA EXPANSIÓN A OTROS PAÍSES

“Nos ocupamos de que todos los proyectos que incubamos cuenten con:

- (1) Un modelo de auto-sostenibilidad,*
- (2) Alto potencial de impacto cívico o social, y*
- (3) Una solución escalable a un problema real.”*

Mario Roset
Director Civic House

La expansión se inició en el 2014 con la ayuda de un fondo de U\$1 millón de la Hewlett Foundation para desarrollar Wingu en México en un período de tres años. También varios de los otros miembros de la comunidad y Civic House mismo, contaron con la ayuda de una donación para su desarrollo inicial (como Kubadili que ganó un

fondo de Omidyar network, el actual Luminare). Sin embargo, esto no significaba que dejaran de buscar maneras de generar sus propios ingresos. Siempre piensan en su autosostenibilidad (por ejemplo, el fondo de Luminare cubre 20% de las operaciones de Kubadili, el resto lo financian con la venta de servicios).

Cómo encantar a Google...

En el 2011 Wingu comenzó a dar talleres sobre Google Apps. Un colaborador de Google participó en uno de los talleres y se sorprendió del nivel de conocimiento que Wingu tenía respecto de las herramientas de Google. A causa de este encuentro, los talleres subsiguientes de Wingu se dictaron en las mismas oficinas de Google. Luego, Google financió talleres de Wingu en distintas ciudades de Argentina. Hoy, después de muchos talleres, esta alianza sigue firme. Google aportó cerca de U\$ 2 millones para diferentes proyectos, empezando con un fondo base que permitió a Wingu crecer. Después ganaron un concurso con Nilus (un app que ayuda a evitar el desperdicio de la comida) de U\$ 350,000 y recientemente iniciaron con ADA, una iniciativa de empoderamiento de la mujer en el desarrollo de tecnología y programación para fomentar su inserción laboral.

Civic House misma se sostiene con la contribución de sus miembros que consiste en un 10% de sus ingresos. A cambio de esta contribución financiera, Civic House les brinda la infraestructura y se encarga de los temas administrativos, financieros y legales. Además, da asesoría en temas estratégicos como el desarrollo de planes de negocios escalables y modelos de sostenibilidad a largo plazo. Todo esto sumado a una red de alianzas estratégicas en toda la región, que Civic House ha creado en sus 18 años de existencia y contribuye al desarrollo de todos sus miembros.

Efectivamente, la red de contactos de Civic House es clave para sus miembros, tanto para el acceso a financiamiento como para la parte técnica y estratégica. Como indica la codirectora de Wingu: "nos ponen en contacto con desarrolladores, recursos humanos de tecnología, de campañas de incidencia, expertos que necesitamos." Además, indica "nos permite aprovechar mejor los recursos porque lo

administrativo-legal está en Civic House; nos ahorramos costos de gestión y otros procesos. [...] compartir estos recursos es más sustentable que tener un área propia de administración."

El modelo de utilizar un porcentaje de los ingresos de cada miembro de Civic House contribuye al apoyo mutuo y con ello al fortalecimiento del sentido de comunidad ya que con el 10% de los ingresos de las iniciativas más grandes, Civic House apoya a las iniciativas más pequeñas que aún no generan suficientes ingresos para sostenerse a sí misma y contribuir significativamente a Civic House.

Sin embargo, un criterio para poder ser parte de Civic House es la búsqueda sincera hacia un modelo de sostenibilidad. Civic House ayuda en esta búsqueda.

Esta ayuda, además del hecho de ser parte de una sola comunidad, llamado Civic House, hace que sus miembros tengan una forma compartida

de trabajar. Asimismo, al compartir espacios físicos y virtuales juntos intercambian experiencias y surgen nuevas oportunidades de interacción entre las iniciativas por esa misma mirada. También brindan ayuda entre sí en lo que cada uno sabe hacer mejor (por ejemplo, el equipo de Change ayuda con las campañas de las otras y cuando hay un elemento de transformación organizacional piden ayuda a Kubadili).

Son dos de los aspectos clave del éxito de la comunidad de Civic House: la **colaboración** y las **sinergias**. Todas las personas que forman parte de alguna de las seis iniciativas, quieren que les vaya bien a los otros miembros de la comunidad y creen en lo que están haciendo. Se apoyan entre sí, avisando cuando ven oportunidades para alguno de los otros miembros y aprendiendo de los errores de los demás. Hay una visión compartida de querer aprender constantemente de lo que se hace, ser flexible, adaptarse al cambio, abrazar la cocreación y la innovación.

“No se está amarrado a un plan de hace tres años, sino, el plan cambia cada momento de acuerdo a necesidades y oportunidades que se presentan.”

***Carolina Barada
Codirectora Wingu***

Esto se relaciona a dos otras palabras claves del éxito de la comunidad de Civic House, que es **confianza** y **comunicación**. A lo largo de los años, se ha construido una confianza entre todas las personas que forman parte de la comunidad, mediante una comunicación abierta y fluida para entender las inquietudes de todos.

Según la codirectora de Wingu: *“Esa confianza está en toda la comunidad Civic House, lo cual le hace muy potente. Hay confianza para poder decir las cosas que se hacemos bien y las que tenemos que mejorar. Siempre nos recordamos que cada uno hace lo que puede con lo que tiene.”*



“La confianza hay que guardarla; se gana con escalera y se pierde con ascensor.”

***María José Greloni
Directora Kubadili***

Un aspecto más administrativo que fortalece el sentido de comunidad es que los miembros pueden utilizar la personería jurídica que Civic House tiene en los tres países donde están ubicados actualmente: Argentina, México y Colombia. Ha sido una modalidad de trabajo: ayudar a iniciativas nuevas en su arranque con una base legal, financiera y técnica.

Las iniciativas que comparten los mismos valores de esforzarse para todos los miembros de la comunidad Civic House, de querer cocrear entre sí y con otros actores para un impacto social, además de buscar la autosostenibilidad, entre otros, siguen en la comunidad, otras siguieron por su lado. Es uno de los

aprendizajes: no incorporar iniciativas por economía sino por valores y creencias; por formar parte de esa cultura de acción ciudadana.

“Civic House es un proyecto con diferentes objetivos específicos, pero una mirada compartida de cómo queremos lograr el cambio. Todos que somos parte de esta comunidad queremos hacer cosas nuevas, hackear las estructuras, hacerlas de otra forma. Cada proyecto con su propio enfoque.”

***Carolina Barada
Codirectora Wingu***

EL ROL DE LA COCREACIÓN

La cocreación es un elemento clave en el modelo de éxito de Civic House. No solo entre los miembros de comunidad sino también dentro de cada proyecto. Un ejemplo, es la metodología de trabajo de Wingu de formar mesas o "consorcios" de actores en los cuales hay un ente financiador que permite iniciar el proyecto, una institución pública para escalar el impacto y sociedad civil para asegurarse de que el proyecto responde a una problemática real, vivida por la población. Este último incluye al grupo meta del proyecto, que va a utilizar la tecnología.

Es complejo por la variedad de intereses, pero la experiencia ha mostrado que cuando están esos actores se genera mayor impacto. Requiere transparencia en todo el proceso y crear espacios seguros en los cuales se respetan las opiniones diversas, creando la confianza para que todos los actores se sientan libres de expresarse.

La codirectora de Wingu indica que el gobierno es un actor importante para lograr los objetivos y escalar el impacto, pero no todas las entidades públicas comparten esa visión de probar cosas nuevas. Además, no siempre están abiertas a recibir retroalimentación de la población. Mientras que para Wingu es primordial desarrollar soluciones para problemas vividos por las personas usuarias.

Por ende, su metodología ha sido visitar los barrios, ver como la población usa las tecnológicas o aplicaciones, y si hay una herramienta fácil que se puede probar rápido lo hacen.

En el caso de Kubadili el trabajo con gobiernos ha sido clave para lograr la sostenibilidad. Cuentan con varios proyectos grandes que generan incluso más ingresos que las donaciones. Un ejemplo es el de impartir 120 talleres en toda Argentina durante seis meses con apoyo financiero del Banco Mundial. Lo importante es ser flexible y adaptarse al cambio. No creen en los planes quinquenales ya que el entorno cambia constantemente; se podría desarrollar una teoría de cambio, pero solo como guía hacia una dirección compartida.

Funcionamiento de la cocreación

A pesar de que Civic House utiliza dos medios de funcionamiento para la cocreación (presencial** mediante un centro de trabajo colaborativo y **virtual** mediante medios digitales como Telegram, Slack u otros) enfatizan la importancia de compartir un mismo espacio, *"ya que es el espacio físico compartido el que posibilita la cocreación. Las nuevas ideas surgen compartiendo una oficina, pero también ratos libres, almuerzos. El sentimiento de pertenencia y comunidad que tenemos quienes somos parte de Civic House está directamente relacionado a los proyectos que compartimos entre personas que admiramos y valoramos."***

María Laclau, Coordinadora de Comunidad y Comunicación de Civic House



LOS MAYORES DESAFÍOS

Civic House se ha planteado tres desafíos. Su primer reto era armar una comunidad sólida, lo cual ya se logró. Sin embargo, se podría fortalecer la comunicación hacia actores externos, sus colaboradores financieros y técnicos, para que entiendan mejor como funcionan.

Su segundo reto, es la infraestructura. Ya cuentan con espacios físicos en tres países, pero no es suficiente para albergar a todos los miembros y creen que es importante para el desarrollo de la comunidad. Por lo tanto, están buscando espacios más amplios con equipos de alta calidad. Se utilizan los recursos humanos de la comunidad actual para buscar el financiamiento necesario para la inversión en esta infraestructura. Como tercer paso están creando un fondo propio de inversión

social de impacto para financiar iniciativas actuales y futuras.

Este tercer reto que se ha planteado es el resultado de uno de los aprendizajes que han tenido en los últimos años: la forma en que las ONGs tienden a financiarse no logran su autosostenibilidad.

Por ende, se plantearon formar, con el superávit que algunos de los miembros generan, un fondo de inversión cívico para el impacto con una lógica distinta: es un fondo de inversión circular (www.circularfunding.org) sin fines de lucro que permite contar con los recursos financieros y humanos que se necesita para **cocrear con autonomía financiera y máximo impacto**. Es un fondo autosostenible ya que está enfocado en lo que llaman "ONGs A", que son

ONGs de primer nivel que saben innovar, tienen un impacto real probado y un modelo de sostenibilidad inspirado en los modelos de negocios que permiten generar ingresos para mantener la operación andando e incluso generar un excedente en un futuro cercano. Por ser una comunidad sin fines de lucro, ese excedente de ingresos formará parte del fondo cívico que se reinvertirá en otros proyectos de tecnología cívica, que a su vez tengan un modelo de sostenibilidad sólido. Es un mecanismo circular que permite que cada proyecto fortalezca a todo el ecosistema de tecnología cívica.

El objetivo final es "generar una rueda de impacto que no parará de rodar" para crear "una nueva cultura de acción ciudadana" (director Civic House).

CREAR
COMUNIDAD

BUSCAR
INVERSIÓN

INSTALAR
INFRAESTRUCTURA

COMUNIDAD

INGRESOS
TECNOLOGÍA
CAMBIO
CULTURA
DESARROLLO
EQUIPO
NUEVAS
IMPACTO
OPORTUNIDADES
ALIANZAS
INVERSIÓN
PLATAFORMA
TIEMPO
RECURSOS
ACTORES
AUTOSOSTENIBILIDAD
COCREACIÓN
PERSONAS
ONGS
TALLERES
CODIRECTORA
FINANCIERA
LUCRO
ORGANIZACIONES
MIEMBROS
MODELO
CIUDADANA
ARGENTINA
PROYECTOS
INICIATIVAS
SOSTENIBILIDAD
ÉXITO SOCIAL
CONFIANZA
GENERAR
SERVICIOS
ESPACIOS
TRABAJO
ESPACIOS
COMUNICACIÓN
COMPARTIR
SECTOR
DONACIONES

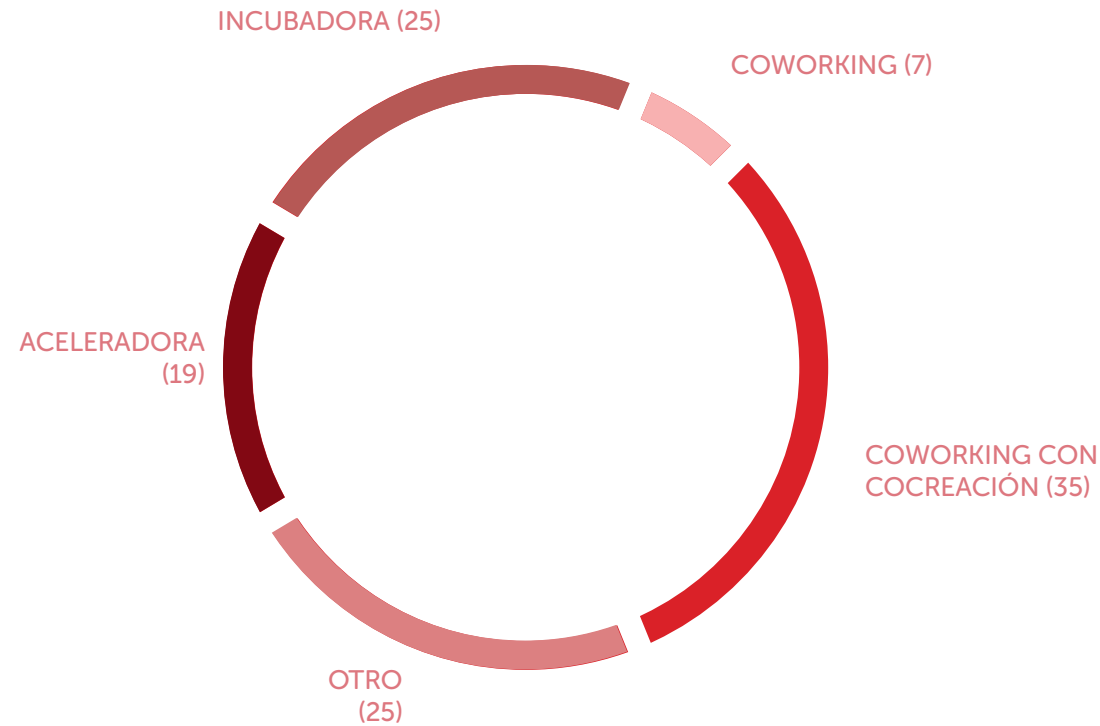


SOBRE LAS
INICIATIVAS DE
COCREACIÓN

TIPOS DE ESPACIOS

N=111 CASOS=66

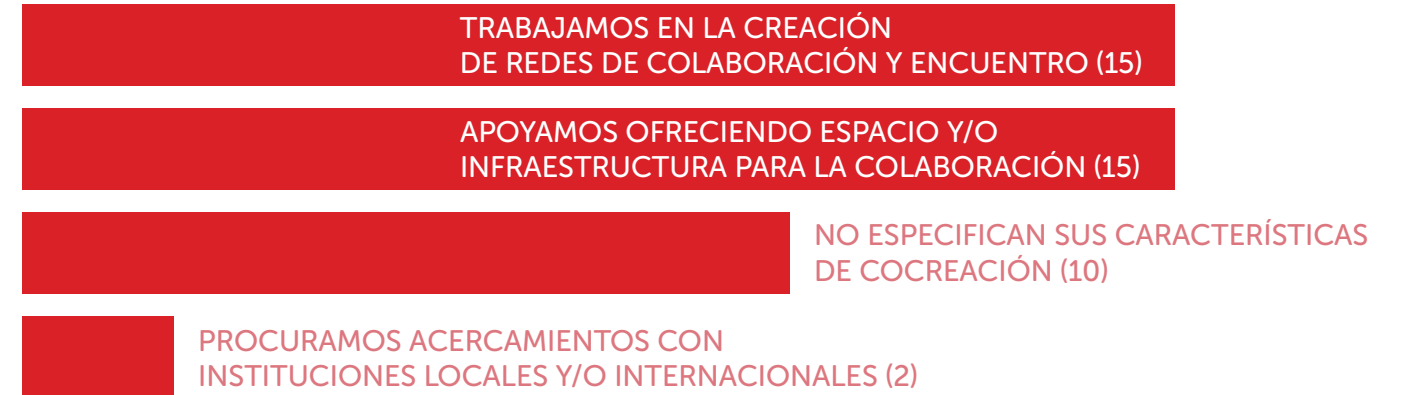
P
r
3
2
1
CAP.



OTROS TIPOS DE ESPACIO (N=27, CASOS=25)



CARACTERÍSTICAS DE COWORKING CON COCREACIÓN (N=42, CASOS=35)



La mayoría son espacios de coworking con cocreación (35 de los 66, o sea 53%), que según la definición dada en el cuestionario quiere decir que ofrecen un espacio con servicios (como internet, agua, electricidad) y, además, hay colaboración entre las personas o entidades usuarias para crear nuevo contenidos y soluciones.

Al preguntar porque se consideran espacios de coworking con cocreación, el 43% (15 casos) dijeron que es más que todo porque apoyan ofreciendo espacio/ infraestructura para la colaboración. De ellos 7 hacen s ión en el hecho de que procuran acercamientos con instituciones locales/internacionales.

Un 29% (19 casos) son aceleradoras que tienen programas de asesoría, aceleración o escalamiento, en algunos casos con apoyo de recursos u ofreciendo alianzas para la inversión. El 38% (25 casos) son incubadoras que acompañan emprendimientos tempranos con programas, asesoría o fortalecimiento, incluyendo para la creación de alianzas estratégicas.

Otros tipos de espacio son: plataformas desarrolladoras, solo coworking (sin cocreación), laboratorios colectivos, centros de estudio, organizadores de eventos multidisciplinares y ONGs.

SECTORES DE TRABAJO

N=84 CASOS=66

PRIVADO 42

SOCIEDAD CIVIL 23

OTRO 8

CIUDADANO 7

GUBERNAMENTAL 4

La mayoría (64%) de los espacios de cocreación son iniciativas privadas.

Una tercera parte (35%) son iniciativas de la sociedad civil.

Uno en cada 10 es una iniciativa ciudadana.

Solo el 6% son iniciativas gubernamentales, aunque hay otros dos que trabajan con municipalidades.

15 de los 67 espacios (22%) son iniciativas multisectoriales.

TEMÁTICAS

N=208 CASOS=66



La gran mayoría (73%) trabaja el tema de la industria creativa.

En segundo lugar, los temas más trabajados son: empoderamiento de mujeres, energías renovables y alimentación sostenible (36%-44%).

En tercer lugar: libertad de expresión así como transparencia y rendición de cuentas (24%).

Menos del 12% trabaja temas de diversidad & derechos LGBTI o derechos sexuales & reproductivos.

Un poco más de la mitad trabaja otros temas que no fueron preestablecidas en la encuesta, sobre todo educación/participación/tecnología (19 casos, 30%) o diseño/urbanismo/sostenibilidad (14 casos, 21%), y en menor medida, emprendimiento/innovación o acompañamiento financiero.

*OTROS TEMAS

- EDUCACIÓN, PARTICIPACIÓN, TECNOLOGÍA (19)
- DISEÑO, URBANISMO, SOSTENIBILIDAD (14)
- EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN (8)
- ACOMPANIAMIENTO FINANCIERO (2)

PAÍSES BASE

La mayoría de los espacios de cocreación que participaron en la encuesta están basados en Guatemala (27%) y Costa Rica (23%).

Otros países de base son Colombia, México, Perú, Argentina, Ecuador, Bolivia, Chile, Uruguay y Brasil.

Cinco organizaciones tienen espacios/oficinas en diferentes países.



ÁMBITOS DE TRABAJO

N=66

NIVEL NACIONAL 19

NIVEL INTERNACIONAL 17

ÁREAS URBANAS Y RURALES PERO NO TODO EL PAÍS 13

SÓLO ÁREAS URBANAS 13

OTRO 4

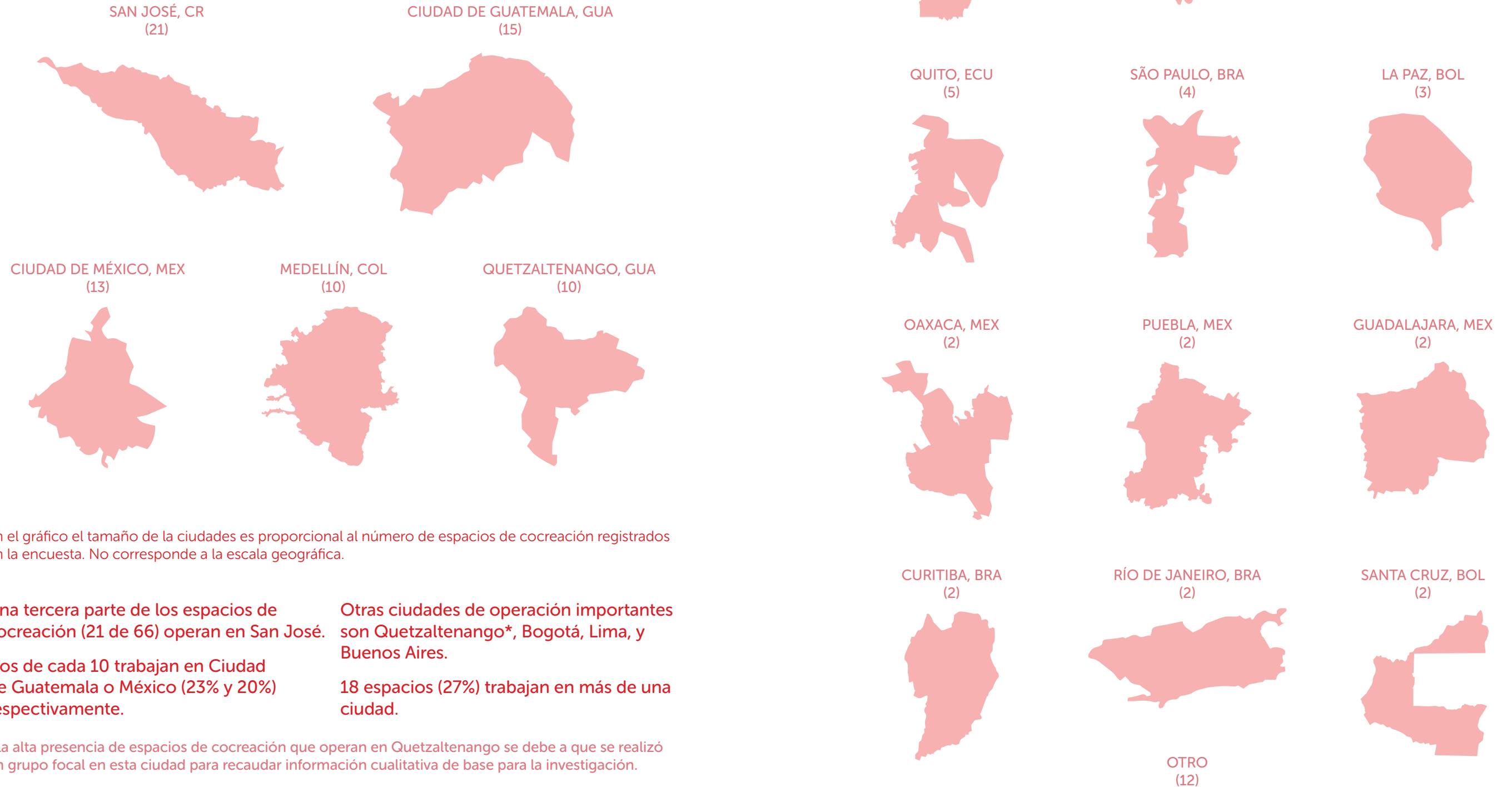
Dos de cada 10 espacios de cocreación trabajan sólo en ciudades.

Otro 20% trabaja tanto en áreas urbanas como rurales, pero no en todo el país sino en cierta región.

El 29% trabaja en todo el país y otro 26% a nivel internacional.

CIUDADES DE OPERACIÓN

N=130 CASOS=66



En el gráfico el tamaño de las ciudades es proporcional al número de espacios de cocreación registrados en la encuesta. No corresponde a la escala geográfica.

Una tercera parte de los espacios de cocreación (21 de 66) operan en San José.

Dos de cada 10 trabajan en Ciudad de Guatemala o México (23% y 20%) respectivamente.

Otras ciudades de operación importantes son Quetzaltenango*, Bogotá, Lima, y Buenos Aires.

18 espacios (27%) trabajan en más de una ciudad.

*La alta presencia de espacios de cocreación que operan en Quetzaltenango se debe a que se realizó un grupo focal en esta ciudad para recaudar información cualitativa de base para la investigación.

AÑOS DE SERVICIO

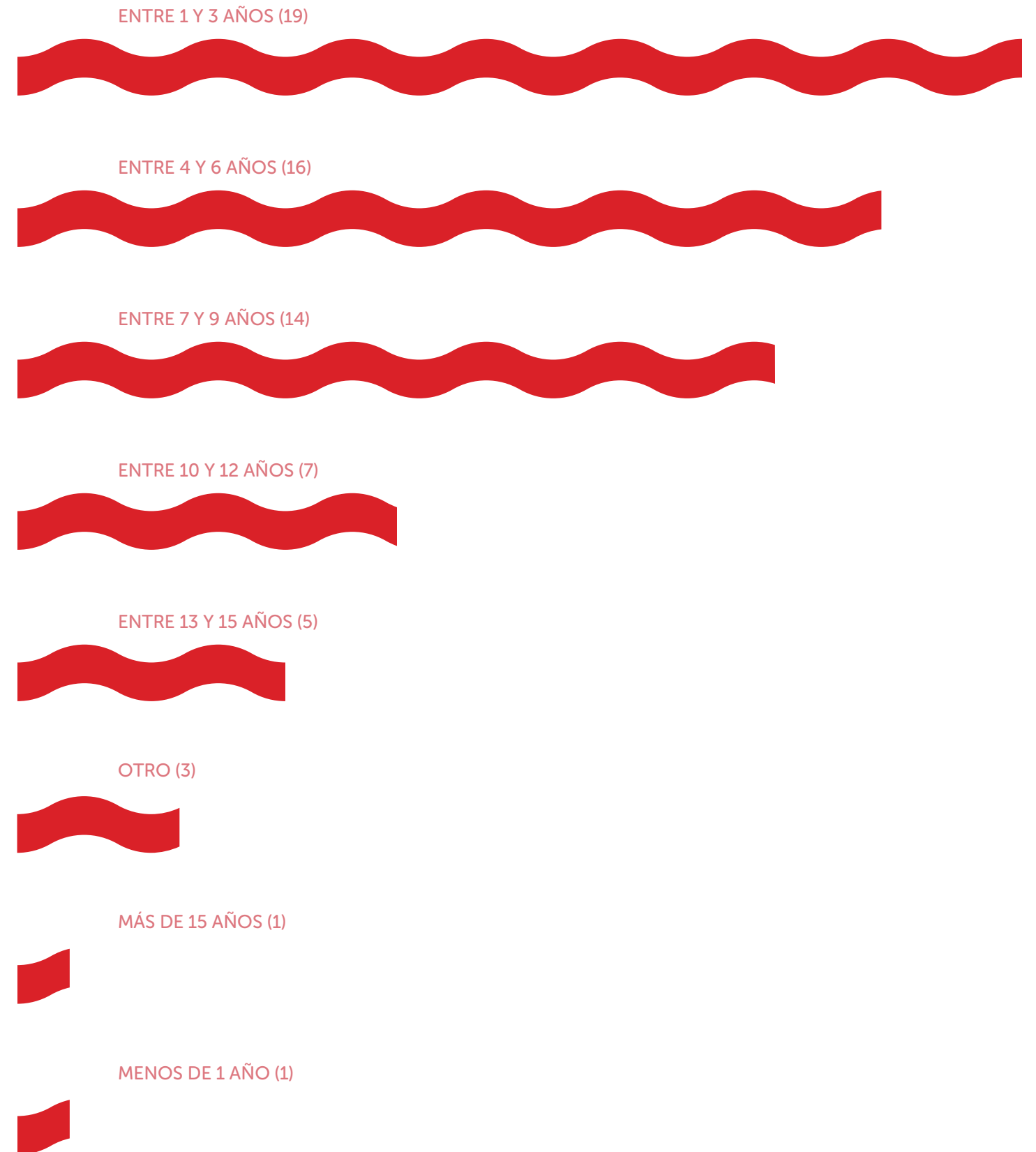
N=66

Hay una línea invertida entre el número de espacios de cocreación y sus años de servicio: mientras van subiendo los años de operación, se reducen el número de espacios.

Un 74% tiene entre 1 y 9 años de existir; tres de cada 10 espacios de cocreación tienen entre 1 y 3 años de operar.

Solo dos de cada 10 espacios tienen 10 años o más de operar.

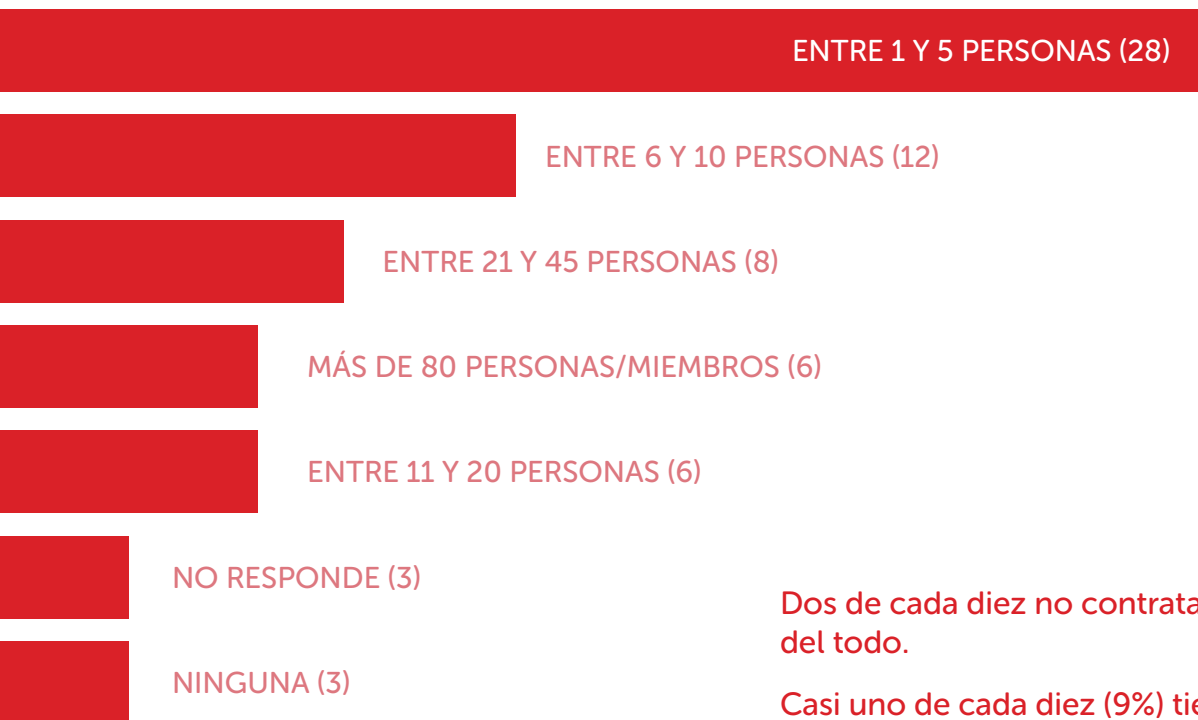
Solo un espacio tiene menos de un año de existir y otro está por abrir sus puertas al público.



PERSONAL

PERSONAL
INICIATIVAS

CANTIDAD DE PERSONAL PERMANENTE (N=66)



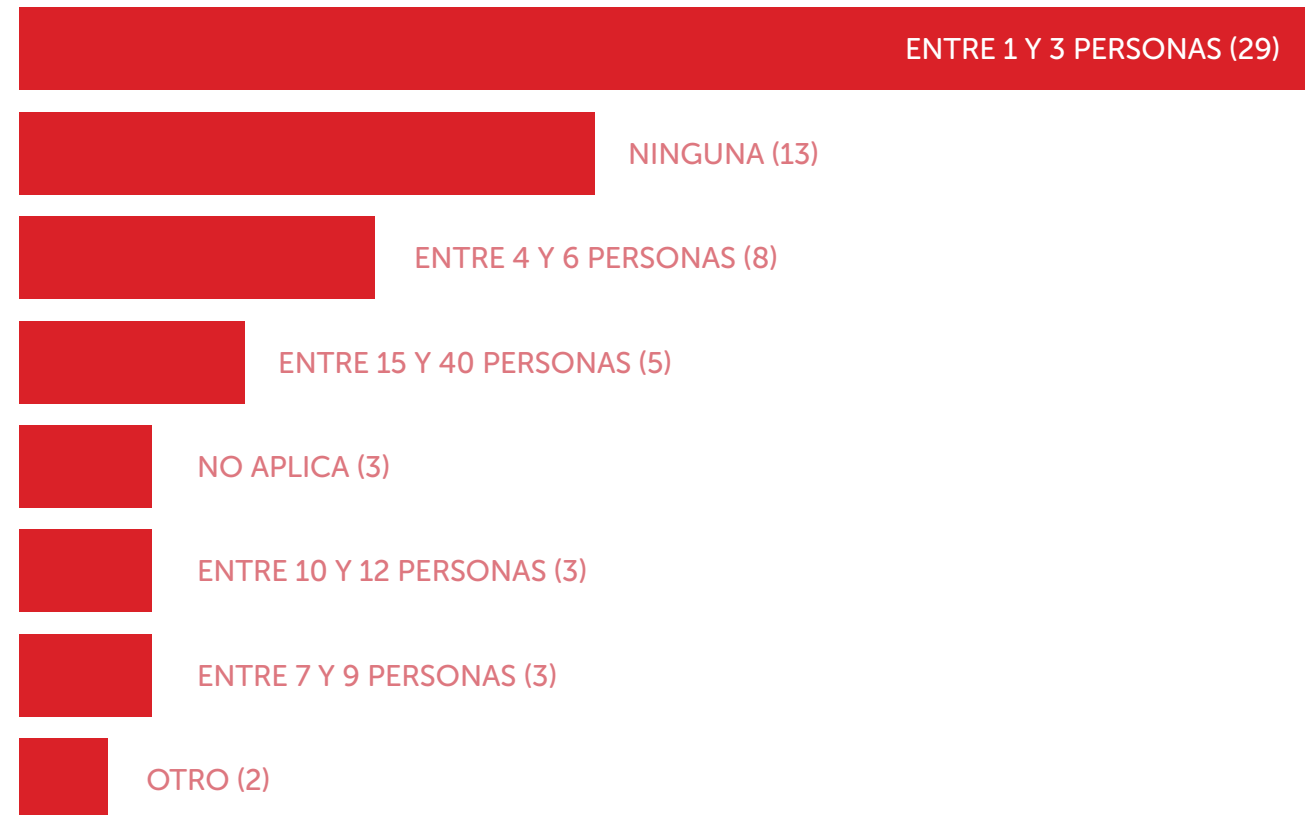
La mayoría (61%) son iniciativas pequeñas que tienen de 1 a 10 personas como personal permanente. La misma cantidad (6 de cada 10) contrata además entre 1 a 9 consultores y un 12% (8 casos) más de 10 consultores.

Dos de cada diez no contrata consultores del todo.

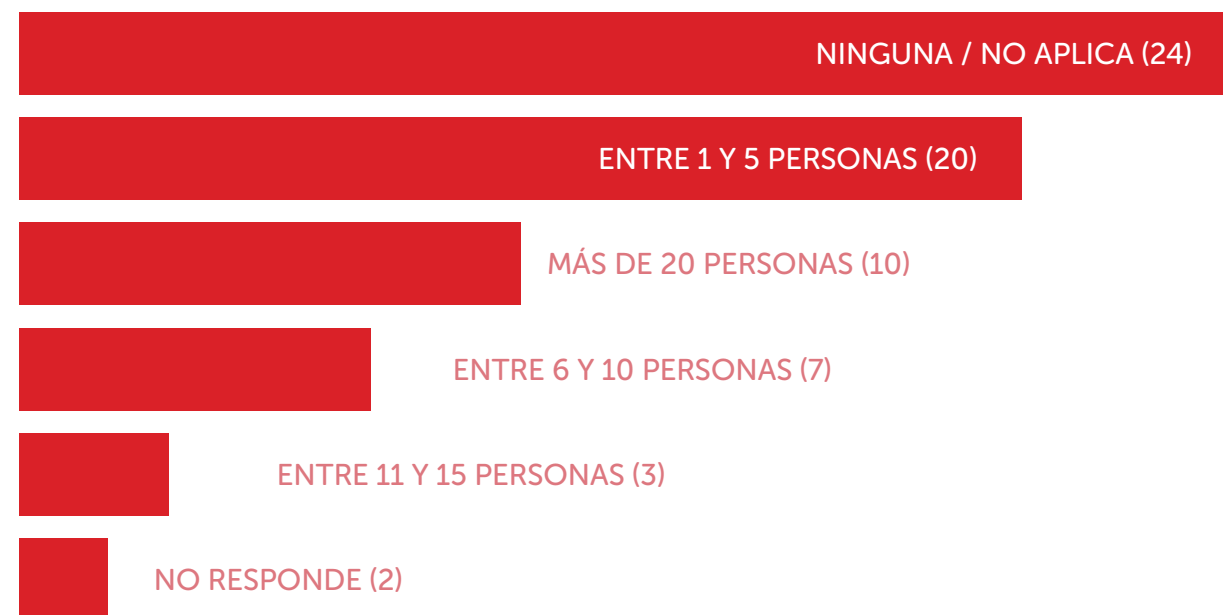
Casi uno de cada diez (9%) tiene más de 80 colaboradores, aunque estos incluyen voluntarios u organizaciones miembros.

40 de los espacios de cocreación tienen además personas residentes o becarias, la mitad de ellos entre 1 a 5 personas y una cuarta parte más de 20 personas, incluso llegan a tener 200 o hasta 2000.

CANTIDAD DE CONSULTORES CONTRATADXS (N=66)



CANTIDAD DE PERSONAS RESIDENTES O BECARIAS (N=66)



ESTUDIO DE CASO CIUDAD EMERGENTE



LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE CIUDAD PARA HACERLA MÁS VIVIBLE

FOTOGRAFÍA: CIUDAD EMERGENTE



¿QUÉ ES?

“Ciudad Emergente es un laboratorio de ciudades hechas por las personas que busca mejorar la calidad de vida urbana a través de la gestión de proyectos participativos de alto impacto. Fundado en 2011 en la ciudad de Nueva York, Ciudad Emergente busca ser el principal Centro Latinoamericano especializado en tácticas urbanas y

herramientas 2.0 que permiten recolectar, difundir, socializar y coordinar información valiosa relativa a la calidad de vida en ciudades y barrios en desarrollo.”

Javier Vergara Petrescu, Director Ciudad Emergente

www.ciudademergente.org

Este estudio de caso fue elaborado con base en documentos de Ciudad Emergente y sitios web indicados en el texto, así como entrevistas semi-estructuradas a profundidad realizadas por A-01 con Javier Vergara, Director Ciudad Emergente; Michael Granadillo, Gerente de proyecto PNUD; Ninotchka Matute, Directora Fundación Crecer que lleva la secretaria de la Mesa de Barranqueros en Guatemala.

MAYORES LOGROS CIUDAD EMERGENTE

1. La recuperación de espacios públicos, mejorando la seguridad ciudadana y apropiación del espacio.
2. La cocreación entre diferentes actores clave de un territorio, tanto públicos como privados, civiles y académicos.
3. La réplica internacional del modelo en más de 10 países.



EL MODELO DE ÉXITO: LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE LA CIUDAD

El éxito de Ciudad Emergente está en la cocreación con múltiples actores, incluyendo a la población local, mediante diferentes tácticas y herramientas probadas que fomentan la apropiación y convivencia en los barrios. Aunque no siempre se requieren grandes inversiones, ha sido clave el financiamiento del sector privado, sector público y la cooperación internacional para escalar la iniciativa a nivel nacional e internacional. Además, ha sido clave trabajar con actores locales que siguen con la iniciativa más allá del período financiado con fondos externos y la asesoría técnica de Ciudad Emergente.

El propósito de Ciudad Emergente es transformar colectivamente las ciudades con iniciativas innovadora para hacerlas más vivibles, integrando a actores del sector público, privado y la misma ciudadanía para que la gente no crea su propio espacio individualista, sino que se sienta responsable por la ciudad en su totalidad.

La idea detrás es: si no conoces a tus vecinos y vecinas es difícil solucionar un problema del barrio. Ciudad Emergente ha creado diferentes tácticas y herramientas para fortalecer los vínculos sociales, fomentar la convivencia y crear apropiación en los barrios, como el gran malón.

El gran malón consiste en compartir una comida con tus vecinos en la calle. Ocurre en todo Chile, en un día, y es una apuesta de “rescatar los lugares comunes y evidenciar las distintas posibilidades que estos ofrecen para propiciar el encuentro vecinal, promover la participación ciudadana y fortalecer la identidad local.”

Javier Vergara, Director Ciudad Emergente

El Gran Malón

Esta iniciativa impulsada por Ciudad Emergente invita a la ciudadanía de todo Chile a organizar malones (encuentros de comida donde cada persona aporta algo) en calles, plazas y otros espacios públicos con el fin de aumentar la confianza entre vecinos y fortalecer los vínculos sociales. Es una acción de corto plazo que busca gatillar un cambio a largo plazo en los niveles de confianza y convivencia social, a través de la generación de nuevas instancias de encuentro y participación en espacios públicos.

El Gran Malón alude a la colaboración mutua y a la autogestión de las propias comunidades, quienes se organizan para escoger y gestionar sus lugares de encuentro, convocar a los vecinos, preparar el lugar, la comida y, finalmente, disfrutar juntos de esta fiesta en sus barrios.

Sacar mesas, compartir comida y conversar en la calle es algo muy concreto que ayuda a crear un sentimiento de apropiación y cambiar hábitos para que la gente empiece a hacer más iniciativas colectivas por su barrio. El Gran Malón contagia fácilmente por su forma simple y fácil de repetir. Se inició pequeño con un malón en un solo barrio y hoy día se ha convertido en una fiesta nacional, llamada El Gran Malón.

En 2019 se hizo por tercera vez con la participación de 10,000 chilenos en 300 malones simultáneos, autoorganizados por vecinos de diferentes barrios del país. En promedio participan 35 personas en un malón, pero hay unos donde participaron hasta 200 personas.

Según mediciones realizadas por Ciudad Emergente mediante una encuesta telefónica y en línea después del gran malón:

+30%

De vecinos son conocidos por las personas participantes (sus nombres, profesiones, etc)

85%

De las personas sienten más afecto por el barrio donde viven.

67%

De las personas sienten más confianza con sus vecinos luego de haber realizado el malón.

La iniciativa de Ciudad Emergente nació más que todo a raíz de una necesidad: uno de sus fundadores vivía en Nueva York por asuntos familiares y no encontraba trabajo en su campo profesional. Ciudad Emergente tampoco le generó ingresos al inicio, hasta el quinto mes cuando se le adjudicó un financiamiento semilla de Start-Up Chile, un programa de apoyo al emprendimiento del Gobierno de Chile, por un monto de U\$ 40,000 para desarrollar la primera herramienta en Chile (su país de origen). Al volver a su país de origen, Chile, donde tenía más contactos, se inició lo que él mismo (el actual director) llama "una bola de nieve": un proyecto llevó a otro, pero no de forma exponencial ya que se fue derritiendo en el camino, "era más como un camello."

Lo que ayudó fue tener un equipo creativo que piensa "fuera de la caja" y vino con una apuesta innovadora: hablar de urbanismo táctico, un tema novedoso en Chile que generó curiosidad e interés. Aún más al aplicar metodologías llamativas como campañas publicitarias y malones, con productos de alta calidad, presentados de forma gráfica y atractiva. Esto hizo que al final de cuentas empezó a crecer "la bola de nieve", hasta que en el año 2013 pudieron dar un salto grande en términos financieros, impulsado por el sector privado con un proyecto para mejorar la calidad de vida en la ciudad de Antofagasta (en el norte de Chile) financiado por una empresa minera.





Antofagasta limpia y conectada (ALC)

Es un programa que busca generar una nueva red de espacios públicos que conecten la ciudad y se conviertan en lugares que fomenten y favorezcan la calidad de vida de la población de Antofagasta.

La iniciativa es dirigida por el Plan Creo Antofagasta, en conjunto con la Municipalidad de Antofagasta, la Secretaría Regional de Vivienda y Urbanismo y la Secretaria Regional Ministerial de Medio Ambiente, además del trabajo colaborativo con Fundación Ciudad Emergente, Triciclos y Fundación Mi Parque

Sin embargo, después de cada proyecto grande (cuando se está encima del bulto del camello) está el peligro de caerse en un valle. Lo que les ha sostenido es el enfoque en la colectividad: se cuenta con personas trabajadoras y comprometidas desde el primer directorio hasta el actual, que incluye algunos de sus ocho cofundadores quienes siguen participando activamente de Ciudad Emergente y abriendo oportunidades de nuevos proyectos. Son personas del sector privado y la sociedad civil, que saben tomar decisiones y traer recursos. Al inicio eran todas de la misma generación de jóvenes comprometidos, hoy en día incluye también a personas con más experiencia y contactos, entre otros potenciales clientes.

A nivel de los proyectos, talvez la mayor clave del éxito del trabajo de Ciudades Emergentes (en términos de lograr sostenibilidad y escalabilidad) ha sido trabajar con actores locales que siguen con la iniciativa mas allá del período financiero con fondos externos y la asesoría técnica de Ciudad Emergente. El proyecto de Antofagasta es un buen ejemplo, ya que durante los dos primeros

años con el financiamiento de la minera para trabajar con el plan CREO Antofagasta, Ciudad Emergente empezó a crear formas de participación ciudadana con acciones específicas en temas ambientales como la recuperación de quebradas en la ciudad que se habían convertidas en basureros ilegales. Juntaron a muchos actores y capacitaron a la organización “CREO Antofagasta”, que sigue impulsando proyectos hoy día. A pesar de ser proyectos similares a los que Ciudad Emergente impulsa, no se les ve como competencia sino como colaboradores. Además, les permite a Ciudad Emergente enfocarse en más ciudades de la región e incluso a nivel mundial (ver sección de escalabilidad). Demuestra también el enfoque de Ciudad Emergente, que la directora de Fundación Crecer (una de las organizaciones con las cuales han colaborado en Guatemala) formula así: ser “útil y generoso”.

Para la directora de Fundación Crecer, el éxito de Ciudad Emergente tiene que ver con su “nivel de organización” y “la rigurosidad con la cual manejan los procesos”. En especial resalta tres aspectos:

FUERTE LIDERAZGO

El director de Ciudad Emergente es una persona carismática, con buenas relaciones humanas con diferentes actores, tanto en español como inglés (lo cual facilita abrir puertas a nivel internacional) y capacidades profesionales claves como arquitecto-urbanista. A la vez de ser una fortaleza, esto puede ser una debilidad ya que el éxito de la organización depende de su capacidad de “abrir puertas” y liderar los equipos. A pesar de que sabe bien transferir sus conocimientos y fortalecer a su equipo.

FORMACIÓN DE EQUIPOS INTERDISCIPLINARIOS

Tienen muy claro el tipo de profesionales que necesitan, que incluye a personas expertas en el área social / participación ciudadana, arquitectura, diseño urbano, administrativo, etcétera.

MANEJO ADMINISTRATIVO

De proyectos nacionales e internacionales, incluyendo temas contables y aplicación a fondos.

EL IMPACTO EN TERCEROS

En el modelo de trabajo de Ciudad Emergente la cocreación y el cambio social van de la mano. La especialidad de Ciudad Emergente, el urbanismo táctico, es una estrategia que implica la participación de diferentes actores para generar cambios a

nivel de un barrio o comunidad, en términos sociales, pero muchas veces también económicos, políticos y físicos. Son proyectos co-creativos en los cuales cada actor aporta desde su fortaleza para generar espacios de mayor calidad e integración social.

“El Urbanismo Táctico genera desarrollo social al generar espacios de confianza, [en los cuales] se incorporan diferentes clases sociales.”

Ninotchka Matute
Directora Fundación Crecer

En este proceso no solo hay un cambio social a nivel de la comunidad (más que todo fomentar la confianza y el cambio de mentalidad al colaborar con diferentes actores para hacer cosas en pro de su barrio); las entidades públicas, privadas y cívicas que colaboran en el proceso, también se fortalecen. Es tan así que la directora de Fundación Crecer habla de que “hay un antes y un después” para su fundación

gracias al proyecto que han ejecutado con la asesoría de Ciudad Emergente.

Todo el equipo se capacitó en temas de urbanismo táctico, recibieron un taller de fortalecimiento institucional, formaron un consejo asesor en temas ambientales y profesionalizaron su administración y gestión de fondos.

“Fundación Crecer ha hecho cosas por 10 años y hasta que nos encontramos con el Urbanismo Táctico [con la asesoría de Ciudad Emergente] nos dimos cuenta que hubiéramos podido acelerar los procesos.”

Ninotchka Matute
Directora Fundación Crecer

En primer instante, indica que “haber trabajado con Ciudad Emergente nos empoderó”, que es tal vez lo más importante ya que forma la base para todo lo que se hace. Adicionalmente, les ha dado el conocimiento (capacitaron a todo el equipo) y las herramientas técnicas (basadas en años de experiencia en Chile) para poder masificar las intervenciones.

Hoy día, Ciudad Emergente sigue dándoles consejos cuando lo piden, pero las intervenciones las dirige Fundación Crecer propiamente en alianza con los otros actores de la Mesa de Barranqueros. Incluso, ya están ofreciendo sus servicios en temas de urbanismo táctico.

EL ROL DEL FINANCIAMIENTO

El financiamiento externo es clave para que Ciudad Emergente pueda desarrollar un proyecto. Nunca ha contado con un socio que aportara un financiamiento constante, como un monto anual para sus operaciones; según el director porque *“la causa de Ciudad Emergente es bastante abstracta.”*

Al menos el 80% a 90% de sus proyectos requiere apoyo de un financiador externo.

A lo largo de los ocho años han podido generar utilidades (como organización sin

finés de lucro no reparten las utilidades sino se reinvierten), por lo cual, hoy día ya están en la posición de iniciar algunos proyectos propios.

Con este capital propio se financian más que todo proyectos que les gustan hacer, que aportan a la causa de Ciudad Emergente, pero para los cuales es difícil encontrar un financiador externo. Un ejemplo es el Gran Malón (ver arriba): un financiamiento de Open Society Foundations ayudó a escalar los malones urbanos al nivel nacional en el 2017, pero desde el 2018 se sigue

haciendo anualmente sin financiamiento externo.

Una estrategia para crear una base para la autosostenibilidad ha sido de invertir las utilidades en infraestructura para su propia oficina y para alquilar espacios a otras iniciativas afines. Asimismo, mientras siguen aumentando su experiencia y visibilidad en la región, más oportunidades tendrán en el futuro de encontrar un financiamiento grande que permite generar seguridad financiera a largo plazo, aumentar el impacto y escalar la iniciativa.

ESCALABILIDAD: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CIUDAD EMERGENTE

El financiamiento externo también ha sido clave para poder internacionalizar la iniciativa. El Fondo Chile de la Agencia de Cooperación Internacional (AGCI), administrado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), nació a raíz del desarrollo en Chile para convertirse no solo en receptor sino también en donante de cooperación internacional. Este fondo financia actividades Sur-Sur con un máximo de U\$100,000 por año para testear nuevas iniciativas en diferentes países. Ciudad Emergente recibió un fondo para desarrollar un proyecto y brindar la asistencia técnica en Honduras y Guatemala.

PNUD conoció a Ciudad Emergente por los malones urbanos, que les pareció un trabajo extraordinario por el enfoque en la ciudad para la gente y no para los vehículos. Fue PNUD quien les propuso internacionalizar y convenció a las autoridades chilenas de que era un producto exportable. Hubo ciertos riesgos por ser los primeros proyectos que Ciudad Emergente iba a ejecutar en el exterior y el Fondo Chile aún no tenía experiencia extranjera tampoco. En efectivo, una de las mayores lecciones aprendidas fue que hay que prever tiempo y desarrollar una estrategia para lidiar con temas políticos locales.

A pesar de esto y el monto relativamente pequeño, se convirtió en uno de los proyectos más exitosos del Fondo, no solo por el cambio social que se logró sino también por su sostenibilidad; sigue todavía en función dos

años después del cierre. Esto se logró más que todo por haber podido reunir una gran cantidad de actores locales, la forma colectiva y horizontal de trabajar, y la subsecuente apropiación de la iniciativa con una estructura organizativa establecida. Situación que ocurrió más que todo en Guatemala.

En Honduras el proyecto se realizó en una ciudad pequeña, donde había pocas redes consolidadas de ONGs y universidades que podían colaborar en la ejecución y apropiarse de la iniciativa. Sin embargo, la experiencia fue comunicada en otros municipios del país y actualmente Ciudad Emergente se encuentra replicando nuevos proyectos con apoyo de la AACID (Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo) en la ciudad de Comayagua (Honduras), gracias al impacto del primer proyecto.

En Guatemala se logró unir una multitud de actores gracias a las redes de contactos de PNUD y Fundación Crecer que ya tenía mapeados los actores clave. Además, por ser un tema novedoso y llamativo que genera mucho interés en redes sociales y con ello visibilidad, se unieron más actores en el camino. Se logró la apropiación al crear conciencia mediante la participación activa basado en las fortalezas de cada actor, o sea, hacerles participe de la iniciativa con lo que pueden aportar. Esto fomenta la sostenibilidad, lo cual es mostrado por la institucionalización de la iniciativa con la formación de la Mesa de Barranqueros



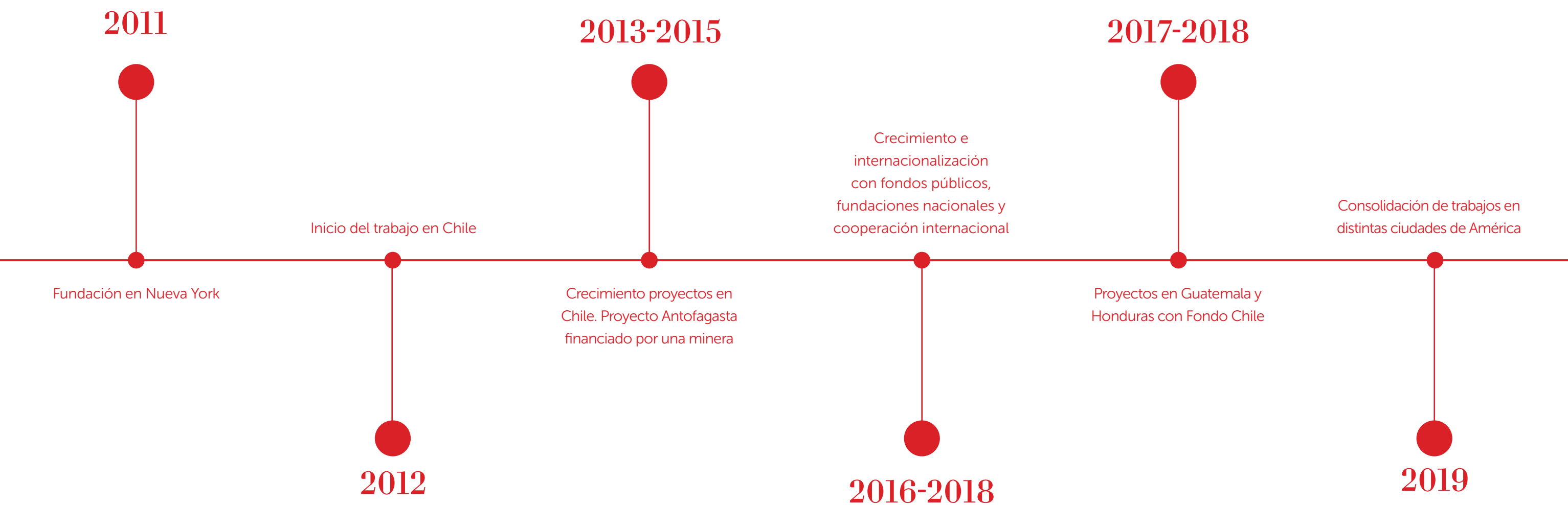
que sigue hoy día y consiste de unos 25 actores del sector cívico, público, privado, académico y de la cooperación internacional. Se presentan como *“un grupo de ciudadanos activos trabajando colectivamente para la promoción, rescate y preservación sostenible de las cuencas y microcuencas de Guatemala”* (www.barranqueros.org).

La gran variedad de actores, incluyendo a líderes jóvenes de la “generación Y” (también llamados millennials), es una fortaleza del proyecto, pero también presenta retos. Cada actor tiene sus intereses y formas de trabajar por lo que se requiere un proceso de establecer una relación y buscar el modelo de cocreación que mejor funcione, más aún cuando incluye actores de diferentes culturas. Aunque el formato del fondo Chile tal vez requería cierta burocracia en términos de tiempos y compromisos, la presencia de actores reconocidos con cierta trayectoria como Ciudad Emergente y en Guatemala Fundación Crecer, era importante.

Otros aspectos de éxito para la escalabilidad están en el profesionalismo y la costo-eficiencia con que Ciudad Emergente ejecutó los proyectos, recopilando información sobre experiencias y actores en las áreas de trabajo, utilizando una metodología práctica ya probada en Chile, pero adecuándola a las realidades de otras ciudades y trabajando con actores locales para fomentar la apropiación.









LOS MAYORES DESAFÍOS: LA DIFICULTAD DE COCREAR

Aunque el propósito de Ciudad Emergente es cocrear por lo que intentan de no hacer los proyectos solo, no siempre es fácil. Según el director *“hay un alto nivel de desconfianza en la sociedad: solo un 12% confía en alguien que no sea de la familia o círculo cercano de amigos.”* Los casos donde han podido cocrear con múltiples actores es cuando nadie está obligado y hay una predisposición de hacerlo por un tema política o por el interés de una empresa de innovar o porque hay una necesidad detectada de solucionar algo. Por lo general, Ciudad Emergente ha visto que alrededor de un 20% de los actores locales se unen a la iniciativa desde el inicio (de la empresa privada, gobierno local, comunidad); una vez que se tiene éxito se suma el resto, menos un 10% que no quiere que ocurra.

La dificultad de poder cocrear es mostrado con el caso de Guatemala donde Ciudad Emergente empezó un proyecto financiado por PNUD, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. La idea era trabajar con gobiernos locales, pero como había también investigaciones impulsadas por la Organización de las Naciones Unidas mediante la CICIG (Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala) sobre temas de corrupción en entidades gubernamentales, les fue difícil trabajar con las entidades gubernamentales, incluyendo la municipalidad. Asimismo, que hubo

inestabilidad política, faltaba la voluntad política para participar en el proceso iniciado desde la ciudadanía. Al final, se ejecutó el proyecto con los actores que sí estaban dispuestos a colaborar, principalmente la sociedad civil y la academia.

Este desafío de involucrar más a las instituciones públicas nacionales y los gobiernos locales, fue también expresado en el caso de Civic House. Las instituciones públicas podrían ser tanto un colaborador político como técnico y financiero.

Es importante tomar en cuenta que para colaborar con cualquier entidad, es importante contar con una personería jurídica. Otro aspecto clave es la gestión de conocimiento: hay que documentar todo el proceso, medir los impactos y comunicarlos mediante datos estadísticas e historias personales. Asimismo, hay que ser más colaborativos en compartir información, experiencias y conocimiento para crecer como sociedad.

“Hay que tener una visión más grande, pensar fuera de la caja, creer que se puede alcanzar metas grandes.”

Ninotchka Matute
Directora Fundación Crecer

SECTOR TÁCTICO EXPERIENCIA PROCESO PRIVADO COOPERACIÓN
EXTERNO GENERAR CALIDAD
FUNDACIÓN CIUDADES PROYECTO
FINANCIAMIENTO ACTORES PROYECTOS CRECER
SOCIAL MALÓN TEMAS
INTERNACIONAL TRABAJO URBANISMO PARTICIPACIÓN LOCALES ÉXITO CAMBIO
VECINOS
CHILE
TRABAJAR APROPIACIÓN
ANTOFAGASTA GUATEMALA
PERSONAS CREAR ORGANIZACIÓN ESPACIOS
BARRIOS
INICIATIVA
DIFERENTES

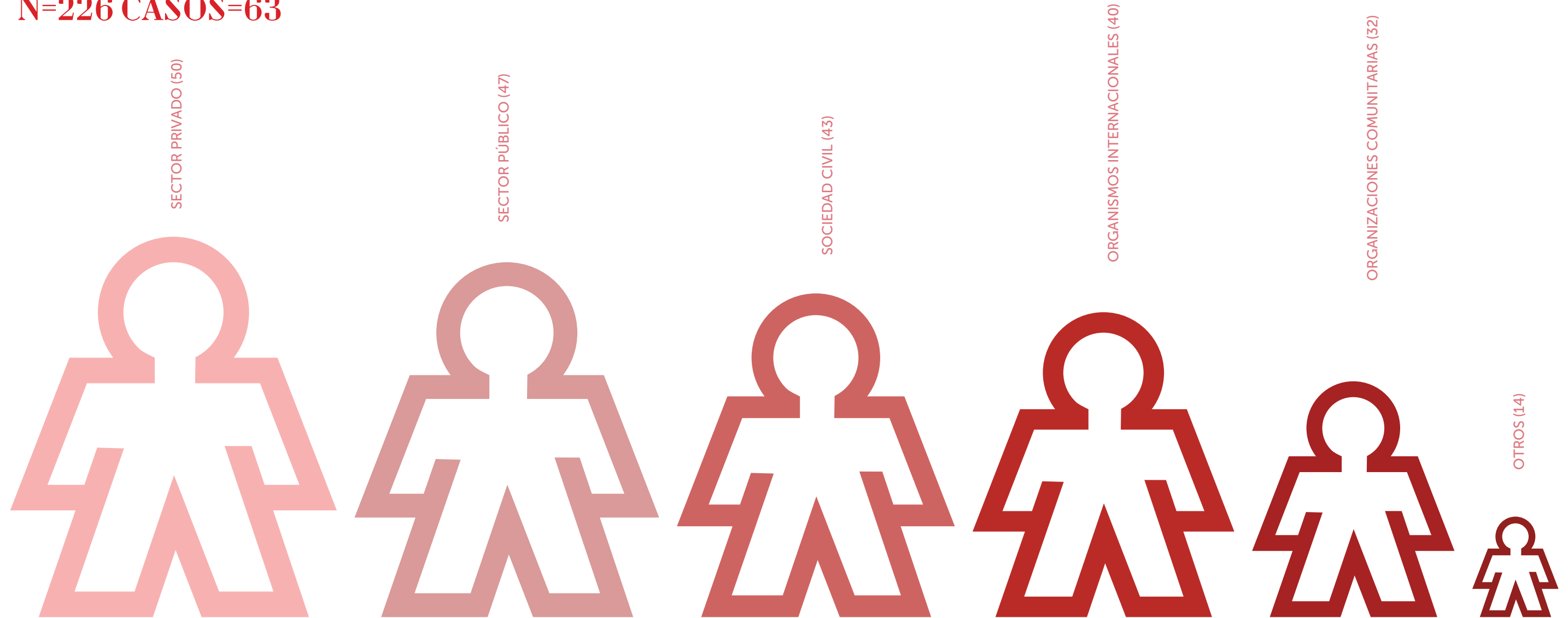


FUNCIONAMIENTO Y
FORMAS DE TRABAJO

ACTORES CON LOS CUALES SE COLABORA

N=226 CASOS=63

CAP. 1 2 3 r p



Al analizar la cantidad y el tipo de actores con los cuales los espacios de cocreación colaboran llama la atención que son un total de 229 para 63 espacios, o sea, un promedio de 3.6 actores colaboradores por caso.

Los colaboradores provienen tanto del sector privado (50 colaboradores) o público (47), de la sociedad civil (43), la cooperación internacional (40) o son organizaciones comunitarias (32).

MODELOS DE FUNCIONAMIENTO

N=100 CASOS=64

CAP. 1 2 3 r p

La gran mayoría (tres cuartas partes) funciona de forma presencial, promoviendo la cocreación mediante centros de trabajo colaborativo.

Otra gran parte (40%) trabaja presencialmente en espacios públicos.

Dos de cada 10 utiliza un sitio web como modelo principal para su funcionamiento.

Alrededor de un 10% indica utilizar (también) otros medios digitales.

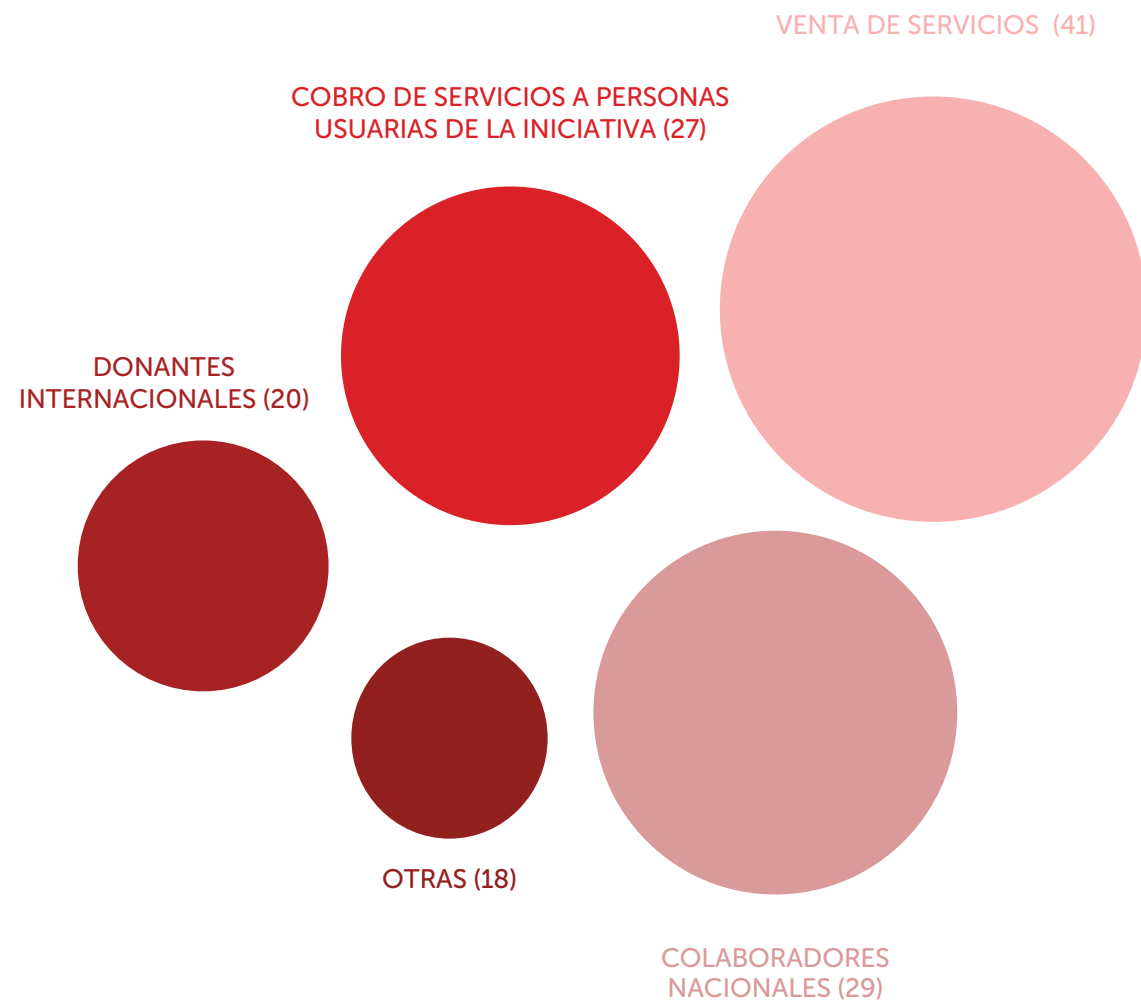
Más de una tercera parte ha indicado más de un modo de funcionamiento.



FUENTES DE FINANCIAMIENTO

N=135 CASOS=64

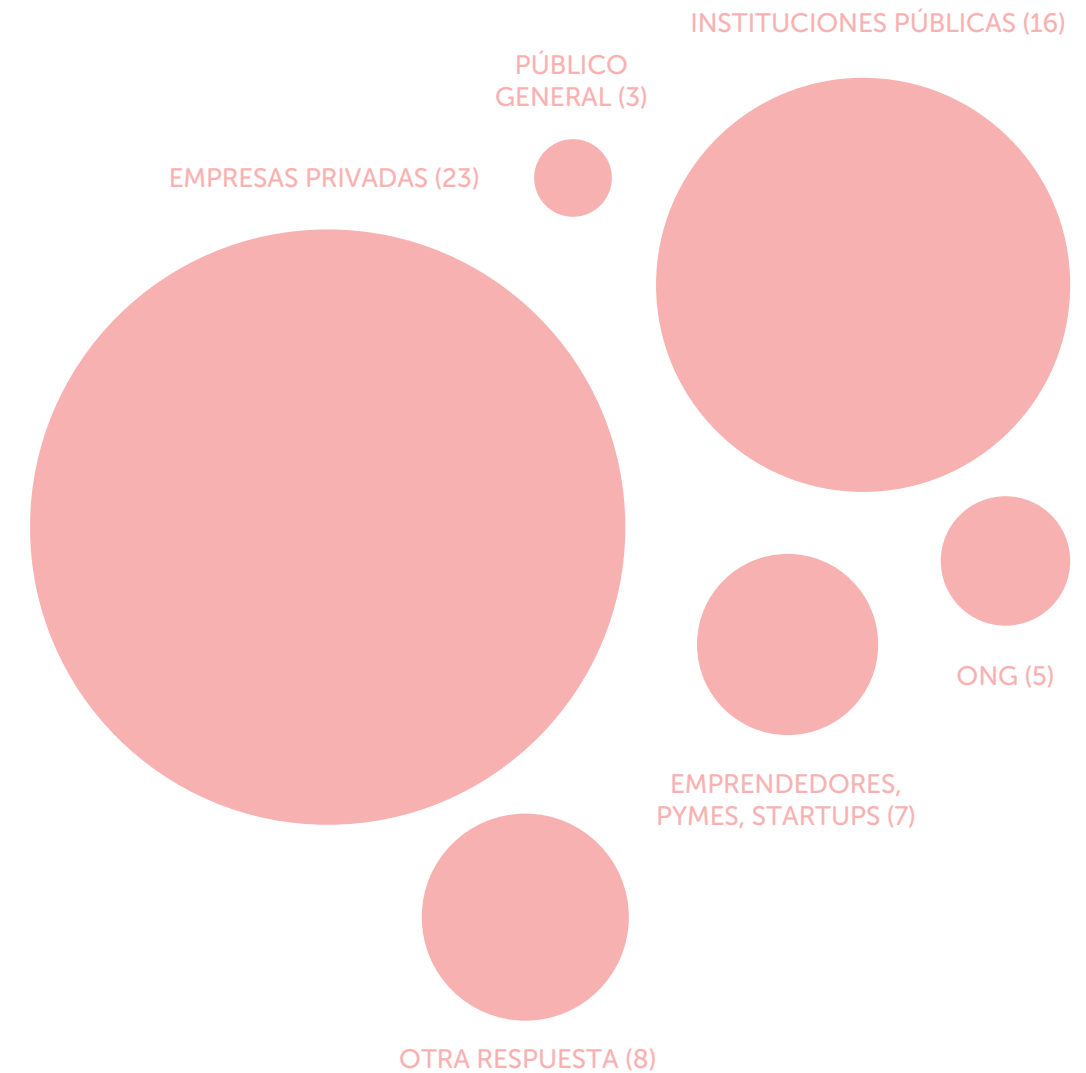
P
r
3
2
1
i
CAP.



La mayoría (64%) obtiene su financiamiento mediante la venta de servicios. Una tercera parte de ellos vende a empresas privadas y una cuarta parte a instituciones públicas.

Un 40% obtiene su financiamiento mediante el cobro de servicios a personas usuarias.

VENTA DE SERVICIOS A...
N=62



Un 43% cuenta con colaboradores nacionales (más que todo empresas privadas e instituciones públicas) y un 30% con donantes internacionales.

Otras fuentes de financiamiento son: matriculas universitarias, donaciones / crowdfunding, voluntariados, préstamos, y alquileres.

P
r
3
2
1

RAZONES DE APOSTAR POR LA COCREACIÓN

N=93 CASOS=60

CAP.

ARTICULAR ACCIONES, COLABORACIÓN, VALOR 22

POTENCIAR ENFOQUES, IDEAS Y APRENDIZAJE 16

GENERAR SOLUCIONES Y MEJORAS SOCIALES 13

MAYOR CRECIMIENTO E IMPACTO 13

COMPARTIR RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES 13

COMPARTIR CONOCIMIENTO Y LECCIONES 8

CONEXIÓN CON ESPECIALISTAS DE OTRAS ÁREAS 8

Las iniciativas apostaron por la cocreación más que todo para compartir esfuerzos y conocimiento con la idea de lograr un mayor impacto (social). Solo 13 se refieren a la necesidad de compartir recursos (humanos y materiales).

En específico: una tercera parte de las iniciativas hicieron una apuesta por la cocreación y la colaboración como estrategia de trabajo para poder articular acciones, colaboración y valor.

Una cuarta parte lo hace (además) para potenciar enfoques, ideas y aprendizaje.

Una quinta parte lo ha hecho para poder generar soluciones y mejoras sociales; para lograr un crecimiento y mayor impacto; y/o para compartir recursos humanos y materiales.

Otras respuestas dadas se relacionan al deseo de compartir conocimiento y lecciones así como para conectar con especialistas de otras áreas.

ESTUDIO DE CASO

NICOBIS Y PICA



*“SI LES GUSTA A
TUS PADRES ES
ABURRIDO”*

EMPODERAMIENTO
Y APROPIACIÓN
DE LA NIÑEZ Y LA
ADOLESCENCIA

FOTOGRAFÍA: NICOBIS



¿QUÉ ES?

Nicobis es un centro de comunicación que desarrolla programas de cine, video, televisión y radio, tiene un brazo editorial especializado en libros para niños. Nació en la etapa de recuperación de la democracia en Bolivia para hacer escuchar una voz diferente en respuesta a las injusticias sociales y económicas. Fue fundado

en febrero de 1981 por Alfredo Ovando y Liliana De la Quintana en la ciudad de La Paz, Bolivia.

www.facebook.com/NicobisBolivia
www.nicobis.com

Este estudio de caso fue elaborado con base en documentos y sitios web indicados en el texto, experiencias previas con Plan Internacional y el parlamento de niñas y niños en Bolivia, así como entrevistas semi-estructuradas a profundidad realizadas por A-01 con Liliana de la Quintana, Directora de Proyectos Nicobis y Emiliano Longo, Gerente General Casa de la Televisión Inteligente - By Longo, actual productor del Noticiero Pica.

MAYORES LOGROS

Los mayores logros de Nicobis son las iniciativas que impulsaron con niñas, niños y otros actores, que continúan la labor hoy en día, como:

1. Pica (www.facebook.com/picatv): Programas inteligentes con adolescentes para la producción de contenido educativo y de calidad en televisión. Se fundó el 2011 y tiene gran popularidad a nivel nacional; se difunde diariamente en la red de televisión más importante. Colaboran comunicadores especialistas y jóvenes.
2. Festival Kolibri (www.festivalkolibri.com): Festival internacional del audiovisual por y para la niñez y la adolescencia creado en el 2006. Se ha logrado un gran reconocimiento por parte de las familias, escuelas, comunidades, autoridades y el público en general durante los 13 años del Festival en los cuales se impartieron 45 talleres de formación audiovisual y fueron producidos 95 programas audiovisuales por niños y niñas de toda Bolivia.
3. Parlamento de niñas y niños creado en 2000: durante 14 años se acompañó a la organización del evento y en el área de comunicación. Niñas, niños y adolescentes llegaron desde las áreas rurales, las minas y barrios populares hasta el Congreso Nacional para ser escuchados en sus principales propuestas de leyes. Participaron en eventos internacionales como ejemplo de protagonismo y empoderamiento de niños y niñas.
4. Editorial especializada que cuenta con tres colecciones de libros para niños y niñas sobre la identidad cultural, sobre mitología de los pueblos indígenas de Bolivia y cuentos contemporáneos sobre el tema indígena. Varios fueron traducidos en los idiomas originarios y se usan en escuelas y colegios de Bolivia. El libro La Abuela grillo, mito del pueblo indígena Ayoreo, fue seleccionado para la realización del dibujo animado del mismo nombre en 2009. Tiene un gran impacto principalmente en América Latina donde se ha exhibido en todos los países y tiene una gran visibilidad a través del Facebook. Se ha llevado a obras de teatro en Chile, Perú y Francia, así como obras para Títeres

EL CONTEXTO EN EL QUE NACIÓ NICOBÍS

Nicobis surgió justo después del tiempo de la dictadura (1971-1977) en Bolivia. En esa misma década llegó al país el sacerdote jesuita español Luis Espinal, con un importante trabajo en crítica de cine, programas de televisión y para acompañar todo el proceso político y de la conquista de la democracia. Fundó el periódico Seminario AQUÍ, para denunciar la pobreza y otras condiciones en que vivía la gente. Fue asesinado en marzo 1980 por haber dado voz al pueblo y denunciar un Golpe de Estado. Ese mismo año se instala una nueva etapa de la dictadura.

Todos estos acontecimientos marcaron a las dos cineastas fundadoras de Nicobis, Liliana De la Quintana y Alfredo Ovando, que a partir del 1979 fueron parte del Taller de cine, donde tuvieron como maestros a Luis Espinal, Alfonso Gumucio, Jorge Sanjinés y otros cineastas bolivianos que regresaron al país con el fin de la dictadura. Se dieron

cuenta que su pequeña cámara Súper 8 era una herramienta muy poderosa. Por esta razón decidieron fundar la productora Nicobis en febrero 1981 con una característica muy importante: mirar en profundidad la realidad boliviana y lograr la independencia financiera para la realización de su obra a partir del uso del video profesional.

Los primeros videos tienen una mirada a las principales culturas de Bolivia, pero también a la restricción de los principales derechos humanos. Los hicieron para acompañar a los procesos del movimiento minero, de las mujeres, marchas por la vida o contra el pago de la deuda externa.

Es el inicio de una etapa importante para las ciencias sociales, el movimiento de mujeres y los pueblos indígenas. Nicobis realizó videos sobre las historias de estos movimientos y sus revoluciones, por ejemplo, para

adquirir el derecho de votar para mujeres e indígenas en el año 1952. A pesar de que la mayoría de la población nacional es indígena, había mucha discriminación y desconocimiento respecto a los 36 pueblos indígenas, por lo que empezaron una serie de etnografía indígena, que muestra prácticas antiguas y culturales. Realizaron 40 documentales de los diferentes pueblos indígenas, ofreciendo por primera vez imágenes de los pueblos en su cotidianeidad. En el caso de los pueblos indígenas del Oriente, Chaco y Amazonía, nunca antes había llegado una cámara a esos alejados lugares. Toda su obra se encuentra en la Cinemateca Boliviana y en varias instituciones nacionales para que puedan ser difundidas.

En 1988 abrieron un área para la realización de videos para los niños, con dibujos animados, música, canciones y sonidos, tocando temas serios, pero con humor. En 1990 empezaron con la educación ambiental,

mediante el video en dibujos animados Pintemos el mundo de colores, que narra la historia de tres personajes (un pájaro, un pez y un hombrecito), que se ven afectados por las acciones que realiza el ser humano, como la deforestación y la contaminación del agua y del aire, por lo que terminan de hacer una alianza para restaurar el medio ambiente. Mereció varios premios nacionales e internacionales y se difundió ampliamente. Fue parte de una campaña de televisión para la sensibilización del cuidado ambiental. Una red alemana lo compró para mostrarlo en 200 países y aún hoy es parte del material en escuelas y colegios de Bolivia.

En la década del 2000, las niñas y niños bolivianos desde diferentes lugares, impulsados por las principales instituciones que trabajan para ellos, se organizaron en un Parlamento infantil. Durante 14 años Nicobis acompañó el trabajo parlamentario de estas niñas y niños en el área de comunicación y con la realización de la serie de televisión Con voz propia, que mostró la situación de niñas, niños y adolescentes, quienes, desde las áreas rurales, las minas, los barrios populares llegaron hasta el Congreso Nacional para exponer sus

problemas y las soluciones para mejorar sus vidas. Varios niños y niñas estuvieron representando a Bolivia en el exterior, como ejemplo de la verdadera participación infantil.

“Queremos mostrar que nosotros también somos capaces. Que no son solo los adultos que pueden opinar y hacer cambios. Queremos que nos tomen en cuenta, que no seamos los títeres de los adultos”

Una adolescente del parlamento infantil (2015)

Esto tuvo un impacto importante en el fortalecimiento de la autoestima y el empoderamiento de los niños y niñas que participaron, así como de otros que les tomaron como su modelo a seguir.

En 2006 fundan el Festival Kolibri (www.festivalkolibri.com) con el objetivo de desarrollar y ofrecer un material audiovisual internacional de calidad para niños, niñas y adolescentes bolivianos, que ellos mismos

puedan realizar. De esta forma se crearon programas para la niñez y adolescencia distintos a la oferta de la televisión boliviana, que consistía en convocar a los niños, repartirles dulces y globos, y tener una estricta conductora, donde la televisora *“es la figura del programa, no los niños, que son utilizados.”*

El Festival Kolibrí ofrece un verdadero protagonismo a los niños, niñas y adolescentes con el objetivo de brindarles acceso a la información y formarles como personas críticas para que se empoderen realizando sus propios programas. Impulsa talleres de formación audiovisual en donde se enseñan a los niños, más que todo del área rural, sobre como acceder a información audiovisual, entender el lenguaje, analizar, ser críticos, y cómo hacer sus propios documentales, en ficción y animación, basado en sus inquietudes, ideas y propuestas.

Los productos realizados muestran la fuerza de herramientas audiovisuales y la incorporación de las nuevas tecnologías para plantear problemáticas como la violencia, alcoholismo y emigración de los padres, así como el fortalecimiento de su identidad desde la mirada y

vivencia de las personas jóvenes. Los videos realizados se exhiben en el Festival Kolibri y otros festivales latinoamericanos. Se conforman Jurados de niños y niñas que otorgan el premio Kolibri al mejor programa.

Hasta la fecha, mediante una alianza con UNICEF, Visión Mundial, Plan Internacional, CARE y otras instituciones internacionales y nacionales, se lograron realizar 45 talleres y llegar a 95 programas producidos por niños y niñas de todo Bolivia. Los niños y niñas tienen una capacidad enorme de captar el lenguaje audiovisual, que es muy

cercano a su tradición oral. Además, es muy poderoso porque los audiovisuales les permite saltar una barrera: cantan, bailan, tejen, tocan temas culturales y de alimentación. Los videos se estrenan en la comunidad, donde todo el mundo, incluyendo las autoridades, los admira y empieza a tomar en cuenta a los niños. Adicionalmente se forma un grupo al que se le dan las herramientas para ser el jurado que otorga el premio Kolibri. En 2012, con 30 años de experiencia, Nicobis inicia el programa Pica que abre un

espacio de reconocimiento de los problemas más importantes para las personas jóvenes como el bullying, la homosexualidad, la violencia contra las mujeres, el reconocimiento de su identidad, entre otros. Para Nicobis, Pica representa una gran conquista porque entran *“con toda la fuerza con todos los temas”* en un entorno en que el 90% de los canales de televisión son privados, manejados por elites sociales que no prestan atención a esa mirada social y política. Por mucho tiempo trataron de mostrar programas en televisión, pero fue difícil entrar.

EL MODELO DE ÉXITO: EL EMPODERAMIENTO Y APROPIACIÓN POR NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES

El éxito de las iniciativas de Nicobis está en su creación y ejecución por los propios protagonistas: pueblos indígenas, mujeres, niños, niñas y adolescentes. Además, está en tratar temas sociales importantes que les apasionan a sí mismos.

La Editorial especializada de Nicobis empieza en 1989 con el trabajo sobre los derechos de los niños y niñas de los pueblos indígenas que impulsa UNICEF en las áreas rurales del Oriente, Chaco y Amazonía de Bolivia. Se han desarrollado tres colecciones de libros para niños y niñas: los Wawa libros sobre la identidad cultural, sobre mitología de los pueblos indígenas de Bolivia y cuentos contemporáneos con el tema indígena, medio ambiente e historia. Varios fueron traducidos en los idiomas originarios y se usan en las comunidades, escuelas y colegios de Bolivia.

También han sido importantes las movilizaciones que se realizaron desde 1999, cuando se convocaron por primera vez a un Encuentro de niños y niñas indígenas en La Paz para mostrar su cultura en danza, canto, arte, vestimenta, audiovisuales, comida, textiles y otros. Participaron 10 grupos que estuvieron en una gran muestra en el Museo Etnográfico de La Paz, en las mejores salas de arte y teatros y en convivencia con colegios privados. El resultado fue el reconocimiento de su cultura e identidad por la ciudadanía, así como la cercanía personal con las niñas y niños, sus padres y maestros, que fortaleció la confianza y autoestima.



Aprendimos que es importante trabajar en lo que te apasiona. Hemos reconocido el protagonismo de los pueblos indígenas, de las mujeres, de niñas y niños y otras poblaciones más vulnerables. Las herramientas audiovisuales han logrado fortalecer su identidad. Los libros, programas de radio, el video, son herramientas fuertes para poder hablar de su cultura y las problemáticas que les afectan y lograr cambios positivos. Mirar y sentir a Bolivia profundamente”

Liliana de la Quintana
Directora de Proyectos Nicobis

Otros aprendizajes son:

Convicción. Hay que tener una firme convicción de lo que quieres hacer y el mensaje que quieres transmitir. Hay que tener claridad para qué, quién y por qué lo estás haciendo. Para Nicobis la cultura e identidad son el motor principal.

Transparencia y lealtad. Hay que ser absolutamente transparentes y leales con las personas con las cuales trabaja y para las cuales trabaja. Hay que mostrar resultados, lo cual además ayuda a obtener más apoyo. Cuando Nicobis mostró la importancia de la participación de 100 niños y niñas indígenas, portadores de su arte y cultura, en la ciudad, las comunidades e instituciones empezaron a dar apoyo a los grupos.

El formato no importa. se puede trabajar con cualquier medio audiovisual (cine, TV, libros, radio, videojuegos) para transmitir los mensajes.

LA COCREACIÓN PARA REPLICAR Y ESCALAR

Nicobis ha recorrido un largo camino de muchas iniciativas con una importante participación de diversos grupos en Bolivia, con los cuales ha realizado varios productos. Este trabajo se puede calificar como una cocreación con su población meta: el festival Kolibri, el programa Pica, y en su momento el Parlamento de la Niñez, solo existen porque los niños, niñas y jóvenes participan efectivamente, opinan abiertamente y crean libremente los contenidos audiovisuales.

Esta alianza con su grupo meta también ha sido importante para poder replicar y ampliar las iniciativas. Para ello, Nicobis también busca alianzas con otros actores que trabajan por los mismos objetivos, como organizaciones afines y donantes. Dependiendo del contexto esto puede incluir al sector privado y al Estado. Hasta la fecha Nicobis, no ha contado con este apoyo permanente, ya que el Estado estaba en contra de sus contenidos en algunas etapas y el sector privado tenía otros intereses. Pero recientemente ha habido un cambio positivo en los programas estatales y municipales. Hoy día, algunos gobiernos municipales e instancias nacionales (como el Ministerio de Culturas) realizan a veces convocatorias para fondos concursables, que ayudan a iniciativas audiovisuales que impulsan las culturas e identidades locales, como las que desarrolla Nicobis. Sin embargo, hay mucha competencia para

acceder a los pocos fondos que se otorgan. En otros casos, Nicobis ha encontrado algunas autoridades municipales dispuestas a apoyar con recursos no financieros como transporte o alimentación para talleres.

En general, la creación de alianzas para poder realizar los proyectos cuesta mucha energía y cada año es un desafío encontrarlas. En los propios colegios donde dan los talleres es a veces difícil que pongan un aporte para el bus o refrigerio, hasta tal punto que ha pasado que la persona facilitadora lo financia de su propio bolsillo. La mayoría de las alianzas es con entidades de educación privada como la red de Fe y Alegría o Don Bosco. Estas alianzas permiten dar cursos audiovisuales en colegios por todo el país, incluso en áreas indígenas y mineras lejanas, para preparar niños, niñas y jóvenes para participar en el festival Kolibri, pero para el festival mismo ha sido difícil encontrar un financiamiento continuo y cubrir gastos necesarios como el traslado de las personas jóvenes, honorarios del personal organizador y para traer a profesionales internacionales.

LA SOSTENIBILIDAD

Hasta la fecha la sostenibilidad se ha podido lograr más que todo por el compromiso del equipo gestor que realiza el Festival, por las alianzas con otros festivales y redes de difusión alternativos, por la participación y confianza de productores internacionales que envían lo mejor de su producción por la seriedad del Festival Kolibri, así como por la visibilidad de los propios niños, niñas y adolescentes.

El acceso a fuentes de financiamiento constantes y, con ello, lograr la sostenibilidad financiera, ha sido la mayor limitante para Nicobis, lo cual se relaciona estrechamente con la autonomía técnica. Razón por la cual Nicobis empezó a vender sus servicios profesionales, mediante la realización de documentales institucionales y campañas a pedido, para generar ingresos

con los cuales puede financiar proyectos que no cuentan con financiamiento externo.

Hay mucho conocimiento, experiencia, contenido y material generado en las cuatro décadas de trabajo que Nicobis quisiera llevar a más niñas, niños y jóvenes de toda Bolivia, pero es muy costoso reproducir los materiales audiovisuales y movilizar la gente por todo el país. Incluso un proyecto tan exitoso y popular como el Festival Kolibri, que recibe entregas de los cinco continentes y se ha vinculado a países muy diversos como Sudáfrica, Cuba o Portugal, está en peligro de discontinuarse por falta de recursos financieros y humanos. Es más, hasta Nicobis se ha reducido tanto que pasó de tener un equipo de 35 personas en un edificio grande a una sola oficina uni-personal.



NOTICIERO PICA: UN CASO EXITOSO DE COCREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD A NIVEL NACIONAL

En el caso de Pica (www.facebook.com/pg/picatv) se contó durante los primeros 18 meses con el apoyo de FPU (Free Press Unlimited), una organización neerlandesa que apoya el periodismo objetivo y libre a nivel global. Nicobis fue seleccionado por FPU por su trayectoria de producción audiovisual innovadora con una misión social. Cuando terminó el período de financiamiento y acompañamiento de FPU se realizó una campaña dirigida al grupo meta (personas jóvenes), instándoles a pedir ayuda a los ministerios de cultura y educación. Como Pica había adquirido ya muchos seguidores e incluso había llegado a uno de los canales nacionales de televisión más populares del país, esto generó un bombardeo de cartas a los ministerios, los cuales buscaron a Nicobis para preguntar como podían ayudar.

Pica continúa siendo exitosa; empezó con la creación de

programas con adolescentes en un canal abierto los sábados y pasó a tener un espacio once veces por semana. Aunque esto no le dio mucho beneficio económico, si le dio prestigio. Hay cada vez mayor participación de niñas, niños, jóvenes, maestros, padres y madres; es el único programa que se enfoca en este tipo de público con temas novedosos y, a veces, delicados como el sexo o la política, siempre tratándolos con respeto.

Después de cuatro años Nicobis abrió el espacio para la independencia de Pica, dando aún mayor protagonismo a las personas jóvenes, no solo en la realización sino también en el manejo del programa. Pica pasó a la recién fundada Casa de la Televisión Inteligente dirigida por Emiliano Longo, un reportero quien dirigió la parte creativa del programa desde sus inicios.

La estrategia más importante es la de cocrear con el propio

grupo meta: la población adolescente. Esto se hace de diferentes formas. Una de ellas es convocar jóvenes de 18 a 20 años para hacer pasantías, que se encargan de generar el material y lenguaje apropiados. Otra es la formación de un consejo juvenil para la autocrítica constructiva con el objetivo de hacer cambios continuamente de acuerdo a nuevas tendencias entre la población joven. Además, revisan las redes sociales para conocer que es lo que las y los adolescentes hablan entre si y realizan encuestas en redes sociales en formatos atractivos para jóvenes para obtener sus insumos. De esta forma cocrean conjuntamente cada programa, asegurando temas, formatos y velocidades adecuados para el público meta.

Según el director de Pica, un pre-requisito para poder cocrear sin perder el norte es tener una clara postura, lo cual toma tiempo y energía.

Pica ha construido esto poco a poco conjuntamente con los jóvenes, que crecieron con el programa. Tenían 10 o 12 años cuando el programa inició y siguen con el programa ahora que tienen 17 o 19 años, aportando cada vez más. Siguen allí porque tienen interés de estar allí; se han apropiado del programa.

“Cuando vamos a dar un taller en una escuela, los jóvenes saltan de alegría porque es SU programa. [...] se apropiaron del producto.”

***Emiliano Longo,
Gerente de la
productora de
Noticiero Pica***

Otra de las nuevas estrategias es hacer un mayor enfoque en los departamentos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las empresas e instituciones, que son un mejor nicho que las áreas de mercadeo, mediante contactos directos con las mismas personas jóvenes. Otro aspecto estratégico es que Pica ha desarrollado una gran cantidad de indicadores para medir la efectividad, lo cual también utiliza para

justificar gastos y lograr nuevos financiamientos. Las mediciones se hacen de diferentes formas desde encuestas en colegios o redes sociales, hasta revisiones del perfil de personas que les ven en redes sociales e incluso monitorear en que momento paran de ver el programa.

Ya el mismo sector privado se les acerca porque reconoce que Pica tiene una capacidad de llegar y hablar con las personas jóvenes que otras entidades no tiene. La noticiera Pica creció a tener 15 especialistas haciendo reportajes en televisión, radio,

redes sociales, etcétera. Han firmado varios convenios de publicidad, pero siempre con empresas que trabajan en línea con los principios del programa. Son contratos de 6 o 12 meses para hablar de un tema en específico. Un ejemplo es Mutual de Ahorro, que quiso impulsar el ahorro en los niños y niñas, por lo que se hizo un programa específico sobre el tema con financiamiento de la Mutual. También desarrollaron programas semanales durante 6 meses con una institución que quiso hacer una campaña sobre derechos sexuales y reproductivo.

“Nos hemos convertido en un sub-departamento de las organizaciones y empresas para su comunicación con jóvenes. Les apoyamos en darles los mensajes a los jóvenes. También por radio y redes sociales. [Ahora] tenemos paquetes más estratégicos y comunicaciones más eficientes [para ofrecer a clientes potenciales].”

***Emiliano Longo, Gerente de la
productora de Noticiero Pica***



Las empresas e instituciones gubernamentales son las financiadoras de Pica, que hacen posible cocrear contenidos con el público meta, la población adolescente. Según Pica, no se puede cocrear con las empresas e instituciones por ser entidades inestables con una alta rotación en el personal o los funcionarios. La cocreación es realizada con el público meta de Pica y el resultado es el producto o servicio que Pica brinda a sus financiadores. En este proceso siempre se cuida la libertad de expresión: aunque se pregunta cual es el mensaje que la entidad financiadora quiere transmitir, nunca se comparte el producto final para su aprobación. A veces no están muy felices con lo que Pica comunica, pero siempre están contentos con el hecho de que la población joven entiende el mensaje.

Es el oxímoron de la sostenibilidad de Pica: aunque sus financiadores pueden no gustar el producto, siguen financiándoles por el éxito que tienen con el público meta. Es un programa sumamente popular entre la población joven y sigue siéndolo por su continua renovación y adecuación a las nuevas tendencias entre el grupo meta.

Varios de los temas tratados no se enseñan en los colegios, pero si son importantes para las personas jóvenes. Algunos se han convertido en áreas independientes dentro de Pica, como un nuevo programa sobre la alimentación sana en centros educativos. Según el director de Pica: darle acceso a información y hacer visible a una población que solía ser marginada es darle poder. Pueden llegar a saber más que sus profesores. Este es el impacto social de Pica: darles poder a las personas que no lo tienen, a pesar de formar un importante porcentaje de la población.* Sin embargo, este impacto es difícil de medir; hay jóvenes que dicen que por Pica salieron del closet, pero es difícil medirlo cuantitativamente.

FORTALEZAS DE PICA

1. Facilidad de cocrear con el público objetivo: la población joven.
2. Dar los mensajes en un tiempo corto (30 a 90 segundos) para mantener la atención del grupo meta.
3. Mostrar y dar poder a las personas que suelen ser invisibles, como adolescentes del área rural, de la comunidad LGBTI y cualquier otra persona joven que forma también el grupo meta del programa.

LECCIONES APRENDIDAS

Si pudiera empezar de nuevo con el programa Pica, su director recomendaría:

1. Formar el consejo juvenil desde el primer año para empezar la cocreación entre el equipo profesional y la población joven desde el inicio, en línea con el objetivo del programa: ser un producto por y para jóvenes.
2. Trabajar de forma transmedia desde el comienzo y enfocarse en la responsabilidad social de las empresas para no perder tanto tiempo en la búsqueda de empresas comerciales para lograr sostenibilidad financiera.

Lo que si es cierto es que Pica tiene una estrategia de comunicación muy eficiente por ser una estrategia “transmedia” adecuada a la población adolescente. Dos de sus lemas son: “si les gusta a tus padres es aburrido” y, basado en el filósofo venezolano Simón Rodríguez: “Lo que no entretiene no interesa y lo que no interesa no se aprende”. Aparte de cocrear programas en televisión, radio y redes sociales, se envían mensajes a celulares, desarrollan videojuegos, animaciones y videos en YouTube. Son mensajes desarrollados en diferentes formatos que se complementan. Recientemente han empezado a trabajar también con los llamados influencers: personas jóvenes en redes sociales que tienen una enorme influencia en los adolescentes con unas 300 mil visitas en un par de días. Pica tiene “solo” 30,000 visitas al día, y el doble de seguidores en Facebook. Si estos jóvenes influenciadores hablan de temas como la salud sexual y reproductiva, pueden tener un impacto importante en problemáticas sociales como la gran cantidad de embarazos en adolescentes que hay en Bolivia, la más alta de Sudamérica.

En el futuro, cuando se tengan los recursos humanos y financieros, Pica quisiera cocrear con noticieros similares de todo el mundo programas que muestren que jóvenes en diferentes países viven lo mismo.

**Según la encuesta de hogares 2017 el Instituto Nacional de Estadísticas de Bolivia, alrededor del 20% de la población tiene entre 10 y 19 años. www.ine.gob.bo/index.php/prensa/notas/item/3149-la-poblacion-en-bolivia-llega-a-11-216-000-habitantes*

SOCIALES **PUEBLOS** **SOSTENIBILIDAD** **COCREACIÓN** **PAÍS** **COCREAR** **ALIANZAS** **TIEMPO** **COLEGIOS** **LIBROS** **TALLERES** **PODER** **PARLAMENTO** **IDENTIDAD** **DIFERENTES** **INICIATIVAS** **PARTICIPACIÓN** **EMPRESAS** **GRUPO** **MUJERES** **ÁREAS** **BOLIVIA** **NICOBIS** **PROGRAMA** **JÓVENES** **META** **IMPACTO** **PROGRAMAS** **INDÍGENAS** **TELEVISIÓN** **PERSONAS** **ADOLESCENTES** **REALIZACIÓN** **LOGRAR** **PRODUCTO** **PICA** **NACIONAL** **NIÑOS** **INTERNACIONALES** **COMUNICACIÓN** **POBLACIÓN** **FESTIVAL** **REDES** **CULTURA** **AUDIOVISUAL**



LOGROS Y
ESTRATEGIAS

LOGROS ALCANZADOS

N=78 CASOS=60

Para una tercera parte de las iniciativas los mayores logros han sido el desarrollo de programas y eventos para tener un impacto social. Una misma cantidad valora mucho las redes y alianzas de colaboración que han creado, que a la vez de ser un medio también son clasificados como logros en si mismo.

Una cuarta parte menciona como principal logro el fortalecimiento de emprendimientos.

Otros han tenido incidencia a nivel político –legislativo u obtuvieron premios y reconocimientos.

Para uno de cada diez, el puro hecho de poder sostenerse y permanecerse en el medio, es considerado un logro.



CONTRIBUCIÓN INNOVADORA AL CAMBIO SOCIAL

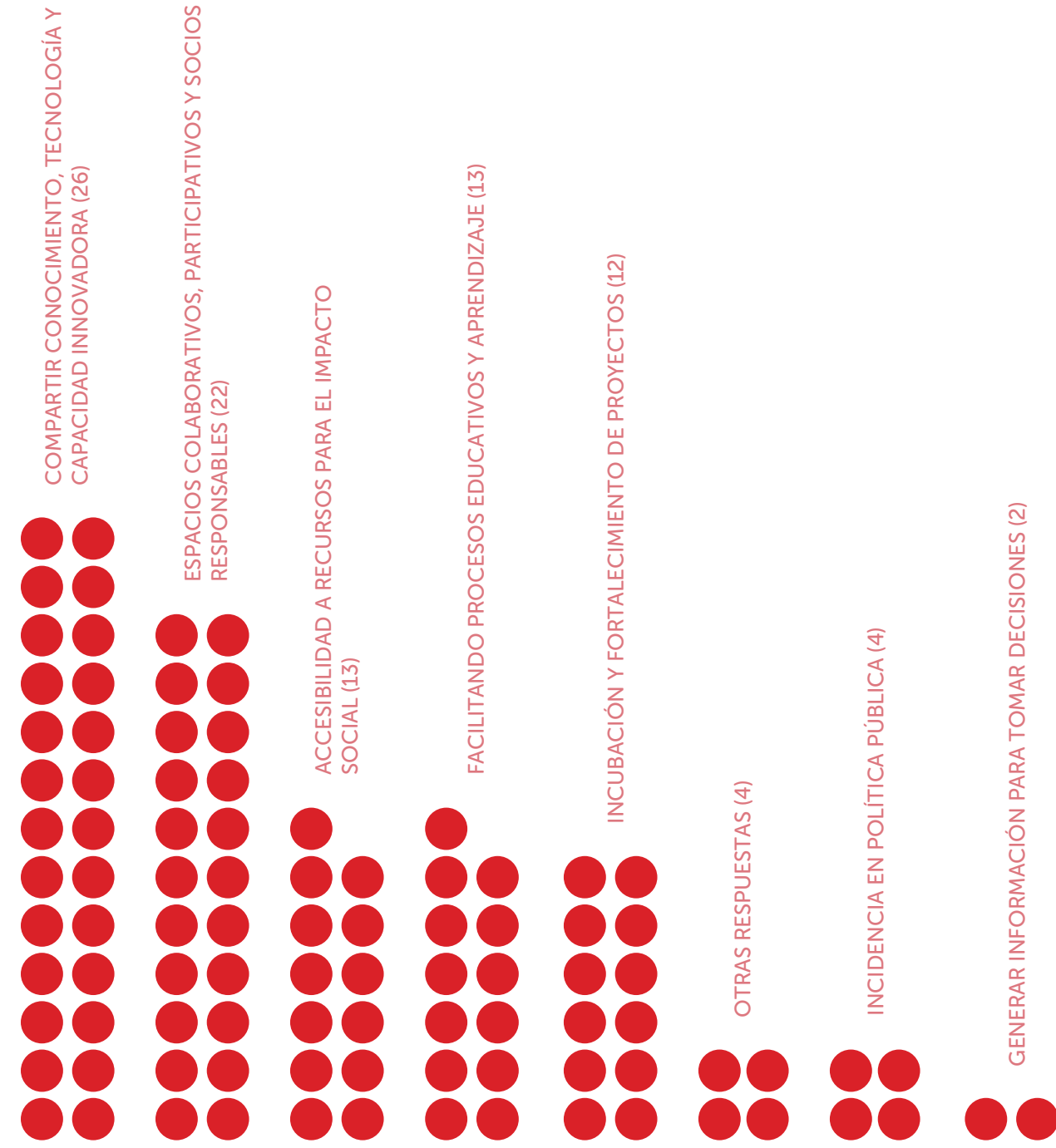
N=96 CASOS=61

Cuatro de cada diez participantes en la encuesta consideran que su trabajo contribuye a lograr cambios sociales de forma innovadora al compartir conocimiento, tecnología y capacidad innovadora.

Una tercera parte lo hace mediante espacios colaborativos, participativos y socios responsables.

En tercer lugar, una quinta parte responde que contribuye al logro de cambios sociales mediante el acceso a recursos para el impacto social; la facilitación de procesos educativos y aprendizaje; o la incubación y fortalecimiento de proyectos.

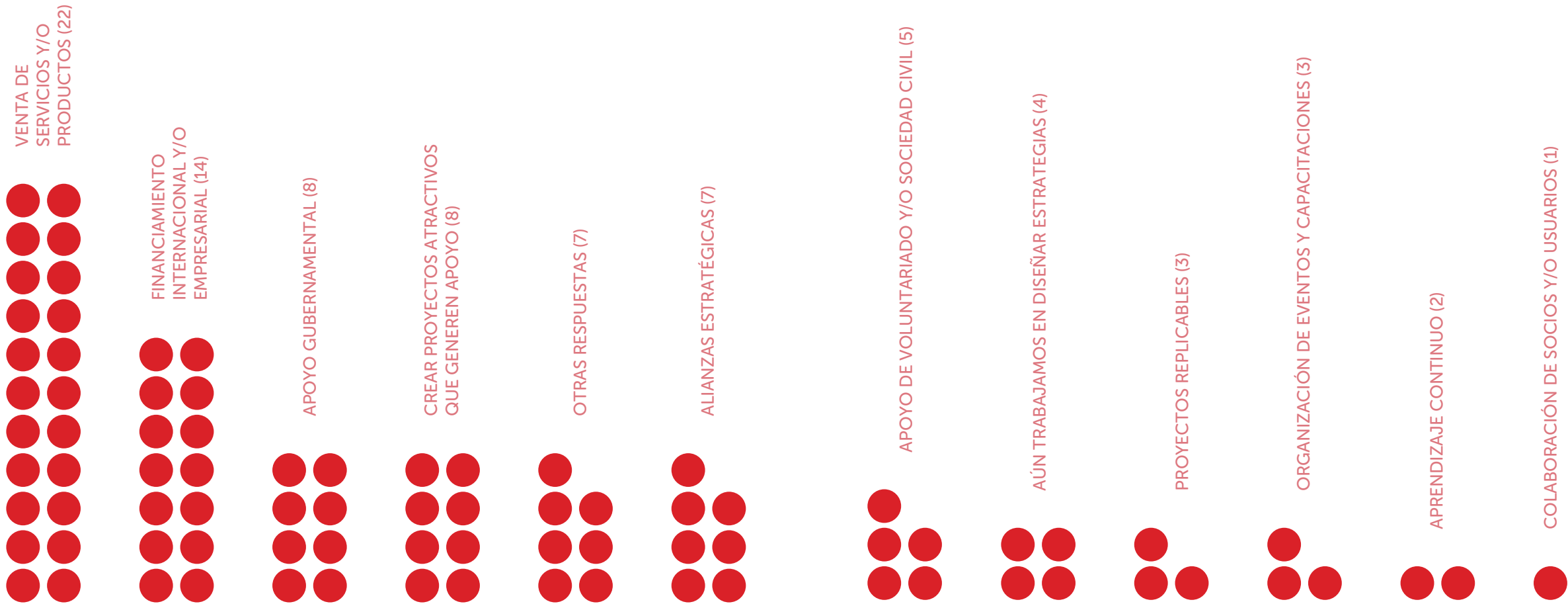
Solo cuatro lo hacen mediante la incidencia en la política público y dos con la generación de información para tomar decisiones.



ESTRATEGIAS PARA LOGRAR AUTOSOSTENIBILIDAD Y ESCALABILIDAD

N=84 CASOS=60

CAP. 1 2 3 r p



La estrategia para lograr autosostenibilidad y escalabilidad de una tercera parte es mediante la venta de servicios o productos.

Uno de cada cinco se basa en el financiamiento internacional o empresarial y un 13% en el apoyo gubernamental.

Otro 13% respondió que crean proyectos atractivos que generen apoyo.

Un 12% se basa en alianzas estratégicas y un 8% en apoyo de voluntariado o sociedad civil.

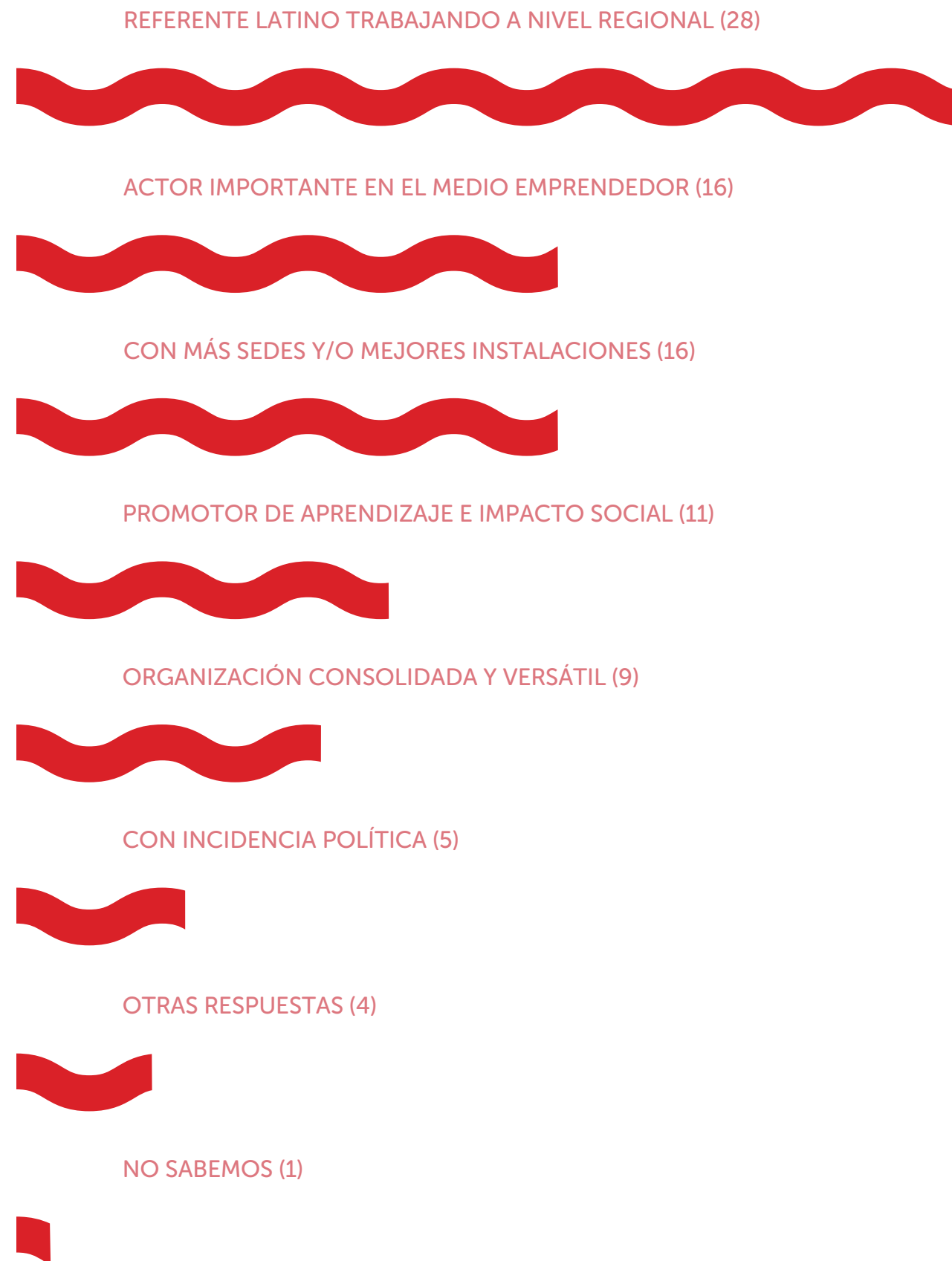
Otras estrategias para lograr autosostenibilidad y escalabilidad son: desarrollar proyectos replicables, organizar eventos y capacitaciones, buscar el aprendizaje continuo o

mediante la colaboración de personas socias o usuarias.

Cuatro iniciativas dijeron que están trabajando en diseñar estrategias de autosostenibilidad.

VISIÓN A 10 AÑOS PLAZO

N=90 CASOS=60



Más del 45% pretende ser un referente latino que trabaja a nivel regional dentro de 10 años y una cuarta parte quiere ser un actor importante en el medio emprendedor.

Otra cuarta parte quiere tener más sedes o mejores instalaciones, lo que va a veces de la mano con las otras visiones compartidas, al igual que convertirse en una organización consolidada y versátil (9 casos; 15%).

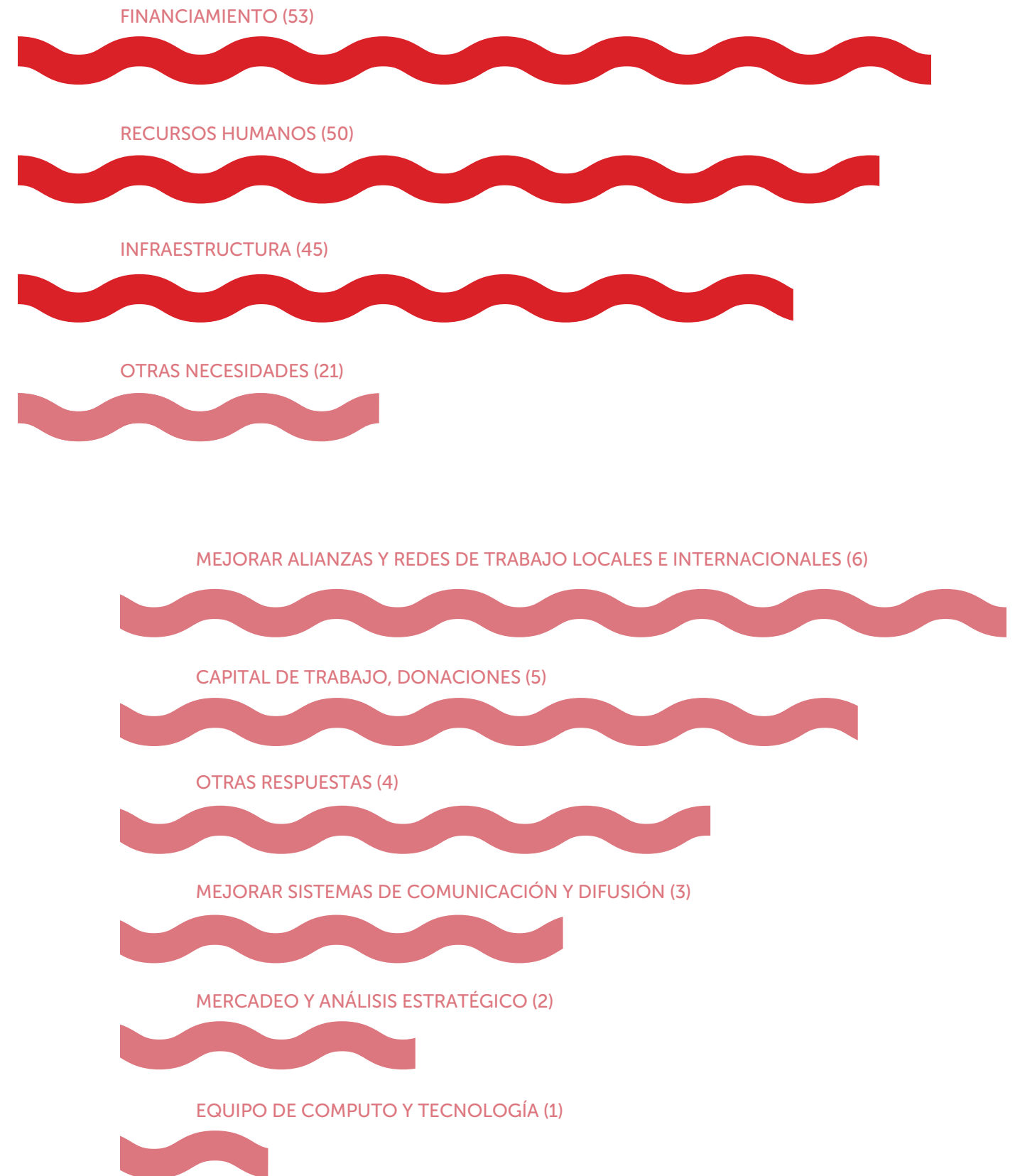
Un 18% (11 respondientes) quieren ser promotor de aprendizaje e impacto social y 5 se enfocan específicamente en lograr incidencia política.

NECESIDADES PARA PODER CUMPLIR LA VISIÓN

N=169 CASOS=61

Las necesidades para hacer realidad los objetivos o la visión a 10 años plazo se relacionan con recursos financieros, humanos y de infraestructura, que fueron todas categorías pre-establecidas.

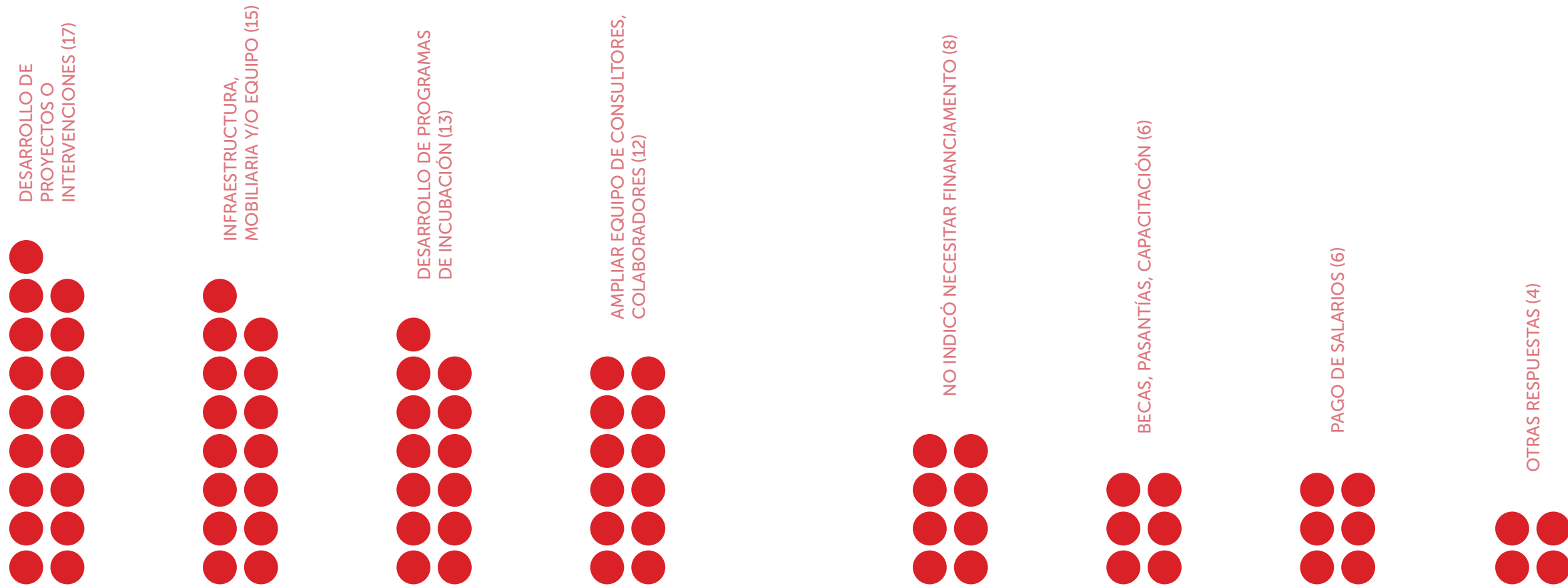
En la categoría "otras" hay seis más que se refieren a recursos financieros o infraestructura, pero también hay necesidades específicas como mejorar las alianzas y redes de trabajo locales e internacionales (6 menciones), mejorar en sistemas de comunicación y difusión (3 casos), así como mercadeo y análisis estratégico (2 casos).



ENFOQUE DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS

N=81 CASOS=61

CAP. 1 2 3 r p



Las necesidades financieras son sobre todo para el desarrollo de proyectos o intervenciones (30 casos), incluyendo para el desarrollo de programas de incubación (13 casos).

Una parte busca financiamiento para suplir necesidades de infraestructura, mobiliario o equipo (15) o para ampliar el equipo de consultores o colaboradores (12).

Ocho respondientes (de los 61 que respondieron la pregunta de las necesidades) no indicaron necesitar financiamiento, pero sí marcaron alguna de las otras necesidades (de recursos humanos, infraestructura u otras).

Hay 6 iniciativas que necesitan dinero para temas de capacitación y otras 6 meramente para poder pagar los salarios. Estas últimas son las que dependen fuertemente del voluntariado.

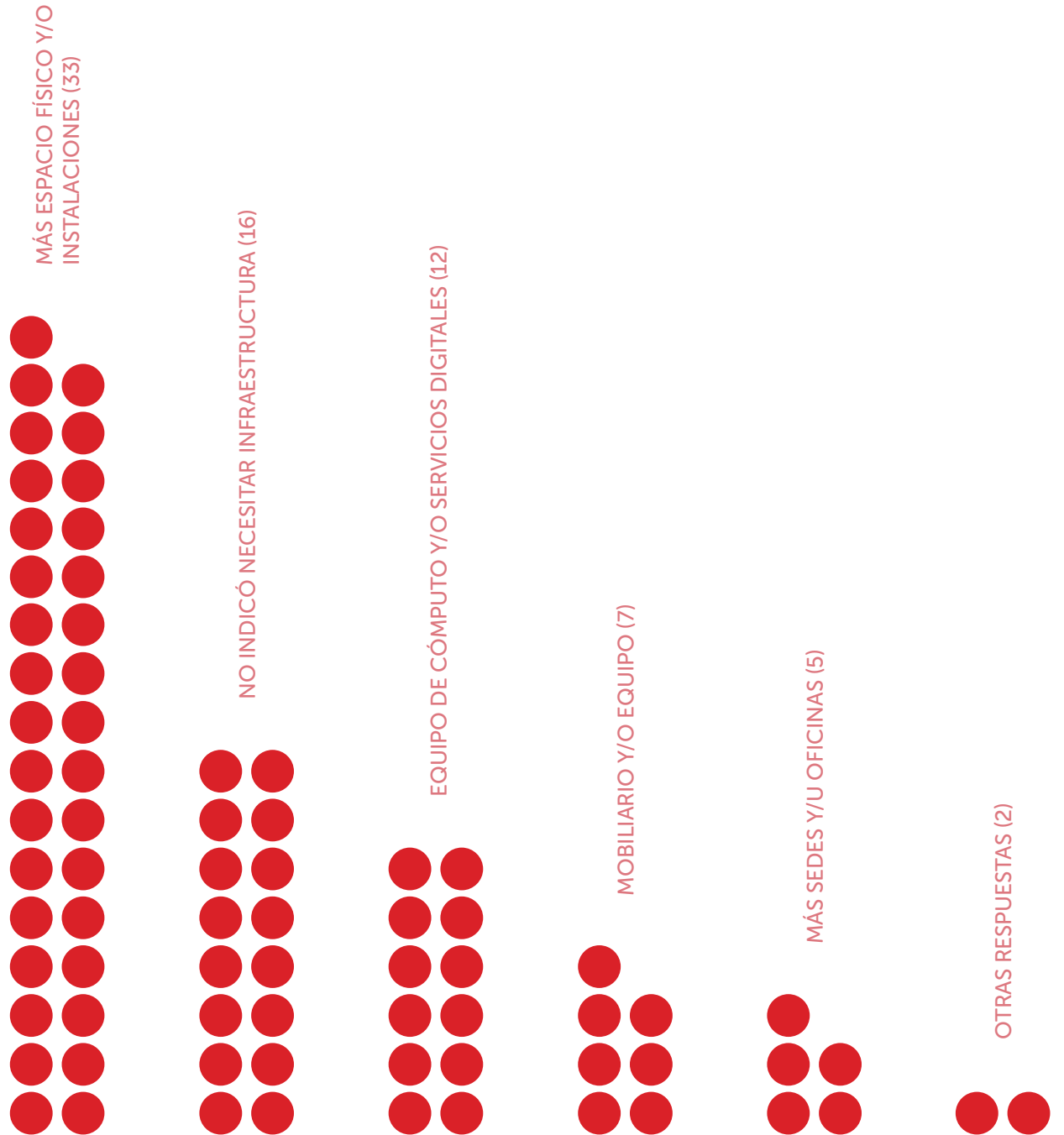
NECESIDADES DE INFRAESTRUCTURA

N=79 CASOS=61

Las necesidades de infraestructura son sobre todo relacionados a tener más espacio físico o instalaciones (33 casos, más de la mitad); otros 5 hablan específicamente de querer abrir más oficinas o sedes en el país u otros países de la región.

Otras necesidades están relacionadas a equipo de computo o servicios digitales (12 casos) y mobiliario o equipo (7 casos).

16 respondientes no indicaron necesitar infraestructura pero sí recursos financieros, humanos u otros.



CAP. 1 2 3 r p

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

N=84 CASOS=61

Las necesidades en el tema de recursos humanos (RRHH) son en primer instante de personal administrativo o legal. En segundo lugar, se necesitan especialistas en diseño, programación y desarrollo o ampliar personal/colaboradores en general.

Otras necesidades de RRHH mencionadas en menor medida son: equipo de acompañamiento o reclutamiento, especialistas en ciencias sociales o comunicación y mentores en tecnología, robótica o tecnología de información.

11 respondientes no indicaron ninguna necesidad de RRHH pero si de otros recursos.

PERSONAL ADMINISTRATIVO O LEGAL (17)



ESPECIALISTAS DE DISEÑO, PROGRAMACIÓN Y/O DESARROLLO (14)



AMPLIAR PERSONAL O COLABORADORES (14)



NO INDICÓ NECESITAR RRHH (11)



EQUIPO DE ACOMPAÑAMIENTO O RECLUTAMIENTO (10)



ESPECIALISTAS EN CIENCIAS SOCIALES O COMUNICACIÓN (8)



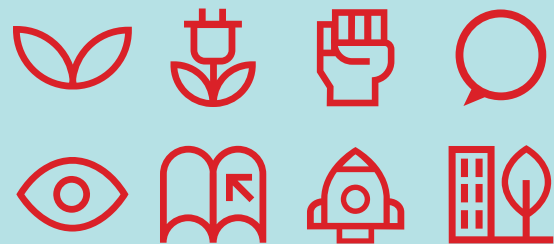
MENTORES EN TECNOLOGÍA, ROBÓTICA, TIC (5)



OTRAS RESPUESTAS (4)



ESTUDIO DE CASO FAB LAB PERÚ



UNA METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE COMPARTIDO PARA IMPACTOS INNOVADORES E INCLUSIVOS

FOTOGRAFÍA: FAB LAB PERÚ



¿QUÉ ES?

Los Fab Labs son una red global de laboratorios locales, que permite la invención al proporcionar acceso a herramientas para la fabricación digital. Fueron creados por el Center of Bits and Atoms del Massachusetts Institute of Technology (CBA-MIT, 2001) como un programa para brindar el poder a las personas de hacer 'casi' cualquier cosa. Tienen como filosofía la democratización del conocimiento de herramientas de última generación en la innovación tecnológica.

Fab Lab Perú fue constituido en 2010 con el nombre Fab Lab Lima por el CBA-MIT con el Instituto de Arquitectura Avanzada de Cataluña (IAAC) y la Agencia Española de Cooperación Internacional

para el Desarrollo (AECID), que financió la implementación de este primer Fab Lab de Sudamérica en la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Arte de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI-FAUA) en Lima. Según su propio sitio web *"Es un centro de investigación privado, sin afiliación partidaria y sin fines de lucro registrado en el Perú, que tiene por finalidad avanzar el estado del arte de la fabricación digital y la biología sintética, así como generar nuevas interrelaciones entre el Arte, Ciencia y Tecnología a través de la investigación aplicada y la indagación creativa."*

www.fab.pe
www.facebook.com/pg/FabLabLima

Este estudio de caso fue elaborado con base en documentos y sitios web indicados en el texto, así como entrevistas semi-estructuradas a profundidad realizadas por A-01 con Benito Juárez Vélez, Director Fab Lab Perú y Tania Zúñiga Tapia, Gerente de Estrategia de Continental, una organización educativa presencial y semi-presencial con más de 28,000 estudiantes del nivel universitario en Lima, Huancayo, Arequipa y Cusco.

MAYORES LOGROS

1. Fab Lab Flotante: es un Fab Lab que se está desarrollando para que navegue sobre el río Amazonas con el fin de fomentar el acceso a las tecnologías para las comunidades amazónicas en pro de la conservación ambiental y cultural. Fue seleccionado por las Naciones Unidas como proyecto ejemplar al iniciar la ejecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el 2015.

www.fab.pe/portfolio/ffl

2. SimbioCreación: hasta la fecha 1500 estudiantes de colegios públicos en diferentes ciudades fuera de Lima han obtenido acceso a laboratorios de fabricación digital para cocrear iniciativas que contribuyen positivamente a su ciudad o comunidad.

<http://simbiocreacion.com>

3. Recibimiento de varios premios por la exitosa integración de tecnologías en la educación.

“Estamos enfocados en que esta cultura de la integración, de la democratización se expanda. A través de la integración de distintas instituciones, especialidades; es muy transversal la cultura LAB”.

Benito Juárez Vélez
Director Fab Lab Perú

EL MODELO DE ÉXITO: INNOVACIÓN, INCLUSIVIDAD E IMPACTO

El éxito de Fab Lab Perú está principalmente en tres aspectos: ser inclusivo, innovador y enfocado en el impacto para la transformación social. Con el fin de lograr esto, se utiliza una metodología de trabajo ampliamente probado en tres niveles: sensibilización, capacitación, replicación. Siempre bajo un enfoque de colaboración y cocreación.

El modelo de éxito de Fab Lab Perú está en lo que su director llama una triple “I”:



INNOVACIÓN

La **innovación** es la parte neurálgica del Fab Lab Perú. Se busca transformar procesos mediante el uso de la tecnología y la creación de redes para hacer las cosas de formas distintas a como siempre se ha venido haciendo.



INCLUSIVIDAD

En segundo lugar, es un espacio **inclusivo** tanto hacia el interior como el exterior de la organización, que empodera a la gente. Todo el mundo es bienvenido, tratado por igual y tiene las mismas oportunidades para desarrollar los proyectos a su manera y de acuerdo a sus capacidades.



IMPACTO

Por último, se enfoca en lograr un **impacto** para la transformación social, la cual varía en cada contexto. En términos generales se pretende lograr que las personas pasen de una inteligencia individual a una inteligencia colectiva mediante el desarrollo de sus capacidades y potencialidades para contribuir al mundo; no solo en los oficios tradicionales sino también creando sus propios oficios de manera colaborativa, formando redes a nivel local y global. De esta manera se forma un espíritu y cultura de colaboración, innovación e impacto positivo.

LOS TRES NIVELES DE TRABAJO DEL FAB LAB PERÚ

Para medir el impacto se utiliza una herramienta que busca el máximo impacto posible con la creatividad y los recursos que se tiene. La medición del impacto se hace en los tres niveles de su metodología de trabajo:

<p>SENSIBILIZACIÓN</p>	<p>Número de personas que han oído de los Fab Labs, saben que es un laboratorio de fabricación digital, conocen o incluso han visitado uno de los laboratorios. Con el fin de sensibilizar se dan charlas, organizan eventos y visitas al fab Lab y sus contrapartes.</p>
<p>CAPACITACIÓN</p>	<p>Número de personas capacitadas o que están incluso generando nuevas propuestas. Se imparten talleres desde lo más básico, como aprender usar un software, hasta desarrollar una propuesta integral sobre un tema específico (con la iniciativa SimbioCreación) o prepararse para una carrera en la fabricación digital (en el Fab Academy).</p>
<p>REPLICACIÓN</p>	<p>Número de personas que han creado algo a partir de lo aprendido y lo están replicando. Este es el impacto real, el más profundo, el que transforma. Alrededor de un 10% de las personas sensibilizadas se anima a crear algo propio.</p>

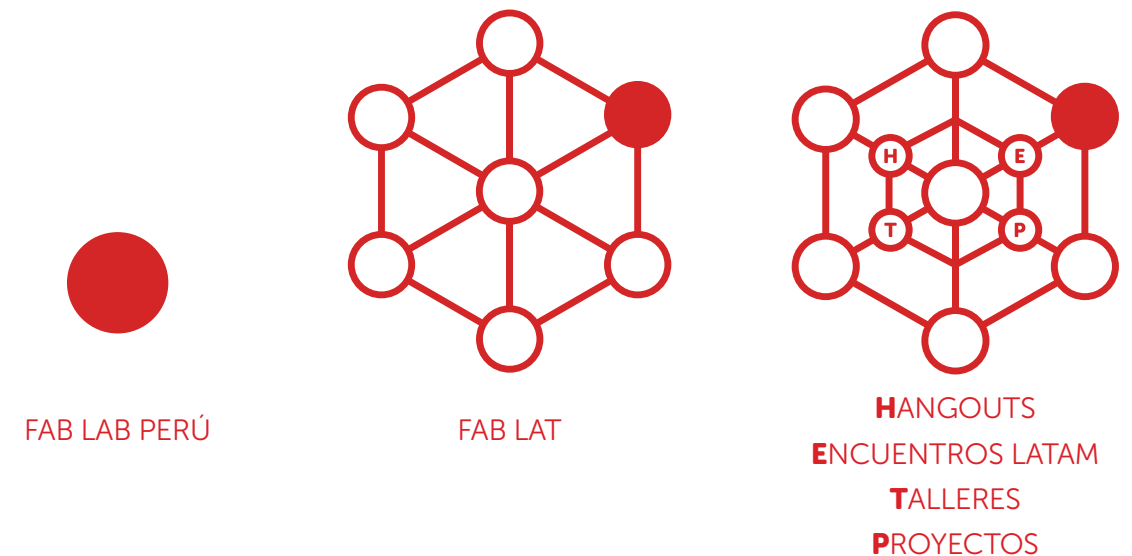
La aplicación de una metodología de trabajo ampliamente probado es otro elemento del éxito del Fab Lab Perú. Es una metodología desarrollada en Europa, que fue aplicada y mejorada en ese mismo continente, así como en América del Norte y del Sur. En este último caso es fomentada por el Fab Lab Perú, hasta en zonas alejadas y disputadas como la Amazonía entre Perú y Ecuador. Esto con la idea de llevar la tecnología a personas jóvenes a las cuales no llega normalmente. En cada zona se buscan actores interesados, que pueden convertirse en aliados importantes para el éxito de la iniciativa.

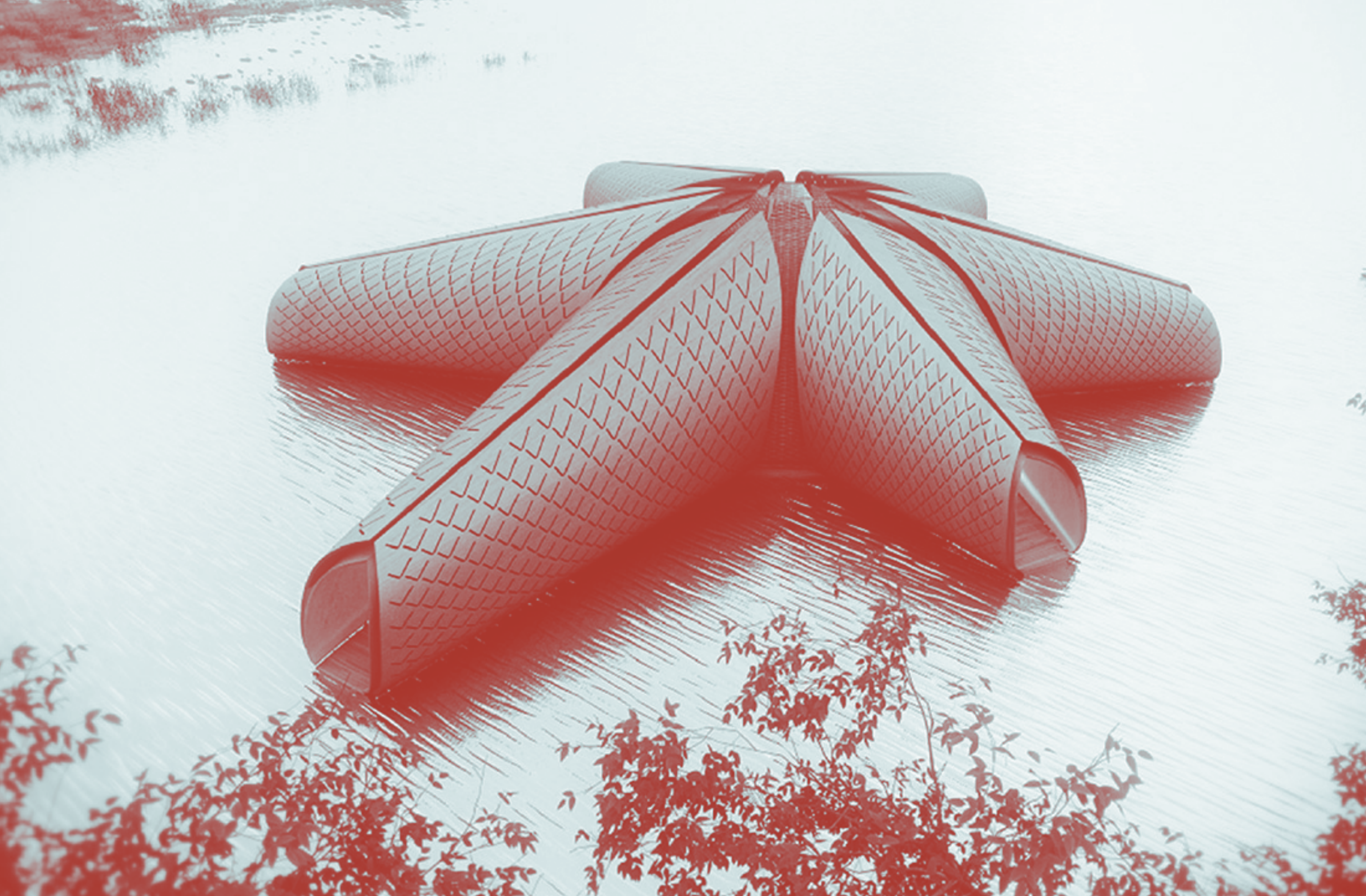
La iniciativa "Simbiocreación" inspira a las personas jóvenes a buscar un propósito en vez de una profesión y construir proyectos juntos con otros actores. Un ejemplo, es el proceso de sensibilización, capacitación y replicación con 1500 jóvenes de Cusco que están terminando el colegio con el fin de mejorar el manejo y la reutilización de desechos para toda la comunidad.

Benito Juárez Vélez
 Director Fab Lab Perú

LA COCREACIÓN ES EL CAMBIO SOCIAL LOGRADO

La cocreación es un factor importante del éxito de Fab Lab Perú y toda la red de Fab Labs del cual forma parte, incluyendo al Fab Lat (la red de Latinoamérica). Los Fab Labs pueden mantenerse y evolucionar justamente porque funcionan como una red. No son iniciativas aisladas, sino se reúnen regularmente en medios digitales (como Hangouts) y, cada año, en un encuentro latinoamericano. Además, se organizan otros eventos en conjunto como talleres colaborativos y proyectos alrededor de diferentes temas como: ciudades inteligentes, artesanías, textiles, biodiversidad, manejo de desechos, fomento cultural o educación.





“Fab Lab va mas allá de una máquina o laboratorio. Tiene que ver con redes de gente empoderada, creando cosas y creando su propia libertad creativa. Fab Lab es una herramienta para fomentar la creatividad como laboratorio y como red.”

Benito Juárez Vélez
Director Fab Lab Perú

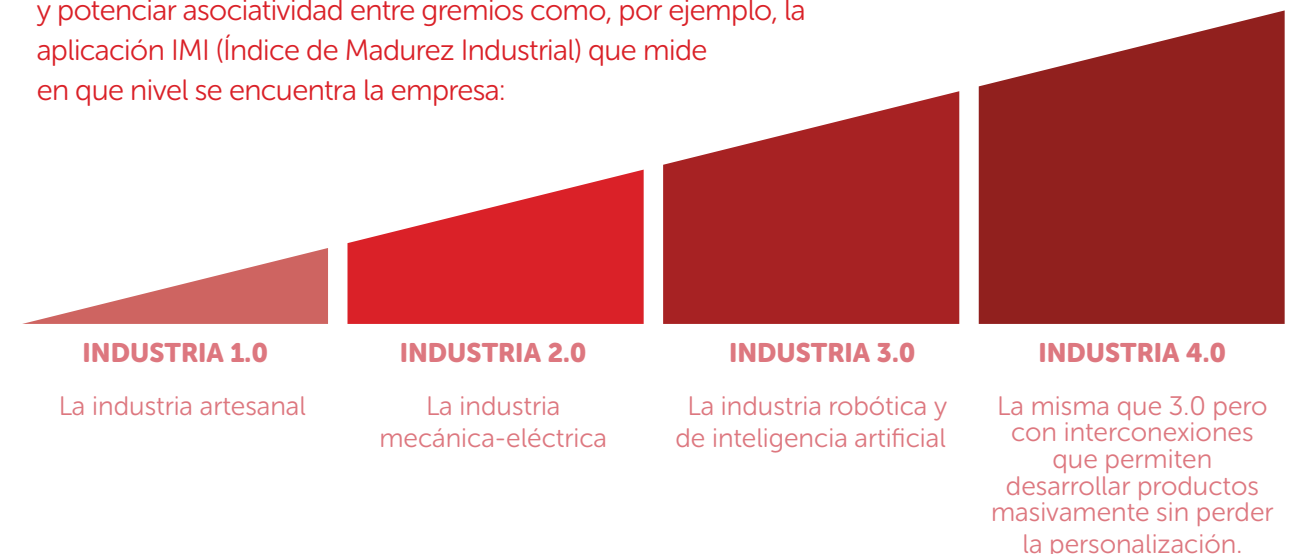
Adicionalmente, se colabora con el sector público, privado y la sociedad civil en cada país o por proyecto, con un espíritu de cocreación. Un ejemplo es la iniciativa de SimbioCreación, cuyas personas participantes han expresado que siempre habían participado para competir; ahora es la primera vez que participan para colaborar. Esto ha sido uno de los principales desafíos:

cambiar la cultura de competencia a una en la cual los actores están abiertos a colaborar y buscar la convergencia de ideas inspirados en el propósito de crear impacto positivo en sus entornos. A la vez, este enfoque en cocrear y compartir experiencias, es una fortaleza del Fab Lab Perú que ha atraído a varios aliados como la Universidad Continental.

“No es fácil implementar programas como SimbioCreación en espacios tradicionales como las escuelas, donde no hay metodologías de cocreación, creatividad, y mucho menos de cooperación. Fab Lab Perú creó esa metodología y la implementó con una red de apoyo fuerte de personas técnicas y voluntarias.”

Tania Zúñiga Tapia
Gerente de estrategia de Continental

A nivel del sector privado se desarrolla iniciativas para fomentar la empresarialidad y potenciar asociatividad entre gremios como, por ejemplo, la aplicación IMI (Índice de Madurez Industrial) que mide en que nivel se encuentra la empresa:



Las empresas en América Latina están en un promedio de 2.5, lo cual refleja un atraso de 60 años según el director del Fab Lab Perú, pero *“hoy en día estamos con grandes oportunidades para llegar al 4.0 con la red de Fab Labs”*. Se está realizando proyectos pilotos para ayudar a distintos actores (como productores de cacao y cuero, entre otros) para llevarles de la industria 1.0 a un nivel más alto al integrar el uso de las tecnologías para dar un valor agregado a los productos agrícolas. Un ejemplo es el desarrollo de nuevos diseños con la tecnología para la fabricación de diversas artesanías de cuero.

El sector privado ha mostrado ser un actor importante para poder avanzar rápido. También el gobierno es un actor clave por su alcance y capacidad de generar impacto, pero los procesos son más lentos. Un rol especial lo juegan los centros de educación superior; en Perú hay más de 20 Fab Labs, de los cuales el 70% están asociados a universidades u otros institutos académicos. No obstante, el principal actor es el individuo comprometido con generar cambios sociales en su comunidad o sociedad.

ESCALABILIDAD: TECNOLOGÍAS APLICADAS

Los Fab Labs son la plataforma ideal para la escalabilidad de cualquier iniciativa basada en tecnologías al fomentar la democratización y masificación de las mismas. Hay una red de más de 2000 Fab Labs en el mundo. Con esta plataforma se puede distribuir cualquier producto o incorporar conocimiento en tecnología mediante esta red de innovación tecnológica a nivel local o global. Se fomenta la accesibilidad a las tecnologías de forma económica y adecuada a la realidad al capacitar a las personas para que puedan crear sus propias tecnologías a la medida por un precio accesible.

Asimismo, se aprovecha los recursos y redes de aliados como la Universidad Continental y los colegios de Perú para replicar la metodología de SimbioCreación en otras zonas del país. Los colegios ya cuentan con computadoras, solo se necesita una impresora 3D y el software. No obstante, se puede fomentar aún más la replicabilidad y sostenibilidad de esta iniciativa al hacer un proceso de capacitación más profundo con docentes de colegios para que tengan mayor disposición y capacidad de replicar la metodología con otros grupos de estudiantes.

Con el programa SimbioCreación “se siembra en estudiantes esa semilla de poder colaborar y crear juntos; de usar nuevas herramientas y tecnologías, prever cambios que se vienen y desarrollar soluciones de impacto positivo en su ciudad con temas relevantes. [...] Se les está enseñando que co-creando ideas pueden llegar a algo mayor. [...] presentan sus ideas así como el cambio que quieren lograr a otros actores de la municipalidad y se convierten en agentes de cambio.”

Tania Zúñiga Tapia
Gerente de estrategia de
Continental

Ya dentro del currículo de Continental se tiene integrado la enseñanza en los laboratorios de innovación y para el liderazgo. Se tiene previsto extrapolarlo a los colegios, ya que las personas jóvenes que estudian allí pueden ser futuras estudiantes de Continental. La alianza entre el Fab Lab y Continental es estratégica para esto, al igual que la capacidad de conexión que tiene la universidad con diferentes actores. El posgrado tiene ya muchos convenios con empresas y vínculos fuertes con el sector público, incluyendo los colegios. Además, Continental tiene un departamento de relaciones públicas con conexiones a los medios de comunicación.

“Se está democratizando el acceso a las tecnologías: hoy en día cualquier persona puede empezar a utilizar herramientas tecnológicas para generar un impacto.”

Benito Juárez Vélez
Director Fab Lab
Perú



¿LOS MAYORES DESAFÍOS U OPORTUNIDADES DE ÉXITO?

La línea de tiempo de los Fab Labs refleja varios aspectos que contribuyeron a que lograran muchas cosas con un alto nivel de éxito:

2009



EXPERIENCIA Y ESFUERZO

En el 2009 se fundó el primer Fab Lab de Sudamérica y desde esa fecha se ha trabajado con mucha dedicación y esfuerzo.

2010



SER REALISTA Y BUSCAR ALIANZAS

Se empezó con una idea romántica de querer solucionar los problemas de la humanidad. Al darse cuenta que la gente era bastante escéptica sobre las tecnologías, con un sector privado que no quiso correr riesgos, se enfocó primero en el sector académico.

2012



SENSIBILIZACIÓN Y PROMOCIÓN

No fue hasta que las tecnologías empezaron a hacerse conocidas y masivas, que las empresas empezaron a interesarse, hasta tan nivel de que no pueden negarlas si no quieren quedarse atrás. Esto generó un acceso a nuevas fuentes de financiamiento para los Fab Lab y fomentó su potencial sostenibilidad financiera.

2014



ADECUACIÓN Y EDUCACIÓN

En el sector público la incorporación de las tecnologías ha sido más lenta. Los gobiernos nacionales y locales aún están en el nivel de la industria 3.0, que es donde Fab Lab Perú está poniendo su principal énfasis con la generación de programas educativos e industriales.

2016



ASIMILACIÓN Y AVANCE

Desde hace unos 3 años el director del Fab Lab Perú siente que "ya no tenemos que remar contra corriente." Todo el mundo acepta las tecnologías y se las asimilan. Es la temporada en que se está cosechando los frutos de haber sembrado las posibilidades de desarrollo con herramientas prácticas.

2019



UNIÓN Y COLABORACIÓN

La red de Fab Labs de América Latina muestra ser unida al compartir y colaborar en varios proyectos, lo cual es clave para el éxito.

Un factor importante que ha contribuido al éxito de la organización es la diversificación de fuentes de ingresos para lograr sostenibilidad financiera. Al mismo tiempo, lograr la sostenibilidad ha sido uno de los mayores desafíos. El modelo de industria 4.0 se caracteriza por su flexibilidad; es la clave del modelo. Por ende, hay que crear modelos organizacionales no rígidos y jerárquicos, sino flexibles, que se pueden formar y reconfigurar según proyectos y desafíos que se tengan. En el caso de Fab Lab Perú se mantiene un equipo de personal fijo pequeño (unas 12 personas), pero se tiene un voluntariado grande de más de 100 personas a nivel nacional (sin contar la gran cantidad de personas que están trabajando en la red de Latinoamérica). El desafío es balancear la sostenibilidad financiera de la organización con la de los individuos: como lograr que las personas voluntarias también puedan generar sus propios ingresos para vivir y desarrollarse.

Con respecto a la sostenibilidad financiera de los Fab Labs: después de haber fundado Fab Lab Lima (nombre original del Fab Lab Perú) se quiso fundar más Fab Labs en América Latina con fondos AECID. Sin embargo, la crisis del 2008 disminuyó los fondos disponibles, por lo cual solo se financiaron los primeros tres años de Fab Lab Lima. Después fue entregado a la Universidad para asegurar su sostenibilidad.

Actualmente, la mayoría de los Fab Labs

latinoamericanos tienen su base económica en el componente educativo, ofreciendo talleres, cursos, diplomados y otros tipos de capacitaciones a estudiantes universitarios o de colegios, así como a otros miembros de la sociedad. La segunda fuente de ingresos es la venta de servicios al sector privado y, en menor medida, a gobiernos, desarrollando proyectos, productos o dando capacitaciones. La tercera manera de financiar los proyectos sociales es mediante fondos concursables financiados por gobiernos o donantes internacionales.

Otro aspecto es la sostenibilidad humana: los primeros años el Fab Lab de Perú dependió mucho de la presencia de su director, también fundador de la organización. Sin embargo, en los últimos años se ha ido consolidando el equipo mediante la capacitación y la práctica. Se está implementando el programa "semillero Fab", que consiste en capacitar personas jóvenes (la persona más joven tiene 10 años) para manejar laboratorios digitales y ellas a su vez capacitan a otras. Como resultado hay una gran cantidad de personas jóvenes con talento y capacidad en toda la red latinoamericana de Fab Labs, que han asumido puestos de liderazgo o que lo podrán hacer en el futuro. Todo esto ha aumentado la sostenibilidad humana de la organización.

Según el director del Fab Lab Perú, es en la sostenibilidad social y organizacional donde

se puede todavía lograr mejoras, en específico en el área de la gestión de la comunidad de Fab Labs. No ha funcionado como se pensó al inicio, más que todo porque no había claridad en cuanto al modelo organizacional en cada país. La red de Fab Labs se mueve por la confianza; en algunos lugares no se mueve porque no están las personas adecuadas o son nuevas y aún no comprenden como funciona. Se tiene que desarrollar una estrategia más clara de organización a nivel individual (por Fab Lab) y colectivo (la red de Fab Labs de América Latina) para aprovechar al máximo el gran recurso humano y social que se ha creado en los últimos 10 años.



PERSONAS COLABORAR IMPACTO
FAB DIRECTOR MODELO DESAFÍOS TECNOLOGÍA
RED NUEVAS TRABAJO LABORATORIOS DESARROLLAR FOMENTAR
LAB JÓVENES INNOVACIÓN ACTORES
INDUSTRIA PRIVADO MUNDO SIMBIOCREACIÓN
TECNOLOGÍAS SOCIAL COMUNIDAD NIVEL
SOSTENIBILIDAD ESTUDIANTES UNIVERSIDAD
LABORATORIOS LIMA COLEGIOS ORGANIZACIÓN
CAPACIDAD DIGITAL
CONTINENTAL
CULTURA
LOGRAR
PROYECTOS
SENSIBILIZACIÓN
CREACIÓN
INICIATIVA SECTOR
CREAR EDUCACIÓN

1

RESUMEN

La mayoría de las iniciativas participantes en este estudio:

Son espacios de coworking con cocreación (53%). En segundo lugar, incubadora (38%) o aceleradora (29%).

Son iniciativas privadas (64%) o, en segundo lugar, de la sociedad civil (35%).

Trabajan el tema de la industria creativa (72%), y en segundo lugar, empoderamiento de mujeres, energías renovables y alimentación sostenible (36%-44%).

Están basados en Guatemala (27%) o Costa Rica (23%); en mucho menor medida en Colombia, México, Perú.

El 29% trabaja en todo el país y otro 26% a nivel internacional.

El 32% opera en San José. Un 20-23% en la ciudad de México o Guatemala. Otras ciudades de operación importantes son Quetzaltenango, Bogotá, Lima, y Buenos Aires. El 27% trabaja en más de una ciudad.

Mientras van subiendo los años de operación, se reducen el número de espacios; un 74% tiene entre 1 y 9 años de existir.

La mayoría (61%) son iniciativas pequeñas que tienen entre 1 a 10 personas como personal permanente y la misma cantidad contrata además entre 1 a 9 consultores.

Cada espacio de co-creación tienen un promedio de 3.6 actores colaboradores, que provienen, en orden de prioridad, del sector privado, público, sociedad civil, cooperación internacional o comunitario.

La gran mayoría (>75%) funciona de forma presencial, promoviendo la cocreación mediante centros de trabajo colaborativo. Otra gran parte (40%) trabaja presencialmente en espacios públicos.

La mayoría (64%) obtiene su financiamiento mediante la venta de servicios, más que todo a personas usuarias, empresas privadas o instituciones públicas. Un 30% cuenta con donantes internacionales. La venta de servicios o productos también es la estrategia más usada para lograr auto-sostenibilidad y escalabilidad. Una quinta parte se basa en el financiamiento internacional o empresarial y otros en el apoyo gubernamental o el voluntariado y la sociedad civil.

RESUMEN

Las iniciativas apostaron por la cocreación más que todo para compartir esfuerzos y conocimiento con la idea de lograr un mayor impacto (social). Solo 13 se refieren a la necesidad de compartir recursos (humanos y materiales).

La contribución al logro de cambios sociales de forma innovadora se hace más que todo mediante la distribución de conocimiento, tecnología y capacidad innovadora así como la oferta de espacios colaborativos, participativos y con socios responsables.

Más del 45% pretende ser un referente latino que trabaja a nivel regional dentro de 10 años y una cuarta parte quiere ser un actor importante en el medio emprendedor. Otra cuarta parte quiere tener más sedes o mejores instalaciones, lo que va a veces de la mano con las otras visiones compartidas, al igual que convertirse en una organización consolidada y versátil (15%).

Las necesidades para hacer realidad los objetivos o la visión a 10 años plazo se relacionan con el acceso a recursos financieros, humanos y de infraestructura, pero también hay necesidades específicas como mejorar las alianzas y redes de trabajo locales e internacionales.

Las necesidades de infraestructura son sobre todo relacionados a tener más espacio físico o instalaciones.

Las necesidades financieras son sobre todo para el desarrollo de proyectos o intervenciones (30 casos), incluyendo para el desarrollo de programas de incubación (13 casos). Ocho respondientes no indicaron necesitar financiamiento, pero sí marcaron alguna de las otras necesidades (de recursos humanos, infraestructura u otras).

Las necesidades en el tema de RRHH son en primer instante de personal administrativo o legal. En segundo lugar, se necesitan especialistas en diseño, programación y desarrollo o ampliar personal/colaboradores en general.

10

PARTICIPANTES EN
LA ENCUESTA

PAÍS BASE	INICIATIVA	SITIO WEB	SOCIAL MEDIA
Argentina	Anónima		
Argentina	Directorio Legislativo	directoriolegislativo.org/ construccion-de-consensos	@DireLegislativo
Argentina	Laborando	www.laborando.com.ar	@espacio.laborando
Bolivia	Network	www.network.com.bo	@nwbolivia
Bolivia	NICOBIS	www.festivalkolibri.com	@festivalkolibri
Bolivia	Fundación Natura Bolivia	www.naturabolivia.org	@fundacionnaturabolivia
Brasil	Impact Hub	www.impacthub.net	@Impacthubsp
Chile	Ciudadanía Inteligente	https://ciudadaniai.org	@ciudadaniai
Chile	Ciudad Emergente	www.ciudademergente.org	@CiudadEmergente
Colombia	Impact Hub Medellín	medellin.impacthub.net	@impacthubmedellin
Colombia	Universidad de Antioquia	www.udea.edu.co	@InnovacionUdeA
Colombia	Epicentro Universo de Creación	www.epicentro.com.co	@epicentromed
Colombia	URBAM (Universidad EAFIT)	www.eafit.edu.co/urbam	@urbam_EAFIT
Colombia	Distilled Innovation	www.distilledinnovation.co	@DistilledInn
Colombia	Medellin Design Week	www.medellindesignweek.com	@medellindesignweek
Costa Rica	Barrio	www.barrio.com	
Costa Rica	Río Urbano		@RioUrbanoCR
Costa Rica	Impact Hub San José	sanjose.impacthub.net	@ImpactHubSJO
Costa Rica	Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento	www.augeucr.com	@augeucr
Costa Rica	Programa Semilla	www.programasemilla.com	@ProgramaSemilla
Costa Rica	Caricaco	www.caricaco.com	@caricacohub
Costa Rica	ChepeCletas	www.yoamochepe.com www.chepecletas.com	@chepecletascr
Costa Rica	Carao Ventures	www.caraov.com	@Caraov

PAÍS BASE	INICIATIVA	SITIO WEB	SOCIAL MEDIA
Costa Rica	ACCESA	www.accesa.org	@ACCESA.ORG
Costa Rica	Centro para la Sostenibilidad Urbana	www.cpsurbana.org	@CPSUrbana
Costa Rica	Huertas Donde Sea		@HuertasDondeSea
Costa Rica	Fundación SIFAIS	www.sifais.org	@SifaisCR @fundacionsifais
Costa Rica	PEDAL y Asociación de Ecología Social	www.consultorapedal.com	@Natural Living
Costa Rica	Yo Emprendedor	www.yoempreendedor.net	@yoempreendedor
Costa Rica	Barrio Fid	Fidcr.com	@Festival de diseño
Ecuador	Buen Trip	www.buentriphub.com	@BuenTripHub
Ecuador	Medialab CIESPAL	www.medialabuio.org	@medialabuio.org
Ecuador	IMPAQTO	impaqto.net	@impaqtoec
Guatemala	La Fabrica gt		
Guatemala	USAC Centro Universitario de Occidente	www.cytuncnoc.gt	Ciencia y Tecnología CUNOC
Guatemala	Asociación Ambiental G-22	www.g-22.org	@Guatemala22
Guatemala	Alterna	www.alterna.pro	@Alternaimpact
Guatemala	WWW Business & Training Centre	w3bcentre.com	@W3BCentre
Guatemala	Garrobo Estudio		@programakutik
Guatemala	Multiverse	multiverse.vc	@Multiverse_vc
Guatemala	TecLab	www.tec.gt/teclab	@TecLabGt
Guatemala	Perpendicular	www.perpendiculargt.com	@PerpendicularGuatemala
Guatemala	Universidad Mesoamericana	www.mesoamericana.edu.gt	@IngenieríaMeso
Guatemala	Artzénico Teatro	artzenico.org/trabajos/el-teatrito	@elteatritoxela
Guatemala	Fundación Crecer / Jungla Urbana	www.fundacioncrecergt.org www.barranqueros.org	@barranqueando @junglaurbanaguatemala
Guatemala	Grafiaetc / Directorio de Economía Naranja	www.grafiaetc.com	@grafiaetc

PAÍS BASE	INICIATIVA	SITIO WEB	SOCIAL MEDIA
Guatemala	Quetzaltech	quetzaltechmakerspace.firebaseio.com	@quetzaltech
Guatemala	La Granja Fab Lab	fablabs.io/labs/lagranjafablab	@LaGranjaFabLab
Guatemala	Guatecambia	www.guatecambia.org.gt	@Guatecambia
México	Hacker Space - Rancho Electrónico	ranchoelectronico.org	@rancho_electronico @hackrancho
México	Seedstars	seedspace.co/en/cities/mexicocity	@seedspacemexicocity
México	Universidad Iberoamericana Puebla	www.iberopuebla.mx/site-idit/index.php/home	@IDITIBERO
México	LIGA, Espacio para arquitectura	www.liga-df.com	@LIGARQDF @LIGADF
México	ReUrbano La Laguna	www.reurbano.mx	@lalagunamx
Perú	MakerLab Perú	www.makerlabperu.org	@makerlab_Peru
Perú	Hiperderecho	hiperderecho.org	@hiperderecho
Perú	1551-Universidad Nacional Mayor de San Marcos	www.1551.pe	@1551in
Perú	fab lab uni	www.fablabs.io/labs/fablabuni	@FabLabUni
Uruguay	la diaria	https://ladiaria.com.uy	@ladiaria
Varios	Fundamental	www.fundamentaldesignbuild.com	@FundamentalDesignBuild
Varios	CreativeLab	www.creativelab.com.co	@creativelab_b
Varios	Seedstars	seedspace.co	@seedst.rs
Varios	Civic House	www.civic.house	@CivicHouse
Varios	A-01 (A Company / A Foundation)	www.a-01.net	@a01net



INDÍGENAS
PÚBLICO

NIÑOS
SOCIAL

PARTICIPACIÓN

NIVEL

MALÓN
PRIMER

CASO
PODER

RED

APOYO
PROCESO

CONFIANZA
ESPACIO
ALIANZAS

EQUIPO
METODOLOGÍA

INDUSTRIA

CRECER TIEMPO

HOY
META
DESAFÍOS

PERÚ

IMPACTO

TALLERES OPORTUNIDADES

INSTITUCIONES TECNOLOGÍAS

COCREACIÓN

MAYORES FINANCIERAS INNOVACIÓN

CAMBIO

JÓVENES IMPACTO

CIUDAD

LOCALES
EMPRESAS
NACIONAL
FESTIVAL

EMERGENTE

DIFERENTES ÉXITO

ADOLESCENTES
CONFIANZA

MIEMBROS

NIÑAS

NICOBIS
SOSTENIBILIDAD

FAB

CULTURA GUATEMALA
INFRAESTRUCTURA
EMPODERAMIENTO

LAB

INVERSIÓN COMUNICACIÓN
CIUDADANÍA
ESCALABILIDAD

CIVIC

WINGU
INICIATIVA

DESARROLLO
SECTOR

HOUSE

CONSTRUCCIÓN
COLECTIVA

BOLIVIA
ORGANIZACIÓN
COMUNIDAD
INGRESOS CHILE

PICA

CREAR