

Sean McKaughan

# COLABORACIÓN

Una guía práctica para promover la sustentabilidad

TEMAS<sup>®</sup>

Fundación  
Avina



# **ColaborAcción**

Una guía práctica para promover la  
sustentabilidad



# ColaborAcción

Una guía práctica para promover  
la sustentabilidad

Sean McKaughan

Traducción del inglés

**María Julia Briante**

**TEMAS**®

**Avina** Fundación

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

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

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

© **Sean Mckaughan, 2019**

colaboraccion@avina.net

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

© **Fundación AVINA, 2019**

www.avina.net

comunicaciones@avina.net

facebook.com/avina.net/

twitter.com/FundacionAVINA

instagram.com/fundacionavina/

© **TEMAS Grupo Editorial SRL. 2019**

Cerrito 136 Piso 3º A, Buenos Aires, Argentina

Teléfonos: (5411) 4381.1182 o 4383.6336

www.editorialtemas.com

ISBN 978-987-3887-79-6

Comité TEMAS Grupo Editorial

Dirección: Jorge Scarfi

Coordinación general: Julieta Codugnello

Supervisión general: Betiana Cabutti

Comunicación & MKT: Martín Scarfi

Logística y Distribución: Emmanuel López

Diagramación editorial: CaterinaTabbia

Impreso en la República Argentina

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

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

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

# *Índice*

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





## ***Prefacio***

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

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

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

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

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

Stephan Schmidheiny

## *Introducción*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ISBN 978-987-3887-79-6



9 789873 887796

Fundación  
**Avina**

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

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

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

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

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