

CUADERNOS ORKESTRA

01/2021

ISSN 2340-7638

# **COMPETITIVIDAD AL SERVICIO DEL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE**

Mari Jose Aranguren Querejeta  
Patricia Canto Farachala  
Coordinadoras

Cuadernos Orkestra, núm. 01/2021

Las autoras y autores agradecen la colaboración de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) y del Instituto de Desarrollo Fundación ETEA de la Universidad de Loyola, así como el apoyo del Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura del Gobierno Vasco (IT885-16).

Esta publicación es resultado del trabajo colaborativo de las siguientes universidades:



ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador



ANTONIO  
RUIZ  
DE MONTOYA  
UNIVERSIDAD JESUITA



MAGIS



UCU Universidad  
Católica del Uruguay



Ciencia a la mente y virtud al corazón



Pontificia Universidad  
JAVERIANA  
Colombia



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

«El amor se ha de poner más en las obras que en las palabras»

San Ignacio de Loyola

Ejercicios Espirituales n.º 230

## RESUMEN

Este trabajo propone un nuevo significado de competitividad que trasciende la lógica económica para incorporar como aspiración última el bienestar inclusivo y sostenible de los territorios. Bajo esta nueva mirada la competitividad es un proceso sistémico y dinámico construido colaborativamente entre todos los agentes de un territorio, que sin poder abstraerse de las grandes tendencias globales, es de naturaleza contextual. Así, el trabajo no ofrece recetas, sino marcos que pueden ayudar a las empresas, las Administraciones públicas y las universidades a reflexionar sobre su propio rol en la consecución de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. El punto de partida es la universidad, iniciadora de procesos de diálogo con los agentes de su propio territorio; una universidad cotransformadora que, al transformar, también se transforma.

## LABURPENA

Lan honetan, lehiakortasunaren esanahi berri bat proposatzen dugu, logika ekonomikoa gainditzen duena, azken helburu gisa, lurrealdearen ongizate inklusiboa eta jasangarria bilatzen baitu. Ikuspegia berri horretatik, lehiakortasuna prozesu sistemiko eta dinamikoa da, lurrealde bateko eragile guztiak elkarlanean eraikitzen dutena. Arrazoi hori dela eta, testuinguruaren arabera aldatzen da, nahiz eta joera global handien eraginpean egon. Lanak ez du errezetarik eskaintzen; esparru jakin bat eskaintzen du, enpresei, administrazio publikoiei eta unibertsitateei laguntzeko, ongizate inklusibo eta jasangarriaren zerbitzura egongo den lehiakortasuna lortzeko bidean, nork bere rolaren inguruko gogoeta egiten. Abiapuntua unibertsitatea da, lurrealdeko eragileekin elkarritzketa prozesuak hasi baititu. Unibertsitate eraldatzailea, besteekin elkarlanean. Eta besteei eraldatzen lagunduz, bere burua ere eraldatzen duena.

## ABSTRACT

This paper proposes a new meaning of competitiveness that goes beyond the economic rationale to incorporate the inclusive and sustainable well-being of territories as an ultimate goal. Under this new perspective, competitiveness is a systemic and dynamic process built collaboratively between all the stakeholders involved in a territory, which, without being able to ignore the major global trends, is of a contextual nature. Thus, this paper does not offer recipes but frameworks that can help businesses, public administrations and universities to reflect on their own role in achieving competitiveness to serve inclusive and sustainable well-being. The starting point is the university, which promotes dialogue processes with stakeholders in its own territory; a co-transforming university, which also transforms itself when it transforms.

## ÍNDICE

PRÓLOGO DEL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO.....	IX
PRÓLOGO DEL PRESIDENTE DE AUSJAL.....	X
RESUMEN EJECUTIVO .....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
1    ¿QUÉ ES EL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE?.....	7
2    UNA PRIMERA APROXIMACIÓN AL CONTEXTO DEL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE .....	18
2.1    EL VALOR ESTRATÉGICO DEL PENSAMIENTO SOBRE EL CONTEXTO Y EL FUTURO.....	18
2.2    UN MARCO PROPIO PARA LA COMPRENSIÓN DEL CONTEXTO Y DE LAS TENDENCIAS DE FUTURO .....	19
2.3    IMPACTO DE LA CRISIS DE LA COVID-19 EN LAS TENDENCIAS DE FUTURO.....	20
2.4    TENDENCIAS DE FUTURO PARA EL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE .....	21
2.5    REFLEXIONES Y DEBATE .....	25
2.6    PALANCAS DE TRANSFORMACIÓN .....	29
2.7    CONCLUSIONES.....	32
3    ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMPETITIVIDAD?.....	36
3.1    INTRODUCCIÓN.....	36
3.2    ¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD?.....	36
3.3    ACEPCIONES MÁS COMUNES DE LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL.....	37
3.4    EL LENGUAJE DE LA COMPETITIVIDAD.....	38
3.5    VISIONES ALTERNATIVAS DE LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL.....	39
3.6    COMPETITIVIDAD Y BIENESTAR.....	40
CONTRIBUCIONES AL CAPÍTULO .....	44
1. EL BIENESTAR Y EL DESARROLLO HUMANO INCLUSIVO Y SOSTENIBLE .....	44
2. COMPETITIVIDAD Y BIENESTAR: UNA MIRADA DESDE URUGUAY .....	46
3. DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL, INNOVADOR, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE .....	48
4    PARADIGMA RELACIONAL. PERSONAS Y ORGANIZACIONES.....	51
4.1    INTRODUCCIÓN.....	51
4.2    CAMBIO DE PARADIGMA .....	52
4.3    DIMENSIÓN RELACIONAL, PERSONAS Y ORGANIZACIONES.....	55
4.3.1 <i>El arte del compartir</i> .....	56
4.3.2 <i>El algoritmo de la cooperación</i> .....	62
4.4    COMPETITIVIDAD Y BIENESTAR.....	65
4.5    DIMENSIÓN RELACIONAL Y ORGANIZACIONES .....	66
4.6    A MODO DE CONCLUSIÓN.....	67
5    PERSONAS Y SU DIMENSIÓN RELACIONAL .....	69
5.1    INTRODUCCIÓN.....	69
5.2    DEFINICIÓN Y FUENTES DE CAPITAL SOCIAL.....	70
5.3    CAPITAL SOCIAL Y CAPITAL CULTURAL .....	71
5.3.1 <i>Categorización social</i> .....	73

5.4 LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO TERRITORIAL.....	73
5.5 IMPACTO DEL CAPITAL SOCIAL EN LA COMPETITIVIDAD AL SERVICIO DEL BIENESTAR .....	74
5.6 REFLEXIÓN FINAL.....	75
<b>6 LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS .....</b>	<b>80</b>
6.1 LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL, LA EMPRESA Y EL BIENESTAR.....	80
6.2 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y EL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE.....	83
6.3 ACCIONES ESTRÁTÉGICAS CON IMPACTO EN EL BIENESTAR.....	84
6.4 RECOMENDACIONES .....	87
<b>CONTRIBUCIONES AL CAPÍTULO .....</b>	<b>91</b>
1. LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO Y LA INNOVACIÓN SOCIAL COMO ACELERADORES DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y LA COMPETITIVIDAD.....	91
2. LA RUTA DEL MARAÑÓN COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL INNOVADOR, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE EN TECOLUCA, EL SALVADOR.....	94
<b>7 EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS EN EL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE.....</b>	<b>97</b>
7.1 INTRODUCCIÓN.....	97
7.2 LA NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS Y SOLUCIONES ASOCIADOS AL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE .....	98
7.3 EL PAPEL DEL GOBIERNO EN EL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE.....	99
7.4 NUEVAS TENDENCIAS EN POLÍTICA SOCIAL .....	100
7.5 POLÍTICAS DE INNOVACIÓN ORIENTADAS A GRANDES RETOS SOCIALES .....	100
7.6 PROCESOS DE EXPERIMENTACIÓN PARA EL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE.....	103
7.7 RETOS DE LAS NUEVAS APROXIMACIONES DE LAS POLÍTICAS.....	105
<b>CONTRIBUCIONES AL CAPÍTULO .....</b>	<b>109</b>
1. DESAFÍOS DEL GOBIERNO MEXICANO ANTE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	109
<b>8 LA UNIVERSIDAD COTRANSFORMADORA.....</b>	<b>112</b>
8.1 INTRODUCCIÓN.....	112
8.2 DE LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA A LA UNIVERSIDAD COTRANSFORMADORA .....	112
8.3 RETOS QUE PLANTEA EL MODELO DE UNIVERSIDAD COTRANSFORMADORA .....	116
8.4 CONSTRUIR UNA UNIVERSIDAD COTRANSFORMADORA.....	117
<b>CONTRIBUCIONES AL CAPÍTULO .....</b>	<b>124</b>
1. LIDERAZGO SOCIAL Y EL IMPACTO DE LAS UNIVERSIDADES .....	124
2. EL RELATO DE ICONONZO .....	128
<b>9 REPENSANDO LA INNOVACIÓN: UNA PROPUESTA DESDE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO .....</b>	<b>132</b>
9.1 INTRODUCCIÓN.....	132
9.2 LOS PARADIGMAS INTERNACIONALES DEL MUNDO ACADÉMICO Y DE LA INNOVACIÓN.....	133
9.3 HACIA UNA UNIVERSIDAD COTRANSFORMADORA: UNA PROPUESTA ANALÍTICA.....	134
9.4 LA IBERO: CAMINANDO HACIA UNA PROPUESTA SISTÉMICA DE ORDEN TRANSFORMADOR .....	137
9.5 REFLEXIÓN FINAL: LO QUE FALTA POR EXPLORAR.....	142
<b>10 LA REGULACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN Y SOCIEDAD: ESTUDIOS DE CASO DEL ÍNDICE MEXICANO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO .....</b>	<b>146</b>

10.1	INTRODUCCIÓN .....	146
10.2	SURGIMIENTO DEL LABORATORIO IMSU EN LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA CIUDAD DE MÉXICO .....	147
10.3	ORGANIZACIÓN Y SOCIEDAD .....	147
10.4	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	149
10.5	ESTUDIOS DE CASO DEL ÍNDICE MEXICANO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO .....	151
10.6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....	157
10.7	CONCLUSIONES.....	158
10.8	PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA .....	159
11	CONOCIMIENTO ACCIONABLE PARA UN BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE: APRENDIZAJES PARA SU CONSTRUCCIÓN .....	162
11.1	INTRODUCCIÓN .....	162
11.2	EL CONTEXTO DE APRENDIZAJE SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTO ACCIONABLE.....	163
11.3	EL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE ES UN PROBLEMA COMPLEJO .....	163
11.4	EL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE COMO PROCESO DE CONSTRUCCIÓN SOCIAL.....	164
11.5	LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL COMO TRANSICIÓN DEL CONFLICTO AL CONSENSO.....	165
11.6	LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL COMO ESTRATEGIA EMERGENTE.....	165
11.7	ACTORES FACILITADORES DEL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE .....	166
11.8	EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD COMO FACILITADORA DEL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE .....	167
11.9	REFLEXIÓN FINAL.....	168
12	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. UN MARCO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD AL SERVICIO DEL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE.....	172
12.1	LA IMPORTANCIA DEL DEBATE HOY.....	172
12.2	UN MARCO PARA LA COMPETITIVIDAD AL SERVICIO DEL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE.....	172
12.3	¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?.....	173
12.3.1	<i>La competitividad y el bienestar son dos caras de una misma moneda .....</i>	174
12.3.2	<i>Se trata de un reto complejo que requiere una visión sistémica.....</i>	174
12.3.3	<i>El contexto es importante .....</i>	174
12.3.4	<i>Es necesario buscar equilibrios .....</i>	175
12.4	RETOS PARA LA UNIVERSIDAD .....	175
12.4.1	<i>Retos conceptuales .....</i>	175
12.4.2	<i>Retos prácticos .....</i>	176
12.5	RETOS PARA OTROS AGENTES .....	176
12.5.1	<i>Retos para las empresas .....</i>	177
12.5.2	<i>Retos para las Administraciones públicas.....</i>	177
12.6	COMPLETAR EL MARCO DESDE LA PRÁCTICA PARA SEGUIR APRENDIENDO .....	177

## PRÓLOGO DEL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO

El lema “Transformando el mundo juntos”, adoptado en el encuentro mundial de universidades jesuitas que celebramos en Bilbao en 2018, captura bien el reto de co-transformar nuestra realidad social. Afrontar este reto, que interpela a todos los agentes, es más urgente cuando la pandemia producida por la propagación del virus SARS-CoV-2 contribuye a agudizar los grandes retos sociales recogidos en la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas, entre ellos la desigualdad.

La Universidad de Deusto nace con una vocación de servicio a la sociedad a la que pertenece, asumiendo un rol transformador al entender que la reflexión académica y el cambio son las dos caras de una misma moneda. Anticipándose a la incertidumbre y complejidad globales, señas de identidad del siglo XXI, crea, en 2006, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. Orkestra nace como un partenariado público-privado, bajo la forma de unidad de desarrollo universitario con la misión de incidir positivamente en la competitividad del País Vasco. Pero no de cualquier competitividad, ni de cualquier manera. La competitividad no debía ser entendida como un fin en sí mismo, sino orientada al bienestar inclusivo y sostenible de todos sus habitantes. Y para acometer su misión debe interactuar de forma cercana con los otros agentes del territorio, entre ellos, las administraciones públicas y las empresas.

El caso de Orkestra ilustra un camino a seguir para que las universidades asuman un rol de universidad co-transformadora, como el que se plantea en este trabajo. Pero no es el único camino. El contexto importa, es necesario tener en cuenta el impacto asimétrico de las grandes tendencias globales y no hay recetas únicas. Lo que este trabajo ofrece son marcos que pueden ayudar a las universidades a iniciar procesos de diálogo con las empresas y las administraciones públicas de su territorio para, juntos, reconstruir dichos marcos en su propio contexto. Y así juntos transformar el mundo.

José María Guibert Ucín, S.J.

Rector de la Universidad de Deusto

## PRÓLOGO DEL PRESIDENTE DE AUSJAL

### De la competitividad a la fraternidad como fórmula para el bienestar

Dr. Luis Arriaga Valenzuela, S.J.

La Asociación Internacional de Universidades Jesuitas (IAJU), cuya asamblea fundacional se celebró en la Universidad de Deusto en 2018, presentó a su Consejo Directivo, en febrero de 2020, un paradigma inspiracional para las escuelas de negocios de la Compañía de Jesús. Este planteamiento anticipó muchas de las lecciones que la pandemia por covid-19 traería a las sociedades del orbe: la necesidad de orientar la vida social, en general, y la empresarial, en particular, al cuidado necesario para procurar la vida digna para todas las personas.

En su *Encíclica Laudato Si*, el papa Francisco concibe al emprendimiento como una noble vocación cuando se encamina a la producción de riqueza y prosperidad, por medio de la creación de empleos y del servicio al bien común. Esta concepción de las organizaciones empresariales y la constatación de nuestra dificultad global para superar la desigualdad, la pobreza y la depredación ambiental, son el punto de partida del abordaje de las dinámicas socioeconómicas que se tratan en esta publicación.

América Latina es una de las regiones más desiguales del planeta y se cuenta entre las que más depredan su territorio. En el gráfico siguiente se ilustra el porcentaje de la riqueza nacional que se concentra en el 10% más capitalizado de cada país. Es notorio que en Brasil, Costa Rica, Chile, México y Perú esta concentración se ubica entre el 50 y el 69%. Quince países más reportan una concentración entre el 48 y el 50% de la riqueza en el decil más alto de la población (World Inequality Database, 2021).

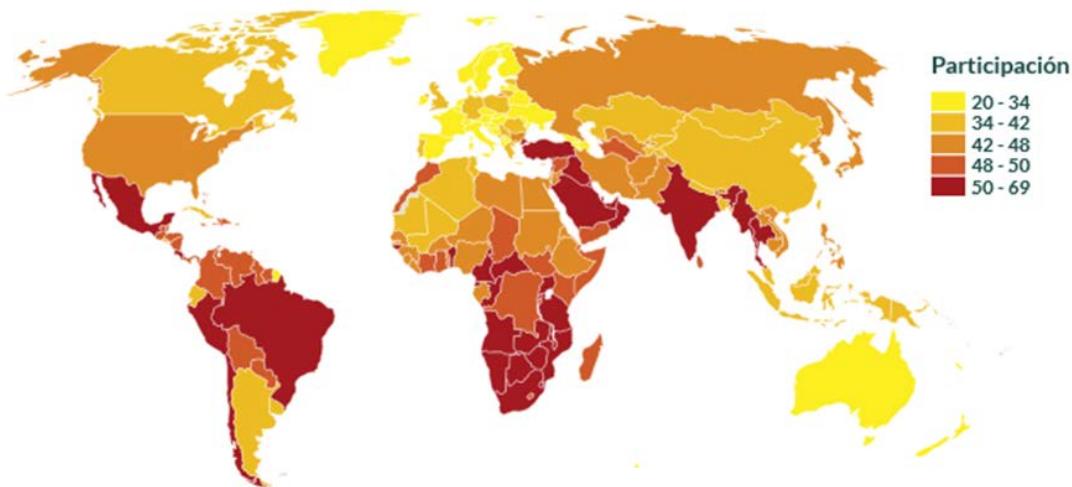


Figura 1. Participación del 10% más capitalizado de cada país en el ingreso nacional.

Fuente: World Inequality Database, 2021.

El desempeño económico en la región durante el último lustro no es alentador respecto a la disposición de riqueza distribuible en estos países, cuando se le compara con las economías emergentes de Asia y Medio Oriente, e incluso con África Subsahariana (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

Desde el punto de vista medioambiental, la depredación del Amazonas es un claro ejemplo del descuido de la sustentabilidad en Latinoamérica. Según datos de Global Forest Watch, en un estudio de la BBC de Londres (Costa, 2020), la pérdida de bosque primario a la fecha oscila entre el 1% en Guyana Francesa, hasta el 14% en Colombia y 18% en Brasil, país donde se ubica el 60% de él.

El Servicio Jesuita Panamazónico y la Red Eclesial Panamazónica reportan un relevante incremento de esta depredación durante los últimos años, lo que está ocasionando la migración de miles de personas para sobrevivir, dadas las consecuencias de las sequías, el agotamiento de suelos y la contaminación del agua en sus territorios.

La expulsión de los pueblos que cuidan el Amazonas para dedicar su territorio a la producción ganadera y la minería, como la de los cuidadores de otros bosques en el mundo, es una de las causas de que el clima en el mundo hoy sea 1.2°C superior al de la época preindustrial. Si este incremento alcanza, como es previsible, los 1.5° C en 2024, podrían ocurrir catástrofes sistémicas como la desaparición de los arrecifes de coral (Organización de las Naciones Unidas, 2020).

¿Cómo contribuir desde la colaboración entre empresas y universidades a que los modelos socio-ambientales de nuestros países no agraven, sino contribuyan a la solución de estas complejas problemáticas? Un primer paso es asumirlas como desafíos para todos los sectores de nuestra sociedad, incluidos el empresariado y la academia. La pobreza, la desigualdad y la depredación ambiental no pueden concebirse como retos solo para los grupos sociales menos capitalizados, ni para quienes habitan los territorios explotados.

Si se recoge una de las principales lecciones de la pandemia por covid-19 y se comprende que la vida y el bienestar de nuestra especie pende del grado de cooperación entre nosotros, es claro que los principales retos sociales y ambientales de nuestros países y regiones deben enfrentarse en colaboración. Así lo destacaba, desde 2008, la Congregación General 35 de la Compañía de Jesús, al instar a los jesuitas al trabajo en red como la vía para multiplicar nuestra incidencia en el mundo.

En su Encíclica *Fratelli Tutti*, el papa Francisco (2020) nos insta a comprometernos de manera efectiva con los derechos de las personas, en particular, con los más vulnerables. Responder a este llamado como universidades interesadas en el bienestar, implica discernir, entre las posibilidades de colaboración con el mundo empresarial, cuáles son aquellas que pueden contribuir de mejor manera con la vida saludable y sustentable de un mayor número de personas. Hacerlo jesuíticamente implica, además, asumir los desafíos que otras instituciones no están dispuestas a enfrentar, y contribuir con el bienestar de las poblaciones que otros grupos universitarios descartan.

Por estas razones, la presente publicación trasciende el enfoque centrado acríticamente en la competitividad y acentúa la procura de bienestar inclusivo para las poblaciones que habitamos los territorios latinoamericanos. Con el paradigma relacional, el enfoque sistémico y la innovación co-transformadora como ejes, los autores proponen una confluencia entre universidades, empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, que parte de construcción de capacidades sociales para multiplicar y distribuir adecuadamente los recursos necesarios para sostener la vida. Con este punto de partida, este cuaderno acentúa la vida digna para todas las personas como móvil y fruto de la acción social concertada.

La misión de nuestras universidades en el mundo empresarial es, nada menos, la de transformar el paradigma socio-ambiental desde el cual emprendemos en América Latina. Innovar sistémicamente, con fraternidad entre personas, pueblos, culturas y especies, es nuestro modo universitario de colaborar con las empresas, en coherencia con nuestra constitución humana, co-determinada por nuestra acción colectiva y su posible armonía con la biosfera (AUSJAL, 2019; Damasio, 2017; De Waal, 2009).

## Referencias bibliográficas

- AUSJAL (2019). *Plan estratégico 2019-2025*. Guadalajara, México. AUSJAL.
- Compañía de Jesús (2008). *Congregación general 35. Decretos oficiales*. Recuperado de <https://www.educatemagis.org/wp-content/uploads/documents/2019/09/CG-35-ES.pdf>
- Costa C. (2020). Destrucción del Amazonas: las principales amenazas para la mayor selva tropical del mundo en los 9 países que la comparten. En *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51377234>
- Damasio, A. (2017). *The strange order of things: Life, feeling and the making of cultures*. Londres, Inglaterra: Penguin Random House.
- De Waal, F. (2009). *La edad de la empatía. Lecciones de la naturaleza para una sociedad más justa y solidaria*. Madrid, España: Tusquets.
- Francisco (2020). *Fratelli tutti. Sobre la fraternidad y la amistad social*. Recuperado de [https://www.vidanuevadigital.com/wp-content/uploads/2020/10/FRATELLI-TUTTI\\_espanol.pdf](https://www.vidanuevadigital.com/wp-content/uploads/2020/10/FRATELLI-TUTTI_espanol.pdf)
- Francisco (2015). *Laudato si. Sobre el cuidado de la Casa común*. Recuperado de <https://www.vidanuevadigital.com/documento/enciclica-laudato-si-del-papa-francisco-pdf/>
- Organización de las Naciones Unidas (2020). El 2020, otro año de ventaja para el cambio climático. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2020/12/1484942>
- Organización Internacional del trabajo (2018). *Global wage report 2018/2019. What lies behind gender pay gaps*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/-publ/documents/publication/wcms\\_650553.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/-publ/documents/publication/wcms_650553.pdf)
- World Inequality Database (2021). Top 10% national share. Recuperado de [https://wid.world/es/mundo/#sptinc\\_p90p100\\_z/US;FR;DE;CN;ZA;GB;WO/last/eu/k/p/yearly/s/false/24\\_339999999999996/80/curve/false/country](https://wid.world/es/mundo/#sptinc_p90p100_z/US;FR;DE;CN;ZA;GB;WO/last/eu/k/p/yearly/s/false/24_339999999999996/80/curve/false/country)

## RESUMEN EJECUTIVO

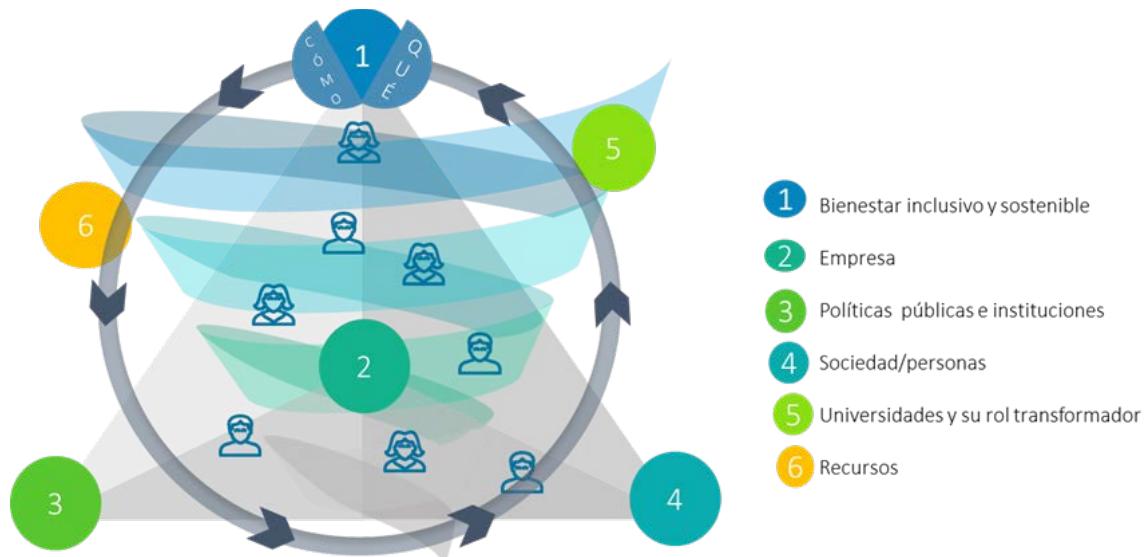
### Competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible

Las universidades se convierten en agentes clave para la competitividad de los territorios en los años noventa del siglo pasado, cuando la literatura sobre sistemas nacionales y regionales de innovación establece un vínculo entre innovación y competitividad como condición indispensable para el crecimiento económico. Pero los acontecimientos globales de los últimos treinta años, tales como la emergencia climática, la creciente desigualdad y la polarización de las sociedades, han puesto de manifiesto que la competitividad no puede tener como fin último el crecimiento económico y que, más allá de transferir conocimiento científico-tecnológico a la industria y a las empresas, las universidades pueden ser actores proactivos en el desarrollo socioeconómico de sus territorios.

Las universidades pueden, por ejemplo, contribuir a cambiar el significado del concepto de competitividad territorial, de tal forma que, en lugar de entenderse como una capacidad necesaria para el crecimiento económico, se entienda como una capacidad necesaria para el bienestar inclusivo y sostenible de los territorios. Pero para ello tienen que poner en marcha procesos de diálogo con los otros actores de su propio territorio y desarrollar una visión compartida tanto del **para qué** de la competitividad, como del **rol que cada actor** puede jugar en su consecución.

El desarrollo de esos procesos de diálogo estará condicionado por el contexto de cada territorio y por el modo en que le afectan las grandes tendencias globales, por lo que no hay recetas únicas. Pero las universidades sí pueden aproximarse a los diferentes actores con marcos conceptuales que, mediados por el diálogo, pueden reconstruirse en cada contexto, convirtiéndose en marcos accionables.

### Un marco para la construcción de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible



El marco anterior define el **para qué de la competitividad** de la siguiente manera:

«El bienestar inclusivo y sostenible es el resultado de un proceso sistémico y dinámico por el que todas las personas que conforman una sociedad tienen cubiertas de forma integral sus necesidades humanas y

pueden desarrollar plenamente su potencial como personas, construyendo colaborativamente, entre todos los actores de su comunidad, el futuro que desean para su territorio, de manera sostenible en el tiempo y solidaria con el resto de los habitantes del planeta».

Este marco plantea un reto conceptual importante para la competitividad territorial, ya que, al trascender la lógica económica, podría llamar a incluir bajo su paraguas a todas las políticas incluidas, por ejemplo, las de salud o las sociales. No obstante, el marco puede tener sentido si la competitividad territorial se entiende como aquella en la que los actores y procesos económicos contribuyen al proceso de bienestar y sus resultados.

En todo caso el marco para la construcción de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible descansa en cuatro premisas:

- la competitividad y el bienestar son dos caras de la misma moneda;
- la conexión entre competitividad y bienestar precisa una visión sistémica;
- el contexto es muy importante;
- el equilibrio entre el largo y el corto plazo y entre lo local y lo global es un reto intrínseco.

En lo que respecta a los actores del territorio, el marco plantea que deben trabajar para construir colaborativamente el futuro que desean para su territorio. Este rol relacional, en el que la colaboración público-privada es fundamental, plantea una serie de retos en los que cada actor deberá trabajar para crear las condiciones necesarias que hagan posible la construcción del modelo planteado.

### El rol de las universidades

El marco plantea a las universidades el reto de asumir un rol cotransformador en sus territorios, mediante la puesta en marcha de procesos de diálogo con los actores en los que se reflexione y se tomen decisiones orientadas a construir el modelo de competitividad propuesto. Esto suscita importantes retos de carácter conceptual y práctico en los que, dependiendo del punto de partida de cada una, será necesario abordar.

#### *Retos conceptuales:*

- incorporar esta nueva aproximación en la teoría de la competitividad territorial;
- incluir el riesgo y la vulnerabilidad como indicadores centrales de un cambio de paradigma;
- reincorporar el vínculo entre los sistemas sanitarios y la competitividad;
- cuestionar el alcance explicativo de teorías noroccidentales para comprender la realidad latinoamericana;
- profundizar en las relaciones de poder que subyacen en las decisiones políticas, tanto de las élites internas como de los intereses del mercado internacional;
- abordar la informalidad prevalente en América Latina desde una mirada crítica de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible;

- profundizar en el bienestar subjetivo para incorporar la evaluación que las personas hacen de su propia vida, en términos cognitivos y emocionales;
- incluir a la ciudadanía como cuarto eje, sumada a la universidad, las administraciones públicas y las empresas y entender sus expresiones organizativas.

#### *Retos prácticos más inmediatos:*

- formar a personas que se incorporen al mercado laboral como líderes sociales y relationales capaces de desenvolverse en un paradigma relacional;
- fomentar la colaboración inter y transdisciplinar;
- establecer caminos estratégicos para avanzar hacia una universidad cotransformadora.

#### **El rol de las empresas**

El tejido productivo está conformado sobre todo por empresas pequeñas y medianas y, en el caso de América Latina, muchas de ellas operan en la informalidad. Para que puedan ser actores proactivos en la construcción de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible es necesario trabajar principalmente en los dos siguientes aspectos en los que la universidad puede jugar un rol importante.

- Fortalecer el rol de las empresas pequeñas y medianas mediante el desarrollo de capacidades como el diseño de estrategias a largo plazo y la alineación de objetivos, así como la sostenibilidad y responsabilidad social como parte intrínseca de su competitividad futura.
- Reconocer a la economía informal en América Latina para integrarla en los marcos de colaboración y procesos de diálogo con las administraciones públicas y las empresas.

#### **El rol de las administraciones públicas**

Para las políticas públicas, el modelo plantea tres retos principales.

- Incorporar objetivos sociales a las políticas de competitividad y viceversa, avanzando hacia una perspectiva de políticas más integradas y sistémicas.
- Trabajar la perspectiva multinivel dada la importancia de lo local y/o regional para la experimentación, la implementación y las nuevas aproximaciones de política.
- Fortalecer la calidad institucional en América Latina reduciendo los niveles de corrupción.

#### **Cómo hacer este marco accionable**

En los procesos de diálogo orientados a generar una nueva visión compartida sobre la competitividad territorial, las universidades deberán conjugar la dimensión crítica y la relacional en el marco de procesos emergentes de aprendizaje, negociación y debate ideológico.

Así, al poner en marcha esos procesos de diálogo habrá una influencia mutua con los actores y lo que se construya será el modelo de competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible resultante de la cogeneración con los actores. Dicho proceso de cogeneración será distinto en cada territorio en el que se trabaje con este marco y, consecuentemente, cada marco conceptual será accionable de forma distinta en cada contexto.

## INTRODUCCIÓN

**Mari Jose Aranguren y Patricia Canto Farachala**

**Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto**

Este trabajo es un primer resultado de la Iniciativa Iñigo de Loyola (IIL) traccionada por Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad de la Universidad de Deusto, en la que participan catorce universidades de la Asociación de Universidades Jesuitas de América Latina (AUSJAL). Los objetivos de la IIL son: generar un discurso propio sobre la competitividad al servicio del desarrollo económico y social sostenible de los territorios e impulsar una investigación transformadora que busque el cambio real de la competitividad en los diferentes lugares en los que estén presentes las universidades de la Compañía de Jesús.

Las universidades se convierten en agentes clave para la competitividad de los territorios, cuando la literatura sobre sistemas nacionales y regionales de innovación establece el vínculo entre innovación y competitividad como condición *sine qua non* para el crecimiento económico. La creación de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) en los años 90 del siglo pasado o la creación de parques tecnológicos son algunas de las acciones puestas en marcha para fomentar la transferencia de conocimiento científico-tecnológico de las universidades a las empresas y a la industria con el objetivo último de impulsar la innovación, la competitividad y el crecimiento económico.

Treinta años y una crisis financiera global de por medio han puesto de manifiesto que la competitividad no puede tener como fin último el crecimiento económico y que la contribución de las universidades a la competitividad no puede entenderse únicamente en términos de la capitalización o la transferencia lineal de conocimiento. En efecto, la crisis financiera internacional desencadenada por el colapso del banco de inversión Lehman Brothers en 2008 tuvo consecuencias que están todavía presentes en muchas sociedades. Su magnitud fue de tal calado que la convirtió en el germen de los populismos y la desafección política que hoy amenazan los sistemas democráticos de muchos países y la gobernanza multilateral sobre la que se reconstruyó la convivencia internacional después de la Segunda Guerra Mundial. Al momento de escribir, la pandemia de la COVID-19 supone un desafío sin precedentes, cuyas graves consecuencias económicas y sociales constituyen un hito sobre el que será necesario reconstruir y repensar hacia dónde queremos ir como sociedad.

En este escenario creemos que el trabajo de reflexión que hemos venido desarrollando es, si cabe, más pertinente. Primero, porque uno de los objetivos que nos planteamos fue repensar el significado de la competitividad para que esta, en lugar de ser un objetivo, sea un medio para alcanzar un bienestar inclusivo y sostenible. Segundo, porque también nos planteamos contextualizar esta nueva aproximación a la competitividad, reconstruyéndola mediante una investigación transformadora, en los territorios de cada una de las universidades que participan en la Iniciativa. Qué mejor momento para hacerlo que ahora, y contribuir así a la reconstrucción pospandemia de nuestros territorios, de la mano de sus diferentes agentes.

Este cuaderno presenta el resultado del primer objetivo planteado: la cogeneración de un nuevo significado del concepto de competitividad. Nuestra aspiración es que los marcos y reflexiones que aquí se exponen sean el punto de partida para trabajar en el segundo objetivo: que cada universidad ponga en marcha procesos de diálogo con los diferentes actores de su territorio, haciendo que estos marcos sean accionables en su propio contexto. Aspiramos también a que la IIL se constituya en un espacio de aprendizaje en el que podamos compartir lo que cada universidad vaya experimentando y aprendiendo. Los procesos son únicos, pero es importante que estén conectados unos con otros, integrados en un proceso vivo más amplio al que puedan seguir contribuyendo y del cual puedan seguir aprendiendo.

Antes de presentar los diferentes apartados de este trabajo, queremos poner en valor la trayectoria que nos ha traído hasta aquí. Nuestra aproximación metodológica ha sido la investigación acción, materializada en un procedimiento que nos ha reunido cada mes desde septiembre de 2018, en un espacio virtual puesto a nuestra disposición por la AUSJAL. Han participado las siguientes universidades: Universidad Antonio Ruiz de Montoya (Perú), Universidad Católica de Córdoba (Argentina), Universidad Católica de Salta-Magis (Argentina), Universidad Católica de Uruguay, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (El Salvador), Universidad de Vale do Rio dos Sinos (Brasil), Universidad del Pacífico (Perú), Universidad del Salvador (Argentina), Universidad Iberoamericana Ciudad de México, Universidad Iberoamericana de Puebla (México), Universidad Javeriana de Bogotá (Colombia), Universidad Javeriana de Cali (Colombia), Universidad Jesuita de Guadalajara-ITESO (México) y la Universidad Rafael Landívar (Guatemala).

El punto de partida de cada sesión fue un texto preparado ex profeso con marcos conceptuales orientados a generar reflexión y discusión sobre los diferentes aspectos que fuimos abordando: qué entendemos por bienestar y sostenibilidad; cómo se vinculan a la competitividad; qué papel juegan las empresas, los Gobiernos y, por supuesto, la propia universidad; cómo evaluar dichos roles... Las autoras y autores de dichos textos incorporaron los principales aportes de la discusión en las versiones finales que aquí presentamos en forma de capítulos. Hicimos también una invitación a compartir casos o miradas conceptuales alternativas a cada uno de ellos. El resultado son los textos que acompañan algunos de los capítulos, enriqueciéndolos con saberes y realidades que ilustran la diversidad de la red de colaboración que hemos ido tejiendo en el marco de la Iniciativa.

El proceso ha sido muy enriquecedor, aunque no ha resultado fácil porque hemos tenido que recorrer el camino de entendernos desde las diferentes disciplinas, aproximaciones metodológicas, realidades y expectativas que cada participante ha traído. Economía, antropología, ingeniería, sociología, comunicación, relaciones internacionales...; conocimiento experto en empresa, políticas públicas, innovación, competitividad...; metodologías cuantitativas y cualitativas, o las dos; realidades territoriales en Europa, América Latina; en grandes, medianas o pequeñas ciudades; universidades de mayor o menor tamaño; con mayor o menor disposición o posibilidad de invertir tiempo y recursos en el proceso; con una trayectoria de trabajo con los actores o sin ella; ganas de reflexionar, ganas de hacer, simple curiosidad... En ese sentido ha sido un ejercicio coherente con los procesos de diálogo que cada universidad deberá impulsar con la diversidad de actores (y sus diferentes conocimientos, intereses, agendas, valores...) de su propio territorio para abordar el reto complejo que supone construir (o reconstruir) una competitividad que esté al servicio del bienestar inclusivo y sostenible.

El trabajo se organiza en tres apartados. El primero corresponde a la construcción del discurso sobre la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. El segundo aborda el rol de los diferentes agentes del territorio en la construcción de dicha competitividad. Este apartado finaliza con una reflexión crítica sobre los marcos presentados y un llamamiento a hacerlos accionables. Por último, en el capítulo de conclusiones se recogen las claves principales y se identifican futuras líneas de investigación. Como coordinadoras hemos procurado que este trabajo tenga una coherencia y un estilo que faciliten su lectura, sin buscar uniformar la voz de las personas autoras. Entendemos que la voz de quien escribe se expresa en el lenguaje y en la forma de los textos.

### ***La construcción del discurso sobre la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible***

El primer apartado sienta las bases y construye el discurso sobre la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. Lo integran tres capítulos. El primero es un capítulo cogenerado por todas las personas participantes en el proceso a partir de una reflexión que duró buena parte del primer año de trabajo y que se basó en marcos identificados y aportados por Noel Muñiz, investigador de Orkestra. Responde a la pregunta «¿qué es el bienestar inclusivo y sostenible?», definiendo el para qué de la competitividad. El capítulo plantea que no hay una relación causal unidireccional entre competitividad y bienestar, sino que es necesario trabajar para generar un círculo virtuoso entre ambos. Se trata, de esta manera, no de un resultado, sino de un proceso en el que los diferentes actores de la sociedad (empresas, Gobiernos...) deben diseñar y poner en marcha estrategias que impulsen una competitividad que de verdad esté al servicio del bienestar inclusivo y sostenible.

Una vez definido el para qué de la competitividad fue preciso conectarlo con las grandes tendencias globales. Por ello, el segundo capítulo identifica aquellas que pueden tener un mayor impacto en el bienestar inclusivo y sostenible. Sus autores, Usue Lorenz, José Luis Larrea y Marino González, presentan un marco que las identifica y proponen tres palancas en las que todos los territorios deben trabajar para responder a los desafíos que plantean dichas tendencias con independencia de los contextos organizativos y territoriales de que se trate. Estas son: la innovación y el emprendimiento; las capacidades de aprendizaje y la construcción colectiva.

Tras definir el objetivo de la competitividad e identificar las grandes tendencias globales que le afectan, el tercer capítulo reflexiona sobre las implicaciones que el discurso sobre bienestar inclusivo y sostenible tiene para la competitividad tal y como se ha entendido hasta ahora. Su autor, James Wilson, plantea que el lenguaje asociado a la competitividad territorial no es un lenguaje neutral, sino que se ha planteado tradicionalmente en términos de «ganadores» y «perdedores». Esto supone un importante desafío cuando la competitividad se vincula a conceptos como la inclusión, la sostenibilidad o el bienestar, que lo alejan de una lógica meramente económica. Cabría preguntarse, en este sentido, en dónde encajar, por ejemplo, las políticas sociales. Para superar el reto que supone comunicar un concepto que se ha entendido siempre con un significado radicalmente diferente, el autor sugiere que es mejor mantener el foco de la competitividad en el ámbito económico, calificando de exitosas aquellas políticas de competitividad que contribuyen al bienestar inclusivo y sostenible.

Contribuyen a esta reflexión otras tres perspectivas. En una de ellas Eloy Mealla, de la Universidad del Salvador en Argentina, explica por qué en América Latina el concepto de «desarrollo» —y no el de «bienestar»— sigue siendo el eje sobre el cual giran los discursos y acciones de los Estados, las organizaciones sociales y las empresas. En otra, Roberto Horta y Micaela Camacho, de la Universidad Católica de Uruguay, ponen de manifiesto que una de las particularidades de América Latina es la disparidad existente entre países (tamaño, niveles de ingreso, problemáticas sociales...), lo que obliga a diferenciar bien los distintos objetivos de resultado competitivo. En el caso uruguayo, el desafío es que las acciones que se implementen en el presente tengan implicaciones directas en los resultados futuros. Finalmente, Andrew Cummings, de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, comparte la pertinencia del concepto «desarrollo económico territorial» definido como un proceso integrador articulado por los agentes del territorio, pero vinculado a los agentes externos que operan en sistemas abiertos multidimensionales, con múltiples actores interrelacionados entre sí, a múltiples escalas territoriales.

### *El rol de los diferentes agentes en el logro de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible*

El segundo apartado de este trabajo propone marcos que pueden ayudar a las universidades que participan en la Iniciativa a reflexionar sobre su propio rol y el de los otros agentes (empresas, Gobiernos...) en la construcción de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. No se trata de recetas implementables, sino marcos que cada universidad puede reconstruir en cada contexto en los procesos de diálogo que desarrolle con agentes clave de su territorio.

El capítulo 4 dibuja, a modo de introducción, un cambio de paradigma que puede ayudarnos a entender la importancia que cobra la interacción con los actores en la construcción de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. En palabras de su autor, José Luis Larrea, nos encontramos transitando de un paradigma centrado en el espacio (el territorio), a otro centrado en las relaciones. En el nuevo paradigma las relaciones entre las personas, tanto como individuos y como parte también de las organizaciones a las que pertenecen (Administraciones públicas, empresas, universidades...), adquieren mayor importancia y nos obligan a profundizar en el análisis de sus distintas expresiones, entre las que destacan el intercambio, la coordinación, la colaboración y la cooperación.

Por su parte, en el capítulo 5 Mercedes Oleaga y Edurne Magro reflexionan sobre la dimensión relacional de las personas. Centran su mirada en el capital social y cultural como conectores de los diferentes espacios en los que estas se relacionan y negocian sus valores: desde el núcleo central familiar hasta la comunidad global. Las autoras destacan la importancia del contexto territorial y sus instituciones, ya que estas, si bien forman parte de un entramado institucional mayor, condicionan el bienestar de las personas y se influyen mutuamente.

El capítulo 6 aborda el rol de la empresa. Henar Alcalde y Mariana Carnelli ponen de manifiesto la capacidad que tienen las empresas para generar riqueza al tiempo que contribuyen a satisfacer necesidades sociales. Tras hacer un repaso de las diferentes escuelas de pensamiento que han aportado conocimiento sobre el desafío que plantea el binomio empresa-sociedad (desde la responsabilidad social corporativa hasta la más reciente teoría de creación de valor compartido), proponen un marco para clasificar las diferentes acciones estratégicas empresariales de acuerdo con su impacto en el bienestar. Dichas acciones estratégicas se basan en un enfoque dinámico y emergente coherente con la definición de bienestar propuesta en el capítulo 1 y en el que cada empresa podrá elegir el tipo de acción estratégica que mejor se adapte a su propio contexto y realidad interna.

Este capítulo se enriquece con dos casos que ejemplifican cómo pueden convivir la generación de riqueza y la creación de bienestar. En la primera, Gonzalo Rodríguez, del centro Magis para la Investigación y Promoción del Desarrollo Humano y la Justicia en Salta, Argentina, comparte un caso de creación de una cadena de valor compartido en la que participan una gran empresa y una empresa social cooperativa de construcción. El caso subraya el papel desempeñado por el centro de investigación como facilitador del proceso, usando una metodología de investigación acción. En la segunda, Andrew Cummings de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas y su coautor, Salvador Israel Marroquin García, comparten el caso de la Ruta del Marañoón, que emerge del trabajo de una coalición de actores del territorio rural de Tecolua, liderado por una organización nacional de apoyo al desarrollo, una empresa social propiedad de productores de marañón y el equipo de la municipalidad que identificó el cultivo, procesamiento y comercialización del marañón.

En el capítulo 7 Edurne Magro presenta un marco para entender el papel que puedan desempeñar las políticas públicas y las instituciones en la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. La autora pone el foco en las políticas microeconómicas y parte de tres conceptos: tipos de políticas, problemas

a los que responden y gobernanza para explorar los diferentes problemas sobre los que se pueden articular las políticas orientadas al bienestar inclusivo y sostenible. Magro revisa también las nuevas políticas de innovación transformadora. La autora alerta sobre los desafíos que plantean los ciclos e ideologías políticas, las políticas macroeconómicas contradictorias y la baja calidad institucional en las apuestas de largo plazo necesarias para que las políticas públicas puedan incidir en la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible.

La reflexión anterior adquiere una perspectiva empírica en el trabajo que comparten Ivonne Tapia y Héctor Manuel Villanueva de la Universidad Iberoamericana de Puebla. La autora y el autor analizan las cifras del Consejo para la Evaluación de las Políticas Públicas en México para identificar las acciones que el Gobierno de México deberá llevar a cabo con el fin de dar cumplimiento a tres de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible más apremiantes en ese país. Se trata de los objetivos 1, 2 y 8 que abordan la erradicación de la pobreza, la reducción del hambre y el crecimiento económico y trabajo decente, respectivamente. El análisis efectuado revela los enormes desafíos asociados al cumplimiento de dichos objetivos en un contexto caracterizado por una polarización lacerante en la distribución de la riqueza.

El capítulo 8 aborda el rol de la universidad. Mari Jose Aranguren, Patricia Canto-Farachala, Antonia Caro y José Luis Larrea presentan el concepto de «universidad cotransformadora». Se trata de una universidad modo 3, que pone sus tres misiones al servicio de la cotransformación de su territorio. Las autoras y el autor identifican los principales retos en los que es necesario trabajar para que las universidades puedan desempeñar dicho papel y presentan, a modo de ejemplo, los casos de Orkestra y el modelo de gestión 6i de la Universidad de Deusto como posibles vías complementarias para el desarrollo de capacidades de cotransformación. Mientras que el caso de Orkestra puede ayudar a superar algunos de los retos identificados, al diferenciarse de los departamentos universitarios tradicionales por su grado de autonomía y flexibilidad para decidir sobre su administración, estructura y orientación de su investigación, el modelo 6i plantea el desarrollo de métodos innovadores de gestión al interior de la propia universidad partiendo de una visión sistémica y flexible de transformación universitaria.

Ivonne Tapia y Héctor Manuel Villanueva de la Universidad Iberoamericana de Puebla (México) profundizan en el rol transformador de las universidades, abordando su medición. Para ello proponen el concepto de «liderazgo social», entendido como el compromiso público de las universidades para contribuir a los ODS. El autor y la autora sugieren que en la medida en que las universidades diseñen e implementen acciones que contribuyan al logro de los ODS a través de todas sus actividades (formación, investigación, gestión...), su liderazgo tendrá un carácter social más sólido y con un impacto más amplio, medido a través de las metas e indicadores de dichos objetivos de desarrollo sostenible.

Por su parte, Carlos Augusto Valencia y Mauricio Fernando Gómez Castillo, de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, comparten un caso en el que la universidad se implica directamente en la resolución de un problema práctico: el proceso de reincorporación de antiguos combatientes de las FARC a la sociedad a través del acompañamiento a iniciativas productivas.

En el capítulo 9 Carmen Bueno hace una invitación a repensar la innovación en el contexto de las universidades, utilizando un enfoque sistémico multinivel para comprender e incidir en el cambio transformador. Tras revisar los paradigmas internacionales del mundo académico y de la innovación, aplica el modelo al caso de la Universidad Iberoamericana (México). La autora identifica los espacios que al interior de dicha universidad están claramente dirigidos a la generación de conocimiento y soluciones prácticas que fomenten una economía competitiva procuradora del bienestar inclusivo. Bueno concluye subrayando la necesidad de conocer bien las formas de gobernanza de la actividad universitaria, su coexistencia con el

régimen predominante en la estructura organizativa, la pertinencia de sistematizar las prácticas que se desarrollan con otros actores, y la importancia de generar espacios de discusión para identificar las regulaciones que restringen los procesos de colaboración necesarios para poner en marcha prácticas de innovación transformadora.

Finalmente en el capítulo 10, Odette Lobato propone la regulación como una forma de contribuir a una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. La autora parte de la teoría de los sistemas sociales de Luhmann para caracterizar la regulación como una forma de comunicación a través de la cual la organización desarrolla una mayor sensibilidad con su entorno. La materialización práctica de esta aproximación es el Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario (IMSU) que recoge la opinión de los usuarios sobre los productos y/o servicios generados por diferentes organizaciones. La autora presenta cuatro casos desarrollados entre 2010 y 2020 y concluye que, en el futuro, la opinión de los usuarios activistas sociales y ambientalistas será clave en la supervivencia de las organizaciones. Por lo tanto, el IMSU puede ser una herramienta para una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible, al dirigir la regulación hacia el bienestar comunitario.

En el último capítulo de este apartado, Miren Larrea comparte aprendizajes que pueden ayudar a llevar al terreno los marcos presentados en los capítulos anteriores. Las experiencias sobre las que la autora basa el capítulo son procesos de investigación acción en los que los equipos investigadores han cogenerado el conocimiento junto con otros actores territoriales, en el contexto de aplicación. Larrea define la complejidad en función del grado de conflicto en el posicionamiento de los actores y aborda su explicitación, los procesos de construcción de confianza y visión compartida, así como las dimensiones crítica y relacional de la persona investigadora. La autora invita a introducir las palabras «conflicto», «poder», «ideología», «negociación», «crítica», «pérdida de confianza», junto con conceptos como «socialmente útil», «bien común», «innovación social», «desarrollo humano», «valor compartido», en el discurso sobre bienestar inclusivo y sostenible como forma de hacerlo accionable. Concluye que la única forma de que los marcos que se presentan en este cuaderno sean accionables es integrándolos en procesos de diálogo en el territorio.

### *¿Qué aprendimos? ¿Qué falta por explorar?*

El capítulo de conclusiones se elaboró con la aportación de todas las personas investigadoras que han participado en este proceso a través del desarrollo de cuatro talleres en los que fuimos sistematizando tanto la estructura que debía tener el apartado de conclusiones como los contenidos. El objetivo último fue identificar los principales aprendizajes del ejercicio, así como las futuras líneas de investigación. Las personas que lean este informe encontrarán en el apartado de conclusiones los aprendizajes más destacados de este proceso.

Con este trabajo cumplimos el primer objetivo: generar un discurso propio sobre la competitividad al servicio del desarrollo económico y social sostenible de los territorios. Toca, a partir de ahora, poner en marcha la consecución del segundo objetivo: impulsar el desarrollo de una investigación transformadora que busque el cambio real de la competitividad en los territorios de las universidades que participan en la IIL. Esperamos que los marcos que se recogen en este cuaderno se hagan accionables en los diferentes contextos y que podamos compartir los aprendizajes que vayan surgiendo en los distintos escenarios. Este es el compromiso que asumimos en el último taller.

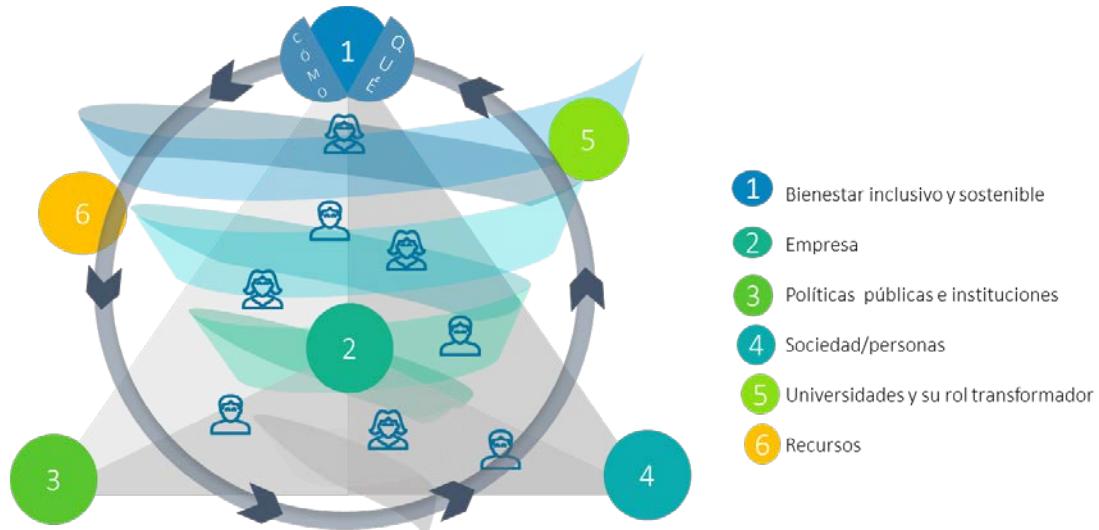
## 1 ¿QUÉ ES EL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE?

Capítulo cogenerado a partir de la reflexión colectiva de las personas de las universidades que participaron en la puesta en marcha de la Iniciativa Iñigo de Loyola:

*Marina Alabí, Henar Alcalde, Mari Jose Aranguren, Alexei Arbona, Alejandro Bernhardt, Claudia Cristina Bitencourt, Patricia Canto, José de la Cerda, Andrew Cummings, Guillermo Díaz, Jorge Elgegrén, Alejandro Flores, Susana Franco, Luis Hernando García, Cristino Alberto Gómez Luciano, Marino González, Gonzalo Hernández Gutiérrez, Roberto Horta, José Luis Larrea, Edurne Magro, Noel Martín Muñoz, Eloy Mealla, Mercedes Oleaga, Ernani Ott, Pedro Páez, Raquel Vázquez, Gonzalo Rodríguez Zubieta, Wilson Romero, Ivonne Tapia, Carlos Valencia, Héctor Manuel Villanueva Lendechy, Fernando Villarán, Tiago Wickstrom Alves y James Wilson.*

El bienestar inclusivo y sostenible en el marco presentado (véase figura 1) está constituido por los resultados u objetivos finales que nos marcamos como sociedad.

**Figura 1** Marco de construcción de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible



Fuente: elaboración propia.

Según las Naciones Unidas, el concepto de bienestar, presentado en la Agenda 2030, se define como una visión de futuro transformadora que aspira a un mundo sin pobreza, hambre, enfermedades ni privaciones; donde las formas de vida prosperen sin temor ni violencia y no haya analfabetismo y sí acceso equitativo y generalizado a educación de calidad en todos los niveles, con atención sanitaria y protección social. Un mundo donde permanezca vigente el compromiso de salvaguardar el derecho humano al agua potable y al saneamiento, a unas mejores condiciones higiénicas y a alimentos en cantidades suficientes, inocuos, asequibles y nutritivos; donde los hábitats humanos sean seguros, resilientes y sostenibles, con acceso universal al suministro de energía asequible, fiable y sostenible. Donde esté por tanto garantizado el bienestar físico, mental y social del ser humano.

La Agenda 2030 marca en estos momentos una visión consensuada —a través de consultas públicas, interacción con la sociedad civil y negociaciones entre los países— de lo que constituye el bienestar. Este consenso se ha construido teniendo en cuenta distintas interpretaciones y marcos desarrollados anteriormente y, por tanto, constituye un importante punto de partida para la definición de bienestar.

Sin embargo, en este trabajo hemos elaborado una definición complementaria de bienestar inclusivo y sostenible que nos permite enfatizar distintos elementos que serán cruciales al desarrollar cómo la competitividad puede incidir en el bienestar.

Con ello queremos, además, que las personas y los diferentes agentes socioeconómicos trabajemos para la construcción del bienestar desde el territorio en el que vivimos con solidaridad con el resto del planeta. Para ello, en los diferentes capítulos de este trabajo vamos a describir marcos conceptuales que ayuden a dichos actores en la construcción de dicho bienestar: ¿Qué podemos hacer como ciudadanos en toda nuestra dimensión relacional para la construcción del bienestar inclusivo y sostenible? ¿Qué estrategias pueden seguir las empresas para impulsar este bienestar? ¿Y los Gobiernos? ¿Y las universidades?

En este capítulo nos vamos a centrar en la definición de bienestar inclusivo y sostenible para proponer, en los siguientes capítulos, marcos conceptuales que ayuden a las personas, empresas, Gobiernos y universidades en su contexto y realidad específica a trabajar estrategias para la construcción de este bienestar. Porque el objetivo que perseguimos con este proyecto no es solo definir el bienestar inclusivo y sostenible, sino facilitar después, desde diferentes universidades, la construcción del bienestar inclusivo y sostenible en colaboración con empresas, Gobiernos, otras universidades y la sociedad civil. Los marcos conceptuales que desarrollaremos en los siguientes capítulos son una herramienta que nos ayudaría en el diálogo con los diferentes actores.

Definimos «bienestar inclusivo y sostenible» de la siguiente manera:

*Es el resultado de un proceso sistémico y dinámico por el que todas las personas que conforman una sociedad tienen cubiertas de forma integral sus necesidades humanas y pueden desarrollar plenamente su potencial como personas, construyendo colaborativamente entre todos los actores de su comunidad el futuro que desean para su territorio, de manera sostenible en el tiempo y solidaria con el resto de los habitantes del planeta.*

A continuación, vamos a especificar cada aspecto destacado en esta definición:

***Es el resultado de un proceso sistémico y dinámico...***

El bienestar es el resultado de las decisiones y estrategias de múltiples actores (empresas, Gobiernos, universidades, organizaciones sociales, etc.) y personas que influyen mutuamente unas en otras (sistémico). Además, estas estrategias van evolucionando de forma dinámica en el tiempo y tienen una incidencia a corto, medio y largo plazo.

***... por el que todas las personas que conforman una sociedad...***

Las personas pueden diferenciarse por cualidades innatas (sexo, raza...) o por opciones personales (religión, adscripción política...). A su vez, se desenvuelven en diferentes ámbitos de relación (familiares, laborales, sociales...) que las integran en distintos colectivos. Cuando decimos que el bienestar debe incluir a todas las personas que forman parte de una sociedad nos referimos a que debe ser equitativo, sin que se generen grandes diferencias de oportunidades según esas características o según su edad. Por otro lado, todos los colectivos, cada uno desde su ámbito y estrategias, deben contribuir a ese bienestar inclusivo y sostenible.

En línea con esto, en muchas de las definiciones de bienestar se enfatiza que este debe ser inclusivo. Según el enfoque del Haas Institute de la Universidad de Berkeley (Menendian *et al.*, 2018), el bienestar inclusivo es el acceso al poder, a los recursos públicos y privados y a la mejora, a través de su progreso, de la forma en que la sociedad ve a los miembros marginados del grupo.

La inclusión se realiza cuando los grupos histórica o actualmente marginados se sienten valorados, cuando se respetan las diferencias y se satisfacen y reconocen las necesidades y derechos básicos y fundamentales, en relación con los grupos dominantes de esas sociedades; el foco está en los grupos sociales en lugar de los individuos, ya que la marginalidad a menudo ocurre como resultado de la membresía del grupo.

Esta definición la operacionalizan poniendo el foco principalmente en el desempeño de los grupos según el género, la raza, el origen étnico, la religión y la orientación sexual. Sin embargo, este enfoque no puede explicar plenamente los aspectos no cuantificables o más cualitativos de la pertenencia y la inclusión, por esta razón, el Índice de inclusión de Haas es usualmente acompañado de historias y temas que van más allá de los datos.

Junto a este enfoque hay otros como el de Ipsos Public Affairs (IPSOS, 2018), que relaciona el bienestar como la conjunción de diferentes constructos formados por: la inclusión religiosa (donde se cuestionan temas asociados a la práctica de las cinco principales religiones en el mundo —cristianismo, islamismo, judaísmo, budismo e hinduismo— y la elección del ateísmo), la inclusión migratoria (la condición de nacional al asumir la nacionalidad del país donde se encuentra, la condición de ser trabajador formal o no, la fluidez al expresar la nueva lengua adquirida, el tiempo de estancia en el país de residencia, su relación de pareja con una persona natural del lugar donde reside, etc.) y la inclusión por otras características (afinidad sexual, exconvicto, extremista en términos políticos, etc.).

En este sentido, las distintas características de las personas en las que se va a trabajar la inclusión y en las que nos vamos a centrar en este trabajo son las siguientes: género, raza/etnia, nativos/migrantes, edad y otros (orientación sexual, religión, discapacidad...).

*...tengan cubiertas de forma integral sus necesidades humanas...*

El bienestar supone que todas las personas tengan cubiertas de forma integral sus necesidades humanas. Entre las necesidades humanas hay algunas que son comunes a todas las personas, pero hay otras que varían según el contexto en el que se encuentre la persona o según las características personales que se han especificado previamente.

Así, aunque para que una persona tenga cubiertas de forma integral sus necesidades, debería tener cubiertas estas dimensiones, su expresión varía en función de sus características y del contexto en que se encuentre la persona o la comunidad.

En esta línea, el Índice Canadiense de Bienestar (2016) define el bienestar como la presencia de la calidad de vida más alta posible en el sentido más amplio de la expresión, focalizada, pero no necesariamente de forma exclusiva, en: buenos estándares de vida, salud vigorosa, un medioambiente sostenible, comunidades con vitalidad, una población educada, un balance equilibrado del uso del tiempo, altos niveles de participación democrática y acceso y participación en el ocio y la cultura.

Según la organización The Social Progress Imperative (Porter y Stern, 2014), el progreso social es la capacidad de una sociedad para satisfacer las necesidades humanas básicas de sus ciudadanos, estableciendo los

elementos que permiten a los ciudadanos y a las comunidades mejorar y sostener la calidad de sus vidas, y crear las condiciones para que todos los individuos puedan desarrollar su potencial plenamente.

Como herramienta explicativa de dicho enfoque, esta organización ha desarrollado y promovido el índice de progreso social, el cual ordena las dimensiones del bienestar en tres grandes bloques —necesidades humanas básicas, fundamentos del bienestar y oportunidades— que a su vez se desglosan en doce ejes: nutrición y atención médica básica, agua y saneamiento, cobijo y seguridad personal en el primer bloque; acceso al conocimiento básico, acceso a la información y comunicaciones, bienestar y salud y calidad del medioambiente en el segundo bloque; y derechos personales, libertad personal y de elección, tolerancia e inclusión y acceso a la educación avanzada en el tercer bloque.

Por su parte, las Naciones Unidas (2015) fijan diecisiete objetivos de desarrollo sostenible divididos en cinco bloques: persona, planeta, prosperidad, paz y partenariados. El primero de ellos incluye objetivos ligados a la pobreza, hambre, salud, educación e igualdad de género; en el segundo, agua, consumo, cambio climático, océanos y medioambiente; en el de prosperidad, energía, empleo y economía, infraestructuras, desigualdades y ciudades; y en los dos últimos paz, justicia y alianzas.

Asimismo, la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (UNECE, 2014) integra las siguientes dimensiones: bienestar subjetivo, consumo e ingresos, nutrición, salud, vivienda, educación, ocio, seguridad física, confianza, instituciones, recursos energéticos, recursos minerales, tierras y ecosistemas, agua, calidad del aire, clima, trabajo, capital físico, capital del conocimiento y capital financiero.

Por otra parte, el marco de la OCDE (2017) distingue, por un lado, entre las condiciones de vida materiales actuales y la calidad de vida de la persona, y, por otro lado, entre las condiciones requeridas para asegurar la sostenibilidad de las mismas en el tiempo. Entre las condiciones de vida materiales —el bienestar económico— se determinan las posibilidades de consumo de las personas y su dominio sobre los recursos. Si bien esto está señalado por el PIB, este último también incluye actividades que no contribuyen al bienestar de las personas (por ejemplo, actividades dirigidas a compensar algunas de las lamentables consecuencias del desarrollo económico), como aquellas no comerciales que amplían las posibilidades de consumo de las personas.

La calidad de vida, definida como el conjunto de atributos no monetarios de los individuos, configura las oportunidades de vida de la persona y posee un valor intrínseco en diferentes culturas y contextos, y la sostenibilidad de los sistemas socioeconómicos y naturales donde viven y trabajan las personas es fundamental para que el bienestar perdure en el tiempo. La sostenibilidad depende de cómo las actividades humanas actuales impactan en las existencias presentes y futuras de diferentes tipos de capital (natural, económico, humano y social).

Similarmente, el Boston Consulting Group (Hrotko *et al.*, 2018) define el bienestar sobre la base de grupos de diez dimensiones en tres categorías. La categoría económica incluye la dimensión del ingreso, la estabilidad económica y el empleo. La categoría de inversiones incluye las dimensiones de educación, salud e infraestructura, que reflejan los resultados de las políticas y los programas que representan la mayor parte de los gastos no defensivos de cualquier Gobierno. Y la de sostenibilidad, que comprende la dimensión ambiental y tres que contribuyen a la inclusión social, como la igualdad, la sociedad civil y la gobernanza.

Por último, hay otros índices que se centran en aspectos más específicos de la inclusión como el acceso a internet de *The Economist*. De acuerdo con esta iniciativa, el concepto de inclusión y exclusión está cada vez más ligado al mundo digital, que, como el entorno tangible, tiene la capacidad de marginalizar o incluir a la persona.

Para este índice, los constructos de exclusión digital están basados en cuatro ejes: disponibilidad (calidad y amplitud de la infraestructura disponible requerida para accesos y niveles de uso de internet), asequibilidad (costo del acceso en relación con los ingresos y el nivel de la competencia en el mercado de internet), relevancia (existencia y extensión del contenido del idioma local y contenido relevante) y preparación (capacidad para acceder a internet, incluyendo habilidades, aceptación cultural y políticas de apoyo).

En base a una síntesis del repaso de las dimensiones que se recogen en las diferentes iniciativas de medición del bienestar, en este trabajo proponemos catorce dimensiones de las necesidades humanas. La tabla 1 recoge un esquema de las mismas: el Índice Canadiense de Bienestar, el índice de progreso social, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (UNECE), la OCDE y el Boston Consulting Group.

**Tabla 1 Dimensiones de las necesidades humanas**

	ICB	IPS	ODS	UNECE	OCDE	BCG
Agua y saneamiento (BF-cognitivo)		X	X	X		
Nutrición (BF-cognitivo)		X	X	X		
Salud (BF-cognitivo)	X	X	X	X	X	X
Vivienda (BM-cognitivo-económico)		X		X	X	
Educación (BM-cognitivo-económico)	X	X	X	X	X	X
Información y comunicación (BM-cognitivo-tecnológico)		X				X
Seguridad y confianza (BS-cognitivo-comunitario)	X	X	X	X	X	X
Acceso a energía (BM-cognitivo-económico)			X	X		
Movilidad (BM-cognitivo-tecnológico)			X			X
Empleo de calidad (BP-cognitivo-emocional)	X		X	X	X	X
Ingresos (BM-cognitivo-económico)	X		X	X	X	X
Capacidad de voz y libertad de elección (BS-político-cognitivo)	X	X		X	X	X
Ocio y cultura (BE-subjetivo)	X			X		
Calidad medioambiental y cambio climático (BF-cognitivo)	X	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2 Definiciones de las necesidades humanas**

Agua y saneamiento	Acceso a agua libre de impurezas y a servicios de saneamiento e higiene adecuados
Nutrición	Acceso a una alimentación sana, nutritiva y suficiente
Salud	Vida saludable, tanto física como mental
Vivienda	Acceso a vivienda con infraestructura adecuada
Educación	Acceso a educación de calidad
Información y comunicación	Acceso analógico y digital a la información y la comunicación

<b>...Continúa de la tabla anterior</b>	
<b>Seguridad y confianza</b>	Sentimiento de seguridad frente a distintos tipos de violencia física, psicológica o de abuso por parte de las personas o las instituciones y capacidad de relacionarse y establecer vínculos
<b>Acceso a energía</b>	Acceso a energía asequible, confiable y sostenible
<b>Movilidad</b>	Capacidad de movimiento, tanto a través de infraestructuras de transporte sostenibles como libertad de movimiento
<b>Empleo de calidad</b>	Acceso a trabajo digno y justamente remunerado
<b>Ingresos</b>	Asegurar los ingresos suficientes para cubrir las necesidades
<b>Capacidad de voz y libertad de elección</b>	Libertad para tomar decisiones sobre tu vida, expresar opiniones e incidir en la vida pública
<b>Ocio y cultura</b>	Acceso a actividades de ocio, culturales y artísticas
<b>Calidad medioambiental y cambio climático</b>	Disfrute y acceso a un medioambiente y ecosistema biodiverso saludables y sostenibles

Fuente: elaboración propia.

Dada la diversidad de las personas que conforman una sociedad, tal y como hemos comentado al hablar de la inclusión, hay que garantizar el acceso a cubrir las necesidades humanas a los diferentes colectivos mencionados anteriormente, tal como se refleja en las columnas de la tabla 3.

**Tabla 3** Necesidades humanas y diversidad de personas

	Género	Raza/ Etnia	Migración	Edad	Otros
<b>Agua y saneamiento</b>					
<b>Nutrición</b>					
<b>Salud</b>					
<b>Vivienda</b>					
<b>Educación</b>					
<b>Información y comunicación</b>					
<b>Seguridad y confianza</b>					
<b>Acceso a energía</b>					
<b>Movilidad</b>					
<b>Empleo de calidad</b>					
<b>Ingresos</b>					
<b>Capacidad de voz y libertad de elección</b>					
<b>Ocio y cultura</b>					
<b>Calidad medioambiental y cambio climático</b>					

Fuente: elaboración propia.

Junto a estas dimensiones del bienestar más objetivas hay otra dimensión más subjetiva de la percepción de bienestar de cada individuo. Esta percepción dependerá del grado de cobertura de las necesidades humanas definidas y de su ajuste a las expectativas de bienestar de cada persona. Varios de los trabajos antes mencionados incluyen también entre sus dimensiones el aspecto subjetivo del bienestar.

*...y puedan desarrollar plenamente su potencial como personas...*

Si las personas pueden tener posibilidades de acceso a oportunidades que les permitan cubrir sus necesidades humanas, van a poder desarrollar sus capacidades y potencial al máximo. Esto está claramente relacionado con el enfoque de capacidades del economista Amartya Sen.

Para Sen (1985), el desarrollo es la cantidad de opciones que tiene un ser humano en su propio medio para ser o hacer lo que él desea. A mayor cantidad de opciones, mayor desarrollo humano; a menor cantidad de opciones, menor desarrollo humano. Así, el progreso o desarrollo es un proceso de expansión de las capacidades (posibilidades que tienen los individuos de alcanzar desempeños valiosos) de que disfrutan los individuos. Sen centra su atención en la capacidad de las personas para vivir la vida, y por ello se analizan los motivos que estas poseen para valorar y aumentar las alternativas reales entre las cuales poder optar.

La noción de capacidades propuesta por el economista en sus trabajos podría ser definida como el conjunto de oportunidades que una persona, desde la práctica consciente de su libertad, genera para llevar una u otra clase de vida. Sen no detalla esas capacidades, algo que sí hace Martha Nussbaum (2000), quien desarrolló el siguiente listado: vida, salud, integridad corporal, sentidos, imaginación y pensamiento, emociones, razón práctica, afiliación, otras especies, jugar, control sobre el entorno (político y material).

En esta misma línea, Dalziel *et al.* (2018) definen el bienestar como el proceso de mejora de las capacidades de las personas para que vivan la vida que valoran y tienen razones para valorar. Por tanto, consideran que las personas pueden crear bienestar a través del esfuerzo personal y la colaboración con otros. A través de este proceso las personas, desde su libertad, van tomando decisiones que amplían sus capacidades y, en consecuencia, se desarrollan capacidades colectivas para cubrir las necesidades humanas.

Dalziel *et al.* (2018) destacan que la inversión en estas capacidades colectivas, que denominan «activos duraderos», tanto materiales como no materiales, puede mejorar los resultados de bienestar al expandir las capacidades de las personas para llevar vidas personalmente valiosas.

Se refieren a invertir en capital humano (desarrollar habilidades personales a través de la participación en la educación, a través de la experiencia y a través de una mejor salud), capital cultural (heredar, practicar, transformar y transmitir valores de generación en generación), capital social (fortalecer diversas redes, organizaciones de voluntarios y los lazos de confianza dentro y entre las comunidades), capital económico (construyendo y poseyendo activos físicos y financieros duraderos creados por el hombre), capital natural (conservando áreas silvestres y naturales gestionadas para mantener o mejorar los servicios ecosistémicos del medioambiente), capital de conocimiento (investigando y desarrollando avances en tecnología y en otros productos de propiedad intelectual) y capital diplomático (impulsando instituciones y normas que fomenten la colaboración internacional para el bien común).

Para nosotros, estos son en definitiva diferentes capacidades colectivas que se desarrollan en una sociedad y amplían el bienestar, generando un proceso sistémico y dinámico, como se ha mencionado más arriba.

*... construyendo colaborativamente entre todos los actores de su comunidad el futuro que desean para su territorio...*

Esto supone que, además de que todas las personas tengan individualmente capacidad de voz y libertad de elección, el sistema institucional y social debe facilitar que exista una verdadera participación para decidir y construir colectivamente el futuro que se quiere para cada territorio a diferentes escalas.

La existencia de mayores niveles de transparencia y confianza favorece la cooperación entre diferentes grupos y facilita los procesos democráticos. Esto significa que, aunque en todos los contextos debe garantizarse la cobertura de las necesidades humanas arriba mencionadas, la expresión de las mismas en cada contexto debe ser definida por las personas de ese territorio.

*... de manera sostenible en el tiempo y solidaria con el resto de los habitantes del planeta.*

La cobertura integral de las necesidades humanas debe garantizarse a todas las personas durante toda su vida y también a las generaciones futuras, por lo que debe existir una corresponsabilidad intrageneracional e intergeneracional (con las futuras generaciones). Esto conlleva la necesidad de fomentar un uso responsable de los recursos de la sociedad y del sistema, con el que se promueva la producción de impactos positivos mediante las aportaciones individuales o colectivas, al igual que el refuerzo positivo de la no generación de impactos negativos.

Esta definición de bienestar se contextualiza en un territorio, comunidad o sociedad concreta. Pero vivimos en un mundo muy conectado, donde las decisiones y actuaciones que se adoptan en un lugar impactan en otros. Es por ello que necesitamos insertar la dimensión definida como «aldea global», es decir, cada comunidad, sociedad, territorio debe garantizar la sostenibilidad de su bienestar respecto a las demás sociedades del planeta; en otras palabras, ser consciente y asegurar que sus decisiones y acciones no influyan negativamente en otros, de manera que los términos «inclusivo» y «sostenible» no se limiten a cada territorio o comunidad concreta, sino que se hagan extensibles al conjunto de personas del planeta.

Los rasgos relativos a que el bienestar debe garantizarse de forma sostenible en el tiempo y solidaria con el resto del planeta se explicitan claramente en varios de los trabajos sobre bienestar. Así, por ejemplo, UNECE (2014) define el bienestar sostenible como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades, tomando en cuenta para ello un mundo cada vez más globalizado en el que resulta pertinente reflejar el impacto transfronterizo de la sostenibilidad, destacando cómo un país en busca del bienestar de sus ciudadanos puede afectar el bienestar de los ciudadanos de otros países.

Asimismo, destaca que el bienestar sostenible, por tanto, se debe ocupar de los aspectos inter- e intrageneracionales del bienestar humano, incluyendo la distribución de este bienestar en el tiempo: el bienestar humano de la generación actual en un país en particular (referido como «aquí y ahora»), el bienestar de las generaciones futuras («más adelante») y el bienestar de las personas viviendo en otros países («en otros lugares»). Este enfoque permite a cualquier individuo distinguir hasta dónde puede afectar el alcance de sus elecciones a la generación actual y a la manera en que esta afronta o puede llegar a afrontar sus problemas «en otro lugar» o «más adelante en el tiempo».

La distribución del bienestar en el tiempo exige considerar también la sostenibilidad desde el punto de vista ambiental. En la década de los 70 del siglo pasado se publicó un controvertido informe que advertía sobre los límites del crecimiento de la población mundial en relación con la producción de alimentos y la explotación de los recursos naturales, entre otras dimensiones. La preocupación por la forma tan acelerada en la que se estaba deteriorando el planeta y sus recursos siguió manifestándose entre la comunidad científica y algunos organismos internacionales durante los primeros años de la década de los 80 de dicho siglo. Las conceptualizaciones sobre un potencial «desarrollo sostenible» en la sociedad aún no existían, y el bienestar, utilizable como noción en los círculos económicos, era empleado únicamente bajo las normas de la moderna teoría económica del desarrollo que dogmáticamente proponía incrementar el volumen de producción de

bienes y el consumo para reducir la pobreza y así aumentar el bienestar general de la población (Rosenstein-Rodan, 1943).

Fue en este contexto que la Organización de Naciones Unidas (ONU) creó en 1983 la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD). Poco tiempo después, esta comisión invitaría a diversos colectivos (expertos, científicos, empresas, ONG, Gobiernos, sociedad, etc.) a sumarse a una iniciativa de cambio que conllevara una mayor implicación en la búsqueda de soluciones a las acciones con impacto negativo en la flora y la fauna del planeta. Así fue como Naciones Unidas incorporaba conceptualmente la dimensión ambiental a la concepción económica generalista del «desarrollo» predominante hasta la fecha (ONU, 1983).

En 1987, como producto de este esfuerzo colectivo continuo, la CMMAD hace público el *Informe Brundtland*, elaborado por un comité liderado por la primera ministra de Noruega, la doctora Gro Harlem Brundtland (CMMAD, 1987). *Our Common Future*, nombre con el que se conocería posteriormente este informe, destacaría principalmente por su enorme aportación conceptual al introducir por vez primera el término «desarrollo sostenible» en la literatura técnica y científica, definido como «el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones» (CMMAD, 1987), lo que supuso una revolución en la visión del uso y distribución transgeneracional de los recursos económicos, sociales y ambientales. Esta definición abría un debate sin precedente sobre la viabilidad de un modelo económico productivo y de consumo irresponsable pero vigente hasta ese momento.

El *Informe Brundtland* argumenta que el desarrollo sostenible debía estar inherentemente cimentado en la justicia distributiva tanto en el tiempo como en los territorios; en otras palabras, que la distribución del bienestar entre la presente y las futuras generaciones debía ser tomado en cuenta, al igual que la diferencia en los niveles de bienestar entre las naciones (CMMAD, 1987).

Además, su énfasis en el principio de justicia y equidad social a escala global evidencia su enfoque transfronterizo del impacto que la sostenibilidad puede no solo provocar en el bienestar de la ciudadanía de un país en concreto, sino también en cómo dicha búsqueda de bienestar podría comprometer positiva o negativamente el bienestar de la población de otros países. Así pues, el desarrollo sostenible, tal y como lo define Brundtland, incorpora en su base conceptual tanto las nociones de lo inter- e intrageneracional, como el principio de distribución justa del bienestar global (CMMAD, 1987).

Finalmente, rescatamos del *Informe Brundtland* tres dimensiones que conectan con la definición de bienestar inclusivo y sostenible que hacemos en este capítulo. Primero, el bienestar humano de la generación presente en un país en concreto («aquí y ahora»); segundo, el bienestar de las futuras generaciones («más tarde»); y tercero, el bienestar de las personas que habitan en otras naciones y comunidades («en cualquier otra parte»). Este enfoque del bienestar permite distinguir en qué medida las elecciones que realiza la generación actual pueden comprometer el bienestar de otros «en otro lugar» o «más adelante» (CMMAD, 1987).

Después del *Informe Brundtland* se sucederían iniciativas promovidas por organismos internacionales como la Mesa Redonda Norte-Sur, el Comité de Naciones Unidas para la Planificación del Desarrollo, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Agenda 21, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Agenda 2030 de Naciones Unidas, con sus diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (NU, 2015).

Una vez construida la definición conjunta de bienestar y retomando la figura inicial desde donde partímos con la perspectiva de la competitividad al servicio del bienestar, podemos concluir diciendo que no se estipula que haya una relación causal unidireccional entre competitividad o desarrollo económico y bienestar, sino

que se trata de ir generando un círculo virtuoso entre ambos. Esto es lo que se refleja en la figura 1 a través del círculo.

El bienestar inclusivo y sostenible es el fin que se busca alcanzar a través de la competitividad, pero a su vez, como proceso sistémico, ya sea en una forma básica o avanzada, el propio bienestar influye en la competitividad. En definitiva, el que todas las personas de una sociedad tengan salud, buena educación, acceso a empleo de calidad, etc. mejora su bienestar, y ello a su vez hace que mejore la competitividad, que tengan más capacidad para crear bienestar.

Por lo tanto, queremos trabajar una competitividad que genere un círculo virtuoso con el bienestar, que lleve a que ambas vayan mejorando. Es por eso que debemos concebir este proceso como algo que funciona mediante la retroalimentación, buscando como fin siempre la mejora del bienestar. En este sentido nos preguntamos: ¿qué estrategias deberían seguir los diferentes actores de la sociedad (empresas, Gobiernos, etc.) para impulsar una competitividad que esté de verdad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible? Esto es precisamente lo que vamos a desarrollar en cada uno de los siguientes apartados.

## Referencias bibliográficas

- Bisquerra, R. (2013). *Cuestiones sobre bienestar*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Dalziel, P., Saunders, C. y Saunders, J. (2018). *Wellbeing Economics: The Capabilities Approach to Prosperity*. Champ, Switzerland: Palgrave MacMillan.
- Hrotko, J., Rueda-Sabater, E., Chin, V. y Lang, N. (2018). *Striking a balance between wellbeing and growth: The 2018 sustainable economic development*. Boston, MA: The Boston Consulting Group.
- Índice Canadiense de Bienestar (2016). *How are Canadians Really Doing? The 2016 CIW National Report*. Waterloo, ON: Canadian Index of Wellbeing and University of Waterloo.
- IPSOS (2018). The Inclusiveness of Nationalities: A Global Advisory Survey. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/the-inclusiveness-of-nationalities-ipsos-global-advisor.pdf>
- Menendian, S., Elsheikh, E. y Gambhir, S. (2018). *Inclusiveness Index: Measuring Global Inclusion and Marginality*. Berkeley, CA: Haas Institute for a Fair and Inclusive Society. Recuperado de haasinstitute.berkeley.edu/inclusivenessindex
- Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 (A/RES/70/1). Recuperado de <https://undocs.org/es/A/RES/70/1>
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- OCDE (2017). *How's Life? 2017: Measuring Well-being*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de [https://doi.org/10.1787/how\\_life-2017-en](https://doi.org/10.1787/how_life-2017-en)
- Porter, M. E. y Stern, S. (2014). *Social Progress Index 2014*. Washington, D. C.: Social Progress Imperative.
- Sen, A. (1985). *Commodities and Capabilities*. Amsterdam: Elsevier.
- UNECE (2014). *Conference of European Statisticians Recommendations on Measuring Sustainable Development*. New York and Geneva: United Nations.

## 2 UNA PRIMERA APROXIMACIÓN AL CONTEXTO DEL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE

Usue Lorenz\*, José Luis Larrea\*\* y Marino González\*\*

\*Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto, \*\*Universidad de Deusto

### 2.1 El valor estratégico del pensamiento sobre el contexto y el futuro

El futuro, aunque sea un concepto abstracto, es clave porque proporciona principios y prácticas que no están presentes en las estructuras y sistemas actuales, abriendo así un abanico de posibilidades de desarrollo y renovación (Slaughter, 1998; NESTA, 2019). En un entorno en constante cambio y movimiento, la producción y el uso del conocimiento están influenciados por una serie de tendencias de futuro a escala mundial. En este capítulo nos referimos al futuro, pero también al contexto actual, debido a que muchas de las tendencias que se dibujan para el porvenir ya están ocurriendo en una u otra medida.

Esto también es aplicable al entorno de los marcos de bienestar inclusivo y sostenible, tema que nos ocupa en esta publicación. Las tendencias de futuro son un elemento clave de este y otros marcos de bienestar por dos principales razones. La primera de ellas es que las tendencias de futuro se integran en los procesos de reflexión que ayudan a dibujar el mundo aspiracional hacia el que pretenden transitar estos marcos. La segunda razón es que las tendencias de futuro y su evolución también pueden presionar y/o facilitar la consecución de los objetivos que se plantean desde estos marcos. Desde este punto de vista, resulta relevante identificar las tendencias de futuro que más pueden impactar en el bienestar inclusivo y sostenible, para conocer cuáles ayudarán y cuáles ralentizarán su consecución.

Reflejo del valor estratégico que la integración del pensamiento sobre el futuro tiene en las distintas tácticas y visiones de bienestar (o los marcos de bienestar inclusivo y sostenible), son las cada vez más numerosas iniciativas de las instituciones y organizaciones que integran el futuro en su visión y estrategias o promueven su desarrollo estratégico. Así, algunas organizaciones como la OCDE, la Unión Europea o las Naciones Unidas integran análisis sobre tendencias de futuro relacionados con el bienestar inclusivo y sostenible para dibujar las estrategias y marcos de bienestar que desarrollan o promueven (UNDP, 2017; ESPAS, 2019; OECD, 2019). Son también numerosos los países que integran el pensamiento estratégico sobre el futuro en el proceso de acción política como Canadá (Dunkerley *et al.*, 2019) o el Gobierno de Gales con su Acta de Bienestar para las Futuras Generaciones. También encontramos iniciativas de lanzamiento de centros de prospectiva globales (Open Repository Base on International Strategic Studies-ORBIS<sup>1</sup>, Global Trends and Future Scenarios del Banco Interamericano de Desarrollo<sup>2</sup>, Strategic Intelligence del Foro Económico Mundial<sup>3</sup>, Identificación de tendencias vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por Naciones Unidas<sup>4</sup>, o el Competence Centre on Foresight-Megatrends Hub de la Comisión Europea<sup>5</sup>) promovidas por instituciones multilaterales de desarrollo, universidades y organismos supranacionales que tienen como objetivo fomentar el diálogo estratégico sobre las fuerzas que impulsan el cambio transformador en distintos contextos institucionales u organizativos.

---

<sup>1</sup> <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/>

<sup>2</sup> <http://globaltrends.thedialogue.org/?s=>

<sup>3</sup> <https://intelligence.weforum.org/>

<sup>4</sup> <https://sdg.trendscanner.online/dashboard>

<sup>5</sup> [https://ec.europa.eu/knowledge4policy/foresight\\_en](https://ec.europa.eu/knowledge4policy/foresight_en)

La presente publicación de conceptualización del bienestar inclusivo y sostenible y la reflexión de cómo desde distintas instancias (Gobiernos, universidades, empresas, personas) se puede actuar a favor del mismo, no puede, pues, entenderse sin una reflexión de cómo se interrelacionan estas actuaciones con las tendencias globales de contexto y futuro. Este capítulo trata de comprender las tendencias globales más relacionadas con el bienestar inclusivo y sostenible para explorar algunas de las incertidumbres clave que configurarán el futuro global y anticipar algunas de las opciones y decisiones a las que podríamos tener que enfrentarnos en la próxima década desde las personas, las empresas, las administraciones y las universidades.

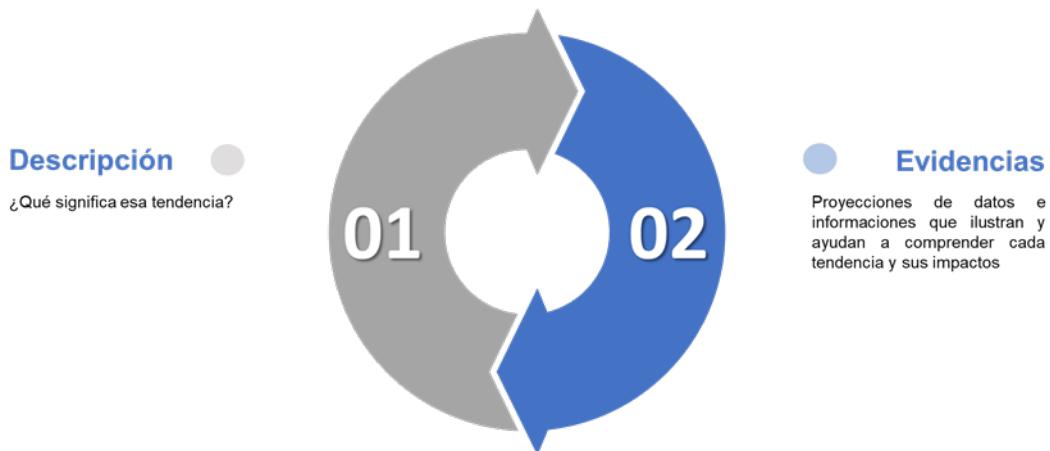
## 2.2 Un marco propio para la comprensión del contexto y de las tendencias de futuro

Si bien no existen hechos ni pruebas sobre el futuro, el pensamiento sobre el mismo puede basarse en métodos sistemáticos como el análisis de tendencias, que se recoge en este capítulo.

El presente análisis supone un punto de partida para la reflexión sobre sus implicaciones para el bienestar inclusivo y sostenible, siendo necesario también una contextualización del mismo. Es decir, han de considerarse las asimetrías que se producen, por ejemplo, cuando se trasladan estas tendencias a contextos geográficos, sectoriales, sociales y económicos diferentes. Obviamente, se encuentran impactos similares y paralelismos, pero en la concreción del tema, habremos de profundizar, dialogar y experimentar desde lo específico.

Así, se propone una primera identificación de las principales tendencias de futuro que son relevantes para el bienestar inclusivo y sostenible. El análisis de estas tendencias se aborda en dos fases (ver figura 1). La primera comprende la descripción general de estas tendencias a través de la información contenida en diversos documentos incluidos en bases de datos de estudios de prospectiva. La segunda aporta evidencias, a menudo cuantitativas, que apoyan la relevancia de la tendencia para el bienestar inclusivo y sostenible.

**Figura 1** Análisis en dos fases de las tendencias de futuro para el bienestar inclusivo y sostenible

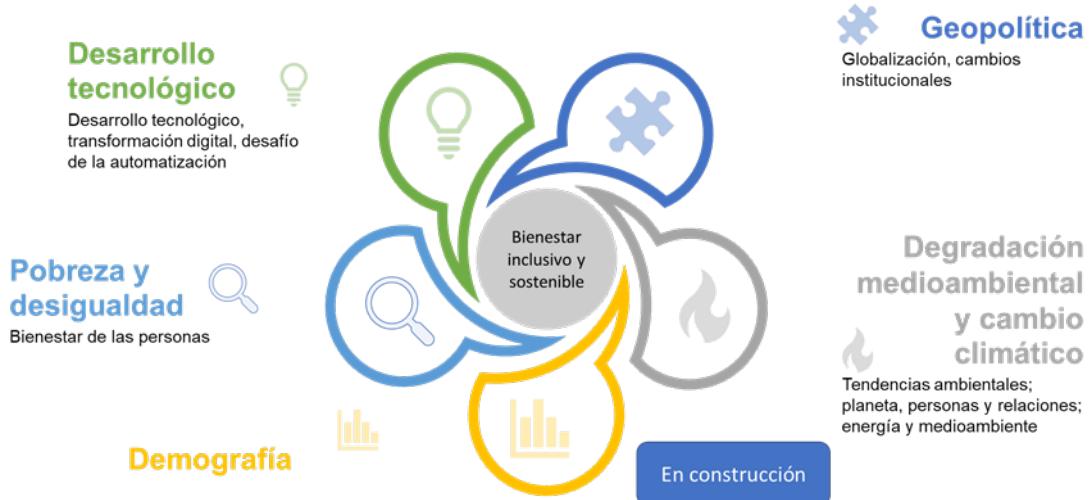


Fuente: elaboración propia.

Este trabajo parte de dos informes de prospectiva por su relevancia en la identificación de factores de futuro que influirán en el bienestar. El primero es el titulado *Challenges and opportunities in the implementation of the Sustainable Development Goals* (UNDP, 2017). Este informe, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, identifica seis áreas críticas para 2030 que afectan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): pobreza y desigualdad; demografía; degradación medioambiental y cambio climático; *shock* y crisis; el contexto cambiante del desarrollo de la cooperación y la financiación del desarrollo sostenible; e innovaciones tecnológicas para el desarrollo sostenible. El segundo es el análisis de megatendencias

realizado por el Megatrends Hub de la Comisión Europea, un centro de información que promueve la reflexión estratégica en torno a catorce megatendencias globales relevantes para Europa. El resultado de esta categorización de tendencias se refleja en la figura 2.

**Figura 2** Propuesta de categorización de tendencias de futuro para el bienestar inclusivo y sostenible



Fuente: elaboración propia.

El estudio sistemático de las tendencias de futuro y los nuevos análisis y debates que sobre el bienestar se vayan produciendo, alimentarán esta primera aproximación, que está en construcción. Así mismo, se quiere resaltar el hecho de que encontramos interrelaciones de distinto grado entre las tendencias que hacen también posible, desde nuestra perspectiva, la existencia de otras clasificaciones alternativas a la que se presenta. La naturaleza dinámica de este análisis se ha manifestado claramente en marzo del 2020 con la irrupción en escena de la COVID-19. La disruptión que ha supuesto este fenómeno ha puesto de relieve, por ejemplo, la necesidad de integrar en el análisis de tendencias aspectos como las situaciones de *shocky crisis*, ya que estas se seguirán produciendo con graves consecuencias para las personas y el planeta. Sin embargo, este análisis preliminar realizado a finales del 2019 no considera esta crisis.

### 2.3 Impacto de la crisis de la COVID-19 en las tendencias de futuro

La necesidad de abordar los análisis de tendencias de manera sistemática ha quedado de relieve con la irrupción en escena de la crisis de la COVID-19. La crisis ha hecho tambalear los cimientos de nuestras sociedades y ha sacudido las bases de la competitividad de nuestros territorios, lo que ha conllevado un retroceso en sus dimensiones económica, social y medioambiental. Es, por lo tanto, clave analizar las tendencias desde la óptica de esta nueva realidad y conocer cómo las afecta.

Distintos estudios que abarcan la era pospandemia y las tendencias de futuro apuntan a que la crisis ha ejercido de catalizador de algunas tendencias, acelerándolas o frenándolas, según sea el caso (CE, 2020; ESPAS, 2020; Grippa *et al.*, 2020; Petersen *et al.*, 2020; Naciones Unidas, 2020). Entre las que van a experimentar una aceleración están la pobreza y desigualdad, los desequilibrios demográficos o el cambio tecnológico como la digitalización; y entre las que van a experimentar una desaceleración están las tendencias asociadas a la degradación medioambiental y el cambio climático, la urbanización, el consumo creciente o la influencia de nuevos gobiernos. Sin embargo, al constituir estas tendencias, «las fuerzas impulsoras a largo plazo que probablemente tengan una influencia significativa en el futuro» (CE, 2020) o «aquellos desarrollos

que ya están en marcha y casi imposible de cambiar en la próxima década» (ESPAS, 2020), su existencia y relevancia en la época poscovid sigue vigente, aunque con distinta intensidad.

El reto en esta fase que comienza, la de recuperación y renovación, está en reflexionar e identificar los nuevos desafíos, oportunidades e implicaciones que las distintas velocidades de estas megatendencias abren en el ámbito de acción de cada cual.

#### **2.4 Tendencias de futuro para el bienestar inclusivo y sostenible**

Las tendencias de futuro que pueden tener un mayor impacto en el bienestar inclusivo y sostenible son las siguientes: pobreza y desigualdad; demografía; degradación medioambiental y cambio climático; geopolítica y el crecimiento del populismo; y, desarrollo tecnológico.

##### **Pobreza y desigualdad**

###### Descripción:

Una precondición fundamental para la reducción de la pobreza y las desigualdades según UNDP (2017) es el tipo de crecimiento económico que se persiga y las características del empleo productivo que genere. Según esta publicación, lograr resultados más inclusivos y sostenibles dependerá de las estructuras políticas y económicas; y también de las actitudes sociales, normas y valores.

Por ejemplo, el empleo deberá de ser «verde» y crecer al mismo ritmo que la reducción de sus efectos negativos en el medioambiente; y el sistema social deberá intervenir en las áreas de educación, salud, empleo y protección social. Estas políticas «ecosociales» facilitarán un cambio en los patrones de producción y consumo, así como del uso de la energía. La política y la regulación tendrán un papel fundamental para fomentar cambios de comportamientos y otorgar incentivos para la gestión medioambiental sostenible y uso de recursos. Las estrategias de reducción de la pobreza y la desigualdad se centrarán en el fortalecimiento de la redistribución de los recursos (incluyendo la renta) y el impulso del empoderamiento económico y político de los grupos vulnerables. Lograr la igualdad de género será de particular importancia, ya que las mujeres componen la mitad de la población mundial y también la mitad de su potencial. Sin embargo, la desigualdad de género persiste hoy en día en todo el mundo y provoca el estancamiento del progreso social, el aumento reducción de la pobreza y la desigualdad.

Existen, no obstante, perspectivas mucho más positivas sobre la pobreza y la desigualdad. Johan Norberg señala que la era que estamos presenciando se caracteriza por la mayor mejora en el nivel de vida a escala global que jamás haya tenido lugar (Norberg, 2017). Por su parte, Steven Pinker es un firme defensor de que la vida en la Tierra está mejorando (en distintas dimensiones del bienestar humano, desde la seguridad personal hasta la longevidad, la felicidad, etc.) (Pinker, 2018). En todo caso, estrategias como la Agenda 2030 trabajan para seguir progresando en la dimensión de la pobreza y la desigualdad.

###### Evidencias:

- El aumento de la desigualdad de ingresos y riqueza constituye uno de los rasgos más notables de la economía mundial (WEF, 2019; ESPAS, 2019). Aunque la desigualdad global ha disminuido en este siglo, también se aprecia el aumento de la desigualdad dentro de los países (WEF, 2019).
- A pesar del progreso en la reducción de la pobreza por ingresos, un gran porcentaje de la población tiene acceso limitado a la protección social y a los servicios básicos (UNRISD, 2017).

- Las dificultades de las clases medias para compensar las consecuencias de la disminución del crecimiento económico y la incertidumbre sobre los salarios, junto con los recortes en la protección social, pueden conducir a un debilitamiento de las sociedades basadas en las clases medias, especialmente en los países de altos ingresos (UNRISD, 2017).
- Es probable que exista un incremento del desempleo de largo plazo, como consecuencia del crecimiento de la brecha en el ámbito de las capacidades. El subempleo y la pérdida de empleos estables pueden resultar problemáticos. Existe el riesgo de que entre la mitad y dos tercios de los empleos sean automatizados en los próximos 20-30 años (UKMD, 2018).
- Según Metafuture<sup>6</sup>, la creciente polaridad entre mujeres y hombres puede generar cada vez sociedades más desiguales. Sobre todo, si se sigue alimentando la polaridad y la desigualdad de género que se produce como consecuencia de que las mujeres se encarguen de labores relacionadas con la crianza de los hijos y las personas mayores, las tareas domésticas, la atención de la salud y la educación. Ello puede provocar que su trabajo sea relegado en su mayor parte a la esfera privada de la «economía del amor no monetaria»; mientras que los hombres, cada vez más, están en posiciones socialmente deseadas, dominando la toma de decisiones y la esfera pública profesional y monetizada, lo que hace más difícil lograr la igualdad de género.

## Demografía

### Descripción:

Estamos en un escenario en el que la ola de jubilaciones esperadas, fruto de la época del *baby boom* —generaciones nacidas entre finales de los años 50 y finales de los 70—, amenaza con poner en crisis el modelo de bienestar, y se estima que para el año 2030 casi el 30 % de la población contará con 65 años o más. Esta situación deriva del *baby boom*, pero también de la mejora de los sistemas y la tecnología sanitaria, entre otras cosas, que supone un incremento de la esperanza de vida.

Una población envejecida implica una carga mayor de las prestaciones para pensiones y un incremento de los servicios sanitarios y asistenciales, lo que, con una fuerza laboral joven proporcionalmente escasa, no alcanza a generar el crecimiento económico e ingresos suficientes para el sostenimiento del sistema. El impacto del envejecimiento es especialmente considerable en el sistema de pensiones, el sistema de salud y asistencia social, el mercado de trabajo y los subsidios de desempleo.

Por otra parte, los procesos migratorios inciden de manera determinante en las condiciones demográficas de las distintas sociedades de referencia, así como el creciente auge de las ciudades implica movimientos migratorios de indudable transcendencia. La ONU estima que para 2050 dos tercios de la población vivirá en grandes ciudades. Las repercusiones de estos movimientos de población son de calado y suponen desafíos, al mismo tiempo que ponen el punto de atención en la importancia de las ciudades como espacio de referencia de los diferentes colectivos sociales, constituyendo un elemento clave de reflexión desde la perspectiva del bienestar de las personas.

---

<sup>6</sup> <http://www.metafuture.org/articlesbycolleagues/IvanaMilojevic/genderissues.htm>

### Evidencias:

- Se pronostica que la población mundial aumentará en 1.000 millones hasta 2030, para alcanzar 8,5 mil millones de personas (UNRISD, 2017). Sin embargo, en algunas áreas como Europa y Asia la población disminuirá en el mismo lapso.
- Los mayores de 60 años en 2030 representarán un 25 % de la población en Europa y un 17 % en Asia y América Latina (UNRISD, 2017). Se ha estimado que se incrementarán las migraciones internacionales debido al aumento de las desigualdades dentro de los países.
- Se estima que la población de las ciudades alcanzará el 60 % en el año 2030 (UNRISD, 2017). Las ciudades entre uno y cinco millones de habitantes crecerán al doble de la tasa de crecimiento de las megaciudades (ESPAS, 2019). Las ciudades manejarán el 60-80 % de los recursos y producirán el 70 % de las emisiones y el 35 % del crecimiento del PIB global (ESPAS, 2019).
- Los migrantes pueden aliviar el efecto del envejecimiento, pero deben estar social y económicamente integrados (Burrows y Burwell, 2017).

### Degradación medioambiental y cambio climático

#### Descripción:

Se producirá una intensificación de las preocupaciones sobre la sostenibilidad medioambiental a nivel mundial y local. Tras décadas de desarrollo en este sentido, las demandas para una respuesta más radical en dicha dirección están creciendo junto con un sentido de urgencia de pasar a la acción.

Como apunta Larrea (2018), la conciencia de la escasez de recursos, la percepción de que el planeta no es infinito, de que es un espacio cerrado, de que se nos puede agotar, proyecta la importancia creciente de las políticas de protección medioambiental y el carácter estratégico de las fuentes de energía para el futuro de nuestras sociedades y las personas. Este aspecto de nuestra sociedad es muy relevante y, además, urgente.

La necesidad de pasar a la acción va a requerir que se revisen los conceptos de innovación, ya que esta transición va a requerir de acciones radicales disruptivas y que requieren nuevas formas de pensar y hacer las cosas. Estas actuaciones han de considerar también que se desarrollan en entornos de mayor complejidad en el que distintos actores de distintos ámbitos forman parte de la solución.

En concordancia con la necesidad de pasar a la acción, la UE ha elaborado la estrategia energía-clima<sup>7</sup>, en la que fija un objetivo final a 2050 de una UE neutra en carbono y una serie de objetivos intermedios en el horizonte 2030 de reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>; penetración de energías renovables; e incremento de la eficiencia energética.

---

<sup>7</sup> <https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/>

### Evidencias:

- La economía no puede seguir creciendo en base a los patrones de producción y consumo que empleamos hasta ahora. Entre 1950 y 2010 la población ha crecido el triple mientras que el uso de recursos naturales lo ha hecho siete veces. La demanda de recursos para 2050 alcanzaría cuatro veces la de 2010, y el planeta no tiene esa cantidad de recursos disponible (UNDP, 2017).
- Los riesgos relacionados con el medioambiente se sitúan en los tres primeros lugares con respecto a la probabilidad de ocurrir en la perspectiva global (WEF, 2019).
- Las limitaciones en las políticas para enfrentar el cambio climático implicarán el aumento de los costos en los próximos años, así como en la demanda global de agua y alimentos (UKMD, 2018).
- En 2017 los desastres climáticos ocasionaron inseguridad alimentaria en 39 millones de personas en 23 países (WEF, 2019). Las interrupciones en la producción y entrega de bienes y servicios debido a trastornos ambientales aumentaron un 29 % desde 2012.
- En 2050 dos tercios de la población mundial vivirá en ciudades (WEF, 2019). Se estima que en la actualidad 800 millones de personas viven en ciudades vulnerables al aumento del nivel del mar en 0,5 metros en 2050.

### **Geopolítica y el crecimiento del populismo**

#### Descripción:

Bajo esta tendencia se recogen por un lado otras vinculadas con los cambios en las relaciones internacionales que se producen como resultado de un mundo cada vez más globalizado (geopolítica); así como las relacionadas con los cambios en la ideología de nuestra sociedad, particularmente con el crecimiento del populismo.

Por un lado, los riesgos geopolíticos y los efectos que los cambios en las relaciones internacionales del futuro tendrán en el bienestar de las personas son difíciles de prever y cuantificar. Lo que parece cierto es que será una dimensión que habrá de tenerse en cuenta dada la rapidez y el incremento de las relaciones económicas y sociales que se prevé que seguiremos experimentando en el futuro.

Por otro lado, existe el crecimiento del populismo, entendido como una ideología que considera que la sociedad se separa en última instancia en dos grupos homogéneos y antagónicos, «el pueblo puro» frente a «la élite corrupta», y que argumenta que la política debería ser una expresión de la voluntad general del pueblo (Mudde, 2004). Rodríguez-Pose, en su artículo de 2017 titulado *The revenge of the places that don't matter*, argumenta que «la pobreza persistente, la decadencia económica y la falta de oportunidades causan descontento en las regiones en declive, mientras que los decisores públicos razonan que las economías de aglomeración exitosas impulsan el dinamismo económico». A su entender, la venganza de estos lugares olvidados o «*places that do not matter*» se ve reflejada en el rápido aumento del populismo, y este representa un desafío serio y real para los sistemas económicos y políticos actuales y futuros.

#### Evidencias:

- Se aprecia un aumento de las tensiones políticas entre las grandes potencias (WEF, 2019). Se considera que estas tensiones son el riesgo más urgente, especialmente porque dificultan el progreso colectivo en los grandes problemas globales tales como la protección del medioambiente.
- La crisis económica de 2008 reforzó la tendencia del populismo reflejado en el auge del Tea Party y la victoria de Donald Trump en las elecciones presidenciales de EE. UU. de 2016; el resultado a

favor de la salida del Reino Unido de la UE como resultado del referéndum británico; el crecimiento continuo e imparable de los populistas de derecha en Europa como el Frente Nacional francés o el Partido de la Libertad de Austria; y el ascenso al poder de los partidos populistas de derecha en Polonia y Hungría.

### Desarrollo tecnológico

#### Descripción:

Esta tendencia tiene que ver con el imparable desarrollo de la tecnología. Tal y como señala Larrea (2018), ya están en marcha, aunque todavía no seamos muy conscientes, profundos cambios en los campos de las tecnologías de la información (TIC), tecnologías de materiales y nanotecnologías, la biotecnología y la biogenética —tecnologías de la vida—, las tecnologías de energías limpias y las tecnologías de las ciencias cognitivas, por citar algunas. Con un impacto añadido: el potencial de cada una se ve incrementado por la capacidad de integración con las otras.

Para este autor, el avance de la generación de gran cantidad de datos, accesibles y en constante crecimiento continuará. Como consecuencia se abrirán nuevas oportunidades derivadas del almacenamiento de grandes volúmenes de datos masivos. La explotación y el tratamiento de los mismos supondrán una oportunidad de desarrollo empresarial y social importantes, así como la creación de estructuras de bases de datos más seguras, distribuidas y sofisticadas (como el *blockchain*).

Previsiblemente, el cada vez más rico ecosistema de datos, los cada vez más sofisticados algoritmos de explotación de estos datos, el incremento de la capacidad de computación y almacenamiento de estos datos, la posibilidad de interactuar y conectar con distintos dispositivos con capacidad de ejecución de problemas complejos, y el avance en la robótica abrirán un espacio de oportunidad a la innovación y a la resolución de retos sociales, con múltiples y variadas implicaciones para el bienestar inclusivo y sostenible.

#### Evidencias:

- En general la OCDE cuantifica que el 14 % de los empleos está en situación de riesgo de automatización y el 32 % puede verse radicalmente transformado (OCDE, 2019b).
- La cantidad de información (y su procesamiento) continuará creciendo exponencialmente (UKMD, 2018). Se estima que en 2030 el 75 % de la población mundial estará conectado a internet a través de teléfonos móviles (ESPAS, 2019).
- La automatización está impactando todas las disciplinas, con efectos más rápidos que otras transiciones en la cantidad y calidad de los empleos (UKMD, 2018).
- La automatización y la inteligencia artificial están afectando más rápidamente a las empresas que el ritmo que tienen para adaptarse (NIC, 2017). De esta manera se están produciendo desplazamiento de trabajadores, con especiales consecuencias para los países de menores ingresos.
- El aumento de la conectividad global puede aumentar las tensiones dentro de los países, así como entre países (NIC, 2017).

### 2.5 Reflexiones y debate

Como ya venimos argumentando, es necesario estar vigilante respecto a cómo evolucionan las tendencias y qué nuevas dimensiones relevantes emergen en el ámbito del análisis de tendencias para el bienestar. Aun conscientes de que lo que se recoge en este capítulo evoluciona en el tiempo y que por lo tanto es un ejercicio

en construcción que se debe alimentar de manera sistemática, es un hecho que estas tendencias dibujan algunos de los trazos de lo que configurará un nuevo paradigma para el bienestar. Este paradigma se verá afectado de manera constante por otras dimensiones aún desconocidas y por la velocidad en la que pueden irrumpir, traduciéndose en otros paradigmas que resultan imposibles de descifrar hoy.

Ejemplo de ello es que, a día de hoy, mayo de 2020, la COVID-19 ha irrumpido en nuestras vidas generando nuevas distorsiones sobre las que hay que reflexionar.

En este capítulo, hemos identificado debates y reflexiones que emergen como resultado de este análisis y que parece que pueden estar vigentes en la época de la COVID-19. Son temas que inciden en las transformaciones que deberemos abordar en nuestros contextos y que pretenden servir de inspiración. Sin embargo, no tenemos respuestas perfectas ni recetas mágicas. Serán las personas, las instituciones, las Administraciones y los Gobiernos los que podrán reflexionar y actuar sobre los mismos. Seguramente también, desde su posición y su experiencia, serán capaces de identificar otros retos que surgen como claves en el proceso de transformación que deberemos abordar.

Estas reflexiones se recogen en un primer párrafo de síntesis y posteriormente se describen uno a uno sus diferentes elementos.

**Lidiar con la incertidumbre podrá ser parte de la nueva normalidad (1)**, que requerirá poner en valor el potencial de todas las personas (2), de que desarrollemos la capacidad de proveer algo diferencial, personal y único (3), para todos, y respetando la diversidad (4), y que a menudo nos llevará al replanteamiento de paradigmas de vida conocidos (5).

El diálogo será una herramienta indispensable de construcción (6), donde la ética y los valores adoptarán un papel central (7) y donde la investigación puede actuar como facilitador de la transición (8).

#### [Lidiar con la incertidumbre podrá ser parte de la nueva normalidad \(1\)](#)

La velocidad del cambio y la incertidumbre que dibujan las tendencias globales hace que sea crítico trabajar en mejorar la capacidad de respuesta a los mismos por parte de distintos actores de nuestra sociedad.

Para ello es necesario que se establezca una óptica de aprovechar las oportunidades y enfrentar los retos que resultan de estas tendencias. Adoptar enfoques positivos (como los que nos dibujan autores como Pinker o Norberg), trabajar y experimentar en nuevos paradigmas de actuación y romper con los paradigmas pasados parecen actitudes más propias para enfrentar los retos de futuro y de adaptación que actitudes de mayor resignación y catastrofismo.

#### [... que requerirá poner en valor el potencial de todas las personas \(2\)](#)

Algunas tendencias como el envejecimiento se han abordado en numerosas ocasiones como una tendencia con consecuencias negativas. Si bien es cierto que esta acarrea claros retos de sostenibilidad de nuestro sistema de bienestar, debate que no abordaremos en este punto, también es cierto que hay margen de mejora en aprovechar el potencial de este colectivo.

Por ejemplo, Larrea (2019) analiza esta tendencia y propone que, en su adecuado contexto y teniendo en cuenta que las personas viven más años, con mejor salud y plenas facultades, se revisen nuevas maneras de que la población envejecida pueda seguir contribuyendo al crecimiento de la economía. Esto es, abandonar

la lógica de «obsolescencia profesional-laboral programada» y plantear programas flexibles que permitan activar la aportación de profesionales más allá de una edad nominal determinada. Eso redundará en mayor contribución al sistema general de pensiones y en una menor demanda de gasto público.

La tecnología será también un aliado, y se podrá explotar su capacidad transformadora para responder a los grandes retos de bienestar que se nos plantean con las tendencias. Por ejemplo, una gestión, restauración y conservación sostenible de los recursos terrestres y acuáticos son clave para las personas que dependen de estos recursos para sus trabajos y formas de vida. Entre las soluciones que se plantean están las relacionadas con las estrategias de uso eficiente de los recursos, como por ejemplo la economía circular, la economía baja en carbono, la *blue economy*, etc.

#### [... de que desarrollemos la capacidad de proveer algo diferencial, personal y único \(3\)](#)

Además de aprovechar el potencial de todas las personas, el nuevo paradigma requerirá que todas ellas, todas las instituciones y territorios puedan proveer de algo único y diferencial que los posicione ante el panorama que dibujan las tendencias.

La búsqueda de equilibrio entre lo global y lo local puede apoyar en esta diferenciación. Reflexionar sobre el valor de la identidad y diferenciación en entornos cada vez más universales (el carácter que a cada uno nos identifica) puede resultar clave (Larrea, 2019b).

#### [para todos, y respetando la diversidad \(4\)](#)

Las diferencias entre opuestos son cada vez más acusadas en distintos planos, lo que genera desigualdades en factores que impactan en el bienestar. Por ejemplo, entre lo urbano-rural; entre territorios desarrollados y poco desarrollados; entre personas ricas y pobres; mujeres y hombres; entre empresas con capacidades de enfrentar grandes retos y empresas débiles; entre personas con capacidades; entre personas cada vez más cualificadas y otras con baja cualificación, etc.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) acuña el concepto de «ineficiencia de la desigualdad» y analiza los efectos de la desigualdad en América Latina y Caribe y sus consecuencias en las posibilidades de desarrollo de las generaciones presentes y futuras (CEPAL, 2018).

#### [...y que a menudo nos llevará al replanteamiento de paradigmas de vida conocidos \(5\)](#)

El futuro podrá requerir que asuntos vitales, como los ciclos de la vida, se replanteen y se definan de manera distinta. Por ejemplo, como apunta Larrea (2019b), hasta ahora y en gran medida, hemos seguido el paradigma que establece que existe un tiempo secuencial para cada cosa: para estudiar, para trabajar y para jubilarse. Pero el futuro responde a un nuevo paradigma relacional, en el que los tiempos se mezclan y se estudia, trabaja y disfruta del ocio a lo largo de la vida, con las lógicas adaptaciones en intensidad, perfil de la aportación y modelo de reconocimiento-retribución.

O, por ejemplo, que en el esfuerzo de proveer algo diferencial, personal y único, establezcamos distintos modos de trabajar y de aportar a la productividad que no han constituido la norma hasta ahora. ¿Y si mi robot trabaja por mí? ¿Y si todo lo que necesito lo producimos en comunidad? ¿Y si...? Estas posibilidades ilustran el campo de lo que queremos decir con el replanteamiento de paradigma de vida.

### El diálogo será una herramienta indispensable de construcción (6)

El futuro exigirá más y mejor diálogo:

Diálogo intergeneracional para responder al reto demográfico del futuro y a favor del planeta, por ejemplo.

Necesitamos un pacto generacional que concilie las expectativas de los jóvenes con las de los mayores, en un espacio compartido. Los problemas complejos requieren descubrir posibles soluciones a través de la aportación de diferentes generaciones de personas y sus perspectivas.

El futuro es una construcción colectiva que se realiza en el presente, como resultado de un equilibrio entre la experiencia y la juventud, en la que proyectamos cada uno de nosotros nuestras ilusiones, aspiraciones y objetivos. El diálogo entre la experiencia y la creatividad, la madurez y la juventud, está en la base de todo proceso de innovación social que aspire a ser sostenible y sostenido en el tiempo. Las nuevas generaciones tienen una mirada menos condicionada por prejuicios y contextos del pasado y son capaces de activar la creatividad, imaginando escenarios nuevos, estimulantes, que alimentan la confianza. Por otra parte, las generaciones de personas adultas tienen un recorrido y una experiencia acumulada que resulta complementaria.

También será necesario un diálogo entre Estados y Gobiernos a favor del planeta, sobre cómo van a relacionarse unos con otros, cómo van a ser capaces de articular un modelo de gobernanza que facilite el diálogo con la Tierra, entre comunidades y entre individuos. El compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible marca un camino por el que transitar de manera decidida en los próximos tiempos.

### ...., donde la ética y los valores adoptarán un papel central (7)

A medida que tecnologías como la IA (inteligencia artificial) progresan más allá de la comprensión humana, los valores humanos deben ponerse en el centro y configurarse como la guía para su desarrollo y aplicación. En ese sentido, el grado de sofisticación de los algoritmos amenaza con el desconocimiento acerca de cómo operan realmente. Dado que son algoritmos complejos capaces de aprender en su propia aplicación, puede llegar un momento en el que los humanos no podamos seguir la secuencia lógica de su uso ni explicar el porqué del resultado de su aplicación.

El auge de los algoritmos, junto con las grandes y prometedoras posibilidades que abre, plantea algunos desafíos. Aplicados sobre bases de datos ya existentes con sus condicionantes de partida, las conclusiones que se sacan y se aplican profundizan en «sesgos confirmatorios». Esta consideración apunta a uno de los peligros de la utilización de los algoritmos que, como señala la tecnóloga Kate Crawford (2016), puede marginar a las minorías al reproducir tendencias, por lo que podrían resultar tremadamente discriminatorios.

### ...y donde la investigación puede actuar como facilitador de la transición (8)

El paradigma actual no es válido para enfrentar el futuro y por ello debemos abordar la transición en distintos ámbitos: la transición energética, la transición hacia una nueva manera más colaborativa de hacer política, hacia la orientación a retos sociales, etc.

Todas estas tendencias dibujan la transición a entornos más complejos, donde todos los elementos están interrelacionados y son de naturaleza sistémica (*i. e.*, el cambio climático incide en la desertización y en el aumento de la pobreza debido a la hambruna por pérdida de cosechas); donde existe un mayor número y tipo de actores implicados (personas y colectivos a escala global pueden verse implicados por la capacidad

de emisiones de CO<sub>2</sub> de una industria en otro país); y que se ven impactados por una serie de cambios que irrumpen de manera cada vez más acelerada.

La investigación puede ser un facilitador de esta transición porque existe la necesidad de articular dos fuerzas: las políticas macroeconómicas y las normas que tienen que estar acordadas entre distintas facciones y territorios (p. ej., la necesidad de reducción de gases de efecto contaminante); y la necesidad de trasladar y traducir esas normas y leyes a contextos territoriales concretos, a través del diálogo, el consenso y la acción concertada. La academia puede ser un actor legítimo para facilitar las transiciones que son necesarias abordar a través de la experimentación, la aceleración de ideas y para que estas se puedan prosperar de manera efectiva.

## 2.6 Palancas de transformación

Se reconoce un espacio fundamental para las empresas, los Gobiernos, la educación y los ciudadanos en la contribución al bienestar inclusivo y sostenible. Se han identificado una serie de palancas de transformación sobre las que podrán actuar para responder a los retos que nos plantean las tendencias (Larrea, 2019; Lorenz, 2019).

**Figura 3** Palancas para la transformación ante las tendencias de futuro de bienestar inclusivo y sostenible



Fuente: elaboración propia a partir de Larrea (2018) y Lorenz (2019)<sup>8</sup>.

- Innovación y emprendimiento

Las instituciones, organizaciones, territorios y las personas se enfrentan a una creciente presión para cambiar si quieren sobrevivir en el futuro. La supervivencia ya no girará en torno a la acumulación de cualidades técnicas, sino en la capacidad de proveer algo diferencial, personal y único. La innovación y el emprendimiento son las palancas a través de las cuales les será posible transformarse.

<sup>8</sup> Figura diseñada por Showeet.com

La innovación como «la introducción de novedades de manera sostenida y sostenible en el tiempo, aportando un valor reconocido por el mercado y/o la sociedad» (Larrea, 2010) introduce la idea de innovación como proceso. Esta puede ser el resultado de una búsqueda permanente y necesita dar el paso a la cultura del proceso, porque eso le permitirá ser algo más que un destello de genialidad.

El concepto de innovación se apoya en una serie de principios inspiradores que ayudan a comprenderlo porque lo arropan, lo proyectan en la realidad y lo contextualizan al mismo tiempo. Estos diez principios inspiradores empiezan por decirnos que la innovación necesita abordarse como algo abierto (Chesbrough, 2013). Al mismo tiempo nos dicen que la naturaleza y el entorno son verdaderos yacimientos de la innovación y que el reconocimiento de la diversidad es clave para innovar. La innovación desde esa concepción abierta no solo se limita a los productos, como expresión de la innovación tecnológica, sino que se encuentra en todos los ámbitos de actividad. Por otra parte, supone transformación, implica ruptura y apuesta por la excelencia a partir de la calidad. También necesita medirse porque busca resultados, ser útil, práctica y gestionable. Además, todos están llamados a innovar, los grandes y los pequeños, por lo que el tamaño no es una excusa. Finalmente, los principios inspiradores nos dicen que la innovación no se puede entender sin valores y que la persona ocupa el centro de cualquier estrategia innovadora.

Las personas y las instituciones y organizaciones pueden afrontar la innovación de manera reactiva o proactiva. Las estrategias reactivas obedecen a la capacidad de adaptación frente a un hecho perturbador. Sirva como ejemplo la capacidad adaptativa que personas y organizaciones demostraron en la crisis financiera de 2008, en la que vivieron un proceso de transformación necesario para ajustarse a una irrupción de una situación de crisis. Es sin duda alguna un proceso de innovación y obedece a la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.

De manera complementaria, es recomendable afrontar los procesos de innovación desde una aproximación proactiva. Toda estrategia proactiva se basa en el aprendizaje permanente y en la mirada hacia nuevos escenarios de necesidad anticipada, generando procesos de innovación sostenibles en el tiempo que contribuyan a la implantación de una cultura de innovación anticipativa; el verdadero reto que debemos enfrentar como personas y organizaciones. En una cultura de innovación proactiva los procesos de aprendizaje permanente se convierten en el corazón de la estrategia, en un desafío constante por generar conocimiento que permita enfrentar la incertidumbre que provocan las tendencias de futuro de bienestar inclusivo y sostenible que hemos descrito en este capítulo.

Combinación de estrategias  
reactivas y proactivas a la  
innovación

La persona emprendedora resulta crucial en el proceso de innovación, ya que, según Timmons (1989), «la persona emprendedora tiene la habilidad de crear y construir algo de prácticamente nada, lo que supone iniciar, hacer, conseguir y construir. Se trata de la habilidad de identificar oportunidades donde otros ven caos, contradicción y confusión». Así, el emprendimiento es una fuerza necesaria para la innovación y para cualquier sociedad. Sin espíritu emprendedor no hay colectivo que progrese en la búsqueda de un futuro mejor.

- Valores y capacidades de aprendizaje

«En un mundo en el que el cambio y la transformación generan incertidumbre e inseguridad, enfrentados al desafío de la diversidad y la complejidad crecientes, la esperanza está en dos recursos básicos. Por un lado, los valores y los principios; por otro, la voluntad y la capacidad de aprender de manera constante».

José Luis Larrea. Ponencia «Cuestión de valores» en Bilbao, el 7 de mayo de 2019.

Las tendencias descritas dibujan entornos cada vez más complejos y sistémicos. Costamagna y Larrea (2017) describen la complejidad en el ámbito del desarrollo territorial que, interpretado en el campo del bienestar inclusivo y sostenible, se podría describir como entornos donde los actores (universidades, personas, empresas, etc.) podrían tener diferentes interpretaciones de cuáles son los problemas o retos de bienestar y cuáles pueden ser las soluciones, y ninguno de ellos está en condiciones de instruir al resto sobre qué hacer. Además, todos los actores tienen sus propios intereses y esto significa que todos estos niveles están naturalmente en conflicto. Teniendo esto

en cuenta, estos problemas no tienen una solución que pueda ser encontrada, descubierta o alcanzada a través del análisis, sino que tiene que ser cocreada entre los actores que comparten ese problema.

La cocreación de soluciones requiere lo que Costamagna y Larrea denominan «procesos de construcción social». Se refieren al desafío de fomentar la creación de capacidades colectivas entre los actores, lo que requerirá aprender de manera colectiva y generar conocimiento colectivo, porque podemos estar en momentos en los que los paradigmas que nos han traído hasta aquí resultan insuficientes para explicar el presente y para proyectar el futuro. Necesitamos revisar los paradigmas subyacentes en lo que hacemos para afrontar el cambio necesario en los mismos que nos permita progresar. Vivimos un escenario de profundas transformaciones que demandan nuevas miradas que arrojen luz donde ahora solo vemos lo de siempre. Los paradigmas de actuación pasados no sirven para enfrentar los retos de futuro y para poder adaptarse, por lo que será necesario generar estas capacidades dinámicas de aprendizaje colectivas.

- Construcción colectiva

En el corazón de la necesidad de cambiar o hacer evolucionar nuestros paradigmas se encuentra el desafío de pasar de un paradigma espacial a un paradigma relacional (Larrea, 2019b). Las cosas se explican, se comprenden, se transforman, cada vez más, desde las relaciones. Esto supone un cambio de paradigma que pone en el centro a la persona y la empodera de manera determinante.

Este cambio está presente en la necesidad de abordar nuevas perspectivas en los nuevos marcos políticos y de gobernanza —en donde el territorio pierde peso frente a las relaciones—, en los nuevos conceptos de ciudadanía, en la influencia de los procesos de globalización —en donde el papel de los intermediarios es creciente—, en las nuevas formas de tratar la generación de conocimiento —que rompe la distancia entre las «torres de marfil» y la sociedad—, en las formas de gobernar las organizaciones y las empresas —que pasan de articularse como silos de carácter jerárquico-funcional a establecer redes nodales interrelacionadas—, en la relevancia de plantear las realidades desde una visión de ecosistema frente a una visión compartimentada. Algunos de los entornos en los que la construcción colectiva adopta un papel relevante tienen que ver con el diálogo empresarial-sociedad o el diálogo dentro de la empresa.

Por ejemplo, un diálogo entre la empresa y su entorno cercano puede abordar el impacto social de la actividad empresarial más allá del beneficio puramente económico. La búsqueda a través del diálogo del impacto social se alinea de manera natural con el objetivo del bienestar inclusivo y sostenible, y plantea la necesidad de

revisitar el concepto de empresa y de situar el marco de referencia desde la perspectiva de una competitividad al servicio del bienestar de las personas.

Otro ejemplo es el del diálogo intraempresarial, el que ocurre dentro de las empresas. Los espacios organizativos<sup>9</sup> son espacios donde las personas pueden desarrollar y desplegar todas sus capacidades, y alcanzar altas cotas de bienestar. Así, este espacio debe considerar, desde la perspectiva del bienestar de las personas, las siguientes facetas: desarrollo personal, desarrollo profesional, derecho al ocio y la cultura, derecho a la participación en la vida comunitaria y social, derecho a conciliar la vida laboral y familiar, derecho a participar en el gobierno de la organización, calidad de vida en el trabajo, respeto, tolerancia e inclusión, salud laboral, formación-aprendizaje, acceso al trabajo, voz política, medioambiente saludable, seguridad personal, acceso a la información...

Además, este diálogo debe atacar otros desafíos que las tendencias de futuro plantean. El impacto de la automatización en el empleo, las necesidades de aprendizaje permanente, la manera en que se produce el acceso de la mujer y de los jóvenes al mercado de trabajo, las nuevas demandas de la competitividad desde la perspectiva de la búsqueda de la productividad, o el impacto de los procesos migratorios en la incorporación de los empleados a las empresas son algunas de las expresiones de un entorno en profunda transformación.

- Interrelaciones entre las palancas de transformación

Se han introducido las palancas de transformación por separado, persiguiendo una profundización en cada una de ellas. Sin embargo, todas (la innovación y emprendimiento; los valores y las capacidades de aprendizaje y la construcción colectiva) incorporan sus propios procesos de generación de conocimiento transformador, de aprendizaje y de innovación. Por lo tanto, no se pueden obviar las interrelaciones que existen entre las mismas, y es necesario considerar que, a la hora de abordar el futuro, una orientación holística y sistémica sobre estas palancas de transformación puede resultar más apropiada que considerar cada uno de los conceptos de manera aislada.

Las organizaciones e instituciones, las personas, las universidades y los territorios que trabajen en la construcción de su futuro están en condiciones de elaborar un nuevo relato en la intersección de estos conceptos.

## 2.7 Conclusiones

Este capítulo introduce el valor estratégico de la prospectiva (exploración, anticipación y configuración del futuro), y en concreto del análisis de tendencias de futuro, en la identificación de ámbitos de acción para los distintos actores en la búsqueda de una competitividad al servicio del bienestar sostenible e inclusivo.

Se dibujan las principales tendencias o fuerzas motoras a largo plazo que tendrán un impacto significativo en la competitividad futura, y que ya están en marcha y su inercia es difícil de cambiar en el medio plazo. La irrupción de la pandemia de la COVID-19, por tanto, aunque haya implicado un retroceso sobre todo en las

---

<sup>9</sup> Así el empleo surge como el espacio de intercambio entre la persona y una forma de relación, estructurada a través de diferentes tipos de organizaciones según el tipo de bien o servicio del que proveen. Hablamos de empresas, instituciones u organizaciones de otra naturaleza

dimensiones económica y social de nuestra competitividad, no ha modificado estas tendencias. La pandemia ha supuesto un catalizador de algunas de ellas, mientras que ha ejercido de freno para otras. Entre las primeras están las crecientes desigualdades o la digitalización; y entre las segundas la ralentización del consumo creciente o la urbanización continua, por ejemplo.

Este capítulo sugiere que estas tendencias constituyan las bases para que desde distintas instancias como la empresa, el Gobierno o la academia, se reflexione sobre las implicaciones de las mismas para abordar las transformaciones que deberemos emprender para lograr territorios competitivos al servicio de un bienestar inclusivo y sostenible.

## Referencias bibliográficas

- Burrows, M. y Burwell, F. G. (2017). Europe in 2022: Alternative Futures. *Atlantic Council. Strategy Papers.* Washington D. C.: EE. UU.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2018). La ineficiencia de la desigualdad. *Síntesis (LC/SES.37/4).* Santiago: ONU.
- Costamagna, P. y Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial: una aproximación desde la construcción social.* Bilbao: Universidad de Deusto.
- Crawford, K. (25 de junio de 2016). Artificial Intelligence's White Guy Problem. *The New York Times.* Recuperado de <http://nyti.ms/28YaKg7>
- European Commission (2017). *White Paper on the Future of Europe: Reflections and scenarios for the EU27 by 2025.* Brussels: European Commission.
- European Commission (2020). *Strategic Foresight Report. Charting the Course Towards a More Resilient Europe.* European Commission.
- European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) (2019). *Global Trends to 2030: Challenges and Choices for Europe.* DOI: 10.2872/12232
- European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) (2020). Global mega-trends: Scanning the post-coronavirus horizon. *Briefing. Beyond the coronavirus pandemic: Global foresight perspectives.* European Parliament.
- Dunkerley, J. (2019). *Canada Beyond 150. The Future of Well-Being.* Government of Canada.
- Grippa, F., Hernández, M., Iparraguirre, M., Mas, P., Nava, M., Sánchez, P., Vázquez, S. y Ugarte G., (2020). *El futuro de los sectores después del COVID-19.* BBVA Research.
- Konrad Adenauer Stiftung (2017). *Global Future Survey.* Berlin: Konrad Adenauer Stiftung.
- Larrea, J. L. (2010). *Teoría (imperfecta) de la innovación: toda apariencia de percepción es sospechosa.* Madrid: Ediciones Pirámide-Grupo Anaya, S. A.
- Larrea, J. L. (2013). Innovación, crisis y relevo generacional (Lección de entrada como Amigo de Número). Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País, RSBAP.
- Larrea, J. L. (2017). *Contribución de los procesos de generación de conocimiento transformador a la misión de la universidad. Aprendizajes desde la experiencia vital* (tesis doctoral). Universidad de Deusto, País Vasco.
- Larrea, J. L. (2018). Nuevas perspectivas de la competitividad. Ponencia para Etorkizuna Eraikiz Future de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Recuperado de <https://www.gipuzkoa.eus/documents/2074513/2718956/Nuevas+perspectivas+de+la+competitividad-def.pdf>
- Larrea, J. L. (2019a). Paradigma relacional, personas y organizaciones (manuscrito).
- Larrea, J. L. (2019b). Un mundo en transformación, personas y organizaciones. La competitividad revisitada. Manuscrito.
- Lorenz, U. (2019). *Future trends in Orkestra through a new approach to business innovation* (Tesis de máster sin publicar). Deusto Business School, Bilbao, Spain.

- Lundvall, B. A. (1996). *The social dimension of the learning economy*. Druid working paper no. 96-1.
- Mudde, Cas (2004). The Populist Zeitgeist. *Government and Opposition*, 39(4), 541-63.
- National Intelligence Council (2017). *Global Trends: Paradox of Progress*. United States. Office of the Director of National Intelligence.
- NESTA (2019). *A compendium of innovation methods*. Recuperado de <https://www.nesta.org.uk/report/compendium-innovation-methods/>
- Nooteboom, B. (2001). *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford: OUP.
- Norberg, J. (2017). *Progreso: 10 razones para mirar al futuro con optimismo*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- OECD (2019a). *Embracing innovation in government. Global trends 2019*. OECD.
- OECD (2019b). *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>
- Petersen, T. y Bluth, C. (2020). The coronavirus transformation: How the pandemic is slowing down globalization and accelerating digitalization. Megatrend Brief, September 2020.
- Pinker, S. (2018). *Enlightenment now: The case for reason, science, humanism, and progress*. London. Penguin.
- Rodríguez-Pose, A. (2017). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(1), 189-209. ISSN 1752-1378. DOI: 10.1093/cjres/rsx024
- Slaughter, R. A. (1998). Universities as Institutions of Foresight, *Journal of Futures Studies*, 3(1), 51-71.
- Timmons, J. A. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. Andover, MA: Brick House Publishing Co.
- United Kingdom. Ministry of Defence (2018). *Global Strategic Trends: The Future Starts Today*. Sixth Edition. Ministry of Defence UK.
- United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD) (2017). *Global Trends: Challenges and Opportunities in the Implementation of the Sustainable Development Goals*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/sustainable-development-goals/global-trends--challenges-and-opportunities-in-the-implementatio.html>
- United Nations (2020). *Shaping the Trends of Our Time*. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/publications/wp-content/uploads/sites/10/2020/09/20-124-UNEN-75Report-2-1.pdf>
- World Economic Forum (2019). *The Global Risks Report 2019*. 14th Edition. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf)

### 3 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMPETITIVIDAD?

James, R. Wilson

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto

(Traducción de Patricia Canto Farachala)

#### 3.1 Introducción

Este proyecto de investigación busca comprender la relación entre competitividad y bienestar inclusivo y sostenible. Si el bienestar inclusivo y sostenible es lo que las sociedades pretenden lograr, entonces, ¿cómo se relaciona eso con que sean competitivas, o que las personas, empresas e instituciones que las conforman sean competitivas? Para responder a esa pregunta, este capítulo reflexiona sobre lo que entendemos por el concepto de competitividad. Comienza explorando el significado de la palabra «competitividad» y luego analiza cómo esta se ha aplicado tradicionalmente en un contexto territorial. Un mensaje clave es que el lenguaje de la competitividad no es neutral, y esto supone un importante desafío cuando se intenta vincular la idea y la práctica de la competitividad territorial a conceptos que transcienden una dimensión puramente económica, como la inclusión, la sostenibilidad y el bienestar.

#### 3.2 ¿Qué es la competitividad?

Un buen punto de partida para comprender el significado de competitividad es examinar su definición en el diccionario. El *Diccionario Cambridge* del idioma inglés ofrece dos definiciones de la palabra «competitividad»<sup>10</sup>:

- El hecho de que una persona quiera ganar o tener más éxito que otras personas.
- El hecho de poder competir exitosamente con otras compañías, países, organizaciones, etc.

Si bien estas dos definiciones están claramente relacionadas entre sí, aportan elementos diferentes a nuestra comprensión del significado de la palabra. El primero enfatiza un **sentimiento** o **emoción** subyacente: el deseo humano de ganar o ser más exitoso que otros, por ejemplo entre los atletas que compiten en una carrera o los candidatos que realizan una entrevista de trabajo. El segundo es más una definición operativa, centrada en la **capacidad revelada** de diferentes construcciones (empresa, país, organización) para competir entre sí.

Fundamental para ambas definiciones, y de hecho la característica definitoria de la palabra competitividad, es una dimensión de la relatividad: la competitividad consiste esencialmente en ser más exitoso que otros. Esta noción de relativo éxito puede aplicarse a diferentes unidades de análisis: personas, empresas, países u organizaciones. En la literatura sobre desarrollo económico, esto se refleja en una dicotomía en la que el análisis se ha centrado ya sea en la «competitividad empresarial» o en la «competitividad territorial», generalmente reconociendo un fuerte vínculo entre los dos conceptos.

Por lo tanto, siguiendo la descripción del diccionario, la competitividad empresarial se puede definir como la capacidad (y el deseo) de competir exitosamente con otras compañías, y la competitividad territorial se puede definir como la capacidad (y el deseo) de competir exitosamente con otros lugares (países, regiones, ciudades). Están vinculados por el hecho de que las empresas requieren ciertos elementos en su entorno

<sup>10</sup> Véase: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competitiveness>.

territorial para competir con éxito y los territorios dependen de las empresas que crean riqueza y proporcionan empleo para su propio éxito económico.

### 3.3 Aceptaciones más comunes de la competitividad territorial

Con el territorio como unidad de análisis, es particularmente interesante rastrear el uso y la comprensión del concepto de competitividad territorial. La competitividad de los territorios se ha discutido por lo menos desde *La riqueza de las naciones* de Adam Smith, pero en los últimos treinta años su significado ha evolucionado, y su uso se ha intensificado de forma extraordinaria.

Antes de la década de los 90 del siglo pasado, el análisis de la competitividad territorial tenía una perspectiva macroeconómica centrada en el comercio a nivel nacional en la que la competitividad precio/coste de las exportaciones eran el factor más importante. Durante la década anterior comenzó a surgir un consenso en el sentido de que los costes desempeñaban un papel más limitado de lo que se había supuesto, y de que se debería hacer mayor hincapié en comprender el cambio tecnológico (Fagerberg, 1988; Dosi y Soete, 1988; Dosi *et al.*, 1990; OCDE, 1992; Godin, 2004). A dicha investigación se sumó la novedosa integración de Porter (1990) en el análisis de la competitividad nacional, de la teoría de la ventaja competitiva de las empresas. Ello allanó el camino para un cambio de enfoque, lo que hizo necesario comprender los fundamentos microeconómicos que explican por qué y cómo compiten entre sí las empresas ubicadas en diferentes territorios.

Esto se reflejó en la noción de «competitividad estructural» de la OCDE (1992) y en el muy influyente «diamante de competitividad» de Porter (1990). El marco de Porter se basa en el argumento central de que «el único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es la productividad», específicamente la capacidad de «las empresas para alcanzar altos niveles de productividad y aumentar la productividad en el tiempo» (1990, p. 84). Porter argumenta que esta capacidad la determinan factores microeconómicos agrupados en un diamante de cuatro categorías: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, el contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas, y las industrias relacionadas y de apoyo.

La popularidad del enfoque de Porter ayudó a acelerar el discurso sobre la competitividad territorial durante la década de los 90 (Bristow, 2005; Ketels, 2006; Huggins e Izushi, 2015), de modo que rápidamente se colocó en una posición dominante en el discurso político sobre el desarrollo económico. A este respecto, Godin (2004, pp. 1221-2) argumenta que «la década de los 80 fue una época en la que el Gobierno de los Estados Unidos se obsesionó con la competitividad internacional», y a mediados de la década de los 90, cuando la noción de competitividad nacional se convierte en un pilar de los debates de política económica en todo el mundo (Oughton, 1997), quedó claro que la obsesión se había extendido<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Por ejemplo, el Gobierno del Reino Unido publicó una influyente serie de libros blancos sobre competitividad en los años 90 (Department of Trade and Industry, 1994, 1995, 1996, 1998), lo que condujo a la publicación de una serie anual sobre indicadores de competitividad a partir de 1999 (Department of Trade and Industry, 1999). La Comisión Europea también empezó a utilizar el término en los años 90 (Commission of the European Communities, 1994), y para 1999 se había establecido la publicación de un informe sobre la competitividad europea (Commission of the European Communities, 1999, 2007).

Desde la década de 1990 también ha habido una progresión desde la «competitividad nacional» hacia el análisis de la competitividad de los territorios subnacionales, en particular las regiones y ciudades (Porter, 1995; 2003). La aceleración de los procesos de globalización ha sido impulsada por un mayor énfasis en las regiones como las unidades económicas más efectivas (Ohmae, 1995; Storper, 1997; Scott, 1998), contribuyendo a una devolución de los poderes de formulación de políticas económicas del nivel nacional al subnacional (Rodríguez-Pose y Gill, 2015). Esto ha generado, a su vez, un fuerte interés desde la academia y también desde la práctica, en lo que es esencialmente un nuevo campo de análisis: la competitividad regional y la política de competitividad regional (Aranguren *et al.*, 2017).

Al abrirse este campo de análisis, se ha creado un espacio para que los geógrafos económicos y los economistas espaciales desarrollen nuevas herramientas teóricas y modelos aplicados que ayuden a comprender el éxito económico de las regiones (Huggins y Thompson, 2017; Larrea, 2018). Estos se han basado en una serie de conceptos que se centran en las relaciones económicas (y sociales) vinculadas territorialmente, incluidos los nuevos espacios industriales (Scott, 1988), los grupos (Porter, 1990), el entorno innovador (Camagni, 1995), las regiones de aprendizaje (Asheim, 1996), los sistemas de innovación regional (Cooke y Morgan, 1998), los sistemas de producción local (Crouch *et al.*, 2001), la variedad relacionada (Frenken *et al.*, 2007), la especialización inteligente (Foray, 2014) y los ecosistemas empresariales (Stam, 2015). En sus diferentes formas, todos han tratado de explicar la capacidad de los lugares para generar éxito económico mediante el fomento y la atracción de empresas productivas e innovadoras que puedan competir internacionalmente. Esto refleja una comprensión común de la competitividad territorial como la capacidad de los territorios para generar éxito económico en relación con otros.

En este sentido, la competitividad territorial no se entiende actualmente de forma muy distinta a como la entendían conceptos anteriores de gran influencia sobre la competitividad nacional, como la definición de la OCDE (1992, p. 237) («el grado en que una nación puede, en condiciones de libre comercio y de mercado justas, producir bienes y servicios que cumplen con la prueba de los mercados internacionales, al mismo tiempo que mantienen y aumentan el ingreso real de su ciudadanía a largo plazo») o Fagerberger (1996, p. 48) («una definición consensuada de competitividad internacional podría ser que refleja la capacidad de un país de asegurar un alto nivel de vida para sus ciudadanos, en relación con los ciudadanos de otros países, ahora y en el futuro»).

El foco en los lugares como espacios que pueden lograr un éxito económico relativo para sus ciudadanos sigue siendo la clave de lo que comúnmente se entiende por competitividad territorial. Sin embargo, ha experimentado dos cambios importantes. En primer lugar, con respecto a su escala de aplicación, que va de las naciones hasta los territorios subnacionales. En segundo lugar, con respecto a la aparición de un foco explícito en las condiciones microeconómicas y las relaciones socioeconómicas que permiten a los territorios lograr ese éxito económico relativo, como se refleja en toda la gama de herramientas, modelos y conceptos citados previamente. Por lo tanto, una característica clave de la que hoy se entiende por competitividad territorial es el vínculo fundamental con la competitividad empresarial: para lograr un éxito económico relativo, los territorios deben fomentar negocios innovadores y competitivos, que a su vez depende del entorno microeconómico proporcionado por sus territorios anfitriones para su competitividad.

### 3.4 El lenguaje de la competitividad

Si bien hoy en día existe un consenso de lo que significa la competitividad territorial, es importante no perder de vista el impacto más amplio que tiene el recientemente popularizado discurso sobre cómo nos relacionamos con los problemas del desarrollo económico y social. El lenguaje en sí mismo es poderoso e importante, y el rápido cambio en el discurso de desarrollo económico a competitividad territorial que se ha producido en los últimos treinta años no es neutral. Destaca el deseo de tener éxito en relación con otros y,

por lo tanto, evoca naturalmente una sensación de «ganadores» y «perdedores», haciendo hincapié en la rivalidad directa entre los territorios en los procesos de desarrollo económico (Malecki, 2004; Bristow, 2015). En este sentido, no es coincidencia que este cambio en el lenguaje haya ocurrido en paralelo con la aceleración de la globalización, en torno a la cual gira gran parte del discurso sobre las empresas y los territorios que ganan y pierden en una economía global hipercompetitiva (Friedman, 1999; Sugden y Wilson, 2005). Schoenberger (1998, p. 4) expresó las consecuencias que esto tiene de forma muy elocuente cuando argumentó que el término competitividad «no es simplemente una descripción “objetiva” de un hecho de la vida económica, sino parte de una estrategia basada en el discurso que **construye una comprensión particular de la realidad y provoca acciones y reacciones apropiadas para dicha comprensión**» (énfasis añadido).

Por lo tanto, debemos ser conscientes de los efectos que el lenguaje de la competitividad tiene en nuestra comprensión de cómo los territorios alcanzan sus objetivos socioeconómicos. Si bien los territorios compiten directamente con otros territorios en ciertos aspectos, como la atracción de inversiones o personas, por ejemplo, la dinámica de esa competencia es fundamentalmente diferente de la competencia entre empresas. Siguiendo a Krugman (1994, p. 31): «Cuando decimos que una corporación no es competitiva, queremos decir que su posición en el mercado es insostenible, que a menos que mejore su desempeño, dejará de existir. Los países, por otro lado, no cierran. Pueden estar contentos o descontentos con su desempeño económico, pero no tienen un resultado final bien definido».

No es solo la ausencia de un resultado final bien definido lo que hace que la dinámica competitiva sea diferente, sino, quizás aún más importante, el hecho de que los territorios están formados por una amplia gama de diferentes grupos de personas, empresas e instituciones, con diferentes necesidades e intereses. Por lo tanto, los territorios se caracterizan por tener un conjunto de objetivos mucho más complejo que las empresas, que en sí mismas forman solo una parte del panorama de competitividad territorial.

La competencia entre empresas se lleva a cabo con un objetivo bastante común: producir y vender para cumplir con sus resultados finales y proporcionar un retorno a los inversores o bien cumplir con un conjunto de objetivos que pueden estar relacionados con su fuerza de trabajo (cooperativas) o misión social (empresas sociales). En contraste, la dinámica competitiva de los territorios se desarrolla en el marco de la necesidad de equilibrar una amplia gama de intereses en la búsqueda de diferentes dimensiones de éxito, lo que hace que la dinámica ganar-perder de la competencia sea mucho menos relevante y mucho más difícil de juzgar. Por lo tanto, la aplicación del lenguaje de la competitividad a los territorios plantea desafíos importantes que requieren una cuidadosa consideración.

### 3.5 Visiones alternativas de la competitividad territorial

Reforzados por los sentimientos que evoca la palabra «competitividad», hemos visto que lo que comúnicamente entendemos por competitividad territorial está impregnado de una lógica económica. Sin embargo, existen algunas visiones alternativas que plantean un desafío a dicha concepción y dotan de un significado más amplio a lo que podemos entender por un territorio competitivo. Dichas visiones se pueden clasificar en dos tipos que se describen a continuación.

El primer tipo de visión es ir más allá de un enfoque económico en términos de los resultados u objetivos que buscan los territorios y, por lo tanto, definir la competitividad como la capacidad de los territorios para generar otros tipos de éxito en relación con otros. Aigner (2006), por ejemplo, sostiene que incluso aceptar que los territorios (a diferencia de las empresas) no dejan de existir si no son competitivos es útil para analizar y comparar qué tan bien pueden crear bienestar, una línea que él y otros han seguido para vincular los territorios competitivos con la capacidad de satisfacer objetivos que van más allá del PIB (Aigner y Firgo, 2017). Este enfoque **cambia el tipo de éxito competitivo** que se busca, yendo más allá de una lógica puramente

económica. Enmarca la competitividad como la capacidad de un territorio para alcanzar con éxito objetivos más allá del PIB para sus ciudadanos, en relación con otros, y podría vincularse, por ejemplo, con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

El segundo tipo de enfoque requiere un cambio más fundamental al comprometerse con la efectividad relativa del proceso mismo a través del cual un territorio identifica y persigue sus objetivos. En particular, Branston *et al.* (2006, p. 309) proponen «una perspectiva que ve la competitividad en términos de los objetivos de desarrollo determinados democráticamente en una localidad específica. Entonces, ser competitivo es satisfacer esos objetivos de manera efectiva en comparación con otras localidades». Este tipo de enfoque es considerablemente más difícil de poner en práctica, ya que endogeniza los procesos democráticos y vincula el tipo de éxito competitivo que se busca con los procesos de decisión de objetivos. Como tal, enmarca la competitividad como la capacidad de un territorio para satisfacer sus propios objetivos democráticamente determinados de manera efectiva en comparación con otras localidades.

### 3.6 Competitividad y bienestar

Ambos enfoques alternativos para comprender la competitividad territorial ofrecen ideas útiles para conectar la competitividad territorial con el bienestar inclusivo y sostenible. En el capítulo 1, definimos bienestar inclusivo y sostenible como «el resultado de un proceso sistémico y dinámico por el que todas las personas que conforman una sociedad tengan cubiertas de forma integral sus necesidades humanas y puedan desarrollar plenamente su potencial como personas, construyendo colaborativamente entre todos los actores de su comunidad el futuro que desean para su territorio, de manera sostenible en el tiempo y solidaria con el resto de los habitantes del planeta». Si el bienestar se define, como tal, como resultado de un proceso dinámico y sistémico, entonces debemos considerar cómo el concepto de competitividad territorial se relaciona con ese proceso sistémico y dinámico.

Una posibilidad es **considerar la competitividad como todo el proceso**, que en cierto sentido combinaría los dos enfoques alternativos establecidos anteriormente. Así, los territorios serían competitivos cuando permitan de forma efectiva este proceso sistémico y dinámico de bienestar y sus resultados, en relación con otros territorios. Este sería un enfoque integral que considera que la competitividad se refleja en el desarrollo y el logro de la definición anterior de bienestar inclusivo y sostenible. Sin embargo, una trampa importante es que la competitividad se convierte en un concepto extremadamente amplio. Por ejemplo, significaría que casi cualquier tipo de política pública (desde las políticas económicas hasta las políticas de salud, sociales, ambientales, etc.) encajaría bajo el paraguas de «política de competitividad». Otra dificultad es que, correcta o incorrectamente, se aleja sustancialmente de la comprensión común de la competitividad dentro de una lógica económica, lo que abre importantes desafíos de comunicación en torno a lo que sería una interpretación radicalmente diferente de un concepto de uso común.

Una segunda posibilidad es **mantener el enfoque de competitividad en los aspectos económicos del proceso que construyen el bienestar inclusivo y sostenible**. Esto tomaría elementos de ambos enfoques alternativos establecidos anteriormente, pero se centraría en la relación entre los procesos económicos y el desempeño y el proceso más amplio y los resultados que definen el bienestar inclusivo y sostenible. Los territorios competitivos serían aquellos cuyos actores y procedimientos económicos contribuyan efectivamente a esta creación de bienestar y sus resultados, como siempre en relación con otros territorios. Si bien esto facilitaría la definición clara de «políticas de competitividad» como aquellas políticas que impactan en los actores y procesos económicos, iría más allá del entendimiento común al interpretar el éxito de esas políticas en términos de cómo esos actores y procesos económicos contribuyen al logro de un bienestar inclusivo y sostenible.

## Referencias bibliográficas

- Aigner, K. (2006). Competitiveness: From a Dangerous Obsession to a Welfare Creating Ability with Positive Externalities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6(2), 161-177.
- Aigner, K. y Firgo, M. (2017). Regional competitiveness: connecting an old concept with new goals. En R. Huggins y P. Thompson (eds.) *Handbook of Regions and Competitiveness*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Aranguren, M. J., Magro, E. y Wilson, J. R. (2017). Regional competitiveness policy in an era of smart specialisation policies. En R. Huggins and P. Thompson (eds.) *Handbook of Regions and Competitiveness*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Asheim, B. (1996). Industrial districts as «learning regions»: A condition for prosperity. *European Planning Studies*, 4, 379-400.
- Branston, J. R., Rubini, L., Sugden, R. y Wilson, J. R. (2006). The Healthy Development of Economies: A Strategic Framework for Competitiveness in the Health Industry. *Review of Social Economy*, 64(3), 301-329.
- Bristow, G. (2005). Everyone's a «Winner»: Problematising the Discourse of Regional Competitiveness. *Journal of Economic Geography*, 5(3), 285-304.
- Camagni, R. (1995). 'The concept of *innovative milieu* and its relevance for public policies in European lagging regions. *Papers in Regional Science*, 74(4), 317-340.
- Commission of the European Communities (1994). *Growth, Competitiveness and Employment: The Challenges and Ways Forward into the 21<sup>st</sup> Century. White Paper*. Brussels: CEC.
- Commission of the European Communities (1999). *The Competitiveness of European Industry: 1999 Report*. Luxembourg: Office for the Official Publications of the European Communities.
- Commission of the European Communities (2007). *European Competitiveness Report 2007*. Luxembourg: Office for the Official Publications of the European Communities.
- Cooke, P. y Morgan, K. (1998). *The Associational Economy. Firms, Regions, and Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Crouch, C., Galés, P. L., Trigilia, C. y Voelzkow, H. (2001). *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?* Oxford: Oxford University Press.
- Department of Trade and Industry (1994). *Competitiveness: Helping Business to Win. White Paper*. Cm 2563. London: HMSO.
- Department of Trade and Industry (1995). *Competitiveness: Forging Ahead. White Paper*. Cm 2869, London: HMSO.
- Department of Trade and Industry (1996). *Competitiveness: Creating the Enterprise Centre of Europe. White Paper*. Cm 3300, London: HMSO.
- Department of Trade and Industry (1998). *Our Competitive Future: Building the Knowledge Driven Economy. White Paper*. Cm 4176, London: HMSO.
- Department of Trade and Industry (1999). *Our Competitive Future: UK Competitiveness Indicators 1999*. London: DTI.
- Dosi, G. y Soete, L. (1988). Technical Change and International Trade. En G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg y L. Soete (eds.). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers.

- Dosi, G., Pavitt, K. y Soete, L. (1990). *The Economics of Technical Change and International Trade*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Fagerberg, J. (1988). International Competitiveness. *The Economic Journal*, 98(391), 355-374.
- Fagerberg, J. (1996). Technology and Competitiveness. *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3), 39-51.
- Frenken, K., Van Oort, F. y Verburg, T. (2007). Related variety, unrelated variety and regional economic growth. *Regional Studies*, 41(5), 685-697.
- Friedman, T. (1999). *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. New York: Farrar, Strauss and Giroux.
- Foray, D. (2014). *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy*. Oxford: Routledge.
- Godin, B. (2004). The Obsession for Competitiveness and its Impact on Statistics: The Construction of High-Technology Indicators. *Research Policy*, 33(8), 1217-1229.
- Huggins, R. e Izushi, H. (2015). The Competitive Advantage of Nations: Origins and journey. *Competitiveness Review*, 25(5), 458-70.
- Huggins, R. y Thompson, P. (2017). Introducing regional competitiveness and development: contemporary theories and perspectives. En R. Huggins and P. Thompson (eds.). *Handbook of Regions and Competitiveness*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Junz, H. B. y Rhomberg, R. R. (1973). Price Competitiveness in Export Trade among Industrial Countries. *American Economic Review*, 63(2), 412-418.
- Kaldor, N. (1978). The Effect of Devaluations of Trade on Manufactures. En N. Kaldor, *Further Essays on Applied Economics*. London: Duckworth.
- Kellman, M. (1983). Relative Prices and International Competitiveness: An Empirical Investigation. *Empirical Economics*, 8, 125-138.
- Ketels, C. H. M. (2006). Michael Porter's Competitiveness Framework–Recent Learnings and New Research Priorities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6(2), 115-136.
- Kravis, I. B. y Lipsey, R. E. (1971). *Price Competitiveness in World Trade*. New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.
- Larrea, J. L. (2018). *Desafíos a la competitividad desde el bienestar y la cohesión social*. Cuadernos Orkestra 2018/35.
- Malecki, E. J. (2004). Jockeying for Position: What it Means and Why it Matters to Regional Development Policy when Places Compete. *Regional Studies*, 38(9), 1101-1120.
- OECD (1992). *Technology and the Economy: The Key Relationships*. Paris: OECD.
- Ohmae, K. (1995). *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. London: HarperCollins.
- Oughton, C. (1997). Competitiveness Policy in the 1990s. *The Economic Journal*, 107(444), 1498-1503.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The MacMillan Press.
- Porter, M. E. (1995). The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review*, 73(3), 55-71.

- Porter, M. E. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 37(6/7), 549-578.
- Rodríguez-Pose, A. y Gill, N. (2003). The global trend towards devolution and its implications', *Environment and Planning C: Government and Policy*, 21(3), 333-51.
- Schoenberger, E. (1998). Discourse and Practice in Human Geography. *Progress in Human Geography*, 22(1), 1-14.
- Scott A. J. (1988a). Flexible production systems and regional development: The rise of new industrial spaces in North America and Western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research*, 12(2), 171-186.
- Scott, A. J. (1998b). *Regions and the World Economy: The Coming Shape of Global Production, Competition and Political Order*. Oxford: Oxford University Press.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- Storper, M. (1997). *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*. London: Guilford Press.
- Sudgen, R. y Wilson, J. R. (2005). Economic Globalisation: Dialectics, Conceptualisation and Choice. *Contributions to Political Economy*, 24(1), 13-32.

## CONTRIBUCIONES AL CAPÍTULO

### 1. EL BIENESTAR Y EL DESARROLLO HUMANO INCLUSIVO Y SOSTENIBLE

**Eloy Mealla**

**Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina**

Procurar un desarrollo humano y sostenible es posiblemente el consenso más importante que rige actualmente a la comunidad internacional, y que tiene su expresión en la Agenda 2030 aprobada por la Asamblea de las Naciones Unidas en 2015. La Agenda 2030 se presenta a sí misma como «un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad». También tiene por objeto fortalecer la paz universal, y reconoce que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones es el mayor desafío a que se enfrenta el mundo y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible.

La Agenda comprende diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Aunque no exenta de polémicas y demoras en su ejecución, esta Agenda estará rigiendo buena parte de las actividades para el bienestar de las personas y el cuidado del planeta hasta el año 2030.

Sorprendentemente la Agenda 2030 en ningún momento define qué entiende por «sostenible», término que al menos en español suele utilizarse indistintamente como equivalente a «sustentable», lo cual plantea una compleja discusión semántica no resuelta satisfactoriamente. Por lo tanto, consideramos que lo más adecuado será atenernos a la definición clásica de «desarrollo sostenible», o sea, aquel que «satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones». Así se expresaba el *Informe Brundtland* de 1987 asumido por las Naciones Unidas.

De todos modos, esta definición, todavía demasiado asociada a la dimensión ambiental, fue completada y enriquecida en la Declaración de Johannesburgo de 2002 —también en el ámbito de Naciones Unidas— que entiende el desarrollo sostenible «como el Proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras».

Volviendo a los ODS, en el ODS 3 se propone: «Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades». Aquí aparece otra dificultad en cuanto que el despliegue de este objetivo asume una visión reducida del bienestar, identificándolo solamente con la salud. Efectivamente todas son propuestas solamente referidas —más allá de su mérito— a cuestiones sanitarias: reducir la tasa mundial de mortalidad materna e infantil; poner fin a las epidemias del sida, la tuberculosis, la malaria y otras enfermedades; fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, y otras medidas relacionadas con la salud pública.

De todas maneras, pese a las limitaciones indicadas, este marco conceptual y de políticas públicas no puede estar ausente en el abordaje de las bases para una competitividad que impulse el bienestar.

Por otro lado, cabe agregar que en América Latina el concepto de desarrollo —sin ignorar la actual controversia y conflictividad del término— sigue siendo el eje, más que el de bienestar, sobre el cual giran los discursos y acciones de los Estados, las organizaciones sociales y las empresas. La región, al igual que gran parte del resto de la comunidad internacional, ha ido recorriendo desde mediados del siglo XX un intenso itinerario en su modo de entender el desarrollo que va desde su equiparación inicial con el crecimiento económico, pasando por la incorporación de otras perspectivas (desarrollo social, integral, humano, sustentable, local, etc.), hasta recientes consideraciones más complejas y críticas. En ese sentido, «bienestar»

queda muchas veces emparentado con «desarrollo social», que —si bien es una superación del desarrollismo economicista, que identifica desarrollo con crecimiento— es tan solo un componente de una visión más poliédrica o integral que requiere incorporar variables más estructurales y de carácter político, cultural y ambiental.

Los alcances del debate actual sobre el desarrollo han ido en aumento y, en algunos casos, se llega a cuestionar el mismo término de «desarrollo», proponiendo su reemplazo. En una perspectiva similar, están quienes postulan que, en lugar de corregir o reorientar el desarrollo —manteniéndose los objetivos meramente productivistas, de abuso sobre la naturaleza y de homogeneización cultural—, es necesario hoy en día un análisis «posdesarrollista» o «más allá del desarrollo». No se trataría de mejorar la vía más apropiada para alcanzar el desarrollo, sino que hay que cuestionar de raíz el propio concepto de «desarrollo» y el de «progreso», propios de una concepción científica y tecnocrática.

Otra crítica al actual modelo de desarrollo se basa en la oposición al «neoextractivismo», impulsado por muchos Gobiernos latinoamericanos que, aunque de signo político diferente, sin embargo convergen en la reprimarización productiva. Esta consiste en priorizar la exportación de materias primas a gran escala, a través de monocultivos como la soja y los biocombustibles, y la ampliación de la frontera petrolera, los grandes emprendimientos mineros y las megareservas, sin atender a las nuevas desigualdades y asimetrías económicas, sociales, ambientales, territoriales, que acarrean. También concurren a este debate quienes aportan desde una mirada ético-religiosa, así el papa Francisco señala el acceso a la tierra, al techo y al trabajo como tres ejes prioritarios para alcanzar un desarrollo sostenible y una ecología integral.

Teniendo en cuenta estas consideraciones y desafíos, promover un desarrollo humano sostenible significará:

El desarrollo es humano por la centralidad que le otorga al bienestar de todas y cada una de las personas en todas sus dimensiones: social, económica, cultural, ambiental y de la vida cotidiana. O sea, tiene un carácter inclusivo.

Es sostenible porque tiene en cuenta que cualquier intervención personal o colectiva implica una responsabilidad intrageneracional e intergeneracional respecto al uso de los recursos.

En ese sentido, las empresas deberán considerar sus estrategias para generar bienestar no como agregados extrínsecos a manera de complemento o remediación, o *a posteriori* de haber alcanzado sus objetivos productivos o económicos. Por el contrario, se trataría de introducir la generación del bienestar (desarrollo integral, inclusivo y sostenible) como un componente intrínseco de la actividad económica.

Por su parte, las universidades, asociadas a las empresas y a otras organizaciones sociales, pueden producir un impacto decisivo en cuanto a compensar asimetrías y promover la plenificación de la persona humana. Asimismo, deben impulsar una estrategia de desarrollo regional como forma de vínculo social ampliado. El trabajo mancomunado entre las universidades de América Latina en materia de investigación posibilita, entre otros aspectos, un abordaje más efectivo para resolver problemas que acucian a la región para promover el desarrollo y el bienestar de la sociedad.

## 2. COMPETITIVIDAD Y BIENESTAR: UNA MIRADA DESDE URUGUAY

**Micaela Camacho y Roberto Horta**

**Instituto de Competitividad - Universidad Católica de Uruguay**

Estamos en un mundo en cambio. La acelerada transformación tecnológica que surge a partir del desarrollo de la inteligencia artificial o la internet de las cosas, entre otras tecnologías disruptivas, ha permeado en nuestro día a día y ha generado una profunda movilización en nuestras sociedades. En diversos ámbitos, nos enfrentamos a nuevos escenarios que implican romper con viejos paradigmas para poder comenzar a comprender cuál es el efecto que tendrán estas revoluciones, no solo a nivel social sino también económico. Si bien la globalización y la interrelación de los mercados no es un tema nuevo, por ejemplo, los inmensos cambios tecnológicos existentes y los que podemos prever que surjan en el futuro próximo hacen que las distancias se acorten y los tiempos se aceleren, generando un impacto directo en la economía territorial, tanto en el intercambio de bienes o servicios como en la movilización de personas. Hoy los recursos humanos, principalmente los más calificados, pueden elegir dónde vivir y dónde trabajar sin que eso implique necesariamente un mismo lugar físico. La sociedad y la economía han cambiado.

Este escenario ha impulsado la necesidad de aportar una nueva mirada a la competitividad y, más específicamente, a la competitividad territorial. La competitividad es un concepto complejo y que responde a múltiples factores. Ha ido evolucionando en el tiempo, llevando a incorporar a la idea de precios, costos y productividad, aspectos microeconómicos relacionados con la necesidad de profundizar en la innovación, el incremento de valor agregado y el desarrollo de nuevas capacidades; llegando, inclusive, a una noción que tiene en cuenta los resultados del proceso competitivo, y que está basada en los conceptos de nivel de vida, bienestar y sustentabilidad.

Competitividad y bienestar están intrínsecamente relacionados. De alguna manera, puede considerarse que el bienestar involucra dos elementos estrechamente vinculados: el proceso y el resultado competitivo. Así, el proceso competitivo implica cómo el territorio utiliza todos y cada uno de los factores que tiene a su disposición para desempeñarse de forma que le permita obtener resultados finales competitivos o, en otras palabras, el logro de mayores niveles de bienestar para las personas.

También es fundamental preguntarse: ¿qué implica bienestar para las personas? O, en otras palabras: ¿cuáles son los objetivos específicos que cada sociedad desea alcanzar para aumentar sus niveles de bienestar? Estas consideraciones son muy importantes para el desarrollo competitivo de los territorios. En ese sentido, la competitividad de un territorio puede ser definida como la habilidad de satisfacer objetivos determinados previa y democráticamente, en comparación con otras localidades. Este particular enfoque sobre la competitividad, en la que los resultados se vuelven endógenos al proceso, aviva la importancia de la identidad de los territorios, que se construye tanto a partir de la propia idiosincrasia de la sociedad que vive en él como a partir del contexto que le brindan los territorios vecinos.

Si bien los cambios vertiginosos que estamos experimentando acortan tiempos y distancias, la necesidad de cumplir con los resultados competitivos en términos de bienestar implica considerar las particularidades de cada territorio y de cada «vecindario». Por ello, hablar de competitividad en regiones europeas puede no suponer lo mismo, en términos de objetivos, que hablar de competitividad en regiones latinoamericanas.

El [Instituto de Competitividad de la Universidad Católica del Uruguay](#) ha estudiado e investigado esta temática de la competitividad a distintos niveles (nacional, regional y empresarial) desde hace ya varios años, por considerar que su correcto entendimiento es un tema clave para el desarrollo del país, adecuando los análisis a la situación de Latinoamérica y particularmente de Uruguay.

La evidencia empírica indica que los países se hacen más competitivos cuando promueven entornos macro- y microeconómicos que incentivan la adopción de nuevas capacidades y niveles mayores de innovación, permitiendo así lograr mejoras en la productividad y en la eficiencia de las empresas; y cuando implementan reformas de mediano y largo plazo buscando una mayor calidad en la educación, infraestructura, o instituciones, por ejemplo, que repercutan en definitiva en un mayor bienestar para las personas. Sin embargo, las realidades de los distintos países de América Latina no son iguales, la situación económica y social es muy heterogénea en el continente, y esto lleva a que tengan que considerarse distintos objetivos de resultado competitivo y, al mismo tiempo, que las herramientas que se utilicen en el proceso puedan variar. Una de las particularidades de la región es la disparidad existente entre países grandes, medianos y pequeños, entre países con niveles muy diversos de ingresos y con una variedad de problemáticas sociales propias de cada caso, que es necesario tener en cuenta para realizar aportes de valor que ayuden a transformar la realidad en búsqueda del aumento del bienestar de la sociedad en su conjunto, que es el gran desafío compartido por toda la región. Hay diferencias tan sustanciales dentro del continente que hasta la simple premisa de la competitividad como búsqueda de alcanzar objetivos democráticamente establecidos puede volverse inconsistente en aquellos países que carecen de instituciones democráticas fuertes. El ejercicio de la evaluación de la competitividad en Latinoamérica, entonces, adquiere aún mayor complejidad.

Cuando ponemos la mirada en Uruguay, nos encontramos con un país con una gran solidez democrática (considerada una de las veinte democracias plenas en el mundo) y cuyos ciudadanos, si bien han reducido su confianza en los partidos políticos (confirmado una tendencia regional y mundial), se fían del sistema electoral y de la fortaleza de las instituciones. En este sentido, entonces, las bases están dadas para que pueda desarrollarse el proceso competitivo, un elemento crucial dado el momento en el que se encuentra el país a comienzos de 2020, con un cambio en el bloque ideológico del gobierno.

Desarrollar el proceso competitivo implicará tomar decisiones en el presente, con la información y la historia del pasado, y con la mirada puesta en el futuro. Esas decisiones suponen elegir qué se hace y qué no; qué se fomenta y qué no; a qué se apuesta y a qué no. Lo que también implica decidir qué se hace con lo que se obtiene, cómo y a quién se destina, qué parte se reinvierte para el bienestar futuro. Competitividad no significa solo crecer, sino crecer con equidad, aumentar el bienestar del conjunto de la sociedad.

A partir de estas reflexiones, es claro que para que Uruguay sea cada vez más competitivo hay que lograr que las acciones que se implementen en el presente, tanto a nivel de políticas públicas como de las estrategias empresariales, tengan implicancias directas en los resultados futuros, buscando aumentar el bienestar de la sociedad en su conjunto de forma sostenida en el tiempo. Ese desafío orienta la acción del Instituto de Competitividad, que persigue realizar aportes transformadores desde la academia que ayuden a una mejor comprensión de uno de los temas que más preocupan a los diferentes actores económicos, los cuales, a través de su actividad, inciden en el desempeño competitivo de nuestro país.

### 3. DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL, INNOVADOR, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE

**Andrew Cummings**

**Universidad Centroamericana José Simeón Cañas**

El desarrollo económico territorial (DeT) es por su naturaleza un proceso complejo, enfocado en la dinamización de la economía en una relación sinérgica positiva con la gestión de las dinámicas de las demás dimensiones —sociocultural, político-institucional, ambiental, etc.— del desarrollo territorial, las cuales interactúan sistémicamente en múltiples escalas territoriales de forma simultánea. Es interactivo y dialogado de múltiples actores estatales, de la sociedad civil y empresariales, que buscan lograr entendimientos comunes que conducen a la toma de decisiones, acción, reflexión y aprendizaje interactivo para innovar (Costamagna, 2015; Costamagna y Larrea, 2017). Es un proceso impulsado por determinadas coaliciones de actores endógenos y exógenos, en el cual se busca movilizar sus voluntades y canalizar sus capacidades para crear las sinergias requeridas, como nueva energía, para transformar los elementos estructurales socioeconómicos de un territorio determinado (Boisier, 2007).

Lo fundamental para lograr esto es la construcción de coaliciones de actores, como sujetos colectivos endógenos del territorio, con capacidades de agencia complementarias entre sí y de autodeterminación y gestión necesarias para la «realización histórica de lo posible» (Ellacuría, 1990, p. 577), transformando contextos territoriales positivamente. Las transformaciones buscan, como finalidad última, posibilitar a las personas y sus familias en la diversidad de territorios para «escoger y moldear activamente una manera de vivir conforme a lo que esa persona valora y aspira a alcanzar», en relación con su propia visión multidimensional del desarrollo humano sostenible (Bastiaensen *et al.*, 2015, citando a Sen, 1999).

El enfoque DeT que se propone es, en su esencia, «un proceso de acumulación de capacidades» (Alburquerque, Ferraro y Costamagna, 2008, p. 16) en el que se prioriza el fortalecimiento de capacidades endógenas de transformación territorial a través de un proceso de articulación, de participación amplia y dialogado de aprendizaje en conjunto entre el sistema territorial de actores, del tejido empresarial, estatales y de la sociedad civil. Son fundamentales las capacidades endógenas requeridas para autodescubrir y movilizar el potencial de desarrollo del territorio, integrando de nuevas formas y dando nueva direccionalidad a la gestión de recursos actuales y potenciales, materiales y tangibles, pero también no tangibles (Boisier, 1997; Alburquerque, Ferraro y Costamagna, 2008; Méndez, 2001), a fin de crear nuevas «economías de escala no explotadas» del territorio (Vásquez Barquero, 2000, p. 5).

La construcción e implementación reflexiva y flexible de estrategias DeT deberán tener un enfoque esencial en el fortalecimiento de capacidades de agencia para la autogestión del proceso por parte del conjunto de actores endógenos territoriales quienes conforman este sujeto colectivo de transformación. Esto es una condición necesaria para la concertación–negociación de intereses y movilización de acciones coordinadas entre actores en pos de lograr resultados de desarrollo territorial, tomando en cuenta adecuadamente los condicionantes estructurales del contexto que limitan o habilitan este proceso y el logro de los resultados esperados. Las capacidades a fortalecer tienen dos dimensiones: política y técnica.

Por un lado, las capacidades integran el conjunto de saberes que poseen los actores: saber-conocimiento, saber hacer y saber estar (relacionarse-posicionarse). La construcción o fortalecimiento de estas implica formación e investigación formal, resultados del aprender haciendo, y la reflexión sobre sus propias experiencias y el intercambio con otros actores. Sin embargo, más allá del saber hacer, las capacidades de transformación integran el poder hacer-recursos propios y la movilización de recursos adicionales a través las relaciones que posee con otros actores claves, para poder aplicar en la práctica sus saberes acumulados. En este sentido, es fundamental entender que el ejercicio del poder es siempre relativo a un contexto histórico, territorial y relacional, ejercido en el marco de un determinado sistema de actores. Las capacidades

son puestas en práctica orientadas por su saber ser y estar en relación con otros actores, lo que es especialmente importante para saber dialogar, establecer relaciones horizontales y dinámicas de inclusión. También es fundamental reconocer la importancia y estimular la creatividad de los actores que, relacionada con aprendizaje, es un elemento esencial para generar innovaciones-transformaciones estructurales.

También es necesario trabajar sobre las actitudes y posicionamiento de los diferentes actores frente al proceso de desarrollo territorial, para animarles a asumir riesgos, cooperar con otros actores, ceder poder de decisión, etc. En este sentido, comprender y tomar en cuenta sus principios y valores, así como sus intereses generales y motivaciones específicas, sirve de orientación para la aplicación de capacidades en la práctica, ya que son elementos no tangibles, difíciles de detectar y entender, pero determinantes de cómo y por qué los actores ejercen sus capacidades de transformación en determinados contextos.

Las capacidades pueden ser de un solo actor, pero tienden a ser colectivas, compartidas entre conjuntos de actores impulsores de iniciativas DeT. Y lo cierto es que ningún actor va a tener todas las capacidades requeridas para construir e implementar estrategias dirigidas a la transformación territorial. Por lo tanto, es fundamental la capacidad de crear cohesión de motivaciones para animar y facilitar la integración y trabajo conjunto de una coalición crítica de actores endógenos impulsores de la política DeT para que sea realmente transformadora.

En síntesis, se debe buscar fortalecer una combinación de capacidades, políticas y técnicas, estratégicas y funcionales, para construir e impulsar el DeT. Esto implica la combinación sinérgica del conjunto de saberes, las relaciones de un actor con otros y sus capacidades de vinculación o relacionamiento, y su poder para movilizar otros recursos y voluntades requeridos para aplicar sus saberes en la práctica de impulsar procesos de desarrollo —transformación— territorial.

El DeT debería ser un proceso integrador articulado por los agentes del territorio, pero es necesariamente vinculado a la acción de agentes externos quienes manejan recursos de conocimientos innovadores, financieros, etc., complementarios a los disponibles internamente. Necesariamente combina la movilización de potencialidades territoriales con el aprovechamiento de oportunidades que emergen de dinámicas exógenas nacionales y globales a través de una nueva gobernanza territorial, asociativa que articula de nuevas formas diferentes actores, de múltiples sectores y niveles. (Alburquerque, Ferraro y Costamagna, 2008, p. 16, citando OIT, Gallicchio, 2003, Alburquerque y Dini, 2008). Se reconoce así la necesidad de una estrategia nacional de desarrollo con enfoque territorial, para superar el aislamiento de estrategias territoriales en distintos territorios. En este sentido, el DeT es emergente de la combinación dinámica de fuerzas exógenas y endógenas de transformación de economías territoriales, en sistemas abiertos multidimensionales, con múltiples actores interrelacionadas entre sí, a múltiples escalas territoriales.

## Referencias bibliográficas

- Alburquerque, F., Ferraro, C. y Costamagna, P. (2008). *Desarrollo económico local, descentralización y democracia: ideas para un cambio*. San Martín: UNSAM Edita.
- Bastiaensen, J., Merlet, P., Craps, M., De Herdt, T., Flores, S., Huybrechs, F.,... Van Hecken, G. (2015). Agencia en territorios humanos rurales: una perspectiva socio-constructivista. En J. Bastiaensen (Ed.). *Rutas de desarrollo en territorios humanos: Las dinámicas de la vía láctea en Nicaragua* (pp. 21-64). Managua: UCA Publicaciones.
- Boisier, S. (1997). El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. *Revista de Estudios Urbanos Regionales*, 23(69).

- Costamagna, P. (2015). *Política y formación en el desarrollo territorial. Aportes al enfoque pedagógico y a la investigación acción en casos de estudio en Argentina, Perú y País Vasco*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Costamagna, P. y Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Cummings A. (2015). Introducción al desarrollo económico territorial. Fundación DEMUCA, ConectaDEL, BID/FOMIN.
- Ellacuría, I. (1990). Historización de los derechos humanos desde las mayorías populares y los pueblos oprimidos. *Revista ECA*, 502, 589-596. Gallicchio 2003.
- Madoery, O. y Costamagna, P. (2012). *Crisis económica mundial y desarrollo económico local. Reflexiones y políticas*. Buenos Aires: UNSAN Edita.
- Méndez, R. (2001). Transformaciones económicas y reorganización territorial en la región metropolitana de Madrid. *EURE (Santiago)*, 27(80), 141-161.
- Sen, A. (2014). Development as freedom (1999). En *The globalization and development reader: Perspectives on development and global change* (pp. 525-548). Wiley Blackwell.
- Vásquez Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno local. Conceptualización de la dinámica de las economías urbanas y regionales. *V Jornadas De Investigación-Cidac*.

## 4 PARADIGMA RELACIONAL. PERSONAS Y ORGANIZACIONES

**José Luis Larrea**  
**Universidad de Deusto**

### 4.1 Introducción

El mundo se mueve. Todo cambia o, al menos, parece que cambia. La conciencia acerca del conjunto de cosas que nos rodean se ha ampliado de manera exponencial, los estímulos externos se han multiplicado hasta el infinito y nuestro espacio existencial, el lugar en el que pasan las cosas que nos importan, se ha expandido de forma brutal.

El mundo se ha convertido en un lugar en el que el cambio y la transformación generan cotas crecientes de incertidumbre e inseguridad. La falta de certeza, de conocimiento seguro y claro sobre las cosas se ha convertido en nuestro compañero habitual de viaje. Todo ello de la mano de un fuerte incremento de la diversidad a todos los niveles; lo que pone de relieve el hecho de una complejidad creciente.

El término «complejidad» empieza a ser un lugar común a la hora de expresar las características más relevantes del contexto social en el que nos desenvolvemos. Esta palabra viene de la cualidad de complejo, que se refiere a algo que se compone de elementos diversos, o cuando algo es complicado, o cuando es un conjunto o unión de dos o más cosas que constituyen una unidad. La palabra viene del latín «*complexus*», que significa ‘enlazar’.

No es de extrañar, pues, que la complejidad resulte un concepto cada vez más usado, pues pone de relevancia la necesidad de enlazar las diferentes expresiones de diversidad emergentes y crecientes en la sociedad, lo que constituye un verdadero desafío.

El prestigioso psicólogo Mihály Csíkszentmihályi (1996), autor de *Fluir*, entiende que «la complejidad es el resultado de dos procesos psicológicos: la diferenciación y la integración. La diferenciación implica un movimiento hacia la originalidad, hacia separarse de los demás. La integración se refiere a lo opuesto: a la unión con otras personas, con ideas y entidades más allá de la personalidad».

Esto, que se puede decir de la personalidad humana, también se puede aplicar a cualquier forma de relación entre diferentes, expresada a través de distintos tipos de colectivos humanos. Con el problema añadido de que, hoy en día, coexisten colectivos diferentes a los que la persona pertenece al mismo tiempo, lo que genera sentidos de pertenencia distintos y demanda formas de relación evolucionadas, más complejas.

En la medida en que la diversidad es mayor, crece el desafío de la complejidad, pues crece la necesidad de armonizar la diferenciación y la integración. Por eso, la cooperación resulta sugerente y fascinante como forma de superación de este desafío.

Por otra parte, esta expresión de complejidad viene de la mano de un verdadero cambio de paradigma, que aparece como un reto de primer orden. Nos encontramos, así, en pleno período de tránsito de un paradigma espacial a un paradigma relacional.

El nuevo mundo pone de relieve el potencial de las relaciones entre las personas, como individuos y como parte de organizaciones de diferente naturaleza. Así, la dimensión relacional adquiere una relevancia capital y demanda una reflexión sobre las distintas expresiones del compartir, como son la coexistencia, la convivencia, el intercambio, la armonización, la coordinación, la colaboración y la cooperación. Expresiones que ponen de relieve, también, la importancia de profundizar en aquellos elementos que resulten fundamentales para facilitarlas. Estos elementos se refieren a principios y valores; conocimiento y aprendizaje; tecnología y liderazgo.

Pues bien, esta dimensión relacional, que nos proyecta a personas y organizaciones, no es ajena al debate sobre el bienestar inclusivo y sostenible. De hecho, si profundizamos en el mismo veremos que es capital porque pone en el centro a las personas, que son los protagonistas del bienestar, y a las organizaciones a las que dan forma al relacionarse con otras, también para alcanzar mayores cotas de bienestar.

El bienestar y la cohesión social aparecen, cada vez más, como el propósito fundamental de la acción de los colectivos sociales, preocupados de forma creciente por la lucha contra la desigualdad y la profundización en su cohesión interna. Esa preocupación también se manifiesta en relación con la necesidad de ganar competitividad y garantizar el desarrollo económico de la sociedad en su conjunto. Pero esa aproximación, en términos de bienestar económico medido, sobre todo, desde la perspectiva de la productividad, resulta insuficiente, ya que el crecimiento económico no parece traducirse necesariamente en un «buen desarrollo»; pues, como diría Stiglitz, puede darse un crecimiento de baja calidad, manifestado a través de un incremento de la desigualdad económica y social.

De todo lo anterior se desprende la necesidad de profundizar en nuevos enfoques acerca de la satisfacción de las necesidades de las personas y, en consecuencia, de la sociedad, y precisar el alcance de conceptos como progreso, desarrollo humano, desarrollo económico, bienestar, calidad de vida, sostenibilidad, desarrollo sostenible, etc., además de relacionarlos con la competitividad.

Esto nos lleva a abordar la competitividad desde la perspectiva de la persona, al servicio del bienestar de las personas; de manera que la competitividad no sea un objetivo en sí misma, sino una capacidad al servicio del bienestar. Son las personas las que progresan, pues ellas son el verdadero sujeto del progreso. Es cierto que lo hacen relacionándose con otras personas, articulando y formando parte de organizaciones de diferente naturaleza —empresas, instituciones...—, pero son las personas las que definen el propósito, las que hacen las organizaciones y les imprimen carácter.

Esta nueva perspectiva de la competitividad al servicio de la persona está pendiente de descubrir, de analizar y de contrastar, pero resulta de gran actualidad si queremos llenar de contenido una palabra —«competitividad»— que en gran medida nos ha sido arrebatada para situarla en un campo alejado de la persona y del bienestar y la cohesión social. Ganar esa palabra para ponerla al servicio del progreso de las personas resulta un desafío estimulante, lleno de preguntas, al que hacer frente desde el diálogo, la reflexión y la acción.

#### **4.2 Cambio de paradigma**

Vivimos un escenario de profundas transformaciones que demandan nuevas miradas que arrojen luz donde ahora solo vemos lo de siempre. Los viejos problemas, afrontados con la vieja mirada, nos agotan, generan desilusión y desesperanza, y nos instalan en una suerte de noria que da vueltas y más vueltas sin progresar. Percibimos la necesidad de adecuar los paradigmas con los que nos acercamos a la realidad, con los que la interpretamos y la construimos a través de lenguajes y formas de expresar lo que pensamos y sentimos. Estas nuevas miradas expresan nuevos paradigmas.

No se trata de abusar de la expresión «cambio de paradigma», porque si la utilizamos sin sentido y profundidad podemos desactivar su poder de movilización de la reflexión y la acción. Un paradigma, en su concepción más básica, es un modelo, un ejemplo que sirve de norma. También es la «teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento» (RAE).

El concepto de paradigma, en su perspectiva contemporánea, es formulado por Thomas S. Kuhn (1971) investigador de la historia de la ciencia, para quien sería el conjunto de ideas, técnicas y leyes universales que acepta determinada comunidad científica en un momento de la historia. En un momento dado, la

combinación de graves problemas que el paradigma actual no es capaz de resolver y, especialmente, la aparición y creación de un nuevo paradigma, provoca lo que Kuhn denomina «revolución científica», que sería un cambio de paradigma.

No resulta aventurado decir que estamos en momentos en los que los paradigmas que nos han traído hasta aquí resultan insuficientes para explicar el presente y para proyectar el futuro. Necesitamos revisar los paradigmas subyacentes en lo que hacemos para afrontar el cambio necesario en los mismos que nos permita progresar. En este sentido, ese proceso de cuestionamiento pone de manifiesto las limitaciones del paradigma mental con el que nos acercamos a la realidad y construimos el lenguaje para explicarla. Somos prisioneros, en gran medida, de un paradigma espacial —territorial— que proyectamos permanentemente en todo lo que hacemos, sin tener en cuenta la necesidad de evolucionar a un paradigma relacional.

En el corazón de la necesidad de cambiar o hacer evolucionar nuestros paradigmas se encuentra el desafío de pasar del espacial a uno relacional. El mundo que vivimos ha hecho saltar por los aires la influencia asfixiante del territorio, de lo físico —paradigma espacial—, frente a la fuerza de las relaciones —paradigma relacional—, pero todavía seguimos explicando el mundo y transformándolo desde un lenguaje material, espacial, físico y territorial. Sin embargo, las cosas se explican, se comprenden, se transforman, cada vez más, desde las relaciones. Esto supone un cambio de paradigma que pone en el centro a la persona y la empodera de manera determinante.

Vamos por la vida con el mapa puesto —mapa mental— y vemos las cosas desde una perspectiva territorial. Así, proyectamos el mundo poniéndonos siempre en el centro de ese mapa y explicamos las cosas desde esa perspectiva. El historiador Robert B. Marks (2007) se refiere a este fenómeno como «eurocentrismo». Según Marks, «el eurocentrismo no es simplemente una creencia en la superioridad pasada o presente de Europa, sino una cuestión de conocimiento. No es un “sesgo”, sino una manera de determinar qué es cierto y qué es falso... es, por tanto, un paradigma, un conjunto de presupuestos sobre cómo funciona el mundo que suscita preguntas que pueden responderse entonces buscando los hechos». Evidentemente, no es este el único ejemplo de paradigma dominante.

Podemos observar el cambio de un paradigma espacial a un paradigma relacional en las diferentes facetas de la vida, y está presente en los distintos elementos que caracterizan el contexto. Lo vemos en la necesidad de abordar nuevas perspectivas en los enfoques de la competitividad —que añadan la perspectiva personal y relacional a la territorial y organizativa—, en los nuevos marcos políticos y de gobernanza, en los nuevos conceptos de ciudadanía, en la influencia de los procesos de globalización, en las nuevas formas de abordar la generación de conocimiento, en las maneras de gobernar las organizaciones y las empresas, en la relevancia de abordar las realidades desde una visión que se observa como un ecosistema frente a una visión compartimentada, en la forma de entender la economía —que, en palabras de Rifkin (2014), sustituirá los derechos de propiedad por la libertad de compartir—, y un largo etcétera.

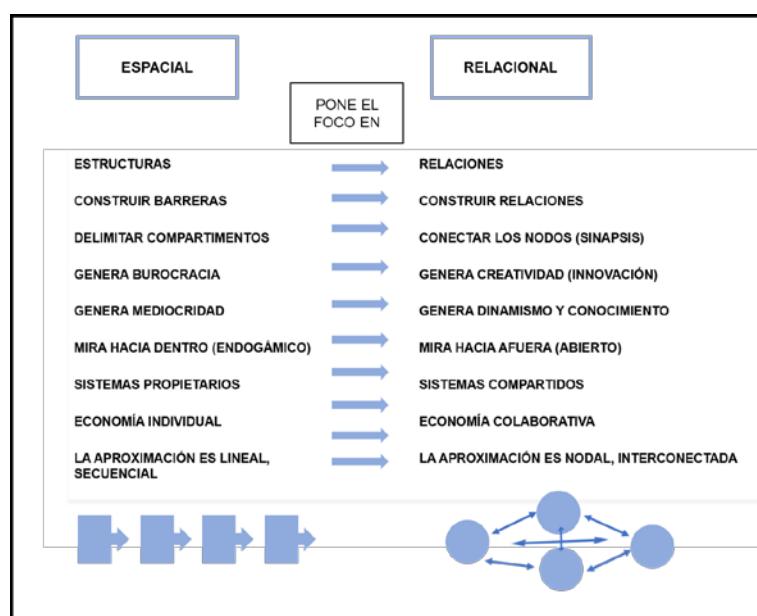
La influencia del cambio de paradigma en los procesos de discernimiento es determinante. Así, mientras el paradigma espacial identifica elementos, componentes, estructuras, comportamientos estancos, silos,... y los secuencia en el tiempo, el paradigma relacional identifica relaciones entre las partes, observa redes interconectadas. En gran medida el relacional propicia estrategias dinámicas, de flujo, mientras que el espacial corre el riesgo de generar estrategias estancas, de poso.

El paradigma dominante hasta ahora ha marcado el lenguaje, la forma de ver las cosas y la manera de enfrentar los desafíos. En gran medida, el paradigma espacial deriva a la creación de barreras de diferente naturaleza, a través de normas, procedimientos, espacios físicos, valores y actitudes, lenguajes, instrumentos y tecnologías... El nuevo paradigma se enfrenta al reto de ver relaciones donde hasta ahora veíamos barreras. El polifacético Winston Churchill decía que «damos formas a nuestros edificios y a partir de ahí son ellos los

que nos dan forma a nosotros», poniendo el énfasis en la influencia de un paradigma mental que necesita tocar cosas, construir espacios,... y al hacerlo levanta barreras.

Siendo fundamental abordar el cambio de paradigma y transitar hacia uno relacional, no podemos caer en el error de pensar que el espacio no cuenta, que todo es virtual, ya que el espacio físico es determinante como espacio real de referencia, por lo que debemos buscar un equilibrio entre lo espacial y lo relacional. En el paradigma relacional también hay nodos —espacios—, pero funcionan con una mirada diferente, proyectada hacia fuera para establecer relaciones y no para reforzar barreras. El foco de las miradas en cada caso es diferente (ver figura 1) y esto afecta a la manera de acercarnos a las cosas, poniendo de manifiesto la necesidad de generar capacidades relacionales en el marco del nuevo paradigma.

**Figura 1** Evolución de las miradas del paradigma espacial al relacional



Fuente: elaboración propia.

Como ya se ha señalado, el cambio de paradigma se manifiesta en la necesidad de abordar nuevas perspectivas de la competitividad que añadan la mirada personal y relacional a la territorial y organizativa. También en la forma de afrontar la innovación, en la que la mirada espacial, que proyecta estructuras, espacios, centros, incubadoras, discurso de transferencia de conocimiento,... cede el paso a una mirada relacional, que enfatiza el ecosistema, el discurso de la cooperación y la cogeneración de conocimiento, las relaciones y las personas,... Como diría Gary Hamel «todas las personas pueden innovar, es una cuestión de conectar con el resto». Por otra parte, se percibe en los nuevos marcos políticos y de gobernanza —en donde el territorio pierde peso frente a las relaciones y la independencia se ve superada por la interdependencia—, en la nueva manera de entender la ciudadanía —donde la presencia física en el territorio perderá fuerza frente al sentido de pertenencia— y en los procesos de globalización —en los que el papel de los intermediarios es creciente—. Resulta especialmente sugerente en las nuevas formas de generación de conocimiento, que rompen la distancia entre la academia y la sociedad, afectando a la misión de las instituciones universitarias. Se observa en el gobierno de las organizaciones y las empresas, que necesitan evolucionar de organizaciones en silos, comportamientos estancos, de carácter jerárquico-funcional a formular redes nódales interrelacionadas; lo que supone poner el foco en las personas y las relaciones. Como diría Frederic Laloux (2015), al hablar de la necesidad de reinventar las organizaciones, «por naturaleza estamos interconectados y formamos parte de un todo, aunque lo hayamos olvidado».

Este cambio de paradigma se manifiesta en la forma de entender la economía, abriendo nuevas perspectivas, como la economía colaborativa o la economía circular, en donde la sostenibilidad es determinante. Para Jeremy Rifkin (2014) «la libertad de compartir vencerá a los derechos de propiedad, el acceso contará más que la propiedad, las redes sustituirán a los mercados y el coste marginal de crear información, generar energía, manufacturar productos y formar a los estudiantes será casi nulo». Así, podemos coincidir en que la clave no está en poseer más cosas, sino en tener más capacidad de acceso, lo que cambia radicalmente modelos económicos y de negocio.

Podríamos seguir con más ejemplos en los que se intuye esa nueva mirada necesaria para comprender, explicar y protagonizar el nuevo mundo, por lo que resulta aconsejable abordar ese tránsito al paradigma relacional, en el que los espacios —nodos—, operan bajo una mirada diferente, proyectada hacia fuera para relacionarse y no focalizada hacia dentro con el único objetivo de crear barreras que defiendan privilegios y comodidades instaladas. Ver relaciones y personas donde solo veíamos territorios, organizaciones y estructuras.

Así, las nuevas condiciones que definen el contexto de la sociedad actual ponen de relieve la urgencia de abordar el reto de un nuevo enfoque de la competitividad, de forma decidida y desde perspectivas evolucionadas, más allá de las que hasta ahora hemos sido capaces de desarrollar. Realmente estamos en un momento de cambio, de profundo cambio, en el que resultan insuficientes las recetas del pasado para abordar las demandas del futuro. Hemos recorrido un largo camino, pero lo que nos ha traído hasta aquí, nuestros modelos y paradigmas para hacer frente a los desafíos que la evolución de la sociedad nos planteaba, ya no son suficientes. Necesitamos profundizar en el análisis de nuevos enfoques, nuevas maneras de pensar, nuevos modelos de aproximación a la satisfacción de las necesidades de las personas y la sociedad. En definitiva, necesitamos abordar un verdadero cambio de paradigma.

#### 4.3 Dimensión relacional, personas y organizaciones

La evolución del paradigma espacial, dominante hasta la fecha en las miradas con las que construimos el día a día y proyectamos el futuro, necesita evolucionar hacia un paradigma relacional que nos permita incorporar una nueva mirada que ponga de relieve la importancia de las personas y las organizaciones a las que estas dan lugar al relacionarse. Cualquier época de tránsito de un paradigma a otro se caracteriza por cotas elevadas de incertidumbre y por una convivencia, la mayor parte de las veces, difícil y en confrontación, entre el paradigma dominante hasta esa fecha y el nuevo que está llamado a sustituir al anterior.

La cuestión más relevante del nuevo paradigma relacional es que pone en el centro de su mirada a las personas. Cuando hablamos de un mundo en transformación, estamos hablando de personas que están transformando el mundo. Porque la transformación del mundo, de la sociedad, se hace a través de personas que se relacionan con otras, en un espacio-tiempo determinado y en un contexto, para avanzar y progresar en el bienestar. No podemos olvidar, además, que la persona al transformar se transforma a sí misma y al entorno, siendo generadora de contexto, de manera que el contexto condiciona y al mismo tiempo es resultado de las transformaciones que hacen las personas.

El papel capital de la persona en los procesos de transformación social pone de manifiesto su doble vertiente: como agente activo del proceso de transformación —*input*— y como resultado del proceso de transformación —*output*—. Por otra parte, también se manifiesta la importancia de la persona considerada siempre en un doble rol: como persona individual —rol personal— y como parte y representante de un espacio relacional, de una organización —rol representado—. El doble rol de la persona implica siempre complejidad, porque tiene que convivir con la diferenciación —fruto del rol personal— y la integración —fruto del rol representado—.

Esta aproximación de una sociedad en transformación permanente pone de relieve diferentes dimensiones:

- Dimensión personal (son personas...).
- Dimensión relacional (... que se relacionan...).
- Dimensión contextual y espacio-temporal (... en un espacio-tiempo determinados y en un contexto...).
- Dimensión del bienestar (... para avanzar y progresar en el bienestar).

El protagonista es la persona, pero una persona en relación con otras, que construyen organizaciones y se relacionan para compartir de diferentes maneras. La dimensión relacional se refiere, pues, al compartir y que, basándose en las personas, se refleja en diferentes tipos de organizaciones. Todo ello sin perder de vista que en los espacios de relación, que se manifiestan en sistemas formales, subyacen estructuras de poder que inciden de manera determinante en el perfil e intensidad de las relaciones a través de personas ejerciendo un rol representado y un rol personal.

#### 4.3.1 El arte del compartir

La persona entendida como ente individual, separada y abstraída de los demás y de su contexto espacial y temporal no tiene sentido, ya que es relacional en su propia esencia. Solo se puede comprender en relación con otras personas y con su entorno —«la persona en relación con»—, articulando y formando parte de organizaciones de diferente naturaleza. El profesor Rifkin destaca que el ser humano es la especie más social que existe y anhela la compañía y la inclusión social. Así, la dimensión individual y la organizativa resultan coexistentes y simultáneas como expresión de la dimensión relacional de la persona, que se manifiesta a través de diferentes formas y expresiones del compartir, ya que al relacionarse se comparte. Por otra parte, de manera natural nos sugiere la importancia de la cooperación, que resulta determinante para el progreso de un colectivo social y de las personas que lo integran. Pero no debe de ser tan fácil la cuestión cuando observamos las dificultades que encontramos en el día a día para activar verdaderos espacios de cooperación. Por eso no estaría de más reflexionar y debatir acerca de las diferentes expresiones del compartir, porque admite grados muy diversos en intensidad y formas, los cuales nos pueden ayudar a entender las dificultades que plantea la cooperación, verdadera fuerza motora de la humanidad.

Compartir es repartir, dividir, distribuir algo en partes; pero en su acepción más general compartir es participar en algo. Y eso del compartir tiene sus dificultades, porque presenta múltiples dimensiones, expresiones de la intensidad de lo que se comparte, que nos llevan a hablar, por ejemplo, de coexistir, convivir, intercambiar, armonizar, coordinar, colaborar y cooperar. Y aquí es donde compartir se parece más a un arte que a una ciencia.

Si el arte se identifica con la virtud, disposición y habilidad para hacer algo, así como con el conjunto de preceptos y reglas necesarios para hacer bien algo, la ciencia se identifica con el conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente. O sea, que no estamos hablando de cosas muy diferentes, aunque mientras el método científico exige procedimientos y protocolos que requieren verificación y repetitividad de los resultados, el arte se caracteriza por creaciones únicas en las que cada expresión posee su propia identidad y originalidad.

Así que, mientras seguimos en la búsqueda del algoritmo —o sea, un conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema— que nos posibilite prever lo que puede pasar y actuar para conseguir el efecto deseado, esto de compartir se parece más a un arte que a una ciencia, porque no está nada claro cómo se hace y cómo se articulan sus diferentes expresiones. Sin embargo, podemos apuntar algunos de los elementos que ayudarían a explicar el fenómeno.

Compartir es una expresión de la dimensión relacional que supone un diálogo constante entre la diferenciación —la originalidad, específica de cada uno— y la integración —propia del conjunto—, lo que implica complejidad. El grado de complejidad es mayor cuanto mayor sea la diversidad implicada y la intensidad del compartir. El compartir se produce en un espacio-tiempo determinado y demanda un compromiso de las posiciones personales que vincula a las partes con respecto al marco general de referencia, al propósito y al lenguaje. La intensidad de ese compromiso explica la intensidad del compartir, la cual se manifiesta tanto desde la perspectiva cualitativa como cuantitativa.

Así, las diferentes expresiones del compartir se revelan en base al grado de intensidad con el que se comparten tres aspectos fundamentales de toda dimensión relacional: el marco de referencia, el propósito y el lenguaje.

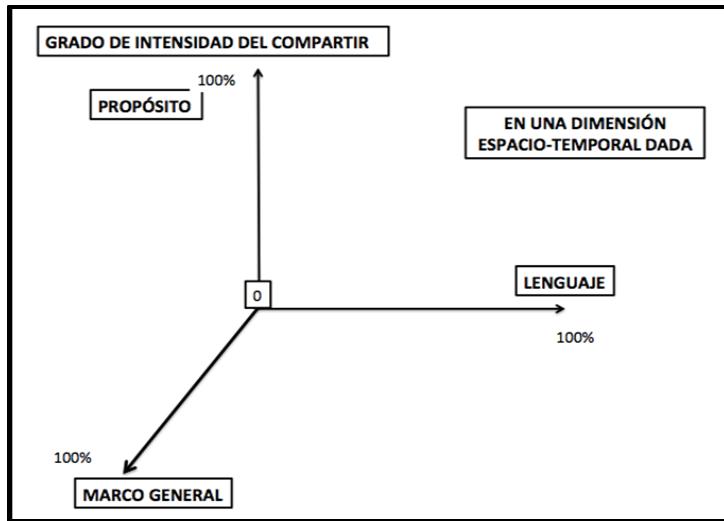
El marco de referencia de cualquier espacio relacional se refiere al contexto general en el que se desenvuelve la relación y tiene que ver con los paradigmas dominantes que explican las relaciones económicas, sociales y políticas. Es una dimensión contextual compartida por los sujetos de las relaciones a diferente nivel y situadas en un espacio y tiempo determinados —dimensión espacio-temporal—. Así, por ejemplo, se refiere a los modelos de sociedad, modelos económicos, formas de organización política e institucional, modelos de relaciones sociales, valores y principios comúnmente aceptados, normas de conducta,... Tiene que ver con los paradigmas dominantes, entendidos como modelos de referencia, que afectan al propósito del compartir —se comparte para algo—, en un espacio y tiempo, e influyen en aspectos generales de las relaciones sociales —modelo de sociedad—, políticas —modelos políticos de referencia—, económicas —modelos de relaciones financieras, reglas de comercio...—, entre otros. También puede referirse, en un plano más concreto, a las condiciones que enmarcan el desarrollo de un proyecto o de una actividad específica, como un modelo de referencia en el que situar unas acciones determinadas.

El propósito tiene que ver con la capacidad de imaginar un futuro común, identificarse con el mismo y comprometerse en su construcción. Es fundamental analizar el grado de intensidad con el que se comparte el propósito en una relación para poder entender el grado de compromiso con la misma.

El lenguaje es la expresión de la capacidad de comunicarse y articular un relato, con un lenguaje único y compartido, que hable de un propósito en un marco general, con la fuerza suficiente para activar las relaciones entre las personas que las lleven a compartir.

Así, la dimensión relacional se materializa a través de vínculos que expresan el grado de intensidad con el que se comparte algo. La naturaleza del vínculo viene determinada por el grado de intensidad con el que se comparten marcos, propósitos y lenguajes (figura 2). Los vínculos son como «sinapsis» que permiten conectar personas en redes en las que se comparte, generando confianza y convicción en lo que se hace y con quien se hace.

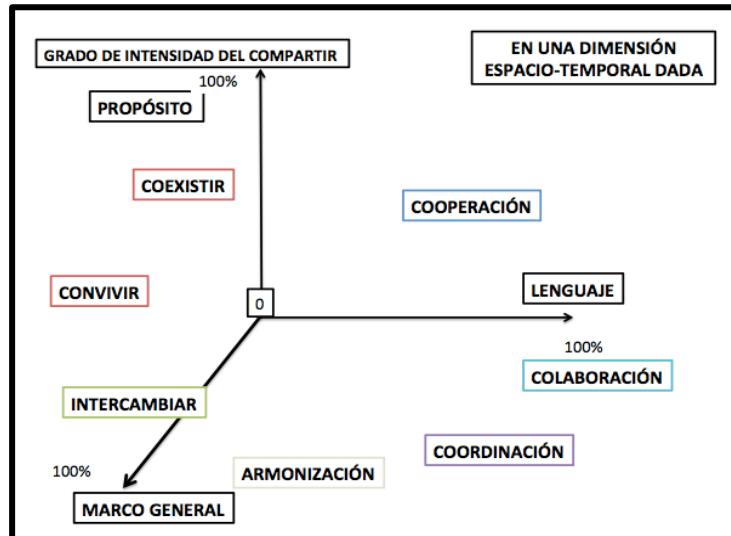
**Figura 2** Ejes que explican el grado de intensidad al compartir



Fuente: elaboración propia.

Pues bien, en función de la intensidad en la identificación con el propósito, el marco general y el lenguaje, se producirán diferentes manifestaciones del compartir. De menos a más intensas: coexistencia, convivencia, intercambio, armonización, coordinación, colaboración y cooperación. Así, en una primera aproximación, podemos situar las diferentes expresiones del compartir desde la perspectiva de las tres dimensiones implicadas, que explican el grado de intensidad.

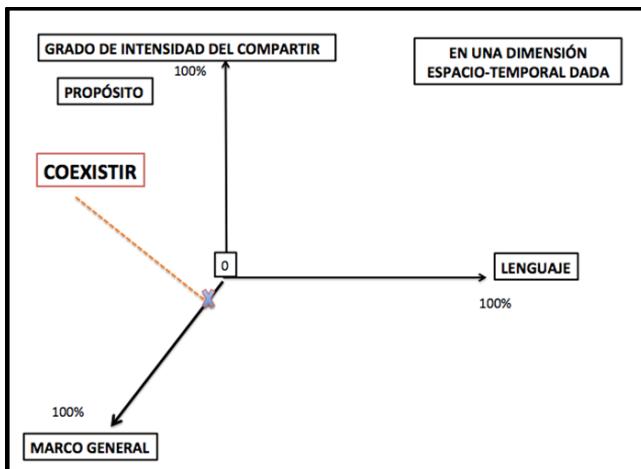
**Figura 3** Las diferentes expresiones del compartir



Fuente: elaboración propia

Coexistir es existir a la vez que otra persona, implica una existencia simultánea. Se puede compartir el espacio y el tiempo y poco más. La coexistencia no supone un alto grado de compartir, sino aceptar la existencia del otro, compartiendo, además del espacio y el tiempo, algunos aspectos básicos del marco general de referencia, reglas que permitan una organización de la sociedad y el control de la violencia. No se comparte propósito ni lenguaje.

**Figura 4** El arte de compartir: coexistir

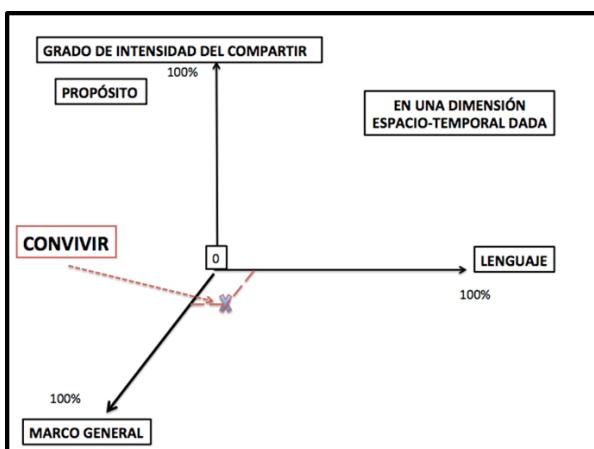


Fuente: elaboración propia.

La convivencia es más que la coexistencia. Supondría un grado más intenso de vínculo, en el que se compartirían, además del espacio y el tiempo, aspectos básicos del marco general de referencia con más intensidad que en la pura coexistencia, y que tengan que ver con valores compartidos y modelos de sociedad. Convivir es vivir en compañía de otro u otros, cohabitar. Supone un cierto grado de compartir el lenguaje, aunque no así el propósito.

Una expresión de convivencia algo más intensa, sin que llegue a constituir una categoría propia, sería lo que Ortega y Gasset denominaba «conllevanza», al referirse al modelo de convivencia política de Cataluña dentro del Estado español. Si conllevar supone sufrir, soportar las impertinencias o el genio de alguien, podemos intuir el alcance de la expresión política señalada.

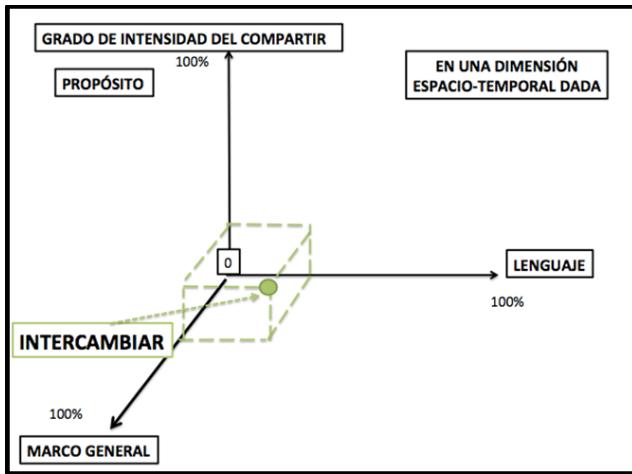
**Figura 5** El arte de compartir: convivir



Fuente: elaboración propia.

El intercambio implica un nivel de relación en el que la intensidad al compartir marcos, propósitos y lenguajes puede ser mayor que el derivado de una simple convivencia. En parte supone un alineamiento mayor de estos tres elementos, ya que el principio de reciprocidad apunta a ello.

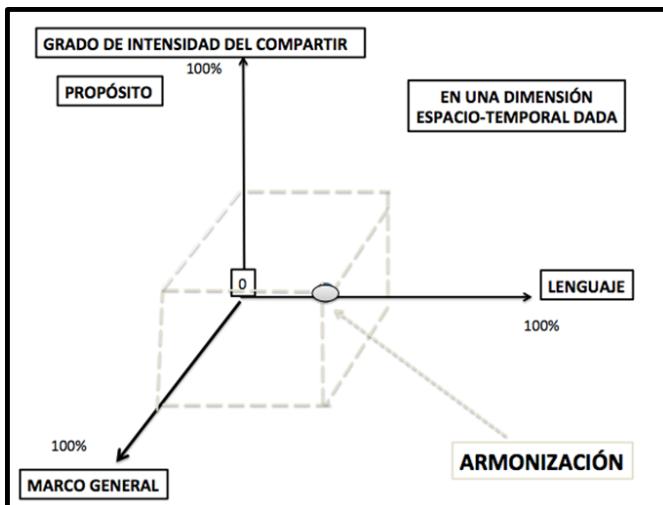
**Figura 6** El arte de compartir: intercambiar



Fuente: elaboración propia.

Un nivel de intensidad mayor de las relaciones es el que se deriva de los procesos de armonización, en los que se comparten en mayor medida los marcos, el lenguaje —habiendo un lenguaje común— y el propósito general. La armonización es el resultado de la búsqueda de armonía, para que las partes de un todo no se rechacen o discuerden en gran medida en tanto en cuanto deban concurrir a un mismo fin. En este caso el nivel de intensidad con el que se comparte el marco de referencia, el propósito general y el lenguaje es mucho mayor. Sobre todo supone compartir el marco general y asumir el perímetro de un propósito común con un lenguaje compartido.

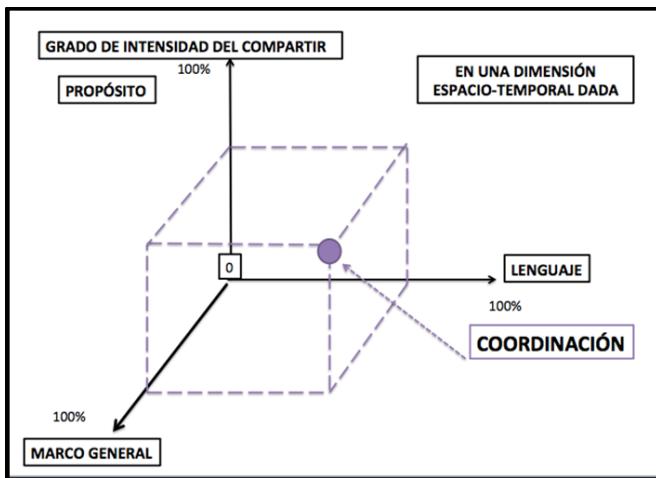
**Figura 7** El arte de compartir: armonización



Fuente: elaboración propia.

La coordinación supone un mayor grado de intensidad al compartir, ya que coordinar supone unir dos o más cosas de manera que formen una unidad o un conjunto armonioso. Implica un mayor compromiso con el marco, el lenguaje y el propósito.

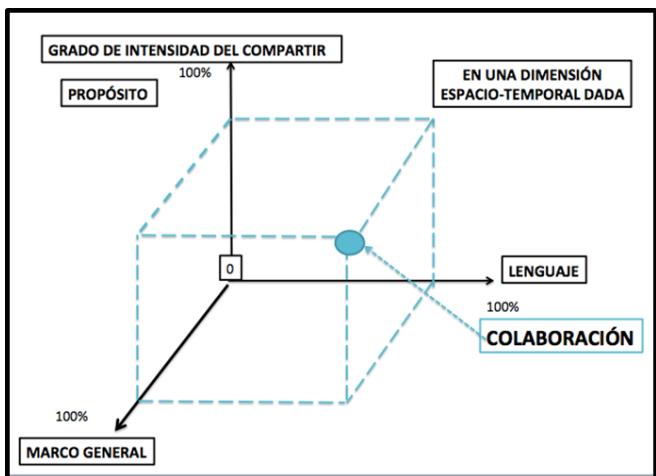
**Figura 8·El arte de compartir: coordinación**



Fuente: elaboración propia.

Y llegamos a la colaboración. Colaborar es trabajar con otro o ayudarlo en la realización de una obra. Implica un mayor nivel de compartir el marco general, el lenguaje y el propósito, aunque no supone un compromiso pleno. En la colaboración se participa en una parte de un proceso más general que tiene su propósito. Pero se puede colaborar puntualmente en algo —algo operativo—, contribuyendo a la buena marcha de un proceso aunque no se comparta plenamente el propósito último del mismo. No es necesario que todos los que colaboran tengan el mismo propósito. En la colaboración se contribuye a que otros, para los que se colabora, consigan su propósito. Uno puede colaborar en una parte sin compartir el fin último. El lenguaje se comparte en gran medida, pero no plenamente. Así, por ejemplo, se puede colaborar en un proyecto común desde una perspectiva disciplinar del lenguaje que no sea la general del proyecto, de forma que el espacio de relación sea interdisciplinario.

**Figura 9·El arte de compartir: colaboración**

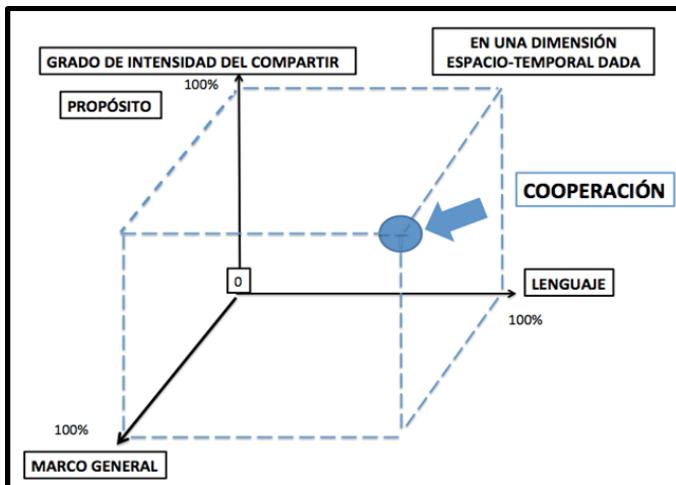


Fuente: elaboración propia.

Por último estaría la cooperación, en donde se obra conjuntamente con otros para un mismo fin. Aquí se comparte, en su máxima expresión, el marco general de referencia, el propósito y el lenguaje. El propósito final de todos los participantes es el mismo y se utiliza un lenguaje común para construir un relato común y

compartido. Es algo estratégico que supone una apuesta por lo transdisciplinar. Conlleva una cierta pérdida de libertad, pues implica armonización de la diversidad y la uniformidad en aras al relato común de un mito compartido. Se entenderá fácilmente que el grado de intensidad del compartir en una empresa cooperativa es mayor que en una empresa colaborativa.

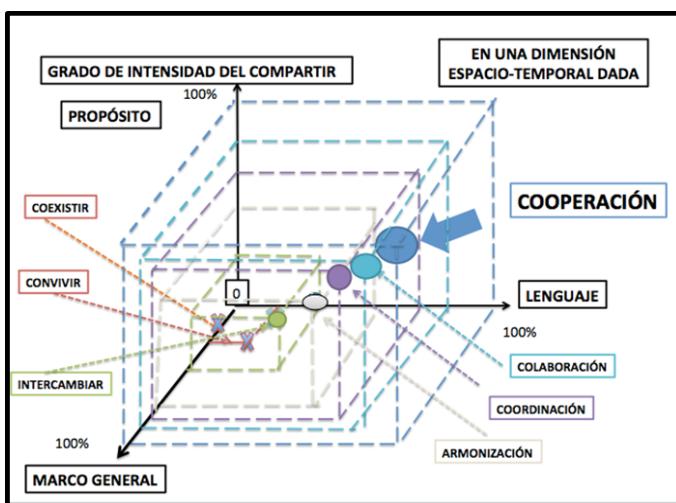
**Figura 10·El arte de compartir: cooperación**



Fuente: elaboración propia.

La conclusión sería que el mayor grado en el arte del compartir se expresa a través de la cooperación. Y esto supone una cuestión de primer orden.

**Figura 11·El arte de compartir: expresiones del compartir**



Fuente: elaboración propia.

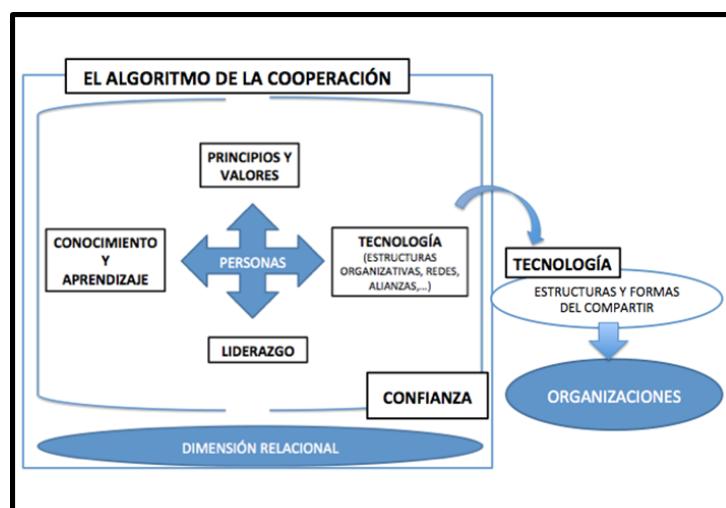
#### 4.3.2 El algoritmo de la cooperación

La cooperación, clave para progresar como personas y sociedad, plantea un verdadero desafío cuando queremos profundizar en su materialización. No acabamos de comprender por qué los humanos

cooperamos entre nosotros, o por qué no lo hacemos. No entendemos que seamos capaces de cooperar con personas que no conocemos y que no volveremos a ver. Y esta cuestión no es irrelevante, porque si conociésemos la respuesta —esto es, las razones de los comportamientos cooperativos— se podrían diseñar estrategias, políticas y procesos que los promovieran activamente, de manera que la gestión de las contradicciones que alimentan los conflictos se pudiese hacer de manera mucho más rápida, eficiente y gratificante. Constituye uno de los aspectos más intrigantes y sugerentes al que muchas disciplinas del conocimiento intentan dar respuesta, desde la sociología, pasando por la economía, la psicología, la biología... hasta las matemáticas. El «algoritmo de la cooperación», la fórmula matemática que explicaría el misterio, se presenta como la búsqueda de la piedra filosofal que perseguían los alquimistas. Un nuevo «bálsamo de Fierabrás» que ayudaría a resolver muchos de los males que nos atenazan como sociedad y condicionan el progreso de la humanidad.

Pero mientras seguimos en la búsqueda del algoritmo que nos permita dominar el fenómeno de la cooperación, en una búsqueda que tiene más de arte que de ciencia, tenemos algunas pistas acerca de los elementos necesarios en la fórmula mágica. Elementos que faciliten un mayor grado de intensidad a la hora de compartir marcos, propósito y lenguaje. Estos elementos serían: principios y valores; conocimiento y aprendizaje; tecnología y liderazgo. Ingredientes necesarios que precisarían de un elemento adicional: la confianza. Queda por descubrir la formulación concreta del algoritmo, la manera en la que combinar los elementos; esto sigue formando parte del misterio. En cualquier caso, estos elementos, que se recogen en la figura 12, ponen de manifiesto el papel capital de la persona como protagonista de los principios y los valores, el conocimiento y el aprendizaje, el liderazgo, y las estructuras y formas organizativas que dan lugar a las agrupaciones de diferente naturaleza.

**Figura 12** El algoritmo de la cooperación



Fuente: elaboración propia.

Los principios son normas de conducta que rigen el comportamiento de los miembros de un colectivo y los valores son cualidades de las personas. Principios y valores están íntimamente relacionados, aunque sean cosas distintas. En todo caso, son capitales para cualquier espacio cooperativo, ya que constituyen el lugar común, la base sobre la que se construyen las actitudes y comportamientos que dan sentido a la diversidad y permiten activar la cooperación. Los principios que facilitarían la cooperación se refieren a la transparencia, la calidad y la eficiencia; la identificación con las necesidades de los demás; el desarrollo personal y profesional de las personas; la creación de valor para el colectivo y el compromiso con el progreso y la innovación. Entre los valores que necesitamos trabajar para la cooperación estarían el compromiso ético, el

respeto a los demás, la empatía, la generosidad, la solidaridad, la disposición al cambio, la integridad, la perseverancia y el compromiso con el éxito del colectivo.

El aprendizaje y el conocimiento son otras de las claves para la cooperación, que buscan alcanzar un propósito común construyendo un lenguaje compartido. Para ello se necesita interiorizar que el aprendizaje permanente es básico para avanzar en la construcción del relato. Toda estructura formal de relación implica un modelo de generación de conocimiento a través del aprendizaje. Un espacio de cooperación es, por su propia naturaleza, un espacio de aprendizaje, que debe ser abordado como tal si queremos que sea efectivo y se traduzca en un incremento del conocimiento que transforma el entorno y a todos los que forman parte del espacio cooperativo de que se trate —empresa, familia, grupo de amigos...—.

El conocimiento, que es la toma de conciencia de las cosas, de lo que sabemos acerca de lo que nos rodea, es la expresión, en cada momento, del resultado acumulado de nuestros procesos de aprendizaje. En esos procesos debemos tener en cuenta la importancia de la reflexión y de la acción, pero también incorporar de manera decidida e integrada la perspectiva del estímulo permanente, la importancia del diálogo, el papel de los mecanismos de reconocimiento y el compromiso con la divulgación. Cooperamos para progresar y progresar es aprender, de manera que solo se progrresa en cooperación si se aprende en cooperación.

La tecnología entendida de manera amplia, como un «conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, de manera que el conocimiento estructurado pueda ser utilizado por alguien no experto de forma eficiente para resolver una necesidad» (Larrea, 2010, p. 186), supone un ingrediente fundamental para hacer posible la cooperación. Aquí tienen cabida todo tipo de expresiones de la tecnología, especialmente las que tienen que ver con formas organizativas, estructuras, procesos, procedimientos, instrumentos, estrategias y formas de actuar. Hablamos de modelos organizativos y de gestión, estructuras administrativas, redes, alianzas de diferente naturaleza —estratégicas, operativas...—, asociaciones, agrupaciones sectoriales, *clusters*, tipos de organizaciones —jerárquicas, funcionales, por procesos, en red...—, dispositivos de conexión y comunicación para superar las barreras del espacio y del tiempo, espacios colaborativos, entre otros.

En este marco, las organizaciones se manifiestan como expresiones de una forma de tecnología que se materializa en estructuras y formas de compartir. Se trata de personas que se relacionan, se asocian, para un determinado fin generando un espacio regulado por unas normas. Dan lugar a organizaciones de diferente naturaleza, desde las más próximas a la persona a las más generales: familia, colectivo social, empresas, instituciones, universidades, sociedad en su conjunto,... Todas ellas se configuran como espacios del compartir. Son espacios que coexisten y se influyen entre sí y, en ese sentido, se convierten en contexto los unos de los otros.

Las formas de organización resultan determinantes, además de inevitables. Por eso es clave entender que el marco de relaciones que articulemos —dimensión organizativa— debe posibilitar la búsqueda de la armonía entre la persona y la organización de la que forma parte. Para garantizar esa armonía es fundamental que cada persona persiga el equilibrio entre el objetivo individual y el colectivo, que disponga de una visión sistémica, de conjunto, y que tenga conciencia del rol propio en el sistema. Esto afecta a la manera de articular las relaciones personales-profesionales, y los desafíos en términos de políticas de gestión de personas y transparencia son evidentes.

Así, las formas clásicas de organizaciones jerárquicas, en un mundo en transformación en el que el paradigma relacional se abre paso, están sometidas a tensiones crecientes. Jeremy Rifkin señala al respecto que «los jóvenes se preguntan (generación Y) si la conducta institucional política, empresarial o educativa es

centralizada, jerárquica, patriarcal, cerrada y privada, o si es distribuida, colaborativa, transparente, abierta y paritaria, y es la expresión del poder horizontal» (Rifkin, 2014, p. 374).

El liderazgo es otro de los componentes básicos, pues el líder es fundamental en cualquier espacio cooperativo. Es alguien que dirige el colectivo, y es fundamental para alcanzar el propósito común. La manera en que se conduce el colectivo es capital e implica también modelos de gobernanza que responden a un estilo de liderazgo. Y dirigir es influir. Ahora bien, hay muchas formas de influir. La capacidad de influir tiene que acomodarse a las nuevas condiciones de los espacios cooperativos, como el respeto a la diversidad y el compromiso con la integración, por eso es algo complejo y por eso necesita de un «liderazgo relacional» que sea capaz de establecer relaciones, estimular complicidades, ser costurero de matices, que son como puntos de sutura de las relaciones, y que a través del diálogo facilitan la cooperación.

Pero para hacer posible que las partes cooperen en un espacio-tiempo-contexto determinado al servicio del propósito construyendo un relato compartido, además de los elementos claves señalados necesitamos la confianza, que además de un ingrediente básico es el resultado de la cooperación —medio y resultado al mismo tiempo—, lo que dificulta la expresión de la fórmula matemática. La confianza se alimenta de convicción y genera convicción —convencimiento—, y es esperanza. Es la esperanza firme que se tiene de alguien o algo. Sin confianza no hay esperanza en el futuro, no hay progreso y no tiene sentido la cooperación.

#### 4.4 Competitividad y bienestar

Esta aproximación a la dimensión relacional resulta especialmente relevante desde la perspectiva de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible.

En este sentido, la conceptualización del bienestar inclusivo y sostenible, que se está construyendo a través del proceso de generación de conocimiento liderado por Orkestra en el marco de la Iniciativa Iñigo de Loyola, ha llegado a formular una definición de bienestar inclusivo y sostenible que permite identificar elementos que serán cruciales para entender cómo la competitividad puede incidir en el bienestar. La definición, que se recoge del capítulo 1 de este trabajo es la siguiente:

*El bienestar inclusivo y sostenible es el resultado de un proceso sistémico y dinámico por el que todas las personas que conforman una sociedad tengan cubiertas de forma integral sus necesidades humanas y puedan desarrollar plenamente su potencial como personas, construyendo colaborativamente entre todos los actores de su comunidad el futuro que desean para su territorio, de manera sostenible en el tiempo y solidaria con el resto de los habitantes del planeta.*

Sin entrar en detalle, los diferentes elementos que la configuran ponen de manifiesto la importancia de la dimensión relacional a la hora de abordar el bienestar inclusivo y sostenible.

En tanto que se trata del resultado de un proceso sistémico y dinámico, es fundamental la perspectiva de los diferentes actores —empresas, Gobiernos, universidades, organizaciones sociales, etc.— y de las personas que influyen mutuamente unas en otras —sistémico—. Además, las personas que conforman una sociedad tienen diferentes ámbitos de relación —familiares, laborales, sociales...— que las integran en distintos colectivos, y todos los colectivos, cada uno desde su ámbito y estrategias, deben contribuir a ese bienestar inclusivo y sostenible.

Por otra parte, la construcción colaborativa del futuro por parte de todos los actores de la comunidad demanda una actuación compartida que permita una adecuada participación para decidir y construir entre todos el futuro que se quiere para cada territorio a diferentes escalas. Así, la existencia de mayores niveles

de transparencia y confianza favorece la cooperación entre diferentes grupos y facilita los procesos democráticos.

Así mismo, la cobertura integral de las necesidades humanas debe llegar a todas las personas durante toda su vida y también a las generaciones futuras, lo que conlleva una corresponsabilidad intrageneracional e intergeneracional —con las futuras generaciones— que supone una verdadera demanda a la cooperación.

Esta definición de bienestar se contextualiza en un territorio, comunidad o sociedad concreta. Pero vivimos en un mundo muy conectado, donde las decisiones y actuaciones que se adoptan en un lugar impactan en otros. Es por ello que se aborda también la dimensión definida como «aldea global», es decir, cada comunidad, sociedad, territorio, debe garantizar la sostenibilidad de su bienestar respecto a las demás sociedades del planeta; en otras palabras, ser consciente y asegurar que sus decisiones y acciones no influyan negativamente en otros, de manera que los términos «inclusivo» y «sostenible» no se limiten a cada territorio o comunidad concreta, sino que se hagan extensibles al conjunto de personas del planeta. Un verdadero reto a la necesidad de compartir de manera cada vez más intensa.

En general, del análisis de esta definición se desprenden con claridad cuatro dimensiones:

- La dimensión contextual.
- La dimensión de las necesidades humanas.
- La dimensión personal.
- La dimensión relacional.

#### **4.5 Dimensión relacional y organizaciones**

La dimensión relacional, que se expresa a través de las diferentes formas del compartir, resulta una dimensión fundamental para profundizar en la conceptualización del bienestar inclusivo y sostenible y, en especial, en una competitividad al servicio de dicho bienestar.

Dentro de la dimensión relacional se encuentran las diferentes expresiones organizativas, ya que en la medida en que la persona necesita de otras para satisfacer sus necesidades, surgen diferentes tipos de organizaciones, que resultan fundamentales para el desarrollo de la capacidad competitiva. Estas reflejan estructuras formales de relación para compartir con el fin de alcanzar diferentes objetivos. Por eso es importante analizar el sentido de las organizaciones desde la perspectiva de las personas, porque son el resultado de las mismas y expresan su necesidad y vocación de compartir.

El análisis de los objetivos de las organizaciones en función de las necesidades de las personas da lugar a diferentes tipos de organizaciones. Así, desde la perspectiva de aquellas necesidades que las personas entienden deben ser provistas a través de la acción institucional pública surgen organizaciones que expresan una voluntad de acción colectiva que responde a necesidades definidas socialmente de una determinada manera. Por otra parte, abordar otro tipo de necesidades a través de organizaciones privadas responde a una visión colectiva acerca de determinada provisión de servicios o necesidades. Una primera aproximación en términos de instituciones públicas y de empresas resulta insuficiente, por lo que parece clara la necesidad de profundizar en el papel de organizaciones con un marcado carácter de solidaridad, sin ánimo de lucro, así como en el propio concepto de sociedad civil como expresión organizativa.

Así pues, las personas se relacionan para compartir y lo hacen dando lugar a diferentes formas organizativas, que presentan, además, características diferenciadas en función de la intensidad en el compartir. El análisis de la tipología de relaciones y organizaciones es fundamental para poder profundizar en una

conceptualización de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible, para la cual se deberán tener en cuenta organizaciones como:

- Familia.
- Empresas.
- Organizaciones sectoriales (asociaciones, redes, *clusters*...).
- Instituciones públicas.
- Universidades y centros de conocimiento.
- Organizaciones para la salud pública.
- Organizaciones para la solidaridad.
- Organizaciones de la sociedad civil.
- Sindicatos y asociaciones empresariales.
- Estructuras organizativas de cooperación entre territorios a diferentes niveles (regionales, interregionales, estatales, interestatales, planetarios,...).
- Otros...

Una de las reflexiones que debemos articular, también, tiene que ver con la consideración de la sociedad en su conjunto como una expresión organizativa o como una expresión de la dimensión contextual. En qué medida el concepto de sociedad responde a una organización formal o es más bien parte de la dimensión contextual. De ahí se deduce que las aproximaciones desde la perspectiva del capital social y el capital cultural se puedan entender mejor como parte sustancial del contexto social que como expresión de una forma organizativa que refleje un espacio de relación formal.

#### 4.6 A modo de conclusión

En este contexto, «cooperación» es una palabra que usamos habitualmente como un talismán que sirve para casi todo, sin ser realmente conscientes del alcance de la misma. Por eso, merece la pena que reflexionemos al respecto y que llenemos de contenido ese concepto de forma que signifique lo mismo para todos los que participen en la construcción de este nuevo relato. Se trata de una tarea, a mi juicio necesaria, en la que convendría detenerse.

Son muchas las cuestiones que suscita la dimensión relacional, empezando por los propios límites de esta primera aproximación desde la perspectiva de las asimetrías, la desigualdad, las relaciones de poder y el margen mínimo de maniobra de las personas. También resulta evidente la necesidad de profundizar en la aplicabilidad del marco presentado, no solo desde la perspectiva más personal, sino también desde la organizativa, en donde la coexistencia de los roles personales y representados es un tema a tener en cuenta. Pero estos son tan solo algunos ejemplos. Lo más importante, a mi juicio, es compartir que la cuestión de la dimensión relacional merece la pena ser debatida y reflexionada para lograr un compromiso sobre el alcance y contenido de la misma.

## Referencias bibliográficas

- Csíkszentmihályi, M. (1996). *Fluir. Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Kuhn, T. S. 1962-. (1971). *La Estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Laloux, F. (2015). *Reinventar las organizaciones. Cómo crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana*. Barcelona: Arpa editores.
- Larrea, J. L. (2010). *Teoría (imperfecta) de la innovación*. Madrid: Ediciones Pirámide-Grupo Anaya, S. A.
- Larrea, J. L. (2017). *Contribución de los procesos de generación de conocimiento transformador a la misión de la universidad. Aprendizajes desde la experiencia vital* (tesis doctoral). Donostia-San Sebastián: Orkestra. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto.
- Larrea, J. L. (14 de enero de 2018). El valor de la palabra. *Diario Vasco*, San Sebastián.
- Larrea, J. L. (13 de mayo de 2018). La nueva mirada. *El Correo*, Bilbao.
- Larrea, J. L. (12 de febrero de 2019). El desafío de la complejidad. *El Correo*, Bilbao.
- Larrea, J. L. (13 de octubre de 2019). El arte del compartir. *Diario Vasco*, San Sebastián.
- Larrea, J. L. (8 de marzo 2020). El algoritmo de la cooperación. *Diario Vasco*, San Sebastián.
- Marks, R. B. (2007). *Los orígenes del mundo moderno. Una nueva visión*. Barcelona: Editorial Crítica S. L.
- Orkestra (2020). *El bienestar inclusivo y sostenible*. Grupo de trabajo interno de Orkestra en el marco de la Iniciativa Iñigo de Loyola. San Sebastián: Orkestra.
- Rifkin, J. (2014). *La sociedad del coste marginal cero. El internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Barcelona: Espasa Libros, S. L. U.

## 5 PERSONAS Y SU DIMENSIÓN RELACIONAL

**Mercedes Oleaga y Edurne Magro**

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto

### 5.1 Introducción

El capital social proporciona importantes beneficios a las personas y a las sociedades. Putnam (2001) examina un gran número de estudios empíricos que informan de una relación positiva entre el capital social (medido principalmente en términos de redes sociales) y la educación, el bienestar infantil, la delincuencia, la vitalidad del vecindario (por ejemplo, los precios de reventa), la salud (tanto física como psicológica), la felicidad y el gobierno democrático.

Algunos de los efectos del capital social sobre el bienestar tardan mucho en aparecer, pero, por ejemplo, Coleman (1988) destacó el papel de las comunidades y los vínculos fuertes entre progenitores, personal educador y alumnado en el fomento del aprendizaje. Por otra parte, la educación y el aprendizaje pueden apoyar los hábitos, habilidades y valores que conducen a la cooperación y participación social.

Las instituciones de calidad, la mano de obra altamente calificada y la prevalencia de normas y redes que facilitan la cooperación social sustentan niveles más altos de inversión en capital físico y pueden mejorar potencialmente las estrategias de renovación del medioambiente natural. La salud es también un aporte importante al bienestar y al rendimiento económico, y está vinculada a la edad, estilo de vida, condición social, aprendizaje y grado de los vínculos sociales y apoyo interpersonal.

Y es que las personas son miembros de hogares y familias, y las decisiones críticas en momentos clave a menudo se toman con la participación de una familia más amplia, influenciada por normas culturales que se transforman y se transmiten de generación en generación (Buunk *et al.*, 2010; Shockley *et al.*, 2017).

El proceso de determinar los tipos de vidas que valoramos, y que tenemos razón para valorar, es dinámico y conflictivo. Los valores se negocian continuamente en las relaciones de una persona con los demás (White, 2017), y esto se experimenta más intensamente en los hogares y las familias, aunque está influenciado por conexiones sociales y culturales más amplias, como se observa en el siguiente gráfico.

**Figura 1** Conexiones sociales y culturales



Fuente: Dalziel/*et al.*, 2018.

Las conexiones se realizan a través de los diferentes *stocks* de capital: humano, cultural, social, económico, de conocimiento, natural y diplomático (Dalziel *et al.*, 2018).

El capital humano y social está estrechamente relacionado con la forma en que las instituciones y los arreglos políticos y sociales repercuten en la sociedad. Sin embargo, es necesario distinguir cuidadosamente los diversos elementos, ya que: (i) el capital humano reside en los individuos; (ii) el capital social reside en las relaciones sociales; y (iii) los arreglos políticos, institucionales y jurídicos describen las normas e instituciones por las que funciona el capital humano y social.

En este capítulo nos vamos a centrar en el capital social y cultural, ya que entendemos que es el que marca la relación en los diferentes espacios, y en cómo esto redunda en un mayor bienestar, fuente de competitividad.

## 5.2 Definición y fuentes de capital social

Las personas colaboran con otras personas fuera de su entorno familiar para ampliar las capacidades para el bienestar, en particular mediante la creación de y la participación en instituciones de la sociedad civil.

El capital social puede ser incrementado a través de mecanismos que incluyen: aprendizaje en las escuelas; participación en redes; aplicación de normas; desarrollo de las aspiraciones de la sociedad; y esfuerzos para la inclusión social.

Existen tensiones entre el capital cultural y el social, ya que el acceso a los servicios del capital social, en especial a los servicios sociales de transición, es mucho más fácil para las personas que comparten el capital cultural del grupo social dominante. Las políticas pueden mejorar las capacidades para el bienestar al garantizar que las personas no se vean perjudicadas como consecuencia de su origen étnico o de otros factores personales, así se caracterizan por su acceso equitativo a los servicios de todas las formas de capital.

Las personas somos seres sociales, y de acuerdo con esta observación, la mayoría de nosotras cohabitamos con otras personas durante largos períodos de nuestras vidas. Aquí nos vamos a centrar en cómo las personas colaboramos fuera de nuestras familias para ampliar las capacidades para el bienestar.

En una sociedad abierta (Popper, 1950), las personas crean diversas instituciones sociales para perseguir objetivos comunes y valores compartidos, y, al participar en ellas y colaborar con otras personas, pueden acceder a una mayor capacidad de bienestar.

Las colaboraciones de la sociedad civil pueden estar motivadas por el deseo de excluir a personas ajenas, pero también hay fuertes elementos de altruismo y filantropía. Estas colaboraciones se canalizan a través de diferentes tipos de organización como, por ejemplo: organizaciones benéficas, clubes deportivos, entidades religiosas, empresas de interés comunitario, asociaciones comerciales y colegios profesionales, asociaciones de vecinos, sindicatos, etc.

Pero ¿qué entendemos por «capital social»? El capital social cuenta en la actualidad con una extensa literatura empírica y teórica a la que recurrir, iniciada por Tocqueville, Durkheim y Weber, que ha ido transformándose, siendo un mérito clave el cambio de enfoque del análisis: del comportamiento de los agentes individuales al patrón de relaciones entre agentes, unidades sociales e instituciones (Schulut *et al.*, 2000, en Cooke *et al.*, 2005).

Las siguientes definiciones captan los diferentes aspectos del término «capital social», reflejando así las conceptualizaciones realizadas por sociólogos de diferentes corrientes, así como aproximaciones más prácticas elaboradas por grandes organizaciones mundiales que orientan su definición a la aplicabilidad:

«El capital social es el conjunto de recursos actuales o potenciales relacionados con la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de entre-conocimiento y entre-reconocimiento; o, en otros términos, con la adhesión a un grupo» (Bourdieu, 1986, p. 2).

«El capital social se define por su función. No se trata de una entidad única, sino de una variedad de entidades diferentes que tienen dos características en común: todas ellas consisten en algunos aspectos de la estructura social y facilitan ciertas acciones de los individuos que están dentro de la estructura. [...] Al igual que otras formas de capital, el capital social es productivo, lo que hace posible el logro de ciertos fines que no serían alcanzables en su ausencia. [...] A diferencia de otras formas de capital, el capital social hereda en la estructura de las relaciones entre las personas y entre las personas» (Coleman, 1990, p. 302).

«El capital social se refiere a las características de la organización social como las redes, las normas y la confianza social que facilitan la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo» (Putnam, 1995a, p. 67).

«El capital social de una sociedad incluye las instituciones, las relaciones, las actitudes y los valores que rigen las interacciones entre las personas y contribuyen al desarrollo económico y social» (Banco Mundial, 1998, p. 1).

«El capital social es el conocimiento, la comprensión, las normas, las reglas y las expectativas compartidas sobre los patrones de interacción que los grupos de individuos aportan a una actividad recurrente» (Ostrom, 2000, p. 176).

«[...] la definición de capital social es: redes junto con normas, valores y entendimientos compartidos que facilitan la cooperación dentro o entre grupos» (OCDE, 2001, p. 41).

«El capital social generalmente se refiere a la confianza, la preocupación por los asociados, la voluntad de vivir de acuerdo con las normas de la propia comunidad y de castigar a los que no lo hacen» (Bowles y Gintis, 2002, p. 419).

### 5.3 Capital social y capital cultural

Las definiciones de capital social enumeradas anteriormente se refieren todas a valores o normas compartidos. Los valores culturales y las normas aceptadas son aprendidas por los jóvenes dentro de las familias y los hogares, denominándose «capital cultural», que difiere del capital social en dos aspectos importantes.

En primer lugar, Coleman (1986) observa que el capital cultural en su sentido primario se encarna en las personas, mientras que el capital social existe en las relaciones entre las personas. En segundo lugar, mientras que ambos tipos de capital se transforman continuamente en una sociedad saludable, el capital cultural se conceptualiza como la conexión de una persona con las generaciones anteriores y futuras (a través de la transmisión del patrimonio cultural), mientras que el capital social conecta a una persona con las demás en la generación actual.

Existen tensiones inevitables entre el capital cultural y el social, ya que la historia muestra repetidamente que el acceso a los servicios desde el capital social de una comunidad (así como el acceso a otros recursos privados

y públicos) es mucho más fácil para la gente que comparte el capital cultural del grupo social dominante de la comunidad. Pierre Bourdieu (1973) centró su investigación en este aspecto y desarrolló el concepto de capital cultural para explicar por qué los niños y niñas de los hogares ricos logran mejores resultados en la escuela que los niños de grupos socioeconómicos menos acomodados.

Además, las normas compartidas por el grupo dominante pueden incluir la aceptación, tal vez sin voz, de que es legítimo que sus miembros traten a las personas de otras razas de una manera hostil que sería sancionada si se aplicara a cualquier persona del grupo dominante. Esto puede comprender el uso de lenguaje humillante, actuar con intención deshonesta, proporcionar estándares discriminatorios en el servicio, negar la entrada a ciertas redes o clubes o tolerar la presencia permanente de una amenaza de agresión física que generalmente queda impune (Coates, 2015).

Estas posibilidades representan el lado oscuro del capital social (Portes, 1998; Gargiulo y Benassi, 1999; Putnam, 2001; Dasgupta, 2005; Van Deth y Zmerli, 2010; Scrivens y Smith, 2013.). Los marcadores culturales como las pautas de consumo, las opiniones políticas y las posturas sociales son cada vez más comunes como significantes dentro del grupo, incluso en organizaciones o ámbitos no políticos. La capacidad de autoclasificarse según líneas ideológicas y culturales significa que las comunidades ya no se organizan en torno a la geografía, sino en torno a valores; los miembros del grupo no son vecinos, sino coadherentes.

La tendencia de las personas de la cultura dominante a ser aventajadas respecto a los de fuera no se limita al comportamiento individual. También puede ocurrir en las organizaciones gubernamentales o civiles de un territorio, lo que se denomina «discriminación estructural» o «institucional» o «cultural» (Dovidio *et al.*, 2010, Eddo-Lodge, 2017). Los autores mencionados indican que el grupo dominante tiende a no darse cuenta de su ventaja, aunque también se habla de prejuicios involuntarios.

A menudo es así como funciona el capital social. Es un recurso al que los iniciados pueden recurrir fácilmente, o sin pensar conscientemente, mientras que los «de fuera» deben organizar colectivamente una acción social sostenida para obtener cierto grado de acceso equitativo a servicios. El resultado de esta estructura social es que las personas con habilidades personales similares encuentran que tienen capacidades sociales desiguales dependiendo de su raza o de alguna otra característica personal: edad, género, religión, discapacidad, etc.

El acceso equitativo a los servicios desde todas las formas de capital es necesario para que la ciudadanía desarrolle capacidades razonadas a fin de llevar vidas valiosas. Cuando una gran parte de la ciudadanía, debido a alguna característica, se enfrenta sistemáticamente a las limitaciones en su acceso a los servicios del capital social compartido del territorio, las capacidades de esas personas para llevar vidas valiosas se ven reducidas y el bienestar es paralizado (Dalziel *et al.*, 2018).

Las políticas pueden mejorar las capacidades para el bienestar al asegurar que las personas no estén en desventaja en su acceso equitativo a los servicios de las reservas de capital de un territorio debido a sus características personales. El aumento de las capacidades de las personas de grupos minoritarios, por ejemplo, elevaría la productividad económica agregada para beneficio potencial de la sociedad en conjunto (Arrow *et al.*, 2000).

Es a través de los esfuerzos de los individuos, las empresas privadas y los Gobiernos, las empresas públicas, el funcionariado y las instituciones de la sociedad civil que se puede fomentar la interacción y el diálogo entre las diferentes tradiciones culturales. En cuestión de diferencia de raza ha surgido el término de «interculturalidad» (Cantle, 2012; Meer y Modood, 2012; Taylor, 2012; Zapata-Barrero, 2015; Meer *et al.*, 2016). El Consejo de Europa trata de dar respuesta a través de la financiación de programas y una red de

ciudades interculturales que construye capacidades, ofrece estrategias e inicia proyectos para fortalecer la integración de enfoques que apoyan la diversidad en las ciudades.

La colaboración con personas ajenas a la familia inmediata de una persona puede ampliar en gran medida las capacidades personales y sociales para el bienestar. En una sociedad libre, hay espacio para que un gran número de organizaciones diversas reúnan a personas para colaborar en la búsqueda de intereses comunes y valores compartidos, apoyados por donaciones económicas y tiempo voluntario. Estas instituciones constituyen el núcleo de la sociedad civil.

El capital social refleja la idea de que las interconexiones entre las personas contribuyen al bienestar de varias maneras y de forma importante. El capital social puede fortalecerse mediante esfuerzos conscientes en las esferas privada y pública, entre otras cosas mediante el aprendizaje en las escuelas, la participación en redes, la aplicación de normas, el desarrollo de las aspiraciones de la sociedad y los esfuerzos en pro de la inclusión social.

Es necesario insistir en que los miembros del grupo social dominante tomen medidas activas para sacrificar los privilegios históricos a fin de mejorar el acceso equitativo de otras personas, independientemente de sus características, al capital social de un territorio.

### 5.3.1 Categorización social

Sen (2007) argumenta que categorizar e identificar a otras personas simplemente en términos de cultura o religión constituye un enfoque solitarista (*solitarist*) de la identidad humana. Se opone categóricamente a este enfoque y se refiere a los terribles efectos de la miniaturización de la gente.

Cualquier persona puede ser interpretada de innumerables maneras de acuerdo a su identidad, raza, sexo, edad, estado emocional, cuerpo, etc., la postura, la ocupación, la religión, el estilo de vestir, etc., haciendo que la percepción social sea infinitamente compleja. La psicología social ha otorgado un papel central a la categorización social y a los estereotipos, llegando incluso a afirmar que los perceptores sociales automática e inevitablemente comienzan el proceso de percepción de la persona categorizando a los demás de acuerdo a dimensiones visibles como el sexo, la raza y la edad (Quinn y Rosenthal, 2012).

La categorización es una parte integral y esencial de la percepción social. Ya sea que las personas con las que nos encontramos sean de una u otra raza, de uno u otro sexo, de diferente edad, estas clasificaciones sociales tienen implicaciones significativas sobre cómo pensamos acerca de nosotras mismas y cómo formamos impresiones de los demás.

En cualquier situación, las categorías que definen a las personas pueden depender de diversos factores como el contexto (Oakes, Turner y Haslam, 1991) y la motivación (Sinclair y Kunda, 1999). Crisp y Hewstone (2007) observan que cada vez resulta más evidente que en muchos contextos pueden ser destacadas, combinadas y utilizadas simultáneamente múltiples bases para la categorización social.

Por tanto, la categorización social se puede realizar entorno a multitud de características: edad, sexo, religión, raza, educación, nacionalidad, país de origen, país de acogida, lengua, poder adquisitivo, contar con alguna enfermedad, contar con alguna discapacidad...

### 5.4 La importancia del contexto territorial

Como parte del contexto de las personas y sus relaciones el espacio físico es de especial relevancia, puesto que no solo condiciona a las personas, sino que también es moldeado por ellas. La geografía económica pone

de relieve la importancia del contexto para el desempeño económico, y podríamos asumir que como este es un vehículo para el bienestar, la importancia del contexto territorial puede extenderse a este ámbito.

Así, las necesidades de las personas variarán en función de su contexto territorial, pero también sus relaciones, puesto que las normas y valores de un determinado territorio están marcados por sus instituciones, que son intrínsecamente contextuales. La definición seminal que realiza North sobre el concepto de «instituciones» («las normas de juego en una sociedad; más formalmente, las restricciones humanamente establecidas que regulan la interacción humana», North, 1990, p. 3), subraya el carácter limitante de las instituciones a las relaciones humanas, aunque, tal y como señala Evenhuis (2017), tienen también características que potencian el desarrollo. Pueden ser formales (en donde se encuadran las regulaciones y políticas) o informales (cultura, tradiciones, etc.). Por lo tanto, el comportamiento del Gobierno marca el desarrollo de las instituciones de los territorios. En este sentido, y aunque el bienestar de las personas de un territorio esté condicionado por sus instituciones más inmediatas, estas forman parte de un entramado institucional mayor (en el caso de un contexto local y/o regional, estaría el país en donde se ubica y el entorno transnacional o más global). De esta manera, las instituciones de esos territorios también marcarán las relaciones de las personas de un territorio más pequeño y viceversa, sobre todo teniendo en cuenta que las relaciones de las personas sobrepasan los límites geográficos. En definitiva, las instituciones (y entre ellas la acción de los Gobiernos) contribuyen al bienestar de las personas del entorno más inmediato, pero también tienen potencial de contribuir al bienestar del entorno global.

### 5.5 Impacto del capital social en la competitividad al servicio del bienestar

El capital social proporciona importantes beneficios tanto a los individuos como a las sociedades. Estos pueden ser económicos, pero tiene también un impacto directo sobre los diferentes factores del bienestar.

Desde el punto de vista de la competitividad, los sistemas regionales basados en redes de aprendizaje locales son potencialmente más flexibles y dinámicos que aquellos en los que el aprendizaje se limita a empresas individuales. Las redes de aprendizaje regionales o locales pueden permitir las corrientes de información, el aprendizaje mutuo y las economías de escala.

Con respecto al desarrollo económico, Putnam sugiere que el uso principal de la adhesión del capital social es «arreglárselas», mientras que el de la vinculación del capital social es «salir adelante». El primero suele emplearse en situaciones de solidaridad de grupo, por ejemplo, finanzas comunitarias y *start-ups*, negocios étnicos, etc. El segundo, sin embargo, puede dar acceso a nuevos contactos políticos, nuevas oportunidades de trabajo, etc. Prestemos atención a que la excesiva dependencia del capital social de adhesión puede, por lo tanto, tener consecuencias negativas para el usuario. Por ejemplo, una vez que una empresa ha alcanzado un determinado tamaño, puede verse obligada a recurrir a proveedores ineficaces dentro de su red doméstica, o no poder acceder a nuevos mercados y fuentes de financiación en gran escala. Esto pone de relieve la fuerza de los vínculos débiles, en el sentido de que, aunque menos fuertes que los contactos que se utilizan a diario, pueden llegar fuera de la propia red inmediata o círculo social y a nuevas áreas de información-oportunidad (Cooke, Clifton y Oleaga, 2005).

Desde un punto de vista macroeconómico, el uso del capital social raramente ha sido utilizado para analizar las diferencias entre regiones o países en materia de crecimiento económico. Esto puede ser debido a que, en el campo de la sociología, el capital social tiene una trayectoria que, por su heterogeneidad junto con la dificultad de contar con indicadores, hace difícil su medición; y en el caso de la economía es un concepto de relativa novedad.

Como contraste, Putnam (2000) refleja números análisis empíricos que informan de un vínculo positivo entre el capital social (medido principalmente en términos de redes sociales) y la educación, bienestar infantil, la delincuencia, la vitalidad del vecindario (por ejemplo, los precios de reventa), la salud (tanto física como psicológica), la felicidad y el gobierno democrático.

La Oficina de Estadística de Australia (2002) considera que la medición del capital social también puede ampliar nuestra comprensión de la sociedad al añadir y mejorar la gama actual de indicadores sociales, los cuales aportan información en relación a los diferentes ámbitos de interés social como, por ejemplo, el nivel educativo, la distribución e igualdad de ingresos... Medir capital social tiene el potencial de proporcionar variables explicativas adicionales para los resultados sociales que los actuales indicadores socioeconómicos y demográficos pueden no explicar adecuadamente o de forma completa.

Cox (2000) sugiere que las medidas de capital social podrían ampliar y añadir indicadores a los ya indicadores socioeconómicos habituales ofreciendo así nuevos análisis y resultados para poder crear un sistema económico y social más justo y resistente.

### **5.6 Reflexión final**

El capital social y el capital cultural son conceptos complejos que se pueden comprender e interpretar de diferentes maneras y que además se pueden analizar empíricamente utilizando diversas definiciones e indicadores, y así examinar la competitividad al servicio del bienestar, ofreciendo variables explicativas adicionales para los resultados sociales que los actuales indicadores socioeconómicos y demográficos pueden no explicar adecuadamente o de forma completa.

Las tres dimensiones del capital social son difíciles de discernir en el desarrollo de un análisis empírico, y la literatura acerca del mismo arroja diferentes definiciones, tipologías y mediciones. Según Flapp (1999), la medición del capital social se realiza de forma *ad hoc*, pragmática y no sistemática. La multidimensionalidad del concepto hace que no exista una única medición y añade dificultades al ejercicio.

Sin embargo, sí existe un acuerdo en los aspectos constituyentes del capital social, como son confianza, normas, reciprocidad y compromiso con el tejido social. Van Schaik (2002) recoge una aproximación de la medición del capital social sugerido previamente por Paxton (1999) y Knack y Keefer (1997) que incluye cuatro dimensiones: confianza interpersonal, confianza institucional, participación de la sociedad civil (formal e informal) y credibilidad de las personas entrevistadas.

¿Cómo implementar esta medición? A través por ejemplo del Estudio de Valores Europeos (European Values Study), ya que la utilización de los resultados de esta encuesta nos permite tener conocimiento sobre estas cuatro dimensiones del capital social en relación a, por ejemplo, el crecimiento económico, en este caso en Europa. Knack y Keefer (1997), así como Van Schaik (2002), lo han implementado. Zak y Knack (2001) desarrollaron un estudio parecido, pero en este caso utilizando datos de la Encuesta de Valores Mundial (World Values Survey).

Halman y Luijkx (2006) analizan el capital social en la Europa contemporánea, también utilizando el Estudio de Valores Europeos, y consideran que el capital social es una característica individual; se puede asumir que diferencias en los niveles de capital social podrían ser atribuidos a las características sociodemográficas en primer lugar, y en segundo lugar a orientaciones personales como la religión o la opción política. Además, Barrutia y Echebarria (2001) y otros autores han trabajado en conocer el impacto del capital social en los resultados de innovación de un territorio, y han podido explicar una gran parte de la variación del rendimiento innovador entre diferentes regiones, asociándolo entre otros aspectos con el capital humano.

Se puede plantear futuros escenarios de investigación en los que trabajar cómo el capital social y cultural, en términos de actividad asociacional y valores, influencia en la competitividad al servicio del bienestar de los territorios.

## Referencias bibliográficas

- Arrow, K., Bowles, S. y Durlauf, S. N. (Eds.). (2018). *Meritocracy and economic inequality*. New Jersey: Princeton University Press.
- Banco Mundial.: (1998). 'The initiative on defining, monitoring and measuring social capital. Overview and program description'. *Social Capital Initiative Working Paper*, 1no. 2. Washington D. C.: World Bank Group.
- Barrutia, J. M. y Echebarria, C. (2010). Social capital, research and development, and innovation: An empirical analysis of Spanish and Italian regions. *European Urban and Regional Studies*, 17(4), 371-38.
- Bourdieu, P. (1973). Cultural Reproduction and Social Reproduction. En R. Brown (ed.), *Knowledge, education, and cultural change; papers in the sociology of education*, (487-511). London: Routledge.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (241-258). Westport, CT: Greenwood.
- Bowles, S. y Gintis, H. (2002). Social capital and community governance. *The Economic Journal*, 112(483), 419-436.
- Buunk, A. P., Park, J. H. y Duncan, L. A. (2010). Cultural variation in parental influence on mate choice. *Cross-Cultural Research*, 44(1), 23-40.
- Campbell, A., Hughes, J., Hewstone, M. y Cairns, E. (2008). Social capital as a mechanism for building a sustainable society in Northern Ireland. *Community Development Journal*, 45(1), 22-38.
- Cantle, T. (2012). *Interculturalism: The new era of cohesion and diversity*. Palgrave Macmillan.
- Coates, T. N. (2015). *Between the world and me*. Text publishing. Recuperado de <https://www.textpublishing.com.au/search?q=Coates>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Cooke, P., Clifton, N. y Oleaga, M. (2005). Social capital, firm embeddedness and regional development. *Regional Studies*, 39(8), 1065-1077.
- Cox, E. (2000). Creating a more civil society: community level indicators of social capital. *Just Policy: A Journal of Australian Social Policy*, 19-20, 100-107.
- Crisp, R. J. y Hewstone, M. (2007). Multiple social categorization. *Advances in Experimental Social Psychology*, 39, 163-254.
- Dalziel, P., Saunders, C. y Saunders, J. (2018). *Wellbeing Economics: the capabilities approach to prosperity*. Palgrave Macmillan.
- Dasgupta, P. (2005). Economics of social capital. *Economic Record*, 81, 2-21.
- Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick, P. y Esses, V. M. (2010). Prejudice, stereotyping and discrimination: Theoretical and empirical overview. En J. F. Dovidio, M. Hewstone y P. Glick, *The SAGE handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (3-29). SAGE Publications Ltd.
- Eddy-Lodge, R. (2018). *Why I'm no longer talking to white people about race*. Bloomsbury Publishing.
- Evenhuis, E. (2017). Institutional change in cities and regions: a path dependency approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 10(3), 509-526.
- Flapp, H. (1999). Creation and returns of social capital. A new research program. *Tocqueville Review*, 20, 5-26.

- Fukuyama, F. (2017). *The great disruption*. Profile Books.
- Gargiulo, M. y Benassi, M. (1999). The dark side of social capital. En R. Leenders y S. M. Gabbay (eds.), *Corporate social capital and liability*. Boston: Springer.
- Hall, P. A. (1999). Social capital in Britain. *British journal of political science*, 29(3), 417-461.
- Halman, L. y Luijkx, R. (2006). Social capital in contemporary Europe: evidence from the European Social Survey. *Portuguese journal of social science*, 5(1), 65-90.
- Knack, S. y Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251-1288.
- Leonard, M. (2004). Bonding and bridging social capital: Reflections from Belfast. *Sociology*, 38(5), 927-944.
- Meer, N. y Modood, T. (2012). How does interculturalism contrast with multiculturalism?. *Journal of Intercultural Studies*, 33(2), 175-196.
- Meer, N., Modood, T. y Zapata-Barrero, R. (2016). A plural century: Situating interculturalism and multiculturalism. En N. Meer, T. Modood, y R. Zapata-Barrero (coord.) *Multiculturalism and interculturalism: Debating the dividing lines*, (1-26). Edinburgh: Edinburgh University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oakes, P. J., Turner, J. C. y Haslam, S. A. (1991). Perceiving people as group members: The role of fit in the salience of social categorizations. *British Journal of Social Psychology*, 30(2), 125-144.
- Oficina de Estadística de Australia Statistics, A. B. O. (2002). *Social Capital and Social Wellbeing*. Canberra: ABS.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2001). *The well-being of nations: The role of human and social capital*. OECD Publishing.
- Ostrom, E. (2002). Social capital: a fad or a fundamental concept? En P. Dasgupta e I. Serageldin (eds.), *Social capital: A multifaceted perspective*, 195-98. Washington: The World Bank.
- Paxton, P. (1999). Is social capital declining in the United States? A multiple indicator assessment. *American Journal of Sociology*, 105(1), 88-127.
- Poortinga, W. (2012). Community resilience and health: The role of bonding, bridging, and linking aspects of social capital. *Health & Place*, 18(2), 286-295.
- Popper, K. R. (1950). *The Open Society and Its Enemies*. NJ: Princeton.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
- Powell, W. W. y Smith-Doerr, L. (1994). Networks and economic life. *The Handbook of Economic Sociology*, 368, 380.
- Putnam, R. D. (1995a). Bowling alone, revisited. *Responsive community*, 5(2), 18-33.
- Putnam, R. D. (1995b). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *Political Science & Politics*, 28(4), 664-683.
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.

- Quinn, K. A. y Rosenthal, H. E. (2012). Categorizing others and the self: How social memory structures guide social perception and behaviour. *Learning and Motivation*, 43(4), 247-258.
- Roberts, J. T., Hite, A. B., y Choren, N. (Eds.). (2014). *The globalization and development reader: Perspectives on development and global change*. John Wiley & Sons.
- Scrivens, K. y Smith, C. (2013). Four interpretations of social capital. An Agenda for Measurement. *OECD Statistics Working Papers*, 2013/06. Paris: OECD.
- Shockley, K. M., Douek, J., Smith, C. R., Peter, P. Y., Dumani, S., & French, K. A. (2017). Cross-cultural work and family research: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior* 101, 1-20.
- Sen, A. (2007). *Identity and violence: The illusion of destiny*. India: Penguin Books.
- Sen, A. 1933-. (2000). Development as freedom. New York: Anchor.
- Sinclair, L. y Kunda, Z. (1999). Reactions to a black professional: motivated inhibition and activation of conflicting stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 885.
- Stolle, D., & y Rochon, T. R. (1998). Are all associations alike? Member diversity, associational type, and the creation of social capital. *American Behavioural Scientist*, 42(1), 47-65.
- Szreter, S., & y Woolcock, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology*, 33(4), 650-667.
- Taylor, C. (2012). Interculturalism or multiculturalism?. *Philosophy & Social Criticism*, 38(4-5), 413-423.
- Van Deth, J. W., & y Zmerli, S. (2010). Introduction: civicness, equality, and democracy—a “dark side” of social capital?. *American Behavioural Scientist*, 53(5), p.: 631-639.
- Van Schaik, T. (2002, September). Social capital in the European Values Study surveys. In Country paper prepared for the OECD-ONS International Conference on Social Capital Measurement, London , September 25-27(pp. 25-27). TiSEM, Tilburg University, School of Economics and Management.
- White, S. C. (2017). Relational wellbeing: re-centring the politics of happiness, policy and the self. *Policy & Politics*, 45(2), 121-136.
- Zak, P. J., & y Knack, S. (2001). Trust and growth. *The Economic Journal*, 111(470), 295-321.
- Zapata-Barrero, R. (Ed.). (2015). Interculturalism in cities: concept, policy and implementation. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

## 6 LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS

**Henar Alcalde Heras.** Deusto Business School-Universidad de Deusto, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad

**Mariana Carnelli.** Consultora en innovación logística en la empresa COUSA.

### 6.1 La competitividad territorial, la empresa y el bienestar

Esta primera sección tiene como objetivo presentar la aproximación teórica existente entre empresa y competitividad territorial, visualizar las diferentes corrientes de estudio, comprender sus limitaciones, y entender la idiosincrasia derivada de la propia naturaleza empresarial.

La competitividad territorial está estrechamente relacionada con la capacidad del territorio para crear, desarrollar y consolidar las actividades económicas. La empresa se posiciona como el motor principal para la generación de riqueza en términos económicos, y también de acuerdo con su potencial de causar impacto social (Porter y Kramer, 2011; Alcalde *et al.*, 2018). Más concretamente, la empresa se convierte en un elemento constituyente del desarrollo territorial, al erigirse como único ente capaz de impulsar la prosperidad de un territorio, satisfaciendo necesidades sociales y generando beneficios económicos.

El primer paso al analizar el rol de la empresa en el logro del bienestar social parte ineludiblemente por una propuesta de definición del propio concepto. La teoría organizacional ha evolucionado a lo largo del tiempo y ha podido identificar tres grandes etapas: teorías clásicas, modernas y posmodernas. A principios del siglo XX las teorías clásicas desarrolladas por algunos autores como Taylor, Fayol y Weber describen la organización como un conjunto de elementos específicos que se articulan mediante una cadena de mando y centralizados en una gerencia para su estandarización. En esta visión instrumentalista, las personas representan un eslabón más para articular en la producción uniforme. Posteriormente, a partir de 1950 surge una visión más humanista, dejando de lado la individualidad de partes y el modelo homogéneo para enfatizar la importancia de las relaciones y así considerar un modelo sistémico con diversidad. En este sentido, Peter Drucker argumenta en su libro *The practice of management* que la empresa es definida por un propósito determinado, relacionado con la sociedad donde practica su desempeño, ya que es un actor perteneciente a ella (Drucker, 1954). De esta manera, la organización es un sistema abierto de interacciones entre personas con un considerado rol social (Hanna, 1990; Morente y Ferràs, 2017).

A su vez, la academia no ha permanecido indiferente al reto de analizar el rol de la empresa en el logro del bienestar social, y ha tratado de responder a los desafíos que planteaba el binomio empresa-sociedad. Así, a lo largo del tiempo han ido emergiendo diferentes escuelas de pensamiento que han aportado conocimiento en sus diferentes versiones. Los ejemplos más significativos los encontramos en «responsabilidad social corporativa», «stakeholder theory» e «innovación social», o «creación de valor de compartido».

- La responsabilidad social corporativa (CSR) entiende la relación entre empresa y sociedad como algo marginal a su actividad económica, que se limita a cumplir con un rol de buen ciudadano que dona recursos a la comunidad, participa en actividades comunitarias o medioambientales (Barnard, 1938; Clark, 1939; Kreps ,1940; Bowen, 1953).
- Por su parte, la *stakeholder theory* (Freeman, 1984) incorpora en el análisis de la competitividad empresarial la satisfacción de los *stakeholders* (accionistas, empleados, clientes, sindicatos, agentes políticos...). Defiende que las empresas que gestionan eficazmente las relaciones con sus *stakeholders* desarrollan una ventaja competitiva frente a sus competidores.
- En lo que respecta a la teoría de innovación social, se incorporan las dimensiones sociales de la innovación y se relacionan con el desarrollo humano en términos de satisfacción de necesidades,

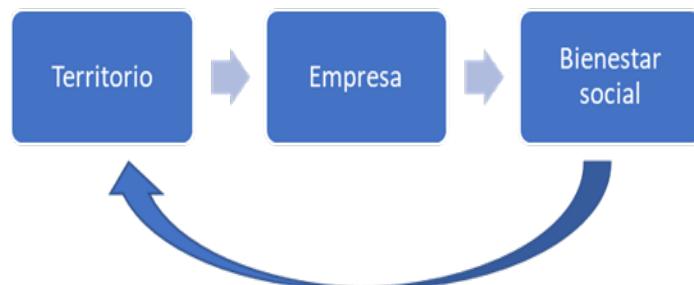
creación de coaliciones, despliegue de recursos, empoderamiento y gobernabilidad, dinámicas territoriales... El carácter multidimensional y práctico de esta teoría ha dado un gran impulso a la interdisciplinariedad de nuevas metodologías de investigación (Moulaert, 2010).

- Finalmente, el marco de creación de valor compartido (CVC) desarrollado por Porter y Kramer (2011) ha defendido la creación de valor económico en las empresas a través de la satisfacción de necesidades sociales. Es decir, ha posicionado el propósito social como centro en la empresa a través de la identificación de nuevas ventanas de oportunidad (necesidades sociales) que pueden ser explotadas a través de nuevos modelos de negocio. Para ello proponen tres posibles vías de CVC: creación de nuevos productos o servicios, redefinición de la productividad en la cadena de valor, e impulso de clústeres locales.

De acuerdo con lo anterior se puede observar cómo las diferentes teorías han ido evolucionando a lo largo del tiempo, desde un rol marginal orientado al concepto de «*good citizenship*» basado en el cumplimiento de las normas éticas y comunitarias, hasta un rol capitalista que entiende el encaje de necesidades sociales e impacto económico como un nuevo modelo de negocio (Porter y Kramer, 2011). Sin embargo, siguen surgiendo críticas conceptuales y «agujeros negros» en torno al papel de la empresa, su ámbito de responsabilidad, su capacidad de generar beneficio económico y su imbricación en la sociedad para contribuir al bienestar del territorio.

Una de las razones que se esconde detrás de estas críticas responde a la falta de consideración de la dimensión territorial (Alcalde *et al.*, 2018). Resulta importante subrayar que las realidades locales y regionales condicionan el devenir propio de la naturaleza empresarial desde una doble vertiente. Por un lado, desde el condicionamiento que ejerce el territorio en el ejercicio empresarial (legislación, factores históricos, políticas públicas, cultura...). Por otro, desde el impacto que la propia actividad empresarial genera en el territorio y su potencial impacto en el bienestar de la sociedad (figura 1).

**Figura 1** Paradigma relacional territorio-empresa-bienestar



Fuente: elaboración propia.

La oportunidad de innovación radica en la construcción de un modelo sistémico de relaciones que integre a la empresa y a la sociedad como elementos dependientes. Esta relación permitirá cambiar el foco desde el que proyectamos la competitividad y avanzar hacia una sociedad próspera reforzando la sostenibilidad de la empresa (Alcalde *et al.*, 2018). Todo esto implica avanzar hacia un paradigma sistémico o relacional (Bramanti, 1999; Moulaert y Nussbaumer, 2005) donde la colaboración del tejido empresarial con diferentes agentes resulta fundamental para el desarrollo territorial. El concepto de colaboración emerge así como el estadio más elevado de interacción donde se alcanza un objetivo común a través de un proceso de cocreación entre las diferentes partes (Camarinha-Matos y Afsarmanesh, 2006; Chesbrough, 2006). A su vez, esta capacidad de

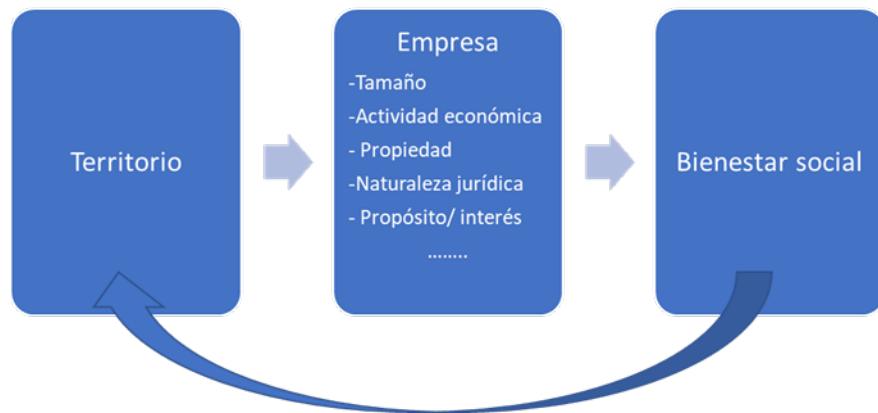
colaboración no es un recurso estático, es una capacidad dinámica que evoluciona en el tiempo y se retroalimenta del propio proceso colaborativo (Eisenhardt y Martin, 2000).

Otra de las críticas a las teorías existentes radica en la propuesta de modelos estándares a la hora de analizar la relación entre empresa y bienestar social. La empresa no es un ente homogéneo, no hay recetas universales, y así existen diferentes dimensiones que exigirán diferentes ópticas a la hora de establecer la relación entre empresa y su potencial impacto en el bienestar social (Alcalde *et al.*, 2018). Un ejemplo de esta diversidad se refleja en algunas de las dimensiones con las que tradicionalmente se ha analizado la empresa:

1. Tamaño. Microempresa, aquella que cuenta con menos de 10 empleados; pequeña empresa entre 10 y 49 empleados; mediana empresa entre 50 y 249 empleados; y gran empresa aquella que cuenta con 250 o más empleados.
2. Actividad económica. Podemos clasificar la actividad económica de la empresa de acuerdo con cinco grandes grupos: sector primario, extractiva, industria, construcción y servicios.
3. Propiedad. Se propone distinguir entre empresa pública, privada sin participación extranjera, privada con participación extranjera igual o menor al 50 %, privada con participación extranjera mayor al 50 %, o empresas cotizadas en bolsa.
4. Naturaleza jurídica. Aquí entraría en consideración la naturaleza individual o colectiva de la empresa (sociedad mercantil, cooperativa, comunidad de bienes).
5. Propósito/interés. Tanto la definición como la articulación del propósito organizacional inciden en «cómo» será la aproximación de la empresa hacia el bienestar inclusivo y sostenible. Se puede considerar un propósito único puramente económico para beneficio propio o una aspiración de contribución comprometida con el entorno y la sociedad. Aquí se incluirían aquellos modelos de empresas que nacen con un propósito específico orientado a la economía colaborativa, economía social, empresas del cuarto sector, etc.

Dentro del paradigma relacional propuesto al inicio de este capítulo, la forma que adquiera una determinada empresa vendrá condicionada por la lógica territorial del lugar donde ejerce su actividad. Además, la tipología concreta de la empresa establecerá a su vez su capacidad de dar respuesta a diferentes retos sociales. En otras palabras, la naturaleza propia de la empresa determinará la estrategia impulsada para generar bienestar inclusivo y sostenible (figura 2). Aunque, de acuerdo al enfoque de bienestar inclusivo, se parte del supuesto de que todas las empresas son potenciales generadores de impacto social, sí que es cierto que en algunos tipos de empresas, bien por su dotación de recursos, misión o modelo de propiedad, puede ser más sencilla y directa la identificación y desarrollo de estrategias orientadas al impulso del bienestar social (Crane *et al.*, 2014; Alcalde y Carnelli, 2019).

**Figura 2 La diversidad empresarial en el paradigma relacional territorio-empresa-bienestar**



Fuente: elaboración propia.

## 6.2 La estrategia empresarial y el bienestar inclusivo y sostenible

Mintzberg define la estrategia como «un patrón en una corriente de decisiones» (Mintzberg, 1987a, 1987b; Mintzberg y Lampel, 1999; Mintzberg y Westley, 2001). Esta sencilla definición se vuelve más compleja cuando se profundiza en la intencionalidad de dicho patrón. De este modo, existen estrategias que son realizadas y pretendidas, con lo cual existe un esfuerzo deliberado en la mente del estratega para concebir y ejecutar intencionadamente sus iniciativas. Pero, por otra parte, puede también darse la situación de estrategias realizadas que no son pretendidas, sino que surgen de forma espontánea o como producto del seguimiento de patrones desarrollados en la ausencia de intenciones (o a pesar de ellas), denominadas emergentes.

A la hora de analizar qué estrategias podrían impulsar las empresas para la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible resulta importante considerar diferentes enfoques. Como se ha apuntado anteriormente, todas las empresas son susceptibles de contribuir al bienestar social, sin embargo, es el contexto territorial y la consecuente diversidad empresarial lo que marca la estrategia elegida, y por tanto la intensidad de su impacto social.

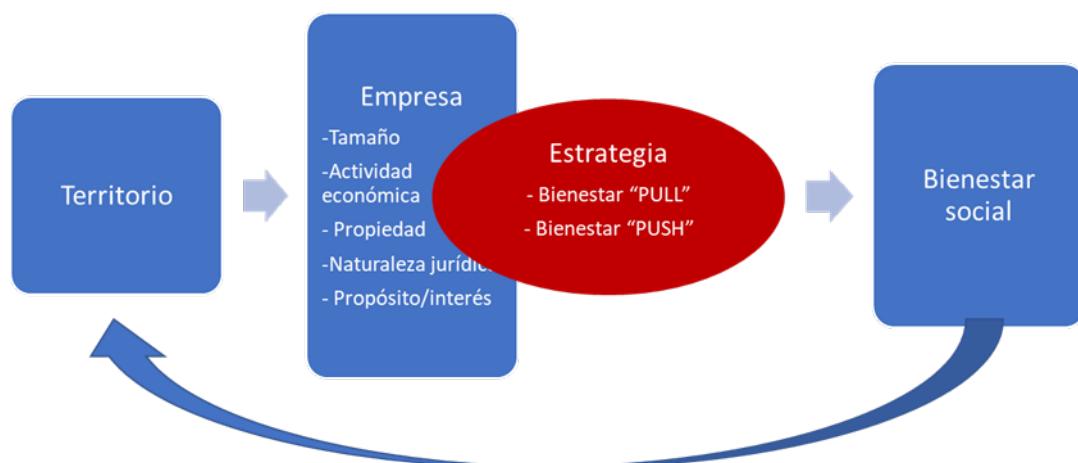
Una opción sería el diseño de una estrategia basado en un enfoque lineal y deliberado. En un momento inicial se apuesta por unos retos, se diseña una primera estrategia para darles respuesta, y a partir de ahí se determinan diferentes líneas de actuación. A lo largo del tiempo no se realiza revisión de estos retos y son las líneas de actuación las que pretenden dar respuesta a la estrategia. Este enfoque apuesta por una visión incrementalista en la que se trabaja sobre lo que ya existe añadiendo más capas a través de diferentes planes estratégicos. Otra opción sería el diseño de una estrategia basada en un enfoque dinámico y emergente. La organización prioriza unos retos que embeben del significado otorgado al bienestar social, y estos juntamente con las líneas de actuación existentes apoyan la definición de una estrategia. Esta definición estratégica no sería lineal, sino que implica un componente cíclico al retroalimentar (la propia estrategia) a la definición de retos y a las líneas de actuación definidas y desarrolladas por la institución (Alcalde, 2017).

En este intento de contribuir al discurso sobre el rol de las empresas en el bienestar social, apostaremos por un enfoque de diseño dinámico y emergente que dota de impacto a la estrategia. Esto sería coherente con la dimensión sistémica y dinámica de la definición de bienestar propuesta en anteriores capítulos: «bienestar es el resultado de las decisiones y estrategias de múltiples actores (empresas, Gobiernos, universidades, organizaciones sociales) y personas que influyen mutuamente unos en otros (sistémico). Además, estas

estrategias van evolucionando de forma dinámica en el tiempo y tienen una incidencia a corto, medio y largo plazo». Pero, así mismo, además del «cómo» es diseñado el enfoque estratégico, también implica la definición de objetivos o un propósito específico que inciden en la aproximación de la empresa al bienestar.

En este sentido, una organización empresarial puede tener como propósito único la maximización de beneficios, generando valor y retorno económico para los diferentes grupos de interés, dentro de un propósito superior de contribución a la sociedad y su entorno. El propósito organizacional podría ser definido como: «una razón de ser aspiracional que inspire y brinde un llamado de actuación para la organización, sus colaboradores y socios, y ofrezca beneficios a la sociedad local y global» (HBR Analytic Service Report, 2015). Sin embargo, si bien hoy en día es generalmente aceptada por las empresas la importancia de un propósito compartido, muchas de ellas encuentran barreras a su adaptación relacionadas con capacidades aún no desarrolladas, como estrategia a largo plazo, alineación de objetivos o gestión del conocimiento, entre otras.

**Figura 3 La estrategia empresarial en el paradigma relacional territorio-empresa-bienestar**



Fuente: elaboración propia.

### 6.3 Acciones estratégicas con impacto en el bienestar

Una vez determinado el enfoque estratégico, sus propósitos y capacidades a desarrollar por las empresas para contribuir al bienestar social, el segundo paso sería establecer qué acciones específicas pueden desarrollar las diferentes organizaciones. Para ello, el siguiente apartado busca proponer una caja de herramientas que sirva como «roadmap» para la clasificación de diferentes acciones estratégicas empresariales de acuerdo con su impacto en el bienestar.

Resulta imprescindible destacar que, independientemente de su clasificación, todas las acciones estratégicas que surjan desde la empresa con el fin de mejorar el bienestar social tienen un impacto positivo. Sin embargo, es importante diferenciar entre distintos niveles de compromiso y eficiencia. De este modo, a continuación se proponen los siguientes criterios para clasificación de las diferentes acciones:

- Criterio de MOTIVACIÓN

En primer lugar, el origen de la motivación a la hora de contribuir a un bienestar inclusivo y sostenible condicionará el tipo de acciones estratégicas. En este sentido se determina «cómo» será la actitud desarrollada por la empresa al momento de realizar una propuesta de acción estratégica de contribución social. Así, si su actitud o motivación surge reactivamente a partir de una presión por respuesta a una

necesidad social reclamando un bienestar superior, se trata de una motivación que es traccionada por dicha necesidad, y se la denomina «bienestar *PULL*». En cambio, si las acciones de la empresa surgen con una actitud proactiva y de manera anticipada a una necesidad para el bienestar concreta, le llamamos motivación de «bienestar *PUSH*», ya que es la propia empresa que empuja el surgimiento de un bienestar social superior. Como antes se ha mencionado, a pesar de desarrollar actitudes o motivaciones distintas, todas las posibles acciones de bienestar *PULL* o *PUSH* contribuyen a la mejora del bienestar desde distintos niveles de compromiso y efectividad. En la primera forma las acciones tendrán un enfoque de actuación desde la concientización y/o paliativo. En cambio, en la segunda alternativa, la búsqueda de solución para el bienestar es de empuje, haciéndola una actuación transformadora de cambio permanente.

- Criterio de alcance de actuación (interno/externo)

En segundo lugar, habría que considerar el alcance de las acciones estratégicas, si se realizan en el ámbito interno de la empresa o hacia grupos sociales o actores externos. Aquellas acciones de carácter interno son las que afectan de manera directa a la organización de la propia empresa, las personas que en ella trabajan o a los recursos y procesos que allí tienen lugar. Por otro lado, acciones estratégicas de carácter externo serían aquellas cuyos beneficiarios no se encuentran circunscritos al ámbito empresarial, sino que impactan en su entorno externo (local, regional, nacional o internacional). De todas formas, al igual que en la clasificación anterior, todas las propuestas de acción tanto de alcance interno o externo tienen beneficios para la construcción del bienestar deseado, pero su grado de eficiencia e impacto será diferente.

Combinando las clasificaciones de las acciones estratégicas antes mencionadas se proponen a continuación cuatro grupos de criterios:

#### GRUPO 1: Bienestar *PULL* e interno

Este grupo se distingue por integrar acciones para el bienestar que surgen con motivación reactiva a las necesidades sociales y desde el ámbito interno de la empresa. Su actuación tendrá en su mayoría un enfoque de disminución de las problemáticas o retos, pero no de cambio transformador. Algunos ejemplos podrán ser: *carpooling* de trabajadores, transparencia y buen gobierno, concientización interna para la diversidad e inclusión, flexibilidad horaria para la formación, iniciativas de integración, entre otras.

#### GRUPO 2: Bienestar *PULL* y externo

Estas acciones son aquellas que surgen de forma reactiva a las necesidades o problemas sociales, pero están orientadas hacia grupos sociales o actores externos a la empresa. Entre estos se encuentran: campañas de concienciación social/medioambiental externas, patrocinio (ej., deportivo), filantropía, iniciativas de biodiversidad aisladas a la actividad de la empresa...

#### GRUPO 3: Bienestar *PUSH* e interno

Aquí las acciones se caracterizan por su poder transformador y proactivo a la hora de abordar el bienestar social desde el interior a la empresa. Para ello se destacan las acciones con relación a la economía circular, iniciativas de inclusión, diversidad cultural, de género y generacional en los trabajadores, empresas con organización participada de su estrategia, formación profesional explícita, entre otras.

#### GRUPO 4: Bienestar *PUSH* y externo

El cuarto grupo representa también acciones que buscan empujar y fomentar el bienestar en la sociedad, pero con un alcance de impacto externo a la propia empresa. Colaboraciones para la investigación entre

empresa y academia, fortalecimiento de cadenas de valor, fomento de estrategias de economía circular para otros actores, incentivos para la creación de emprendimientos en el territorio donde actúa, certificaciones de impacto social y medioambiental para agentes externos, entre otras.

Con carácter general, es importante considerar que los diferentes grupos de acciones estratégicas propuestos no son exclusivos. Una misma empresa puede combinar diferentes tipos de proyectos que impliquen acciones de carácter interno o externo, «bienestar *PULL*» o «bienestar *PUSH*», generando un portfolio único de actuación para el bienestar y determinando una ventaja competitiva de la empresa. De igual modo, este «*roadmap*» no tiene un significado estático, sino que adquiere un componente dinámico, donde el aprendizaje propio de la empresa en el desarrollo de cada acción condicionará su devenir futuro.

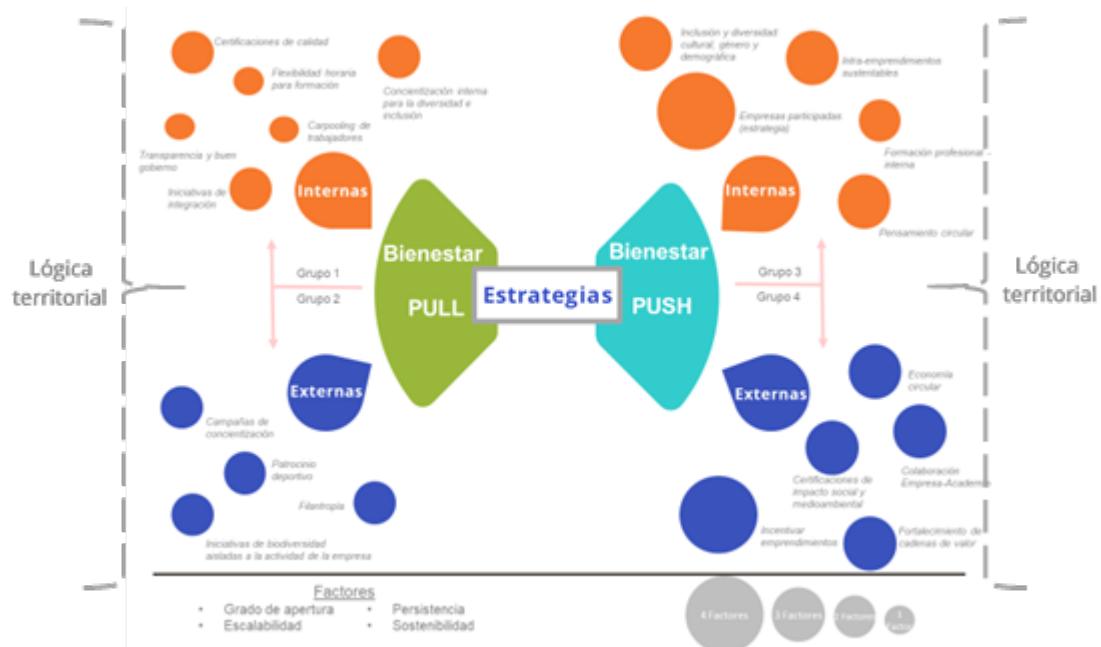
Además, habría que considerar cómo esas diferentes acciones estratégicas afectan al bienestar. Concretamente, es importante determinar el grado de impacto que cada uno de estos grupos de acciones estratégicas ejerce en el logro del bienestar inclusivo y sostenible. De igual modo que sucede con la naturaleza y ejercicio empresarial, la intensidad del impacto también está condicionada por su entorno. La valoración social sobre las acciones empresariales y, por consiguiente, su grado de impacto sobre el conjunto social, será diferente dependiendo del peso relativo que el grupo social en resolver un reto o alcanzar un mayor bienestar. De esta forma podemos afirmar que una misma acción estratégica para el bienestar tendrá un desempeño diferente dependiendo del contexto dónde se aplique.

Considerando lo expuesto anteriormente, se busca poder consensuar el grado de impacto de dichas acciones estratégicas, mediante su definición y la identificación de dos pilares de importancia y cuatro factores asociados a ellos. Las autoras consideran que estos pilares podrían estar definidos por las características de extensión poblacional del impacto y la eficiencia en resultados de dichas acciones. A continuación, se describen los cuatro factores identificados:

- **Grado de apertura** (pilar de eficiencia). Este factor determina que la apertura a la participación del proceso de solución o acción influye en el grado de intensidad o impacto de las acciones estratégicas. En este caso la metodología utilizada en dichos procesos hace a la solución más o menos propensa a una valoración superior por el conjunto social. Entre algunas de estas metodologías se encuentra: la cocreación de valor, las colaboraciones entre distintos sectores y agentes (*cross-sector collaboration*), métodos inclusivos de participación, entre otras. A su vez, este factor se podrá desarrollar tanto internamente en la organización como en colaboración con agentes externos.
- **Persistencia** (pilar de extensión poblacional). La persistencia o permanencia del reto/necesidad social para el bienestar es un factor de temporalidad, que determinará el grado de impacto de aquellas acciones que se ocupen de ellos. Existen retos que debido a su continuidad en el tiempo se convierten en necesidades críticas de solución urgente para un entorno específico.
- **Escalabilidad** (pilar de extensión poblacional). La escalabilidad de la acción tiene una directa relación con su grado de impacto, ya que podrá ser desarrollada para grupos poblacionales de distinto tamaño (zonal, nacional, regional...), inclusive apostando por una escalabilidad global. Dicho factor podrá condicionar su valoración social dependiendo de cuán transformadora sea la solución de acuerdo con su cobertura poblacional.
- **Sostenibilidad** (pilar de eficiencia). Este factor evalúa la eficiencia con que se desarrolla la acción considerando sus capacidades de ser sostenible económicamente en el tiempo. De ser así, dejará espacio para que la organización dedique mayores recursos a la creación de valor para el bienestar con otras propuestas de acción. Debido a esto, se podrá evaluar un impacto social distinto gracias a su contribución como solución permanente.

Considerando dichos factores se realiza una representación visual ponderativa simple de las acciones con relación a su impacto. De todas formas, es necesario precisar que para dicha representación se tuvieron en cuenta los factores con igual importancia, pero se es consciente de que su peso puede resultar distinto dependiendo de los territorios o grupos sociales.

**Figura 4** Representación visual del «*roadmap*» de estrategias empresariales y bienestar



Fuente: elaboración propia.

#### 6.4 Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones para facilitar el desarrollo de estrategias empresariales al servicio del bienestar inclusivo y sostenible.

Todas las empresas tienen el potencial de contribuir al bienestar de un territorio, si bien es cierto que la intensidad del impacto, su efectividad de solución y su compromiso pueden variar de unas empresas a otras.

El contexto territorial, las realidades locales y la diversidad empresarial hacen que no exista una receta universal en la relación empresa y bienestar social. Cada empresa podrá elegir el tipo de acción estratégica que mejor se adapte a su contexto interno y externo.

Resulta fundamental investigar en profundidad las vinculaciones históricas, actuales y potenciales que tienen las dinámicas empresariales con otras dinámicas económicas, socioculturales, ambientales y político-institucionales del contexto territorial. Esto facilitará la identificación de retos y potenciales sinergias.

Es necesario que las empresas reflexionen sobre el impacto histórico, actual y futuro de sus operaciones empresariales en las condiciones y medios de vida de la población del territorio. Esto es un reto metodológico que implicará diálogos de saberes, la coproducción de conocimiento con los sujetos impactados, y el uso de metodologías mixtas que ayuden a identificar mecanismos causales.

El enfoque sistémico y dinámico de este proceso es fundamental para: i) mitigar y eliminar impactos identificados como negativos; ii) potenciar impactos actualmente positivos; y iii) aprovechar potencialidades

para crear nuevos impactos positivos en las condiciones y medios de vida, hábitat y medioambiente de la población territorial. Lograr esto implicará el fortalecimiento de las capacidades de innovación de las empresas, incluyendo, más allá de innovaciones tecnológicas, innovaciones de carácter organizativo y relacional.

En este sentido se propone desarrollar una concepción de empresa al servicio del bienestar inclusivo y sostenible que sea capaz de integrar elementos esenciales de su ser. Resulta oportuno volver a la concepción que coloca a la persona en el centro de la razón y considera las empresas como comunidades de personas inmersas en otras comunidades más amplias desde una visión sistémica, por sus relaciones activas con distintos agentes del entorno. A su vez, ya no se limitan a ofrecer productos o servicios, sino que se embarcan en proyectos empresariales para la generación de valor social que deberán considerar mecanismos y modelos que impliquen la participación de los trabajadores, la cocreación del valor y la colaboración abierta con otros actores. A su vez dichos modelos evaluarán su actuación de acuerdo con criterios de impacto más allá de aquellos económicos-financieros. Los elementos esenciales y prioritarios de la concepción de empresa para el bienestar serán: el desarrollo de su desempeño para contribuir a la cohesión social donde practique su actividad, la sostenibilidad de sus proyectos y su aportación a la mejora medioambiental.

Las estrategias empresariales al servicio del bienestar inclusivo y sostenible requieren movilización de recursos, coaliciones de actores, etc. para ser implementadas de forma flexible y reflexiva. Desde el inicio se deberían establecer sistemas robustos de monitorización activa. Esto ayudaría en la creación de un diálogo sistemático de reflexión crítica sobre la práctica, en la incorporación de aprendizajes en un proceso de mejora continua, y para poder evaluar al final los resultados en función del aprendizaje y la gestión de estos conocimientos innovadores con otros actores.

Las estrategias empresariales al servicio del bienestar requieren de un liderazgo fuerte; una persona que se posicione como visionaria, guía, y facilitadora de la implantación y desarrollo de las acciones estratégicas en el interior de la empresa. Es esencial que las empresas logren formar a líderes capaces de alinear la organización con los propósitos definidos para su contribución al desarrollo sostenible.

Resultan fundamentales las colaboraciones del tejido empresarial con universidades e institutos de investigación, que puedan aportar conocimientos científicos de investigación y también metodológicos para facilitar la reflexión en el sistema territorial de actores.

## Referencias bibliográficas

- Alcalde, H. y Carnelli, M. (2019). *Tendencias, oportunidades y retos, con perspectiva social*. Cuadernos Orkestra. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. ISSN 2340-7638.  
<https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/cuadernos/tendencias-oportunidades.pdf>
- Alcalde, H., Egaña, I., Patús, E. y San Francisco, A. (2018) *Impulsando el compromiso empresarial en Gipuzkoa*. Informe para Diputación Foral de Gipuzkoa.
- Alcalde, H. (2017). *Reflexión sobre estrategias-palanca en BBK Fundazioa*. Proyecto financiado por BBK Fundazioa.
- Bramanti, A. (1999). From space to territory: Relational development and territorial competitiveness. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 633-654.
- Camarinha-Matos, L. M. y Afsarmanesh, H. (Junio de 2006). Collaborative networks. En *International Conference on Programming Languages for Manufacturing* (pp. 26-40). Boston, MA: Springer.
- Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. En H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke y J. West (eds). *Open innovation: Researching a new paradigm*, 0-19. Oxford: Oxford University Press.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. y Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". *California Management Review*, 56(2), 130-153.4
- Devonshire Initiative, Norton Rose Fulbright y Deloitte Toronto. (2014). *Confronting Shared Value: Exploring the Opportunities and Challenges in the New Paradigm of Social and Business Value Creation*. Conferencia (3-4 diciembre, 2014). Toronto, Canadá.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Hanna, D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- HBR Analytic Service Report. (2015). *The business case for purpose*. Harvard Business School Publishing.
- Kania, J., Kramer, M. y Russell, P. (2014). Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review*, 12(3), 26-33.
- Mintzberg, H. (1987a). The Strategy Concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1987b). The Strategy Concept II. Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), 25-32.
- Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.

Mintzberg, H. y Westley, F. (2001). Decision Making: It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89-93.

Moulaert, F. y Nussbaumer, J. (2005). The social region: beyond the territorial dynamics of the learning economy. *European Urban and Regional Studies*, 12(1), 45-64.

Morente, F. y Ferràs, X. (2017). El giro cultural en la teoría organizacional. *Prisma Social*, 18, 579-591.

## CONTRIBUCIONES AL CAPÍTULO

### 1. LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO Y LA INNOVACIÓN SOCIAL COMO ACELERADORES DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y LA COMPETITIVIDAD

Gonzalo Rodríguez Zubieta

Asociación Civil Magis para la Investigación y Promoción del Desarrollo Humano y la Justicia  
Salta, Argentina

Las empresas y los Gobiernos han comenzado a aceptar que vivimos en un mundo complejo, y que la capacidad de permanecer y ser competitivas, en el caso de las empresas, y de mantener la gobernabilidad y la paz social, para los Gobiernos, no dependerá solo de los temas comerciales específicos de los que se ocupaban tradicionalmente, ni de programas sociales de tipo asistencialista. El escenario socioeconómico actual demanda soluciones creativas sustentadas en un trabajo colaborativo genuino y con una visión compartida de generar mejores condiciones de vida y prosperidad para la sociedad en su conjunto. Los conceptos de creación de valor compartido (CVC) e innovación social son planteados como elementos clave para alcanzar un desarrollo económico con equilibrio y con una alta dosis de revalorar y dimensionar los beneficios de la actividad económica y la generación y aplicación de conocimiento a favor del ser humano y del mundo que habita.

El caso que compartimos presenta una metodología desde una visión integrada entre tres conceptos que la conforman: el valor compartido, la innovación social y el desarrollo sostenible. La metodología es el resultado de un proceso de investigación acción traccionado por la Asociación Civil Magis para la Investigación y Promoción del Desarrollo Humano y la Justicia que resulta en una cadena de valor compartido (CVC) en Salta, al norte de Argentina. El proyecto contó con la financiación del Ministerio de Producción de la Nación Argentina y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La CVC se generó entre una gran empresa (Cerámica Alberdi) y una empresa social cooperativa de construcción.

La CVC parte de tres presupuestos: (i) los déficits sociales e impactos ambientales generan costos económicos para las empresas; (ii) las carencias y debilidades en las comunidades afectan los niveles de productividad de las compañías; y (iii) las necesidades sociales representan las oportunidades peor atendidas en los mercados.

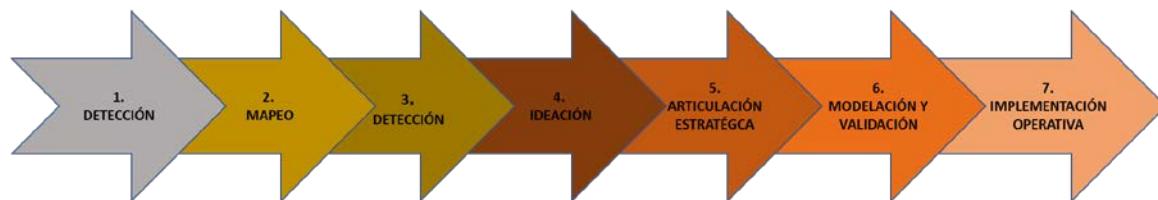
El objetivo general de la CVC es la generación de nuevas oportunidades de impacto y transformación social que se integran en los modelos de negocios de las unidades productivas de la economía social y popular (UPES) y la gran empresa (sector privado) en la solución de problemas sociales a través de un modelo empresarial. La CVC tiene como punto de partida que la ganancia y el lucro NO son el objetivo final de un negocio, y plantea la innovación del modelo de negocios con el objetivo de resolver problemas sociales. Es decir, rediseña el modelo para aumentar el valor económico y social simultáneamente.

Para la ejecución del proceso de construcción de una CVC en la ciudad de Salta se seleccionó como UPES a la cooperativa de construcción local Mirando al Futuro Limitada. En el caso de la elección de la gran empresa, el desafío fue más complejo debido a que muy pocas cumplían con los requisitos y criterios necesarios. La seleccionada resultó Cerámica Alberdi S. A. Fundada en 1907 en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, Cerámica Alberdi es líder en el mercado argentino de pisos y revestimientos. Su capital accionario es 100 % nacional. La producción se realiza con la más alta tecnología y elevados estándares de calidad, atendiendo a las nuevas tendencias del mercado. Posee una fuerte identificación con las comunidades donde actúa y trabaja permanentemente para mejorar su desempeño ambiental, social y económico.

Magis tuvo que trabajar con firmeza e intensidad para lograr facilitar puentes que comunicaran dos mundos que parecían, a primera vista, antagónicos. El objetivo era generar confianza en ambos, crear espacios de mutua empatía y entendimiento y, sobre todo, lógicas de sinergia y colaboración para la cocreación de valor. Fue un trabajo arduo, y al mismo tiempo clave, que puso en tensión nuestro método de trabajo de investigación acción.

Como resultado del proceso se estableció una metodología que consta de siete fases que permiten dar seguimiento al desarrollo del vínculo a construir entre el actor de la economía social UPES y la gran empresa (figura 1).

**Figura 1 Metodología para la creación de CVC**



Fuente: elaboración propia.

Las siete fases se describen a continuación:

1. Diagnóstico: El actor ejecutor, en el presente caso Magis, investiga, detecta y mapea recursos estadísticos relacionados con las necesidades más urgentes del territorio en el cual interviene.
2. Mapeo: Búsqueda e identificación de actores empresariales, UPES y grandes empresas, utilizando criterios sectoriales basados en la necesidad detectada y recursos necesarios.
3. Detección: Preselección de actores empresariales.
4. Ideación: Formulación de una idea proyecto como alternativa de solución a la necesidad detectada.
5. Articulación estratégica: Se articula la relación entre la empresa y la UPES, se buscan actores que faciliten la ejecución del proyecto y aporten recursos necesarios para el mismo.
6. Modelación y validación: Se realizan los alineamientos estratégicos entre los actores UPES y gran empresa y se construye consenso para la ejecución operativa; se realiza a través de taller de nivelación técnica del proyecto y validación con integrantes de la UPES. Se identifica KPI (*key performance indicator*).
7. Implementación operativa: desarrollo de la infraestructura necesaria, los recursos humanos de la cadena, la tecnología (maquinaria o metodología a utilizar), logística de la cadena, operaciones, procesos y protocolos técnicos, legales, contables y financieros, de higiene y seguridad laboral, de financiamiento, de comercialización, de I+D e innovación, de riesgos, de prototipado, y de preserie y salida al mercado.

Esta metodología posee todas las condiciones y potencialidades para su replicabilidad, en las llamadas «políticas públicas de tercera generación», en donde el Estado no es ni un mero facilitador, ni el protagonista: es el «articulador», con un objetivo claro (desarrollo local endógeno en clave de lucha contra la pobreza) de los recursos (de todo tipo), en un territorio dado. Tal es el rol desempeñado por el Ministerio de Producción de la nación Argentina en el caso compartido en este artículo.

Seguir mejorando la metodología con la construcción de más casos en medio de una de las peores crisis económicas que le toca vivir a nuestro país, en un contexto de pérdida de cohesión social en Latinoamérica, se nos presenta no ya solo como una oportunidad, sino como una necesidad urgente para que las empresas planteen alternativas al desafío de la superación de la desigualdad económica en nuestro continente.

## Referencias bibliográficas

- Bockstette, V. y Stamp, M. (2011) *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. FSG.
- Porter M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter M. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Porter M. (2011). *Creación de valor compartido*. Expo Management, México.
- Porter M. y Kramer M. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Vidal, I. (2011). *El principio de valor compartido de Porter y Kramer*. Universidad de Barcelona: Centro de Investigación de Economía y Sociedad, CIES, 92.

## 2. LA RUTA DEL MARAÑÓN COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL INNOVADOR, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE EN TECOLUCA, EL SALVADOR<sup>12</sup>

Andrew Robert Cummings\* y Salvador Israel Marroquin García\*\*

\*Universidad Centroamericana José Simeón Cañas; \*\*Investigador independiente

La Ruta del Marañón emerge del trabajo de una coalición de actores del territorio rural de Tecoluca, liderado por una organización nacional de apoyo al desarrollo con mucho arraigo territorial, una empresa social propiedad de productores de marañón y el equipo de la municipalidad que identificó el cultivo, procesamiento y comercialización del mismo como una de las cadenas productivas territoriales con el mayor potencial para crear una «ruta» alternativa al desarrollo territorial en Tecoluca; esto en contraposición con el «mal desarrollo» generado por otras cadenas relacionadas con rutas hegemónicas del sector agropecuario nacional de la caña de azúcar y la ganadería de doble propósito a gran escala. Este trabajo inició poco después del final de la guerra civil —en el marco del reasentamiento de población desplazada, refugiada y desmovilizada del FMLN (Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional)—, con la implementación de los Acuerdos de Paz de Chapultepec.

La Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador, APRAINORES, es productora y procesadora de semilla de marañón para exportación y consumo interno desde hace dieciocho años. Desde su fundación, gradualmente asume un rol protagónico en impulsar el marañón como producto identitario territorial a modo de ruta alternativa al desarrollo en Tecoluca. APRAINORES es propiedad colectiva y es gobernada democráticamente por parte de ochenta productores de semilla de marañón dentro y fuera de Tecoluca. De este proceso se genera un volumen de al menos veinte toneladas de semilla de marañón orgánico de alta calidad que se exporta a mercados en Estados Unidos de América e Europa a precios establecidos bajo las reglas del comercio justo y del mercado para el marañón orgánico.

La emergencia de la Ruta del Marañón como una alternativa de desarrollo territorial que busca generar bienestar inclusivo y sostenible para las personas involucradas fue posibilitada por las negociaciones de los Acuerdos de Paz y el acceso a la tierra que las mismas propiciaron para un conjunto importante de familias de Tecoluca. Se destaca la tierra, a la cual lograron acceso las familias, como el principal medio de producción para el cultivo y la explotación agroindustrial y artesanal del marañón. Su valor es entendido con particular claridad por uno de los fundadores, pero no socio actual, de APRAINORES: «Que el valor de esta tierra es la sangre de quienes murieron para que nosotros pudiéramos hoy ser propietarios de tres manzanas, tenemos una obligación de cuidar la tierra y proteger el medio ambiente por ser esto una deuda con los que murieron»<sup>13</sup>. A pesar de esto, en el camino algunos se han desilusionado con las perspectivas futuras del

---

<sup>12</sup> Lo presentado se basa en un texto elaborado por los autores para la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas por ser publicado como capítulo de un libro que se edita en el marco del proyecto de investigación «El futuro del trabajo después de la Laudato Sí». La investigación fue realizada como integrantes del equipo que se ocupa del tema de la paz y la justicia social coordinado desde el Laboratorio de Innovación Económica y Social (LAINES) de la Universidad Iberoamericana de Puebla.

<sup>13</sup> M. Henríquez, comunicación personal, julio 2019.

cultivo y cambiado de uso o incluso vendido las tierras, pero también otras personas y sus familias se han motivado para iniciar su producción.

Las familias propietarias de parcelas del marañón obtienen sus ingresos principales de la venta de la semilla, con algunos complementos a través de la comercialización del «falso fruto» u otros como cocos, mangos, etc. de los sistemas agroforestales, el complemento agrosilvopastoril con ganado bovino y otros, o la apicultura. Algunas familias incluso procesan y venden su propia semilla<sup>14</sup>. Aunque el cultivo del marañón como medio de vida no es suficiente para el sustento de las familias productoras (no se han encontrado familias que subsistan totalmente de esta producción), estos ingresos son siempre valorados positivamente como fundamentación para la economía familiar y, para algunas con mayores cantidades de tierra cultivada, es la fuente principal de los ingresos familiares. Ser propietario de una «marañonera» productora de semilla de marañón, y también copropietarios de la planta agroindustrial de APRAINORES, ha demostrado ser una base que posibilita otras iniciativas económicas familiares, como la diversificación de medios de vida y la resiliencia en la economía familiar para productores<sup>15</sup>.

Si bien la propiedad de la tierra para la producción de semilla es exclusivamente privada (titulación individual), se constata un esfuerzo de aprovechamiento social que actúa colectivamente a través de APRAINORES. Los socios participan en la gobernanza democrática de esta, son proveedores de la planta procesadora y se benefician de la comercialización en mercados dinámicos de las nueces con certificación orgánica y al recibir la «bonificación del comercio justo» con base en precios logrados. Asociarse genera oportunidades importantes del acceso a conocimiento y financiamiento para cultivar, mejorar el manejo, diversificar o ampliar sus plantaciones, así como integrarse en nuevos emprendimientos de diversificación de sus operaciones empresariales.

La planta procesadora de APRAINORES genera el empleo de mejor calidad en el territorio. Cuentan con las mejores condiciones laborales: un horario estructurado, trabajan en condiciones adecuadas de salubridad y gestión de riesgos laborales y con beneficios solidarios en adición de su pago por obra realizada. Sin embargo, es todavía temporal en el año, genera remuneración limitada y no reúne las regulaciones de la legislación laboral para cumplir con la definición del empleo decente de la OIT.

Las dinámicas generadas alrededor de la explotación productiva del marañón han superado el ámbito de las operaciones de cultivo y procesamiento de APRAINORES y están dando lugar a formas de trabajo que nunca han existido en el territorio, ampliando la Ruta del Marañón, con formas y relaciones de trabajo en nuevos emprendimientos para la compra de semilla, procesamiento artesanal y venta en mercados no formalizados a nivel nacional. El trabajo generado se realiza bajo arreglos con las familias «socias» de la empresa que dinamiza esta trayectoria, quienes realizan el descorteza y limpieza de la semilla de forma rudimentaria en sus propias viviendas en horarios flexibles, siendo normal que se trabaje más de ocho horas continuas. Las personas «socias» —no contratadas formalmente— y sus familias se consideran independientes, pero al estar vinculadas a un solo proveedor y comprador de semilla para procesar, la relación es más bien de

---

<sup>14</sup> L. Abrego, comunicación personal, julio 2019.

<sup>15</sup> C. Reyes, comunicación personal, julio 2019.

dependencia. La empresa termina el procesamiento antes de la comercialización y se apropiá de la mayor parte del valor agregado. Tanto las personas dueñas de la empresa que dinamiza la ruta como muchas personas trabajadoras «socias» de la misma han tenido esta oportunidad a partir del aprendizaje en trabajos previos en las operaciones de procesamiento en APRAINORES.

En su conjunto, la diversidad de trabajos es percibida como de mayor calidad que las otras alternativas laborales existentes para estas personas dentro y fuera de Tecolula —trabajo doméstico, ser operadora en una maquila, cortar caña de azúcar, comercio informal, etc.—. Sin embargo, los ingresos de casi todos los trabajadores de producción y procesamiento en la ruta no son suficientes para lograr el bienestar al que tienen derecho y alcanzar una vida que dignifique plenamente su esfuerzo laboral, por lo que realizan trabajos complementarios.

El trabajo generado ha posibilitado la inclusión laboral y así la autonomía económica de un número importante de mujeres. Entre las personas propietarias de tierra y socias de APRAINORES hay un buen número de mujeres, lo que representa un cambio importante con respecto a la situación de las mujeres de las mismas familias actualmente integradas en la Ruta del Marañoén en Tecolula, ya que anteriormente tenían poca posibilidad de conseguir la propiedad de la tierra y menos ser socias copropietarias de una empresa social agroindustrial. Algunas socias están a cargo de una iniciativa de APRAINORES de producción de frutas deshidratadas (piña y mango), de parcelas orgánicas que pertenecen a familias productoras, que son exportadas a Europa; y otras gestionan una tienda de abastecimiento de productos básicos para trabajadoras de la planta<sup>16</sup>.

La migración para buscar nuevas alternativas de vida y escapar de la violencia directa o estructural expresada en la pobreza ha afectado Tecolula, al igual que a todo El Salvador y Centroamérica. No es posible concluir en qué medida los trabajos generados por la Ruta del Marañoén han representado una alternativa a la migración y para afirmar sus derechos de permanencia en el lugar que eligieron repoblar posteriormente a la guerra civil. Más bien, en todos los casos reportados de migración en las familias, de alguna u otra forma, los recursos del cultivo del marañón o, en casos extremos, de la venta de las parcelas de marañonera, han sido ocupados para financiar en parte o toda la inversión de la migración.

Las dinámicas de la Ruta han generado bosques productivos de marañón y otros cultivos asociados que son proveedores importantes de servicios ambientales para el territorio, especialmente si se compara con la degradación causada por las rutas hegemónicas de «desarrollo» de la caña y la ganadería extensiva. Al mismo tiempo, queda el reto de fortalecer las capacidades de resiliencia de las familias productoras ante los efectos negativos del calentamiento global sobre la productividad de sus cultivos.

---

<sup>16</sup> Notables excepciones son trabajadores administrativos y gerenciales de APRAINORES, así como los dueños de la empresa que lidera y articula la trayectoria del procesamiento artesanal.

## 7 EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS EN EL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE

Edurne Magro

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad

### 7.1 Introducción

Este capítulo se centra en explorar el papel del Gobierno en el bienestar, sobre todo a través de las políticas públicas de carácter microeconómico, tal y como se recoge en el marco de construcción de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible (véase el capítulo 1). El capítulo no pretende dar una receta única sobre cuáles deberían ser las actuaciones de los Gobiernos en el ámbito del bienestar inclusivo y sostenible, sino proporcionar un marco que sirva en los diferentes contextos para la reflexión dirigida a la acción y la transformación.

Aunque el foco del capítulo se sitúa en las políticas microeconómicas, puesto que son las que aportan un mayor margen de actuación a los Gobiernos en la mejora de la competitividad al servicio del bienestar, es necesario destacar la importancia de las políticas macroeconómicas como elemento facilitador del bienestar, ya que contribuyen a dotar de estabilidad y de las mimbres necesarias para las de carácter micro. De igual forma, el papel del Gobierno estará condicionado por su calidad institucional, la cual viene determinada por diversos factores, entre los que destacan el control de la corrupción, el Estado de derecho, la efectividad y la responsabilidad del Gobierno (Rodríguez-Pose y Di Cataldo, 2014). De hecho, la calidad del Gobierno es una de las variables más asociadas en la literatura al bienestar de las personas de un territorio (Charron *et al.*, 2012). Por lo tanto, las políticas al servicio del bienestar no darán su fruto si el Gobierno que las articula no cumple con unos estándares de calidad.

Teniendo en cuenta los requisitos de estabilidad macroeconómica y calidad gubernamental, la literatura de políticas públicas y de competitividad sitúa a estas como la acción de los Gobiernos para hacer frente o solucionar bien un problema o bien un fallo de mercado o de sistema. Una acción gubernamental que no responda a un problema no tendría, por lo tanto, una justificación. Sin embargo, las políticas orientadas al bienestar inclusivo y sostenible no deben ser únicamente responsabilidad de los Gobiernos, sino que en su proceso de formulación, implementación y evaluación se hace necesario la puesta en marcha de una gobernanza colaborativa, en donde múltiples actores y la sociedad en general formen parte, pasando de modelos de políticas jerárquicos y *top-down* a modelos *bottom-up* o de gobernanza experimental. Esta incorporación de diferentes actores en el proceso político responde también a la necesidad de integrar y dotar de coherencia las diferentes políticas al servicio del bienestar, rompiendo así los silos y fronteras entre políticas y acciones que hasta hace pocos años regían (y siguen rigiendo) en la mayor parte de los territorios.

De hecho, podemos distinguir dos grandes tipos de políticas que tradicionalmente han estado separadas y que tienen un impacto significativo en el bienestar inclusivo y sostenible. En un primer lugar están las políticas sociales, entendiéndolas como políticas orientadas a la protección social, a la redistribución de la riqueza, a la fertilidad y de asistencia, y políticas de empleo. En un segundo lugar, se sitúan las políticas de competitividad, entre las que podemos destacar las políticas clúster, las de innovación o de internacionalización. Tanto organizaciones internacionales como la ONU, OCDE o la Comisión Europea como la literatura académica ponen de relieve la necesidad de modificar estas políticas, para por una parte integrarlas y que la política social no sea un añadido a las políticas económicas tradicionales (UNRISD, 2016), y por otra, para que las políticas de competitividad (innovación, sobre todo), no busquen el crecimiento *per se*, sino que respondan a los retos de la sociedad (Kuhlmann y Rip, 2014; Mazzucato, 2018; Schot y Steinmuller, 2018), de forma que sean transformadoras y generen cambios.

Teniendo en cuenta estos tres conceptos (tipos de políticas, problemas a los que responden y gobernanza), este capítulo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar, se exploran los diferentes problemas sobre los que se pueden articular las políticas orientadas al bienestar inclusivo y sostenible; en segundo lugar, se avanzan las nuevas tendencias de estas políticas, con especial énfasis en las nuevas políticas de innovación transformadoras y/o orientadas a una misión; y por último, se exploran los cambios y tendencias relacionados con los procesos de gobernanza.

## 7.2 La naturaleza de los problemas y soluciones asociados al bienestar inclusivo y sostenible

La intervención del Gobierno se justifica por la existencia de problemas o fallos y normalmente va dirigida a la solución de los mismos. En la literatura de políticas públicas, es esta la filosofía que predomina (Howlett *et al.*, 2009) y por la que se explican tanto las políticas sociales como las de competitividad. Estos fundamentos, orientados bien por la protección social y la redistribución de la riqueza, por una parte, bien por las teorías económicas por otra, han marcado el proceso político. Sin embargo, hoy en día existe un gran consenso sobre la naturaleza de los problemas sociales y, por lo tanto, de los relacionados con el bienestar inclusivo y sostenible, en cuanto a que no son problemas simples sino complejos o incluso malditos (*«wicked problem»*: Hoppe, 2011). Así, además de los fundamentos anteriores, se hace necesario considerar las características de este tipo de problemas para poder definir cuál es la solución más adecuada.

De hecho, tal y como indican Wanzenböck *et al.* (2019), la literatura académica establece una dicotomía muy simplista de problemas (complejos/simples) y se centra más en explorar las diferentes dimensiones de las soluciones que vienen apoyadas por las políticas públicas, obviando la naturaleza de los problemas, su alcance e incluso su escala. Así, estos autores proponen factores que caracterizan el nivel de dificultad de los problemas:

- Cuestionamiento: el grado de convergencia sobre el problema y su importancia por los diferentes *stakeholders*. A mayores conflictos de interés, el grado de cuestionamiento será mayor.
- Complejidad: la naturaleza multidimensional y multiescalar del problema. Un problema cuya responsabilidad está en «muchas manos» será más complejo.
- Incertidumbre: relacionada con la falta de conocimiento sobre las causas del problema, las consecuencias de las acciones posibles o la falta de acción y la fragmentación del conocimiento entre los diferentes *stakeholders*.

Cuanto mayor sea entonces el grado de cuestionamiento, complejidad e incertidumbre de un problema habrá una mayor divergencia sobre la definición de dicho problema y no estará legitimado por los diferentes *stakeholders*. Por lo tanto, la acción pública será cuestionada, independientemente de si proviene de políticas sociales o políticas de competitividad.

Wanzenböck *et al.* (2019) también utilizan estas tres dimensiones para caracterizar el grado de convergencia de las soluciones a los problemas:

- Cuestionamiento: referida a la divergencia de opiniones con respecto a las soluciones para un problema determinado.
- Complejidad: ya que las soluciones normalmente requieren de cambios estructurales en comportamientos de la sociedad para generar cambios sistémicos.
- Incertidumbre: referida no solo a la fragmentación del conocimiento para generar una solución, sino a la diversidad de opciones o de soluciones posibles.

Cuanto mayor sea el grado de cuestionamiento, complejidad e incertidumbre sobre una solución para un problema o reto social, mayor divergencia existirá en torno a la posible solución.

Esta categorización de Wanzenböck *et al.* (2019) se traslada a cuatro posibles escenarios en donde podemos situar las diferentes problemáticas y soluciones del bienestar inclusivo sostenible, y cada situación requerirá una acción de las políticas diferente (figura 1). Cada contexto o territorio puede reflexionar sobre el escenario en donde se sitúan sus problemas más inmediatos con relación al bienestar.

**Figura 1 Espacios de problema-solución**

	Visiones divergentes sobre el problema	Visiones convergentes sobre el problema
Visiones divergentes sobre las soluciones	<p>I. <b>Desorientación</b>            Alto grado de divergencia sobre el problema            Alto grado de divergencia sobre la solución</p> <p>Ejemplos: cambio climático, desigualdad</p>	<p>II. <b>Problema en busca de una solución</b>            El grado de complejidad del problema se ha reducido debido a que está legitimado y existe una claridad sobre las responsabilidades            Alto grado de complejidad en la solución</p> <p>Ejemplos: obesidad, gases de efecto invernadero</p>
Visiones convergentes sobre las soluciones	<p>III. <b>Solución en busca de un problema</b>            Alto grado de complejidad o divergencia en un problema            Grado de complejidad en la solución reducido (solución factible)</p> <p>Ejemplo: vehículos autónomos</p>	<p>IV. <b>Alineación</b>            Grado de convergencia sobre el problema y la solución</p> <p>Ejemplo: cámaras de seguridad para reducir la violencia, prohibición de fumar en lugares públicos</p>

Fuente: adaptado de Wanzenböck et al. (2019).

### 7.3 El papel del Gobierno en el bienestar inclusivo y sostenible

Una vez considerados los espacios de problemas-soluciones relacionados con el bienestar inclusivo y sostenible, el papel del Gobierno puede ir dirigido tanto a facilitar la definición del problema y disminuir así el grado de divergencia sobre el mismo, como a posibilitar que se generen soluciones y se implementen las que alcancen un mayor grado de convergencia. Las diferentes aproximaciones de políticas, sobre todo las nuevas concepciones de la política de innovación (política de innovación transformadora, de innovación orientada a una misión, estrategias de especialización inteligente), las nuevas políticas industriales y la política social orientada al cambio transformador ofrecen diferentes marcos sobre el papel del Gobierno en el proceso de hacer frente a grandes retos sociales. Estas aproximaciones no son mutuamente excluyentes y se basan en una gobernanza experimental (Rodrik, 2004), aspecto que se tratará en más detalle en la siguiente sección.

La integración de las políticas de los diferentes dominios es por lo tanto la respuesta que la literatura y la práctica ofrecen para hacer frente a estos «problemas malditos» de componente social. Es decir, se hace necesario articular un *policy-mix* o combinación de instrumentos de distintos ámbitos políticos (social, de competitividad) para contribuir a solucionar los problemas del bienestar inclusivo y sostenible. Además, los instrumentos que deben formar parte del *policy-mix* no son solo instrumentos financieros, sino también regulatorios, orientados a cambiar comportamientos de los diferentes actores, incluidos los actores dominantes que pueden ser fuente de disputa en la definición de problemas y soluciones; y la generación de nuevas instituciones que posibiliten cambios radicales en los sistemas. Así, para un cambio transformador se hace necesario actuar en las dimensiones económicas, medioambientales y sociales, modificando las estructuras económicas, los patrones de producción y consumo, incluidos los energéticos, las estructuras y relaciones sociales y las instituciones que condicionan el comportamiento de la sociedad (UNRISD, 2016); es decir, generar cambios en los sistemas sociotécnicos (Geels, 2004; Schot y Steinmuller, 2018). Para ello, hace falta que se establezcan políticas a largo plazo que involucren a múltiples actores en procesos abiertos y democráticos.

A continuación, se presentan las principales características de las nuevas políticas sociales y de innovación transformadoras, cuya combinación formaría parte del *policy-mix* propuesto.

#### 7.4 Nuevas tendencias en política social

Los modelos de política social varían mucho de un país a otro, atendiendo a diferentes contextos y estadios de desarrollo de los territorios. Así, en los más desarrollados, las políticas sociales en los últimos años se han centrado más en el mercado laboral, mientras que en países menos desarrollados en sistemas de protección social. Sin embargo, en la actualidad pueden destacarse nuevas tendencias en políticas sociales focalizadas en la generación de cambios transformadores orientados al bienestar (UNRISD, 2016):

- Relevancia e innovación en las políticas de cuidado y asistenciales para garantizar el bienestar de los cuidadores y los receptores de cuidados, avanzando en sus derechos.
- Dimensión social con relación al cambio climático, atendiendo a la distribución desigual de los efectos del mismo en las diferentes comunidades.
- Importancia de orientar los sistemas impositivos y de recaudación a la sostenibilidad, redistribución económica y equitativa, a la vez que se refuerzan los vínculos entre diferentes colectivos sociales.
- Incorporar la sociedad en la toma de decisiones políticas y que esta sea un proceso de negociación que incluya diferentes niveles territoriales.
- Integración de diferentes ámbitos y dominios de política.

Dentro de este último aspecto es relevante considerar que la integración de diferentes dominios de política requiere un ejercicio de consistencia y coherencia tanto de los objetivos que se persiguen como de los instrumentos al servicio de estos objetivos. Así, Rogge y Reichardt (2016) subrayan que la consistencia se refiere a que los objetivos y los instrumentos no sean contradictorios entre sí, y la coherencia iría más allá, apuntando a la generación de sinergias entre los diferentes instrumentos y objetivos. En este escenario los espacios de gobernanza y coordinación son claves para dotar de coherencia al *policy-mix* (Magro y Wilson, 2019).

#### 7.5 Políticas de innovación orientadas a grandes retos sociales

Además del avance en la concepción de las políticas sociales de forma integrada con políticas de otros ámbitos como el medioambiental o económico, en las propias políticas de competitividad, sobre todo en uno de sus claros ejes vertebradores, las políticas de innovación, se están incorporando los objetivos y grandes retos sociales como orientación de la dirección de la política. Es más, la literatura académica aboga por que

las políticas de innovación tienen que dotarse de direccionalidad, superando los modelos de políticas basadas en los sistemas de innovación en donde el objetivo era innovar más para el crecimiento económico. Las diferentes aproximaciones de políticas de innovación (política de innovación transformadora de Schot y Steinmuller, 2018; política de innovación orientada a una misión de Mazzucato, 2018; o política de innovación orientada a grandes retos de Kuhlmann y Rip, 2018) presentan múltiples marcos para abordar misiones o retos sociales a través de esta. Parten de la premisa de que la direccionalidad de la innovación hacia una determinada misión puede contribuir a generar las innovaciones radicales que requieren como solución los grandes retos sociales, posicionándose sobre el dilema que ya planteó en su día Nelson (1977) de si las misiones debieran estar enfocadas a la «luna o al gueto».

Así, estas políticas no basan sus fundamentos en fallos de mercado, como las políticas neoclásicas, o fallos de sistema, como es el caso de las políticas basadas en sistemas de innovación, sino en una serie de fallos que se resumen en los siguientes (Weber y Rohracher, 2012):

- Fallo de direccionalidad: justifica la intervención pública para dar direccionalidad a las innovaciones para el cambio transformador. Requiere de la generación de prioridades colectivas. Esta dirección puede ser definida por la identificación de grandes desafíos o retos para el territorio de desarrollo sostenible.
- Fallo en la articulación de la demanda: en las aproximaciones anteriores de políticas de innovación el papel de la demanda o los usuarios en los procesos de cambio están subestimados. En este marco de políticas estos pasan a tener un papel central en la generación de nuevas posibilidades de innovación e innovaciones sociales. Es por ello que las aproximaciones de experimentación cobran más relevancia en este marco. Además, los Gobiernos pueden jugar un papel relevante en la articulación de la demanda a través de instrumentos de compra pública innovadora.
- Fallo en la coordinación de política: ante retos tan complejos, una respuesta conjunta de los diferentes niveles administrativos, áreas de política dentro de un mismo Gobierno y diferentes organizaciones se hace necesario. Es por ello que para generar procesos de cambio transformadores las políticas de innovación deben establecerse de una forma coordinada y sistémica.
- Fallo de reflexividad: los procesos de cambio transformador son a largo plazo, por lo que se hace necesario monitorizar y generar mecanismos de reflexividad como procedimientos de evaluación y de inteligencia estratégica que alimenten situaciones de aprendizaje a lo largo de todo el proceso de cambio.

De acuerdo con estos fallos, las políticas de innovación transformadora presentan entonces estas características diferenciadoras:

- Direccionalidad: la política de innovación transformadora persigue una direccionalidad para hacer frente a problemas complejos y grandes desafíos.
- Enfoque en retos y objetivos sociales: como el envejecimiento, la movilidad, el cambio climático, etc.
- Potencial de impacto en el sistema sociotécnico: un sistema sociotécnico está compuesto por un conjunto estable de reglas que utilizan los actores para guiar la innovación. Las políticas pueden impulsar el desarrollo a nivel local de proyectos (o nichos) que generen nuevas trayectorias diferentes a las del régimen establecido.
- Grado de aprendizaje de segundo orden y reflexividad: procesos de cambio a largo plazo.
- Conflicto y consenso: en estos procesos de cambio es necesario promover y gestionar las diferencias entre los diversos actores para generar una visión compartida.
- Inclusividad de todos los actores en el proceso de cambio, incluyendo a los usuarios y a nuevos actores.

Más allá de las características expuestas, siguiendo el espacio problema-solución presentado por Wanzenböck *et al.* (2019), existen varias trayectorias a seguir en función del cuadrante en el que situemos el reto o problema social y su solución. Estos caminos tienen como objetivo llegar al alineamiento en donde las soluciones encontradas para problemas convergentes son difundidas y por lo tanto escaladas. Así, ilustramos las posibles trayectorias en la siguiente figura:

**Figura 2** Trayectorias y *policy-mix* para el bienestar inclusivo y sostenible

	Visiones divergentes sobre el problema	Visiones convergentes sobre el problema
Visiones divergentes sobre las soluciones	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Estrategia híbrida</b> <i>Policy-mix</i>: políticas de innovación basadas en múltiples experimentos, regulación para cambios de comportamiento, políticas sociales basadas en la inclusividad y universalidad Ejemplos: cambio climático, desigualdad, envejecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Estrategia orientada a un problema</b> <i>Policy-mix</i>: política de innovación basada en grandes proyectos, regulación para cambios de comportamiento, políticas sociales basadas en la inclusividad y universalidad Ejemplos: obesidad, gases de efecto invernadero</li> </ul>
Visiones convergentes sobre las soluciones	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Estrategia orientada a una solución</b> <i>Policy-mix</i>: políticas de I+D y desarrollo tecnológico, cambios institucionales para legitimar la solución, políticas demanda, políticas sociales basadas en la inclusividad y universalidad Ejemplo: vehículos autónomos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Estrategia de difusión</b> <i>Policy-mix</i>: políticas de difusión de las innovaciones (importancia de las regulaciones), políticas sociales basadas en la inclusividad y universalidad Ejemplo: cámaras de seguridad para reducir la violencia, prohibición de fumar en lugares públicos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia basada en Wanzenböck *et al.* (2019) y Uyarra *et al.* (2019).

Ninguna de las estrategias es estanca, sino que, dependiendo de la convergencia del problema y solución, la situación de partida será una u otra. Es decir, un problema-solución divergente partirá en una primera fase de una estrategia híbrida para, en una fase posterior y dependiendo de su evolución, pasar a una estrategia orientada a un problema o a una solución primero y finalmente a una estrategia de difusión, o directamente a una estrategia de difusión. También cabe destacar que en todas las trayectorias y escenarios de *policy-mix* posibles las políticas sociales basadas en la inclusividad y universalidad son un elemento común y necesario para el éxito de las trayectorias. Son relevantes puesto que, en la medida que no haya grupos desfavorecidos y situaciones de desigualdad, las soluciones serán adoptadas con mayor facilidad. Además, estos grupos deben participar activamente en los procesos de experimentación, tanto en los orientados a la definición de los problemas como los dirigidos a definir soluciones, para que estas sean legitimadas. A continuación, se comenta cada una de ellas.

- **Estrategia híbrida**

Esta estrategia es la más compleja, puesto que parte de la situación en la que ni la definición del problema ni la solución a este son convergentes. Partimos de grandes retos sociales dispersos en diferentes contextos y en los que hay distintas visiones sobre el problema e incertidumbres y complejidad en las posibles soluciones. La estrategia partiría por poner en marcha y facilitar un gran número de procesos de experimentación a pequeña escala (aquí es importante la escala local y regional) en donde participen no solo los actores y grupos sociales dominantes. El papel del Gobierno en este ámbito estaría enfocado a facilitar el surgimiento de esos experimentos, desde la política de innovación, pero también con cambios regulatorios que favorezcan esa experimentación y el cambio de comportamiento de la sociedad. Todas estas acciones son necesarias tanto para que el problema sea convergente como para generar posibles alternativas de solución.

- **Estrategia orientada a un problema**

En esta situación el problema es compartido entre los actores e identificadas las diferentes responsabilidades. En este caso la estrategia partiría por desarrollar grandes proyectos de innovación en busca de soluciones, para después implementar las que sean más adecuadas. Es importante que en este escenario, además, se acompañen estos proyectos de cambios regulatorios para que las soluciones generadas tengan un mayor impacto. A la hora de valorar qué soluciones son las más viables se puede experimentar su implementación en contextos locales y/o regionales.

- **Estrategia orientada a una solución**

En esta estrategia se parte de una solución (puede ser innovadora —fruto de políticas más tradicionales de I+D o tecnológicas— o no innovadora), pero no hay consenso sobre el problema que esta solución puede resolver. Es el caso de innovaciones tecnológicas que se han generado por el puro avance tecnológico, pero que no resulta clara su aplicación a un determinado problema. Para ello es importante que el Gobierno ponga en marcha políticas orientadas a la demanda y a crear mercado (por ejemplo, a través de instrumentos de compra pública) para generar consenso sobre las soluciones asociadas a un determinado problema. Además, tiene que acompañar sus acciones con cambios institucionales y de regulación para legitimar la solución generada.

- **Estrategia de difusión**

Esta es la fase en la que se produce el escalado de las soluciones ante determinados problemas. En esta fase todas las medidas del Gobierno van dirigidas a una correcta adopción de la solución generada: medidas de sensibilización, difusión, incentivos y sobre todo cambios regulatorios que facilitan esta difusión. Es muy relevante en esta fase la coordinación multinivel en la difusión de soluciones.

De igual forma que los espacios-problema solución son dependientes del contexto, las estrategias a poner en marcha por parte de los Gobiernos serán también particulares de cada territorio, dependiendo de su contexto y gobernanza.

## 7.6 Procesos de experimentación para el bienestar inclusivo y sostenible

En la sección anterior se ha subrayado la importancia de los procesos de experimentación para la generación de soluciones ante los retos sociales. Estos procesos tienen que ser inclusivos y en ellos debe cuidarse que los actores dominantes no sean los que los controlen y garantizar la legitimidad del problema y la solución. El papel del Gobierno estaría por una parte en facilitar el surgimiento de estos procesos, y por otra nutrirlos y velar por que se cumplan las condiciones óptimas para la experimentación. Eso implica que el Gobierno es

también un emprendedor y debe experimentar en la forma de definir e implementar sus políticas. Además, abordando la política desde una perspectiva colaborativa se minimiza la visión de fallos de Gobierno, puesto que la información limitada de la que este dispone es contrarrestada con la información y el conocimiento de los agentes privados y la sociedad y viceversa. Esa colaboración se ha conceptualizado de varias formas en la reciente literatura y en la práctica de políticas públicas: proceso de descubrimiento (emprendedor), «laboratorios de políticas», gobernanza reflexiva, y otras formas de *experimental policy engagement* (Torrens y Schot, 2017), todas embebidas en un concepto amplio de experimentalismo.

Dentro de las corrientes del experimentalismo, desde 2010 ha surgido con fuerza el fenómeno de la «labificación» en el ámbito de las políticas, a semejanza de los laboratorios sociales. En los «laboratorios de políticas» se aplican los principios de experimentar, testear y medir en relación con los problemas a los que las políticas pretenden dar respuesta (Price, 2014; Williamson, 2015). Comprenden un amplio espectro de experimentos, desde los más técnicos, en los que se testeán instrumentos de políticas a través de métodos aleatorios de asignación de beneficiarios y los estudios y evaluaciones ligados a entender las interacciones de los instrumentos (*policy-mixes*), hasta los más innovadores y que responden principalmente al concepto de laboratorio, en los que mediante etnografía u otros métodos analizan el comportamiento de los beneficiarios para diseñar políticas acorde a sus necesidades. En cualquier caso, más allá del empleo de métodos provenientes de otras áreas como el *design-thinking* al diseño de políticas, los laboratorios son espacios de encuentro entre decisores públicos, usuarios y otros actores que pueden dar soluciones técnicas a los problemas.

Por su parte, el concepto de «gobernanza reflexiva» (Voß y Kemp, 2006) está estrechamente ligado con el concepto de sostenibilidad. Se refiere al problema de que modular o actuar sobre el desarrollo social afecta el propio desarrollo y sus posibilidades de avanzar<sup>17</sup>. Este marco basa su razonamiento en la reflexión sobre las complejas interacciones que se encuentran detrás de un determinado problema. El establecimiento de mecanismos a través de los cuales los actores puedan compartir sus percepciones, estrategias y criterios de actuación origina como respuesta que esas mismas percepciones y estrategias sean adaptadas y moldeadas. Este sería el marco más adecuado para las políticas orientadas al bienestar inclusivo y sostenible.

Otro modelo que podemos encontrar en la literatura, en este caso en la literatura de las políticas regionales de innovación (estrategias de especialización inteligente), es el denominado «proceso de descubrimiento emprendedor» (EDP, por sus siglas en inglés) (Rodrik, 2004; Foray, 2014). El EDP implica la involucración de actores de la cuádruple hélice de la región (Gobierno, organizaciones de conocimiento, industria y sociedad civil), en el proceso de diseño e implementación de la estrategia. Implica la interacción entre los diferentes actores, no solo para informar y apoyar el proceso de toma de decisiones y priorización estratégica de los Gobiernos, sino también para explorar nuevos nichos de oportunidad y soluciones técnicas, lo que reflejaría más el carácter de descubrimiento del concepto. En la práctica, se pueden distinguir dos tipos de aproximaciones metodológicas al EDP (Gianelle *et al.*, 2016): 1) los modelos participativos como grupos focales, talleres, comités, consultas participativas, modelos basados en la investigación acción, etc.; y 2)

---

<sup>17</sup> Un ejemplo de esa aproximación es cómo los subsidios a la I+D pueden alterar el peso de los actores dentro de un territorio.

prácticas basadas en las evidencias como cuestionarios a actores regionales, estudios de tendencias económicas, tecnológicas, análisis DAFO, etc.

En todo caso, cualquier aproximación a la experimentación implica una colaboración público-privada, una nueva gobernanza de las políticas y sobre todo la inclusión de los usuarios de políticas y de la sociedad en general de forma inclusiva en el diseño e implementación.

**Tabla 1 Modos de experimental policy engagement**

	Experimentación con instrumentos y <i>policy-mixes</i>	Proceso de descubrimiento emprendedor	Laboratorios de políticas	Gobernanza reflexiva
<b>Papel de la experimentación</b>	Apoyar el diseño de instrumentos o la reconfiguración de los <i>policy-mixes</i>	Informar el proceso de diseño e implementación de prioridades estratégicas y generar un espacio de identificación de nuevos nichos	Crear espacios de experimentación de forma legítima	Desarrollar mecanismos de gobernanza flexibles para temas emergentes en un contexto de complejidad e incertidumbre
	Decisores públicos, analistas y beneficiarios de los instrumentos	Cuádruple hélice (Gobierno, organizaciones de conocimiento, industria y sociedad civil)	Decisores públicos, organizaciones de conocimiento, y usuarios avanzados ( <i>lead-users</i> )	Como el resto de aproximaciones, pero con una participación de actores no públicos más amplia
	Diseño quasi experimental, evaluaciones y análisis de interacciones	Modelos participativos y métodos basados en la evidencia	Modelos participativos como los laboratorios urbanos y aplicación de métodos de otros ámbitos de conocimiento (etnografía, <i>design thinking</i> )	Modelos participativos, aunque está en desarrollo

Fuente: adaptado de Torrens y Schot (2017).

## 7.7 Retos de las nuevas aproximaciones de las políticas

Las nuevas aproximaciones de las políticas tanto de competitividad como sociales ligadas al bienestar inclusivo y sostenible y los grandes retos sociales asociados a él presentan una serie de desafíos.

En primer lugar, para avanzar hacia un bienestar inclusivo y sostenible se hace necesario progresar en la integración de diferentes dominios de política (políticas sociales y políticas de competitividad). Esto significa romper con los tradicionales silos de las políticas públicas e incorporar objetivos sociales a las políticas de

competitividad. También implica realizar una definición e implementación de instrumentos teniendo en cuenta los diferentes tipos de políticas (*policy-mix*).

En segundo lugar, la integración de políticas debe trascender un determinado territorio o nivel administrativo en concreto e integrarse también verticalmente. Para ello hay que avanzar en la coordinación multinivel. El tipo de coordinación requerida y los mecanismos asociados serán diferentes en función del escenario problema-solución, de la trayectoria y del *policy-mix* definido. Además, en este sentido, es importante tener en cuenta el contexto territorial en donde se definen e implementan las políticas y en función de competencias y capacidades de los diferentes Gobiernos.

Uno de los niveles territoriales que tiene mayor importancia para la experimentación, y por lo tanto para las nuevas aproximaciones de políticas (sobre todo para el caso de la estrategia híbrida), es el nivel local y/o regional. De este modo, sería relevante poder hacer uso de las políticas regionales (como por ejemplo las estrategias de especialización inteligente) para hacer frente a retos sociales. No obstante, las estrategias de especialización inteligente no necesariamente tienen integrados los objetivos sociales y de bienestar en su visión, aunque pueden ser instrumentos para esa misión (Foray, 2018).

Otro de los mayores retos de este tipo de aproximaciones de políticas viene dado por la necesidad de involucrar en los procesos de experimentación a diferentes actores, públicos y privados, y a la sociedad, incluyendo diferentes colectivos sociales y grupos vulnerables. Por lo tanto, es importante que no solo sean los actores dominantes los que formen parte de los procesos de experimentación para que no controlen dichos procesos.

Estas políticas orientadas al bienestar inclusivo y sostenible tienen necesariamente que ser apuestas a largo plazo basadas en la experimentación y la reflexividad. Estas características pueden darse de frente con los ciclos e ideologías políticas, con políticas macroeconómicas contradictorias o con una baja calidad institucional, lo cual supone un reto en sí mismo.

## Referencias bibliográficas

- Charron, N., Dijkstra, L. y Lapuente, V. (2014). Regional governance matters: Quality of government within European Union member states. *Regional Studies*, 48(1), 68–90. doi:10.1080/00343404.2013.770141
- Foray, D. (2014). *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy*. Oxford: Routledge.
- Foray, D. (2018). Smart specialization strategies as a case of mission-oriented policy—A case study on the emergence of new policy practices. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 817-832.
- Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33, 897–920.
- Gianelle, C., Kyriakou, D. y Cohen, C. (eds.) (2016). *Implementing Smart Specialisation Strategies. A Handbook*. Luxembourg Publication Office of the European Union.
- Hoppe, R. (2011). *The governance of problems: Puzzling, powering and participation*. Policy Press.
- Howlett, M., Ramesh, M. y Perl, A. (2009). *Studying Public Policy. Policy Cycles & Policy Subsystems*. Third edition. Oxford University Press.
- Kuhlmann, S. y Rip, A. (2014). Research policy must rise to a grand challenge. *Research Europe*, 1–11.
- Kuhlmann, S. y Rip, A. (2018). Next-generation innovation policy and grand challenges. *Science and Public Policy*, 45(4), 448-454.
- Magro, E. y Wilson, J. R. (2019). Policy-mix evaluation: Governance challenges from new place-based innovation policies. *Research Policy*, 48(10), 103612.
- Mazzucato, M. (2018). *Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*. European Commission.
- Nelson, R. R. (1977). *The moon and the ghetto. An essay on public policy analysis*. New York: Norton.
- Price, A. (2014). The long walk to the agile sprint: theories, thoughts and tests. *The Long & Short*, season 2: <http://thelongandshort.org/issues/season-two/age-of-social-public-labs-.html>
- Rodríguez-Pose, A. y Di Cataldo, M. (2014). Quality of government and innovative performance in the regions of Europe. *Journal of Economic Geography*, 15(4), 673–706.
- Rodrik, D. (2004). *Industrial policy for the twenty-first century*. Disponible en: <https://drodrik.scholar.harvard.edu/publications/industrial-policy-twenty-first-century>
- Rogge, K. S. y Reichardt, K. (2016). Policy mixes for sustainability transitions: an extended concept and framework for analysis. *Research Policy*, 45(8), 1620–1635.
- Schot, J. y Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554-1567.
- Torrens, J. y Schot, J. (2017). The roles of experimentation in Transformative Innovation Policy (reseña de investigación). Transformative Innovation Policy Consortium. Brighton: SPRU.
- UNRISD (2016). *Policy Innovations for Transformative Change: Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations Publications.
- Uyarra, E., Zabala-Iturriagagoitia, J. M., Flanagan, K. y Magro, E. (2020). Public procurement, innovation and industrial policy: rationales, roles, capabilities and implementation. *Research Policy*, 49(1), 103844.

Voß, J. y Kemp, R. (2006). Sustainability and reflexive governance: introduction. En J. P. Voß, D. Bauknecht y R. Kemp (eds.), *Reflexive governance for sustainable development* (pp. 3-28). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Wanzenböck, I., Wesseling, J., Frenken, K., Hekkert, M. y Weber, M. (2019). A framework for mission-oriented innovation policy: Alternative pathways through the problem-solution space. *SocArXiv*. February 14. doi:10.31235/osf.io/njahp

Weber, K. M. y Rohracher, H., (2012). Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive «failures» framework. *Research Policy*, 41, 1037-1047.

Williamson, B. (2015). *Testing Governance: the laboratory lives & methods of policy innovation labs*. Stirling: University of Stirling.

## CONTRIBUCIONES AL CAPÍTULO

### 1. DESAFÍOS DEL GOBIERNO MEXICANO ANTE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

**Dra. Ivonne Tapia Villagómez y Dr. Héctor Manuel Villanueva Lendechy**

**Universidad Iberoamericana de Puebla**

Los Gobiernos son instituciones clave para que un sistema económico, político y social funcione adecuadamente. Con este objetivo, establecen de manera conjunta con diversos interlocutores de la sociedad reglas claras de operación de los diferentes agentes y procuran el cumplimiento imparcial de las mismas; además, proporcionan seguridad y bienestar a la sociedad. El Gobierno de México se ha propuesto mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos mediante la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). A la fecha, se han llevado a cabo algunas acciones orientadas a cumplir catorce de los diecisiete objetivos.

Los ODS son guías muy claras con indicadores que permiten a los Gobiernos generar estrategias para su crecimiento económico con bienestar, lo cual implica el mejoramiento de la calidad de vida de todos aquellos que participan en las actividades productivas formales e informales de un país. En este orden de ideas, las universidades tienen un papel preponderante, partiendo del supuesto de que a su interior se fomenta el pensamiento reflexivo, crítico y propositivo de las diversas problemática mundiales y locales, y a partir del cual se diseñan propuestas como el modelo del bienestar inclusivo y sostenible del proyecto Iniciativa Iñigo de Loyola, que pretende poner al alcance de las personas el bienestar, el desarrollo económico y social a través de la competitividad.

Retomando el papel del Gobierno mexicano en la consecución de los diecisiete ODS, se ha creado una estructura conformada por el Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Comité Técnico Especializado de los ODS, la Comisión para el Cumplimiento de la Agenda 2030, los organismos de seguimiento e implementación de la Agenda 2030 en las entidades federativas y seis comités de la Agenda Nacional 2030. Si bien se han implementado estrategias para garantizar el cumplimiento de cada uno de los ODS en el país, existe un interés preponderante sobre los objetivos de pobreza, el trabajo decente y el hambre, porque han sido lastres del desarrollo económico inclusivo en el país, y que, pese a programas asistencialistas que durante tres décadas se han implementado, debelan una distribución muy desigual de los ingresos en el país y brechas salariales muy grandes.

**ODS 1. Erradicar la pobreza.** El Consejo Nacional para la Evaluación de las Políticas Públicas (CONEVAL) al 2016 calculó que 53,4 millones de personas viven en situación de pobreza en México; de ellas, 9,4 millones de personas en pobreza extrema, es decir, 7,6 % de la población (CONEVAL, 2017). Las acciones gubernamentales realizadas para reducir estas cifras fueron: la Estrategia Nacional de Inclusión (ENI) para contribuir al acceso de los derechos sociales y la reducción de carencias y el programa PROSERA para articular y coordinar la oferta institucional de programas y acciones de política social, entre otras.

Las metas para el 2030 son reducir a 26,7 millones el número de personas en situación de pobreza y erradicar la pobreza extrema en el país. Algunas de las acciones gubernamentales para alcanzar las metas serán: diseñar políticas públicas específicas que atiendan derechos, características, intereses, culturas y prioridades de grupos sociales en condiciones de vulnerabilidad; garantizar el desarrollo de la primera infancia con enfoque integral y transversal; buscar alternativas para mejorar la incorporación de las perspectivas ambiental y económica a las iniciativas de política social, y emprender los cambios institucionales necesarios para avanzar en el acceso a la seguridad social y lograr la cobertura universal.

**ODS 2.** Poner fin al hambre. El CONEVAL calculó al 2016 que el 20,1 % de la población tuvo carencia por acceso a la alimentación, sin embargo, México ocupó el primer lugar en obesidad infantil y segundo lugar en obesidad en adultos (CONEVAL, 2017). Algunas de las acciones gubernamentales para cambiar esta realidad fueron: implementar la ENI y más de 5700 comedores comunitarios, y además, se impulsó la transformación de los principales programas de apoyo al campo. Las metas para el 2030 son: garantizar la seguridad alimentaria para todos, especialmente las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad, y la erradicación de la tasa de desnutrición de niñas y niños menores de cinco años.

Las acciones que se necesitarán para lograr las metas al 2030 serán: (i) reducir la disparidad regional, de origen étnico, de ingresos y entre mujeres y hombres, en el acceso a alimentos sanos, inocuos y asequibles; (ii) promover una dieta saludable y equilibrada en todos los grupos de edad, con especial énfasis en niñas, niños y adolescentes, sin discriminación por género o ninguna otra característica; y (iii) vincular la agroalimentación con las acciones orientadas a salidas productivas de la pobreza, promoviendo incentivos para agregar valor, entre otras acciones.

**ODS 8.** Trabajo decente y crecimiento económico. La tasa neta de participación laboral de las mujeres fue de 43 % (INEGI, 2017), la mitad de la tasa de participación de hombres e inferior al promedio de la OCDE para las mujeres (Gobierno de la República, 2019). Las mujeres jóvenes tienen casi cuatro veces más probabilidades de no estudiar ni trabajar que los varones jóvenes, situación que perjudica su condición económica presente y las perspectivas de trabajo futuras. Así mismo, 3,2 millones de niñas, niños y adolescentes entre cinco y diecisiete años realizan trabajo infantil (11 % de la población en ese rango de edad). De estos, 2,1 millones lo hacen en ocupaciones no permitidas (Módulo de Trabajo Infantil, INEGI, 2017).

Aunado a lo anterior, el 55,8 % de la población registra carencia por acceso a la seguridad social (CONEVAL, 2016). De estos, 7,5 millones de personas ganan hasta un salario mínimo, lo que equivale a 14 % de la población ocupada (Oxfam México, 2018). De las trabajadoras del hogar remuneradas, el 48 % declaró la falta de prestaciones laborales, el 32 % malas condiciones laborales y un 19,4 % sufre maltrato o abuso de sus empleadores (INEGI, 2017). Al 30 de septiembre de 2018, se registraron en el IMSS 20,2 millones de puestos de trabajo, 86 % son permanentes y 14 % eventuales.

Las acciones que se han realizado para cumplir este objetivo son: (i) la implementación del Comité Nacional de Productividad (CNP); (ii) la creación de las «zonas económicas especiales» para promover el crecimiento regional y cerrar brechas; (iii) la creación de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación; y (iv) la reforma a la constitución en el artículo 123, donde se eleva la edad mínima de admisión al empleo de catorce a quince años. Esta situación permitió a México, en 2015, la ratificación del Convenio 138 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) «sobre la edad mínima».

Las metas propuestas son las siguientes: (i) lograr un crecimiento promedio anual del PIB del 4,1 % durante los próximos doce años; (ii) alcanzar empleo pleno y productivo y trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, sin discriminación y con igualdad de oportunidades, así como la igualdad de remuneración por trabajo del mismo valor; (iii) generar anualmente cuando menos un millón de puestos de trabajo digno y socialmente útil, de los cuales, como mínimo un 10 % deberán ser empleos verdes creados en industrias energéticamente eficientes o vinculadas a procesos productivos no contaminantes; (iv) erradicar las formas contemporáneas de esclavitud, la trata de personas y el trabajo infantil; (v) incrementar al 51,6 % la tasa neta de participación de mujeres; (vi) incrementar la participación de personas con discapacidad a un 50 %; y erradicar el índice de discriminación salarial.

Para alcanzar las metas al 2030 se deberán desarrollar las siguientes acciones: (i) promover mayor integración productiva y contar con mayor capacidad de generación de valor agregado en todas las regiones y sectores de la economía; (ii) promover el crecimiento económico verde y socialmente responsable; (iii) promover la transición de la NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación a norma oficial mexicana; (iv) disminuir la brecha salarial de género e incluir la perspectiva de género en los sistemas de protección social; (v) impulsar la formalización del empleo y asegurar la sostenibilidad a largo plazo del financiamiento de los esquemas de protección social; y (vi) fomentar la igualdad entre mujeres y hombres en el cuidado de la familia y el hogar mediante políticas laborales paritarias, como la extensión de la licencia de paternidad.

Como se desprende de las cifras anteriores, el sistema capitalista neoliberal ha generado una polarización lacerante en la distribución de la riqueza, haciendo muy ricos y poderosos a unos cuantos en comparación con muchos millones de personas necesitadas de los servicios más elementales y carentes de recursos para satisfacer las necesidades más apremiantes, por ejemplo, de alimentación. A la par se han generado nuevas formas de trabajo precario que van en contra de la dignidad de los trabajadores y que generan incertidumbre laboral, discriminación y nuevas formas de esclavitud en el siglo XXI. De ahí la importancia de que el Gobierno genere compromisos y vuelque sus recursos para cumplirlos.

Con base en lo anterior, el Gobierno debe desarrollar canales de diálogo y participación, constructivos y efectivos con sus respectivas instancias, la sociedad civil, universidades públicas y privadas, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, cámaras empresariales —incluyendo la Alianza por la Sostenibilidad y el Consejo Coordinador Empresarial—, sindicatos, la comunidad académica y científica que permitan trazar una trayectoria de políticas públicas coherentes, viables y basadas en evidencias, organismos, fondos y agencias de cooperación e instituciones internacionales que apoyen proyectos con el fin de mejorar las condiciones de vida de una comunidad, sin dejar de lado a los partidos políticos que deberán considerar como primordial objetivo la consolidación de la Agenda 2030 de la ONU.

### Referencias bibliográficas

- CONEVAL (2016). Serie histórica de la medición de la pobreza, México 2008-2016. Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza\\_2016.aspx](https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2016.aspx)
- CONEVAL (2017). Medición de la Pobreza en México y en las Entidades Federativas 2016. Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza\\_16/Pobreza\\_2016\\_CONEVAL.pdf](https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza_16/Pobreza_2016_CONEVAL.pdf)
- Gobierno de la República (2019). Estrategia Nacional para la implementación para Agenda 2030. Recuperado de <https://www.gob.mx/agenda2030/documentos/estrategia-nacional-de-la-implementacion-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-en-mexico> [Acceso 15 enero 2020]. INEGI (2017). Encuesta Nacional sobre Discriminación en México. Resultados Generales (ENADIS). Recuperado de <http://www.conapred.org.mx/userfiles/files/Enadis-2010-RG-Accss-002.pdf>
- Oxfam (2018). México Justo. Recuperado de <https://oxfammexico.org/sites/default/files/Informe%20México-DAVOS-reducido.pdf>

## 8 LA UNIVERSIDAD COTRANSFORMADORA

Mari Jose Aranguren\*, Patricia Canto-Farachala\*, Antonia Caro\*\*, José Luis Larrea\*\*

\*Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto; \*\*Universidad de Deusto

### 8.1 Introducción

Este capítulo presenta una reflexión sobre el papel de la universidad en el modelo de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible definido en el capítulo 1. Según dicho modelo, el bienestar inclusivo y sostenible es el resultado de un proceso en el que participan diferentes agentes (empresa, Administraciones públicas, sociedad civil), entre ellos la universidad, desempeñando, esta última, un papel transformador.

El capítulo se estructura en tres apartados. El primero hace un breve repaso de las tres misiones que tradicionalmente conceptualizan el rol de la universidad en los territorios en los que está enraizada y propone un modelo de universidad cotransformadora. El segundo identifica los retos sobre los que es necesario trabajar para que la universidad transite hacia dicho modelo, y en tercer lugar, el capítulo concluye con dos apuntes a modo de reflexión sobre cómo abordar los desafíos que plantea transitar hacia una universidad cotransformadora de la realidad en la que se encuentra inserta.

### 8.2 De la universidad emprendedora a la universidad cotransformadora

Hasta hace muy poco tiempo, cuando se hablaba de la contribución de la universidad a la sociedad se hacía referencia a tres misiones muy concretas, que nacen en contextos específicos: la formación, la investigación y la transferencia o extensión universitaria. La formación justifica la creación de las primeras universidades europeas en los siglos XI y XII, cuyo objetivo era educar a los miembros de la Iglesia católica y formar abogados, notarios y médicos (Arbo y Benneworth, 2007). La investigación se incorpora como segunda misión en el marco de las reformas impulsadas en la Universidad de Berlín a principios del siglo XIX y sienta las bases de la universidad moderna que combina la docencia con la investigación organizada en disciplinas especializadas<sup>18</sup>.

La misión de transferencia de conocimiento se incorpora a finales del siglo XX, cuando se identifica el papel fundamental que juega el conocimiento en los procesos de innovación que traccionan el crecimiento económico. La conexión entre conocimiento e innovación hizo necesario entender los mecanismos que facilitan su transferencia a las empresas y a la industria (Edquist, 1997; Freeman, 1994; Lundvall, 1992; Nelson, 1993).

Así, la tercera misión se conceptualiza fundamentalmente como una misión de transferencia de conocimiento de la universidad a los agentes económicos para impulsar la innovación y el crecimiento económico como un fin en sí mismo. La importancia de la proximidad en los procesos de innovación pone de relieve el papel de

---

<sup>18</sup> Antes, una serie de descubrimientos científicos como el heliocentrismo (Copérnico), las órbitas de los planetas (Kepler), la gravitación universal (Newton), la oxidación (Lavoisier) y el descubrimiento del wolframio (Elhúyar) tuvieron lugar en academias, gabinetes reales, laboratorios privados, sociedades científicas, seminarios, etc. (véase Beraza y Rodríguez, 2007).

la universidad en el desarrollo regional (Aranguren *et al.*, 2016; Cooke *et al.*, 1997; Morgan, 1997), y se demuestra que dicho papel variará en función del contexto (Tödtling y Tripll, 2005).

Esta tercera misión, entendida como una función de transferencia de conocimiento desde la universidad a la industria y a las empresas, se apuntala en dos influyentes modelos: el modelo de innovación de la triple hélice y el modelo de universidad emprendedora. El primero sugiere que los espacios más proclives para la innovación se sitúan en la intersección de las esferas institucionales de universidad, industria y Gobierno (Etzkowitz y Leydessdorf, 1998) y que por ello es necesaria una reconfiguración constante de las relaciones entre las mismas (Ranga y Etzkowitz, 2013). El segundo entiende que la universidad es capaz de actuar como motor económico de una región o localidad mediante la capitalización de conocimiento y como semillero de empresa (Etzkowitz, 2001).

Ambos modelos han sido criticados por no tener en cuenta la importancia del contexto. Por ejemplo, se argumenta que el modelo de innovación de la triple hélice no es extrapolable a países con instituciones débiles que no protegen los derechos de propiedad intelectual (Cai, 2014) o que el modelo de universidad emprendedora ocurre solo en algunas universidades de Estados Unidos (Yusuf, 2007). También se advierte que no deben ignorarse las diferencias institucionales entre países al tratar de extraer aprendizajes del modelo estadounidense (Uyarra, 2010).

En todo caso la tercera misión, entendida en los términos antes descritos, es insuficiente para capturar el papel que un entorno cambiante y crecientemente complejo demanda de la universidad. Los grandes retos que afronta la humanidad se agrupan en diversas agendas globales como la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que se complementa en cada contexto con otras agendas regionales y locales. En todas queda de manifiesto que, para abordar dichos retos, el rol de la universidad no puede limitarse a transferir conocimiento científico-tecnológico con el fin último de impulsar el crecimiento económico.

Así, por ejemplo, el concepto de universidad comprometida (*engaged university*) plantea que el compromiso de las universidades con el desarrollo socioeconómico de sus comunidades debe estar presente en todas sus actividades, haciendo innecesario separarlas en misiones diferenciadas (Goddard, 2009). Este concepto nace en el Reino Unido en la década de los 90 del siglo pasado y, en contraste con la lógica de mercado de la universidad emprendedora, entiende que el conocimiento ha de ser utilizado todo lo posible como un bien público (Lassnigg *et al.*, 2017). Según Arocena y Sutz (2005), la tercera misión de las universidades en América Latina se acerca más, en términos generales, a este modelo de universidad comprometida.

En esta línea, otras aproximaciones hacen hincapié en la participación de la universidad en procesos de cocreación de soluciones sostenibles a los retos de cada comunidad o territorio. Por ejemplo, la Red Global de Universidades para la Innovación (GUNI), auspiciada por la UNESCO, llama a transformar las tres misiones de la universidad «en un solo espacio que propicie la innovación, la co-creación de conocimiento, la comprensión transdisciplinar de la realidad y sus dinámicas y el desarrollo incluyente de una ciudadanía activa tanto a nivel local como global» (Grau *et al.*, 2017, p. 48). Por su parte, Tandon *et al.* (2017, p. 23) sugieren que, si las tres misiones se integran en una sola misión de servicio, «las universidades podrían implicarse en la co-creación de conocimiento socialmente relevante, ofreciendo espacios y recursos intelectuales que complementen el capital cultural y social de sus comunidades».

Una forma alternativa de producción de conocimiento es la conocida como «modo 2» (Gibbons *et al.*, 1994; Nowotny *et al.*, 2001), que hace innecesaria su transferencia, ya que el conocimiento se produce en el contexto de su aplicación. En el proceso de producción de conocimiento participan académicos y profesionales que definen conjuntamente el problema a resolver. Es una aproximación transdisciplinar a la

producción de conocimiento, cuya calidad y validación corre a cargo de los propios participantes en el proceso. Las raíces de esta forma de producción de conocimiento pueden encontrarse en la investigación participativa propuesta por autores como Kurt Lewin, Paulo Freire y Orlando Fals Borda (Greenwood y Levin, 2007).

La producción de conocimiento modo 2 tiene implicaciones muy importantes para el debate sobre la tercera misión de la universidad: (i) vincula la producción de conocimiento a la solución de problemas prácticos más allá de la innovación de carácter científico-tecnológico; (ii) integra en el proceso de producción de conocimiento a personas que no pertenecen a la comunidad científica, pero que aportan conocimiento igualmente valioso para abordar el problema, y (iii) rompe con los silos disciplinares que estructuran el conocimiento en la universidad, dificultando su capacidad para responder a la complejidad de los retos sociales actuales.

Se ha argumentado que la pertinencia de la producción de conocimiento modo 2 se limita a ámbitos de especial relevancia política como la energía, el medioambiente o la salud (Hessels y Van Lente, 2008), es decir, a ámbitos controvertidos en los que la sostenibilidad de las soluciones planteadas requiere integrar el conocimiento, los valores e intereses de comunidades o grupos de interés que se encuentran fuera del ámbito académico.

Tal es el caso de las tecnologías emergentes que surgen, por ejemplo, de las bio- y las nanociencias. El desarrollo de dichas tecnologías es clave en la carrera global por la innovación, ofrecen el potencial de contribuir a grandes retos sociales como el envejecimiento, la energía, la seguridad y la alimentación, pero despiertan recelo y desconfianza entre diferentes grupos de interés, lo que hace necesario integrarlos para garantizar que el producto de la innovación pueda llegar al mercado (Landeweerd, Townend y Hoyweghen, 2015)<sup>19</sup>.

En todo caso, una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible es un problema controvertido y complejo que no tiene un camino o solución buena o mala, verdadera o falsa, sino que ha de construirse considerando la diversidad de valores e intereses de diferentes agentes del territorio que tienen, a su vez, conexiones globales (véase capítulo sobre las políticas para el bienestar inclusivo y sostenible y las estrategias de las empresas).

Trencher *et al.* (2014) proponen un modelo de universidad transformadora que, en lugar de contribuir al desarrollo socioeconómico mediante la transferencia de conocimiento, transforma y cocrea un desarrollo sostenible. Para los autores, la cocreación se materializa en la transformación de las estructuras físicas, tecnológicas o sociales de un espacio geográfico concreto (Trencher *et al.*, 2014). No obstante, Larrea (2019) argumenta que el paradigma espacial ya no es suficiente para explicar la realidad, ya que esta se caracteriza por la centralidad de las relaciones, plasmadas en redes interconectadas que tienen a la persona en el centro.

---

<sup>19</sup> Un ejemplo de producción de conocimiento modo 2 en el marco del debate sobre los impactos positivos y negativos de la innovación científico-tecnológica es el concepto de investigación e innovación responsables (RRI, por sus siglas en inglés). Desarrollado al amparo del programa Horizonte 2020 de la Comisión Europea, propone incorporar a todas las partes interesadas en el proceso de investigación e innovación para así garantizar la llegada de la innovación al mercado sin oposición por parte de grupos de interés.

A partir de la discusión anterior, la tabla 1 parte de dos modelos de universidad propuestos por Trencher *et al.* (2014) (universidad emprendedora-universidad transformadora) y añade un nuevo modelo: la universidad cotransformadora capaz de desempeñar un rol transformador para una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. Inherente al concepto de universidad cotransformadora está el reconocimiento de que, al transformar, la universidad también se transforma.

**Tabla 1 De la universidad emprendedora a la universidad cotransformadora**

	Universidad emprendedora	Universidad transformadora	Universidad cotransformadora
Objetivo	Contribuir al crecimiento económico	Crear transformaciones sociales para un desarrollo sostenible	Cotransformar para una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible
Función/misión	Transferir conocimiento científico-tecnológico (tercera misión)	Cocrear soluciones para la sostenibilidad (misión de cocreación)	Desarrollar capacidades de cotransformación (misión de cotransformación)
Paradigma	Lógica de mercado y emprendimiento	Sostenibilidad	Relacional/gobernanza colaborativa, colaboración intersectorial
Disciplinas	Ciencias naturales e ingenierías	Una amplia gama de disciplinas, incluyendo las ciencias sociales y las humanidades	Interdisciplinar, transdisciplinar
Aproximaciones	-Modelo de innovación cerrada -Orientada a dispositivos -Responde a problemas aislados (problema técnico o científico)	-Modelo de innovación abierta -Orientada a lugares y actores -Responde a varios problemas interconectados (problema de sostenibilidad) -Uso sistemático de diferentes métodos	-Modelo de innovación abierta -Orientada a las relaciones -Actúa proactivamente como agente de transformación -Modo 3
Horizonte	Corto y medio plazo	Medio y largo plazo	Corto, medio y largo plazo
Tipo de colaboración	Especialistas pertenecientes a la universidad, la industria y el Gobierno	Grandes coaliciones de especialistas y no especialistas de universidad, industria, gobierno y sociedad civil	Toda la sociedad y la propia comunidad universitaria, especial atención a colectivos excluidos o en riesgo de exclusión
Actores en la universidad	Personal investigador y estudiantes, personal administrativo, oficinas de transferencia	Personal investigador, personal administrativo, estudiantes e instituciones puente	Toda la comunidad universitaria (personal docente, investigador, administrativo y de servicios, estudiantes, redes <i>alumni</i> ...)
Entorno	Laboratorio, parque tecnológico, incubadoras	Comunidad, ciudad, región...	Comunidad, ciudad, región, con énfasis en las relaciones/gobernanza colaborativa, quíntuple o N-hélice

Fuente: elaboración propia.

Como se desprende de la tabla anterior, la universidad emprendedora responde a la misión tradicional de transferencia de conocimiento científico-tecnológico para el crecimiento económico como un fin en sí mismo. Por su parte, la universidad transformadora pasa de la transferencia a la cocreación, para lograr un desarrollo sostenible, ampliando la interacción entre las disciplinas y los agentes involucrados. Ve necesaria la creación de: a) unidades puente dentro de la universidad para unir el estratégico (*top-down*) con el afloramiento de ideas (*bottom-up*) y facilitar las colaboraciones interdisciplinares; b) instituciones entre la universidad y los agentes que se encuentran fuera de la misma. Ambos modelos de universidad responden a desafíos concretos. El tercer modelo es el de una universidad cotransformadora, cuyo objetivo es facilitar el proceso de construcción de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. Integra sus tres misiones en una sola misión de cotransformación desde un paradigma relacional que conecta redes de conocimiento transdisciplinares locales/globales. La universidad cotransformadora transforma y también se transforma.

### **8.3 Retos que plantea el modelo de universidad cotransformadora**

La transición hacia un modelo de universidad cotransformadora dependerá del punto de partida de cada una y de las propias características contextuales. No obstante, en todos los casos, un primer paso es identificar los elementos que permitan construir confianza y comenzar el proceso de colaboración (interdisciplinar, intersectorial e internacional) y que posibilite interactuar con otros actores del territorio en un mundo globalizado.

En Europa, uno de los primeros pasos prácticos en el sentido de la interacción entre la universidad y otros agentes ha sido la condicionalidad asociada a la obtención de fondos estructurales por parte de las regiones de los países miembros. La obtención de dichos fondos está condicionada a la elaboración e implementación de estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente (RIS3). Para ello es necesario poner en marcha un ejercicio colectivo denominado «proceso de descubrimiento emprendedor», en el que los diferentes agentes del territorio colaboran en la identificación de las prioridades científico-tecnológicas que apuntalarán la estrategia regional.

Los procesos de descubrimiento emprendedor no solo integran a la universidad en la gobernanza de la estrategia, también abren la puerta a la contribución de conocimiento experto desde disciplinas como la economía, los negocios y las políticas públicas (Goddard, Kempton, Vallance, 2013; Aranguren *et al.*, 2016).

En todo caso, una universidad cotransformadora debe fomentar la existencia de entornos de investigación plurales que normalicen la producción de conocimiento modo 2 de tal forma que pueda convivir con la producción de conocimiento modo 1 (Greenwood, 2007; Karlsen y Larrea, 2014). Esto pasa por abordar la gobernanza epistémica en las universidades y transitar a una universidad «modo 3» en la que coexisten diferentes tipos y paradigmas de conocimiento, generando entornos organizacionales creativos e innovadores tanto para la investigación como para enseñanza (Campbell y Carayannis, 2016). Al respetar múltiples formas de producción, representación y divulgación del conocimiento, se contribuiría a fomentar una democracia del conocimiento (Tandon *et al.*, 2017).

En este sentido es necesario superar la división de funciones que da por sentado que la universidad produce el conocimiento y posteriormente la sociedad lo recibe y lo aplica (Canto-Farachala *et al.*, 2018). Los otros agentes del territorio (empresas, Gobiernos...) tienen que asumir también la responsabilidad de un rol activo, lo que supone una disposición a crear espacios de relación permanentes, por ejemplo, implicándose a fondo en la formación dual (Larrea, 2019) o contribuyendo proactivamente con su conocimiento en procesos de investigación con la inversión en tiempo que ello requiere (Canto-Farachala *et al.*, 2018).

En el caso de la investigación, es necesario reflexionar sobre cómo legitimar en la academia el nuevo conocimiento que se produce en procesos de investigación transdisciplinares. Hoy en día suponen una penalización en la trayectoria de las personas que investigan (Watermeyer, 2015; 2020), ya que las estructuras evaluativas que regulan las carreras profesionales están pensadas para un modelo de universidad que se comunica de forma lineal con la sociedad y que no tiene entre sus prioridades la cogeneración de conocimiento socialmente relevante (Canto-Farachala *et al.*, 2018).

También es necesario trabajar en el desarrollo de una serie de capacidades. En el caso de la investigación, cuando esta pasa de producirse en un entorno tipo torre de marfil a procesos que incluyen el conocimiento, los valores y los intereses de otros actores, hace falta saber gestionar el conflicto y las relaciones de poder, construir capital social, aprender a dialogar, traducir, mediar y desarrollar una actitud de humildad que reconozca las limitaciones que el conocimiento académico por sí mismo puede tener para abordar retos complejos (Aranguren *et al.*, 2016; Datta, 2012; Karlsen y Larrea, 2014; Sugden, Te Velde y Wilson, 2009; Trencher *et al.*, 2014; Oswald, 2017). Dichas capacidades son igualmente válidas para la docencia, ya que una universidad cotransformadora ha de impulsar una cultura emprendedora, formando a personas capaces de innovar y transformar donde quiera que se desempeñen (Larrea, 2019). Ambas, la investigación y la formación, requieren capacidades de facilitación (Costamagna y Larrea, 2017).

Se hace necesario también superar el esquema en el que el conocimiento (sobre todo el que se produce como resultado de procesos de investigación participativa o modo 2) se comunica usando únicamente formatos lineales (libros, artículos, informes que se distribuyen en medios impresos o digitales). Esto es importante porque la comunicación dialógica de los resultados de investigación contribuye a extender el proceso de aprendizaje más allá de la publicación de resultados, ampliando el alcance transformador de las metodologías participativas (Canto-Farachala y Larrea, 2020). En el caso de la formación, es necesario huir de esquemas que entienden que el alumno es un contendor vacío en el que se hacen depósitos de conocimiento sin que exista una reelaboración de dicho conocimiento desde la reflexión y la práctica (Freire, 1971).

Para facilitar procesos de construcción de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible la universidad debe asumir, asimismo, una perspectiva de la enseñanza como un proceso que acompaña a las personas a lo largo de toda la vida. El paso por la universidad no puede limitarse a la formación inicial que antecede a la incorporación de las personas al mercado laboral, y tampoco puede seguir existiendo una separación entre actividad laboral y actividad formativa (Larrea, 2019). La formación continua y la formación dual son dos dimensiones clave del rol que la universidad puede desempeñar para impulsar un bienestar inclusivo y sostenible. Las dos adquieren especial relevancia en el marco de las tendencias globales asociadas al envejecimiento de la población y al impacto de las nuevas tecnologías en el empleo.

#### **8.4 Construir una universidad cotransformadora**

No existe un único camino para desarrollar las capacidades que permitan ir superando los retos planteados en el apartado anterior. Como se ha señalado, el modelo de universidad cotransformadora tendrá que ser reformulado en cada contexto.

Una posible vía es crear centros de investigación con una misión explícita de trabajar con otros actores en la solución de retos prácticos (Goddard y Vallance, 2013). Estos centros pueden ser el resultado de iniciativas de emprendimiento institucional (Larrea, 2017) y, a través de sus actividades introducir nuevas ideas que van provocando un cambio gradual en la propia estructura de la universidad (Chatterton y Goddard, 2000). Se caracterizan por una gobernanza abierta y flexible que les permite superar la estructura en silos de los departamentos universitarios tradicionales (Astigarraga y Eizagirre, 2017) y una cultura organizacional que

fomenta la innovación abierta, ayudando al personal investigador a desarrollar un perfil comprometido con el territorio (Alcalde, Aranguren, Wilson, 2017).

Un ejemplo de esta vía es Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, creado en 2006 en la Universidad de Deusto (País Vasco, España), con la misión de contribuir, a través de la investigación, a la mejora de la competitividad y el bienestar en el País Vasco. Orkestra se diferencia de los departamentos universitarios tradicionales por su grado de autonomía y flexibilidad para decidir sobre su administración, estructura y orientación de su investigación. Configurado como una unidad de desarrollo universitario de la Fundación Deusto, cuenta con un consejo de administración integrado por ejecutivos de firmas que financian el instituto y un consejo asesor integrado por académicos de prestigio internacional (Aranguren *et al.*, 2016).

Desde el inicio de sus actividades, la interacción con otros agentes del territorio se convirtió en la base de la investigación transformadora del instituto, definida como: «una investigación basada en el análisis, la reflexión, la evaluación y la propuesta de acciones, de manera permanente, orientadas a aportar respuestas innovadoras para la resolución de los retos planteados, a la vez que se adquiere conocimiento investigador» (Orkestra, 2017, p. 7).

Esta aproximación a la investigación ha permitido a Orkestra cogenerar conocimiento socialmente relevante y también participar en el debate académico internacional sobre competitividad territorial. Además, ha contribuido a fortalecer la confianza y el capital social en el territorio (Aranguren *et al.*, 2016; Larrea, 2017; Porter, Ketels y Valdaliso., 2016; Romano, 2017). Ha sido objeto de estudio como un caso que muestra cómo desarrollar la tercera misión de la universidad (Larrea, 2017; Romano, 2017) y como agente clave para la competitividad territorial (Porter, Ketels y Valdaliso, 2016).

Otra vía para desarrollar las capacidades necesarias para realizar la transición hacia universidades cotransformadoras (modo 3) y superar los retos planteados anteriormente en el capítulo (silos disciplinares, cadenas de producción científica que terminan en el «valle de la muerte», necesidad de abordar el impacto social junto con el impacto científico-tecnológico, etc.) es el desarrollo de modelos innovadores de gestión al interior de la propia universidad.

Tal es el caso del modelo 6i (Caro-González, 2019; Caro-González y Ferreira-Lopes, 2020), que parte de una visión sistémica y flexible de transformación universitaria que integra elementos, procesos y herramientas de planificación y gestión en seis dimensiones que comienzan con «i»: (1) internacionalización, (2) interdisciplinariedad, (3) intersectorialidad, (4) innovación, (5) impacto, e (6) inclusión. Cuando se adoptan de manera simultánea y estratégica, las dimensiones del 6i pueden fomentar la toma de decisiones multinivel de una manera dinámica e integrada al incorporar tres principios de colaboración, las tres primeras i (internacional, interdisciplinar e intersectorial), junto con tres principios rectores (impacto científico y social, innovación e inclusión).

La primera aplicación del modelo ha sido en la Universidad de Deusto en la gestión de la internacionalización de la investigación y continúa evolucionando como una herramienta para modernizar las funciones de la universidad (Caro-González y Anabo, en prensa).

Al emplear una perspectiva sistémica y flexible, el modelo 6i proporciona un marco que puede guiar a las universidades hacia planteamientos y posiciones proactivas en lugar de reactivas basándose en sus fortalezas y potencialidades y permitiendo generar hojas de ruta individualizadas adaptadas a las necesidades cotranformadoras de su contexto.

El caso de Orkestra y el modelo 6i de gestión innovadora de la Universidad de Deusto son ejemplos de cómo se puede avanzar en la construcción de una universidad cotransformadora con las características planteadas en la tabla 1. Otra vía puede ser apostar por el desarrollo de proyectos de colaboración con agentes del territorio para abordar retos establecidos de forma conjunta. La clave es que dichos proyectos sean sostenibles en el largo plazo para ir generando capital social y desarrollar capacidades de cotransformación. Las actividades de formación, tanto las de grado como las de posgrado, así como la formación continua, son una apuesta paralela clave.

No obstante, como hemos señalado anteriormente, el marco de universidad cotransformadora presentada en este capítulo no pretende ser una receta única que pueda replicarse en todas las universidades. Se trata de un marco para ayudar a cada universidad a reflexionar sobre cuál es su punto de partida: qué actividades realiza ya, cómo puede adaptarlas, qué acciones nuevas tiene que emprender. En suma, reconstruirlo de acuerdo con las características y necesidades de su propia idiosincrasia, contexto y territorio. Nuestra aspiración es que en el futuro podamos compartir experiencias sobre el camino que cada una ha adoptado para seguir aprendiendo.

## Referencias bibliográficas

- Alcalde, Aranguren y Wilson. (2017). Culture and organisational change in academic organisations: A reflective case. *EKONOMIAZ. Revista Vasca De Economía*, 92(2), 300-321.
- Aranguren, M. J., Franco, S., Horta, R. y Silveira, L. (2016). Retos y aprendizajes de institutos de investigación transformadora. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(1), 69-79. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242016000100010>
- Aranguren, M. J., Guibert, J. M., Valdaliso, J. M. y Wilson, J. R. (2016). Academic institutions as change agents for territorial development. *Industry and Higher Education*, 30(1), 27-40. <https://doi.org/10.5367/ihe.2016.0289>
- Arbo, P. y Benneworth, P. (2007). Understanding the regional contribution of higher education institutions. A literature review. *OECD Education Working Papers*, no. 9, 1-78. <https://doi.org/10.1787/19939019>
- Arocena, R., y Sutz, J. (2005). Latin American Universities: From an original revolution to an uncertain transition. *Higher education*, 50(4), 573-592.
- Astigarraga, E. y Eizagirre, A. (2017). El reto de la tercera misión. Una visión desde Mondragon Unibertsitatea. *La Cuestión Universitaria*, 9, 74-87.
- Cai, Y. (2014). Implementing the Triple Helix model in a non-Western context: an institutional logics perspective. *Triple Helix*, 1(1), 1-20.
- Campbell, D. F. y Carayannis, E. G. (2016). Epistemic governance and epistemic innovation policy in higher education. *Technology, Innovation and Education*, 2, 1-15. doi:10.1186/s40660-016-0008-2
- Canto-Farachala, P. y Larrea, M. (2020). Rethinking the communication of action research: Can we make it dialogic?. *Action Research* (publicado en línea). doi: 10.1177/1476750320905896
- Canto-Farachala, P., Costamagna, P., Eizagirre, A. y Larrea, M. (2018). Los retos de la co-generación en la búsqueda del impacto social de la universidad: un caso de construcción de un espacio dialógico a través de la investigación acción. *European Public & Social Innovation Review*, 3(1). <https://doi.org/10.31637/epsir.18-1.5>
- Caro-González, A. (2019). The «6i Research Model»: Evolution of an Innovative Institutional STI Policy Framework at the University of Deusto. *Fteval Journal for Research and Technology Policy Evaluation*, 48, pp. 104-112. DOI: 10.22163/fteval.2019.376
- Caro-González, A. (coord.) (2018). *Universities, Policy Makers and Stakeholders fostering Science, Technology and Innovation (STI) nested systems for Societal Impact* (documento de posición). Bilbao. In [www.deusto.es/social-impact/workshop20](http://www.deusto.es/social-impact/workshop20)
- Caro-González, A. y Anabo, I. (en prensa). *The 6i Model Shaping the Role of Education and Training Institutions in Rapidly Changing Labour Markets*. Número especial. Congreso CLIE 2020. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Caro-González, A. y Ferreira-Lopes, L. (2020). Universities in transition: The 6i Model for strategic governance and management. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 13(1). DOI: 10.15838/esc.2020.1.67.13

- Caro-González, A. y Serra, A. (coords.). (2020). *Towards social innovation ecosystems: From linear pairwise forms of interaction to common-purpose-driven networks for shared prosperity* (documento de posición). Bilbao. Recuperado de [deus.to/positionpaper-socialinnovation](http://deus.to/positionpaper-socialinnovation)
- Chatterton, P. y Goddard, J. (2000). The response of higher education institutions to regional needs. *European Journal of Education*, 35(4), 475-496. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1503633>
- Cooke, P., Gómez Uranga, M. y Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research Policy*, 26(4-5), 475-491. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00025-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00025-5)
- Costamagna, P. y Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial*. Bilbao: Publicaciones Universidad de Deusto.
- Datta, A. (2012). Deliberation, dialogue and debate: Why researchers need to engage with others to address complex issues. *IDS Bulletin*, 43(5), 9-16. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2012.00357.x>
- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions, and organizations*. London/New York: Pinter Publishers/Cassell Academic.
- Etzkowitz, H. (2001). The second academic revolution and the rise of entrepreneurial science. *IEEE Technology and Society Magazine*, 20(2), 18-29. <https://doi.org/10.1109/44.948843>
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (1998). The endless transition: A 'triple helix' of university industry government relations. *Minerva*, 36(3), 203-208.
- Freeman, C. (1994). *Innovation and growth*. Cheltenham UK: Edward Elgar.
- Freire, P. (1996). *Pedagogy of the oppressed*. London: Penguin.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. y Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- Goddard, J. (2009). *Re-inventing the civic university*. London: NESTA.
- Goddard, J., Kempton, L. y Vallance, P. (2013). Universities and smart specialisation: Challenges, tensions and opportunities for the innovation strategies of European regions. *Ekonomiaz: Revista Vasca De Economía*, 83, 82-101.
- Goddard, J., y Vallance, P. (2013). *The university and the city*. Oxon: Routledge.
- Grau, F. X., Goddard, J., Hall, B. L., Hazelkorn, E. y Tandon, R. (2017). *Higher Education in the World 6: Towards a socially responsible university: Balancing the global with the local*. Girona: Global University Network for Innovation. Recuperado de <https://goo.gl/bk2Tsk>
- Greenwood, D. J. y Levin, M. (2007). *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Hessels, L. K., y Van Lente, H. (2008). Re-thinking new knowledge production: A literature review and a research agenda. *Research Policy*, 37(4), 740- 760. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.01.008>

- Karlsen, J. y Larrea, M. (2014). *Territorial development and action research: Innovation through dialogue*. Farnham: Gower.
- Landeweerd, L., Townend, D., Mesman, J. y Hoyweghen, I. (2015). Reflections on different governance styles in regulating science: A contribution to 'Responsible research and innovation'. *Life Sciences, Society and Policy*, 11(1), 1–22. <https://doi.org/10.1186/s40504-015-0026-y>
- Larrea, J. L. (2017). *Contribución de los procesos de generación de conocimiento transformador a la misión de la universidad. Aprendizajes desde la experiencia vital* (tesis doctoral). Deusto Business School-Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián, País Vasco. Recuperada de: <https://bit.ly/2HQetw1>
- Larrea, J. L. (2019). *La universidad en la encrucijada*. Mimeo.
- Lassnigg, L., Hartl, J., Unger, M., & Schwarzenbacher, I. (2017). Higher education institutions and knowledge triangle: improving the interaction between education, research and innovation (*Reihe Soziologie / Institut für Höhere Studien, Abt. Soziologie, 118*). Institut für Höhere Studien (IHS), Wien. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-52068-9>
- Lundvall, B. (ed.) (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter.
- Morgan, K. (1997). The learning region: Institutions, innovation and regional renewal. *Regional Studies*, 31(5), S159. <https://doi.org/10.1080/00343400701232322>
- Nelson, R. (1993). *National systems of innovation: A comparative study*. Oxford: Oxford University Press.
- Nowotny, H., Scott, P. y Gibbons, M. (2003). Introduction: 'Mode 2' revisited: The new production of knowledge. *Minerva*, 41(3), 179-194. <https://doi.org/10.1023/A:1025505528250>
- Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (2017). *Plan de actividades 2018*. Manuscrito no publicado.
- Oswald, K., Gaventa, J. y Leach, M. (2017). Introduction: Interrogating engaged excellence in research. *IDS Bulletin*, 47(6), 1-17. <https://doi.org/10.19088/1968-2016.196>
- Porter, M., Ketels, C., y Valdaliso, J. M. (2016). Orkestra-Basque Institute of Competitiveness. Harvard Business School Case, 9-716-456.
- Ranga, M. y Etzkowitz, H. (2013). Triple helix systems: An analytical framework for innovation policy and practice in the knowledge society. *Industry and Higher Education*, 27(4), 237-262. <https://doi.org/10.5367/ihe.2013.0165>
- Romano, S. (2017). El rol de la universidad en los procesos de desarrollo territorial. Experiencias comparadas y aportes para la UNTDF (tesis doctoral) Recuperado de <https://bit.ly/2JFV7fy>
- Sugden, R., Te Velde, R. y Wilson, J. R. (2009). Economic development lite: Communication, art and ICTs in a globalised economy. En S. Sacchetti y R. Sugden (eds.), *Knowledge in the development of economies: Institutional choices under globalisation* (pp. 205-228). Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
- Tandon, R., Singh, W., Clover, D. y Hall, B. (2017). Knowledge democracy and excellence in engagement. *IDS Bulletin*, 47(6), 19-35. <https://doi.org/10.19088/1968-2016.197>

- Tödtling, F. y Tripli, M. (2005). One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*, 34(8), 1203-1219. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.018>
- Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K. B., Doll, C. N. H. y Kraines, S. B. (2014). Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability. *Science and Public Policy*, 41(2), 151-179. <https://doi.org/10.1093/scipol/sct044>
- Uyarra, E. (2010). Conceptualizing the regional roles of universities, implications and contradictions. *European Planning Studies*, 18(8), 1227-1246. <https://doi.org/10.1080/09654311003791275>
- Watermeyer, R. (2015). Lost in the 'third space': The impact of public engagement in higher education on academic identity, research practice and career progression. *European Journal of Higher Education*, 5(3), 331- 347. <https://doi.org/10.1080/21568235.2015.1044546>
- Watermeyer, R. (2019). *Competitive accountability in academic life: The struggle for social impact and public legitimacy*. Edward Elgar Publishing.
- Yusuf, S. (2007). University-industry links: Policy dimensions. En S. Yusuf y K. Nabeshima (eds.), *How universities promote economic growth* (pp. 1-25). Washington, DC: World Bank.

## CONTRIBUCIONES AL CAPÍTULO

### 1. LIDERAZGO SOCIAL Y EL IMPACTO DE LAS UNIVERSIDADES

**Dra. Ivonne Tapia Villagómez y Dr. Héctor Manuel Villanueva Lendechy**

**Universidad Iberoamericana de Puebla**

Las universidades tienen una responsabilidad con la sociedad porque están insertas en ella y juegan diversos roles, por ejemplo: la formación de profesionistas que se incorporarán a unidades productivas que contribuyen al crecimiento y desarrollo de un país, y también coadyuvan en la formación de ciudadanos que ejercen sus derechos y cumplen con sus responsabilidades. Estas acciones reflejan el liderazgo que ejercen algunas universidades en su entorno y su indudable impacto en diferentes ámbitos y grupos de interés.

En este sentido, se considera necesario precisar los indicadores del impacto que las acciones de las universidades ejercen. Existen diversas métricas de impacto y se considera que la responsabilidad social universitaria (RSU) es un referente de indicadores. La RSU tiene como objetivo el desarrollo humano sostenible y sus ejes de actuación son la ética, la transparencia, el diálogo-vínculos y la rendición de cuentas (Valarezo y Túñez, 2014).

Por su parte, la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL, 2014) afirmó que la RSU es «la habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad» (p. 15).

Con relación a la medición de los impactos de la RSU, la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA) considera que cada institución educativa debe procurar su desempeño socialmente responsable en cuatro ámbitos de acción: a) gestión organizacional, b) formación, c) cognición y d) participación social. Cada uno de estos ámbitos de acción se expresa en el logro de tres metas. En su conjunto, las doce metas (ver tabla 1) permiten sintetizar los esfuerzos para promover una gestión transversal de la RSU en las universidades, causando el autodiagnóstico institucional sin constreñir demasiado la autonomía de la universidad en el manejo de su genuina política (URSULA, 2018).

**Tabla 3** Ámbitos de acción y metas de la responsabilidad social universitaria

Ámbitos de acción	Metas		
Gestión organizacional	Buen clima laboral	Campus ecológico	Ética y transparencia
Formación	Aprendizaje basado en problemas sociales	Inclusión curricular de los ODS	Mallas diseñadas con actores externos
Cognición	Inter- y transdisciplinariedad	Investigación en y con la comunidad	Producción y difusión pública de conocimientos útiles
Participación social	Integración de la proyección social	Conformación e investigación de proyectos cocreados duraderos de impacto	Participación en la agenda local, nacional e internacional

Fuente: elaboración propia con base en François Vallaey y David Solano (URSULA, 2018).

El liderazgo que promueve e impulsa el cumplimiento de las metas de RSU se considera de tipo social, debido a que estas se relacionan con el impacto en el entorno en que se desenvuelven las universidades, y de manera particular, porque se vinculan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que forman parte de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Los ODS son diecisiete en su totalidad y representan un compromiso para muchos países del mundo que aspiran a lograr un desarrollo de tipo integral, no solo económico, el cual ha sido la prioridad y ha comprometido los recursos de las generaciones venideras.

Sin embargo, la concepción de liderazgo social no es privativa de la RSU porque también puede considerarse como uno de los elementos de una visión general que permite el cumplimiento de los ODS, según la *Guía para las universidades, los centros de educación superior y el sector académico*, publicada por SDSN Australia/Pacific (2017), tal como se muestra en la figura 1.

**Figura 1 Visión general de las universidades para cumplir con los ODS**



Fuente: elaboración propia con base en la «Figura 2. Una visión general de la contribución de las universidades a los ODS» (SDSN Australia/Pacific, 2017, p. 10).

El liderazgo social, como parte de esta visión general, se considera como el compromiso público de las universidades, el desarrollo de políticas y abogacía, la acción y diálogo intersectorial y la movilización y el posicionamiento de las universidades para contribuir a los ODS. Con base en lo anterior, el liderazgo social se da en función a su contribución a estos diecisiete objetivos que forman parte de la Agenda 2030 de la ONU, lo cual devela su carácter social y la indudable medición del impacto social a la luz de las metas e indicadores de los mismos.

Al respecto, se asume que el liderazgo social como parte de una visión general que contribuye al logro de los ODS tiene más trascendencia que aquel que se asocia con la RSU, ya que se relaciona con los problemas sociales de carácter mundial. Así, se hace necesario profundizar en la medición del liderazgo social en la universidad, es decir, acciones que generarán beneficios sociales.

Apoyados en el modelo de medición de impactos sociales, proponemos cuatro fases para la evaluación del liderazgo social universitario: 1) entender los problemas; 2) predecir, analizar y evaluar las probables vías de impacto; 3) desarrollar e implementar; y 4) diseñar e implementar el monitoreo. Estas fases se describen con más detalle a continuación:

Las tareas a realizar para la fase 1) entender los problemas son: (i) comprensión del proyecto; (ii) aclarar las responsabilidades y roles los participantes vinculados a la evaluación del impacto social; (iii) identificar el área de influencia social, las comunidades que se verán probablemente afectadas y beneficiadas; (iv) comprender a las comunidades; (v) informar a los miembros de la comunidad sobre las acciones a llevar a cabo; (vi)

implementar procesos participativos y espacios de deliberación inclusivos que puedan ayudar a los miembros de la comunidad; (vii) identificar las cuestiones sociales y de derechos humanos preocupantes, y (viii) recopilar datos pertinentes.

A su vez, para la fase 2) predecir, analizar y evaluar las probables vías de impacto, se precisan los siguientes puntos: a través del análisis, (i) determinar los cambios e impactos sociales que se generen, considerar los impactos indirectos; (ii) examinar de qué manera el proyecto contribuye a los impactos acumulativos; (iii) determinar cómo los grupos afectados podrían responder a los impactos; (iv) establecer la importancia de los cambios pronosticados; (v) contribuir al diseño y a la evaluación de alternativas de proyectos, incluso la de no continuar.

En la fase 3) desarrollar e implementar estrategias refiere: (i) identificar maneras de tratar los impactos negativos, desarrollar e implementar maneras de maximizar los beneficios; (ii) crear estrategias de apoyo a las comunidades y hacer frente al cambio; (iii) establecer mecanismos adecuados de reclamos y de intercambio de información; (iv) facilitar un proceso de creación de acuerdos entre las comunidades; (v) favorecer el aporte de información de las partes interesadas, y (vi) redactar un plan de gestión de impacto social universitario.

Relacionado con la fase 4) diseñar e implementar programas de monitoreo, se infiere que es necesario: (i) diseñar indicadores para efectuar un monitoreo de los cambios en el tiempo; (ii) ejecutar un plan de monitoreo participativo, así como examinar de qué manera se implementará la gestión adaptativa y (iii) la puesta en marcha de un sistema de gestión social que permita realizar una evaluación y revisión periódica (IAIA, 2015).

En conclusión, el carácter social del liderazgo de las universidades está en función al impacto de las mismas en su entorno. En el caso de que estas diseñen e implementen acciones que contribuyan al logro de los ODS, el liderazgo se revestirá de un carácter social más sólido y con un impacto más amplio, ya que, de esta manera, sus acciones estarán adheridas a la Agenda 2030 de la ONU. Por lo tanto, es de suma importancia que las universidades presten atención en evaluar constantemente el impacto de cada una de las acciones que realizan, al respecto del quehacer educativo, de la transferencia de conocimiento, de las redes de colaboración y de cómo atienden las demandas desafiantes y relativas al desarrollo económico, político y social de su propio contexto. De esta forma, la universidad jugará un rol competitivo que propiciará acercar a los individuos al bienestar inclusivo y sostenible.

### Referencias bibliográficas

Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) (2014). Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL. Recuperado de <http://ausjal.org/wpcontent/uploads/Pol%C3%ADticas-y-Sistemas-de-Autoevaluaci%C3%B3n-y-Gesti%C3%B3n-de-la-RSU-en-AUSJAL-2014.pdf>

IAIA (2015). Evaluación de impacto social. Recuperado de <http://www.iaia.org/uploads/pdf/Evaluacion-Impacto-Social-Lineamientos.pdf>

SDSN Australia/Pacific (2017). Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network-Australia/Pacific, Melbourne.

URSULA (2018). Investigación continental de autodiagnóstico RSU: Avances institucionales en 12 metas socialmente responsables. Recuperado de <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2018/04/12-metas-RSU-indicadores-matriz-investigacion-continental-URSULA-2018.pdf>

Valarezo, I. y Túñez, J. (2014). Responsabilidad social universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, 13. Recuperado de <http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2014/Art084-117.pdf>

## 2. EL RELATO DE ICONONZO

**Carlos Augusto Valencia.** Pontificia Universidad Javeriana-Centro Javeriano de competitividad

**Mauricio Fernando Gómez Castillo.** Pontificia Universidad Javeriana

### Introducción

En 2016, luego de más cincuenta años de conflicto armado en Colombia, el Gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), la guerrilla más antigua del continente, negociaron y firmaron el *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. En este escenario la sociedad se vio frente a la necesidad de facilitar el proceso de reinserción a la vida civil de más de 7000 hombres y mujeres.

La reinserción era un compromiso que incluía las dimensiones social, política y económica de manera colectiva e integral. Los excombatientes se concentraron en áreas específicas denominadas «zonas veredales transitorias de normalización», que posteriormente se convertirían en los «espacios territoriales de reincorporación y capacitación» (ETCR). Estos espacios eran áreas transitorias en las cuales los excombatientes y la comunidad desarrollarían esquemas conjuntos de reincorporación y convivencia. Este es el relato de una iniciativa liderada por la Facultad de Ciencias Económicas en el ETCR Antonio Nariño para colaborar con la reinserción.

### El espacio

El ETCR Antonio Nariño se ubica en el departamento del Tolima a unos 18 km del casco urbano de la población de Icononzo, un municipio con 10 000 habitantes, y con un pasado marcado por el conflicto armado. Comprende 14 hectáreas en donde hoy funcionan tres cooperativas dedicadas a diferentes proyectos e iniciativas productivas agrícolas y de manufactura artesanal, una biblioteca, una guardería y otros servicios como un pequeño hostal y un restaurante.

### La entrada

La universidad se puso en contacto con el ETCR Antonio Nariño a través de las docentes Luz Magdalena Salas, Ana María Díaz y Marie Boltz, quienes desde un enfoque de economía experimental estudiarían la dinámica de creación de capital social entre excombatientes y civiles en el contexto del ETCR. Este proceso de investigación en principio no tenía una lógica de transformación del territorio, pero develó un conjunto de necesidades específicas que serían atendidas por la universidad.

Los excombatientes estaban en el proceso de construcción de estructuras cooperativas como mecanismo de reinserción en el tejido social y económico de la región. Estas cooperativas estaban dedicadas principalmente a los sectores de tejido y confección, agricultura y turismo. El desarrollo cooperativo era obstaculizado tanto por aspectos de orden legislativo, como por falencias en sus procesos administrativos. Al hablar con algunos actores del ETCR, decidimos desarrollar un proceso de capacitación en temas de gestión y emprendimiento. Un equipo multidisciplinar se encargó del proceso de capacitación en el ETCR, pero lo abordó como un proyecto de capacitación más. Diseñó un contenido estándar de un curso de emprendimiento y gestión de negocios que contemplaba módulos que trataban desde la concepción de un negocio hasta su formulación en un plan comercial. Sin embargo, el equipo no tenía conocimiento de la realidad que enfrentaría.

En marzo de 2018, parte del equipo de la universidad viajó a la zona a fin de establecer fechas para las sesiones de capacitación. En esta visita se hizo evidente que la simple lógica de transferencia de conocimiento

debía cambiar a una de acompañamiento de naturaleza emergente y con la intención de colaborar con la transformación de la realidad de ese ETCR.

#### El programa de acompañamiento en el desarrollo de iniciativas productivas sostenibles

¿Qué puede aportar la universidad? Este fue el interrogante que quedó en el aire después de la decepción e incredulidad exhibida por los excombatientes ante la propuesta inicial de capacitación. El exceso de confianza pasó factura y la primera lección que se aprendió fue la necesidad de alterar la propuesta, porque si bien conectaba con propósitos técnicos, el componente humano necesario para el correcto entendimiento de las partes quedaba aún muy lejos. El espacio era totalmente atípico por sus carencias físicas, dificultad de acceso y la ausencia de recursos técnicos para la correcta puesta en escena de un espacio de capacitación.

La experiencia académica sirvió para reconocer no un problema de contenidos sino de forma, de maneras y modos, de respeto por su identidad colectiva. Lejos del aula y con una audiencia ajena al contexto universitario tradicional fue necesario realizar un cambio urgente de perspectiva sobre lo que la universidad era capaz de aportar al proceso. Tal vez este fue uno de los aprendizajes esenciales, si no el más importante. Este cambio de perspectiva abrió el espacio de diálogo.

Fue en este contexto de deconstrucción dialogada que surgió el Programa de Acompañamiento en el Desarrollo de Iniciativas Productivas Sostenibles, que buscaba apalancar el desarrollo social, tecnológico y productivo de las comunidades adscritas al territorio en cuestión. Se acordó dividir la labor en dos momentos: uno de intercambio de conocimientos y formación y otro de acompañamiento y seguimiento a las iniciativas productivas más promisorias.

#### Momento 1: la coconstrucción de un espacio formativo y reflexivo

El primer momento era de intercambio de conocimientos y había un plan básico que se actualizaba en función de las circunstancias. En la medida en que esta fase involucraba a personas del municipio y su área rural, varias de ellas víctimas del conflicto, convinimos en hacer las primeras actividades en un espacio neutral alejado del ETCR. Había que ser cuidadosos, no se podía vulnerar la identidad del otro. Las tensiones producto de saberse miembro de uno u otro bando invitaron a la prudencia de algunos y al silencio de muchos. Se hacía necesaria una herramienta que permitiese llevar a todas las personas participantes al descubrimiento de la idea posible de un «nosotros».

Se dispuso el uso del esquema del *ikigai* como lienzo para convenir el propósito de todos como comunidad. *Ikigai* es un concepto vinculado a la vida y cultura japonesas, definido en 1966 por la siquiatra japonesa Mieko Kamiya como lo que se ha de hacer para conseguir una vida plena. El esquema invita a la definición de cuatro componentes iniciales que son: (i) en qué eres bueno, (ii) lo que amas, (iii) lo que necesita el mundo y (iv) por lo que te pueden pagar. Producto de la combinación de estos surgen otros cuatro espacios de reflexión: (i) pasión, (ii) misión, (iii) vocación y (iv) profesión, y al final de la combinación de todos surge un propósito individual.

Para evitar el énfasis en el propósito individual hubo que ajustar los conceptos que mejor se acomodaran a la idea de comunidad e integración social, conviniendo los factores sobre los cuales concertar: (i) las capacidades de todos; (ii) el amor por lo que se hace, la naturaleza, la comunidad y el territorio; (iii) la conciencia sobre lo que necesita el país y la región, y (iv) una mirada a la creación de valor desde la sostenibilidad. Al finalizar la sesión se bautizó el producto como «*ikigai* para el desarrollo comunitario», y se constituyó como el primer eslabón cocreado bajo el interés de entenderse y actuar desde lo plural.

No solamente fue un ejercicio de adaptación de una herramienta; la iteración y la contrastación de las percepciones *in situ* fueron aspectos fundamentales para la construcción de un espacio formativo incluyente y reflexivo. La distancia inicial entre universidad y territorio y entre bandos contrarios dio paso a relaciones basadas en la cercanía, la identidad comunitaria, la validación del otro y el respeto por su idea de bienestar.

#### Momento 2: después de lo humano lo técnico

Otro resultado importante fue la identificación de las iniciativas productivas que la universidad acompañaría en función de sus capacidades. El proceso de acompañamiento en primera instancia se concentró en la cooperativa textil y en algunos proyectos de agricultura orgánica de la comunidad. En esencia se realizó una depuración de las ideas de negocio en visitas sucesivas al ETCR, que se convirtió en un espacio donde confluían tanto excombatientes como integrantes de la comunidad de Icononzo. Se hizo un inventario de las capacidades instaladas y planes para, en la medida de lo posible, hacer sostenibles las iniciativas en el marco de las limitaciones contextuales de la región.

Adicionalmente se reafirmó el compromiso de la universidad con el proyecto de reinserción con dos acciones destinadas a buscar la sostenibilidad de las iniciativas productivas. En primer lugar, invitó a los integrantes de las cooperativas a participar de la Semana por la Paz en septiembre de 2018, en donde compartieron su mirada y experiencias respecto a la relación con la universidad. También fue un espacio de intercambio comercial en donde, junto con la discusión sobre el proceso la comunidad, pudieron exponer y vender sus productos. En segundo lugar, entre enero y junio de 2019 y de forma conjunta la cooperativa textil y el Centro Javeriano de Competitividad, impulsaron dos convocatorias públicas que buscaban articular la cooperativa en la cadena de valor del sector textil. En la primera convocatoria se abrió espacio a diseñadores jóvenes para coconstruir con los miembros de la cooperativa un diseño estampado alusivo al proceso de paz, que posteriormente se comercializó bajo la figura de marca conjunta entre el diseñador y la cooperativa. La segunda convocatoria buscaba mejorar las capacidades productivas de la empresa y se enfocó específicamente en capacitar a los integrantes en técnicas de patronaje, una de las mayores debilidades de la empresa. Ambas convocatorias se cerraron de manera exitosa y han permitido en el caso de esta iniciativa ampliar sus posibilidades y allanar el camino para su sostenibilidad.

#### A manera de conclusión

¿Qué implicó/a para la universidad el proyecto? Esta es la pregunta clave hoy en día. Fue la oportunidad para constatar el efecto transformador que pueden tener acciones provenientes de la academia, que la universidad tiene la posibilidad y responsabilidad de potenciar las capacidades de una comunidad que, en este caso, a razón de los estímulos e interacción correcta, se abrió a la participación y contribución de los miembros de un colectivo que, aunque tiene clara su identidad, está en proceso de reafirmar su nuevo rol y lugar en la sociedad.

Lo que el equipo javeriano interpretó y asumió fue que, más allá de la constitución de estructuras productivas y modelos de negocio efectivos, lo que el programa consiguió fue elevar la calidad de las interacciones en la comunidad y transformar realidades y contextos, entendiendo que las metodologías deben adaptarse a las condiciones y actores locales, que la formulación de un propósito colectivo cumple una función como lugar de encuentro y diálogo, que empodera y hace conciencia sobre las necesidades del territorio y sobre la participación y responsabilidad de todos como actores sociales fundamentales para la construcción del progreso social. La universidad transforma si es capaz de transformarse a sí misma.

### Referencias bibliográficas

Presidencia de la República de Colombia (2016). Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Disponible en:  
<http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/finAcuerdoPazAgosto2016/12-11-2016-Nuevo-Acuerdo-Final.pdf>

## 9 REPENSANDO LA INNOVACIÓN: UNA PROPUESTA DESDE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Carmen Bueno Castellanos

Universidad Iberoamericana Ciudad de México

### 9.1 Introducción

En este ensayo se presenta una primera reflexión sobre el modelo de innovación que se pretende implementar en la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México (conocida coloquialmente como la Ibero). El mismo comprende el desafío de mantener una postura crítica frente a los enfoques productivistas que aún predominan en el entorno y la construcción de una propuesta que mantenga el espíritu humanista que distingue a esta universidad. Dado que la innovación forma parte de las líneas del Plan Estratégico Institucional rumbo al 2030, ello significa aportar un cambio transformador que sea incluyente y comprometido con el medioambiente desde la educación.

En tanto, la innovación es considerada «el petróleo del siglo XXI», y debe ser asumida como un proceso creativo que permite desarrollar un bien o servicio que aporte algo novedoso. Esto último puede ser desde un pequeño cambio hasta una propuesta totalmente disruptiva. La finalidad consiste en estar a disposición de la sociedad, ya sea a través del mercado, de la política pública o de otros canales de distribución. En el proceso innovador participan múltiples instituciones y actores sociales que aportan recursos, tecnologías y diversos tipos de conocimiento. Toda innovación refleja consecuencias sociales, las cuales pueden ser intencionadas o no, positivas o negativas, y desencadenan cambios diversos: incrementales, radicales, incluso resultan un parteaguas de la vida social (Smith, 2017).

El deterioro ambiental y la descomposición del tejido social —producto de las desigualdades— exigen una reorientación en los procesos y productos innovadores. El gran reto es lograr que estos coadyuven a fortalecer una economía competitiva que esté al servicio del bienestar inclusivo. En este sentido se debe, como dijo el Papa Francisco, «pasar de una economía que mata, a otra que dé vida, particularmente a las mayorías»<sup>20</sup>.

El conjunto de las actividades sustantivas de las universidades convierte a estas últimas en promotoras del cambio que exige el mundo actual. Por ello, los ejes misionales universitarios tienen que responder a los desafíos globales y locales, comprometiéndose con la promoción de programas de formación de capital humano que atiendan la realidad actual y su proyección futura. Además, deben generar puentes internos para combinar diversos tipos de conocimiento y saberes que, en la medida de lo posible, incentiven la coparticipación en los procesos de innovación de distintos actores sociales y, así, fomentar nuevas prácticas de incidencia social. En síntesis, la innovación requiere:

---

<sup>20</sup> Cita extraída del intercambio entre el rector de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, David Fernández, S.J., en la conferencia del P. Michael J. Garanzini, S.J., durante la conmemoración del 75 Aniversario de la Institución (Fernández, 2018, p. 30).

1. Un tipo de praxis que integre la teorización producto de la acumulación de conocimiento de largo aliento con la generación de resultados para resolver problemas concretos.
2. Un replanteamiento de la estructura organizativa y la gobernanza institucional, procurando mayor conectividad interna y promoviendo mayor contacto con el entorno (Boni *et al.*, 2018).

Para responder a las interrogantes sobre la trayectoria y los desafíos que tendrá que enfrentar una política renovada de innovación en la Ibero, presentaremos un primer apartado que reflexiona sobre el contexto global en el que están inmersas las universidades y los procesos de innovación. Posteriormente, haremos referencia a un enfoque sistémico multinivel que aporta una metodología facilitadora del seguimiento puntual sobre innovaciones orientadas a la transformación. Luego, se presentará un primer acercamiento a la situación actual de la Ibero y una propuesta tentativa sobre el direccionamiento hacia un modelo de innovación al servicio del bienestar inclusivo, y por último una reflexión sobre este análisis preliminar sobre el proyecto transformador de la Ibero.

## **9.2 Los paradigmas internacionales del mundo académico y de la innovación**

A partir de la década de 1980, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) impulsaron un modelo universitario de corte neoliberal encauzado al crecimiento económico y al fortalecimiento de una sociedad orientada al mercado. Esta situación impuso diversas tensiones y acomodamientos en la estructura y dinámica de las instituciones educativas en el contexto mexicano. Para muchas universidades esto eclipsó los objetivos sociales y culturales que las identificaban. Los parámetros propuestos estaban dirigidos a la eficiencia y la rendición de cuentas, la acreditación y la competitividad a nivel internacional (Rhoads y Torres, 2005), provocando que se promoviera una oferta educativa basada en competencias. Se implementaron evaluaciones de desempeño de las capacidades científicas de los académicos con medidas estandarizadas que reclamaban su aplicación universal. Las agencias financiadoras de la investigación dictaron el rumbo de la producción científica (Yudkevich, Altbach y Rumbley, 2015), haciendo que las universidades comenzaran a apropiarse de una cultura corporativa de tipo empresarial que provocó reestructuras organizativas y nuevos arreglos sistémicos.

En la actualidad, los ministerios de educación y las agencias que definen la política de ciencia y tecnología en el plano nacional han incitado a las universidades a competir en los *rankings* de excelencia propuestos por agencias certificadoras. El prestigio lo otorgan las acreditaciones obtenidas en los programas educativos por la calidad de publicaciones, medida por el nivel de impacto de las revistas científicas y la cantidad de citas obtenidas por los autores. También en esta carrera por la meritocracia, se valora la obtención de premios individuales o por programa y la cantidad de convenios internacionales firmados. El giro gerencial de las instituciones educativas ha incentivado la generación de recursos económicos derivados de la transferencia tecnológica o de conocimiento a través del registro de patentes y de consultorías o por la venta de programas de formación virtuales. La posibilidad de ofrecer las mejores prácticas en la docencia y en la generación de conocimiento ha transformado a las universidades en instituciones que ofrecen productos que compiten en un mercado mundial.

No obstante, también se pueden percibir cambios que comienzan a sacar a las universidades del encapsulamiento en el que operaban. Cabe destacar trayectorias formativas más flexibles que potencian la inter- y transdisciplina, una mayor comunicación entre el conocimiento científico y un conocimiento práctico (*hands-on*), y que expanden e incrementan la apropiación de dicho conocimiento por poblaciones vulnerables. A esto se añade la multiplicación y diversificación de encuentros y colaboraciones a nivel regional y global que no solo ha permitido acercar y compartir agendas y metodologías entre académicos, sino también tener contacto y en ocasiones colaborar con el Gobierno, la sociedad civil y los consumidores. El mundo académico cuenta con mayor acceso a la producción y a la redistribución del conocimiento a través

de medios como *open source*, *open data*, etc. Estos nuevos arreglos sociales han generado comunidades en red a nivel supranacional que han expandido y densificado proyectos de interés común (Vessuri y Bueno, 2016).

En cuanto a la participación de las universidades en los procesos de innovación, el modelo hegemónico da cuenta de que, además de los programas formativos, las instituciones de educación superior obtienen prestigio por los acuerdos de colaboración con los laboratorios y centros de innovación de grandes firmas y por el registro de patentes<sup>21</sup>. Fue en la década de 1940 cuando los Gobiernos y las universidades se convierten en agentes estratégicos de políticas de ciencia, tecnología e innovación. La colaboración de triple hélice dio cabida al enfoque de sistemas regionales o nacionales de innovación (Edquist, 1997). La tendencia hacia la productividad y el posicionamiento de mercancías y servicios en un mercado globalizado dio por hecho que la innovación reflejaba una mejora en la calidad de vida, sin tomar en cuenta el impacto ambiental que la extracción de recursos y la manufactura de productos no degradables provocaba. El posicionamiento de innovaciones en el mercado y el estrecho vínculo con universidades de prestigio sigue siendo la tendencia hegemónica, aunque recientemente se percibe el interés por redirigir algunas innovaciones hacia una economía circular, más sostenible.

En el sur global, las universidades han estado ausentes o han jugado un rol muy marginal en este modelo triple hélice. Los agrupamientos industriales surgen en el contexto mexicano como resultado de los acuerdos comerciales firmados principalmente entre los países de Norteamérica, la Unión Europea y Japón. Las universidades han estado abocadas prioritariamente al desarrollo de capital humano, sobre todo profesionistas responsables del eslabón ensamblador en la cadena de producción desterritorializada de las grandes firmas, que es precisamente el eslabón que predomina en el contexto mexicano. Es hasta muy recientemente, durante la segunda década del siglo XXI, cuando aparecen centros de diseño e investigación al interior de estas plantas ensambladoras que demandan a las universidades colaboraciones para la solución de problemas técnicamente más complejos, aunque prioritariamente centrados en la producción local.

Esta breve introducción al rol que han jugado las universidades, su acoplamiento a los modelos hegemónicos y su anclaje en contextos como el mexicano, dan pie al siguiente apartado, que está básicamente dirigido a repensar la universidad como un espacio transformador que abone a la solución de los problemas que han agudizado la desigualdad social y el desgaste ambiental.

### **9.3 Hacia una universidad cotransformadora: una propuesta analítica**

Aranguren, Canto-Farachala, Caro y Larrea plantean en el capítulo anterior la necesidad de redirigir el rumbo de las universidades y transitar de modelos de corte emprendedor y de incidencia a uno que involucre y participe en procesos de cocreación con diversos actores sociales. En este apartado se presentan los conceptos claves de un enfoque sistémico multinivel a fin de comprender el compromiso que tienen las universidades para atender el bienestar en sentido integral, proponiendo soluciones a los problemas sociales y ambientales que aquejan al mundo actual bajo un esquema de sostenibilidad<sup>22</sup> (Boní y Gasper, 2011). Bajo esta propuesta, las universidades se establecen como agentes estratégicos que pueden impulsar

---

<sup>21</sup> Para mayor información sobre los tres marcos dominantes de innovación, pueden referirse a Schot y Steinmuller (2018).

<sup>22</sup> La agenda política propuesta por las Naciones Unidas en la Agenda 2030 es un referente para cualquier modelo de desarrollo y diseño de política de ciencia y tecnología orientado a la sostenibilidad.

innovaciones, reconociendo que es la colaboración incluyente y responsable de diversos actores sociales la que promueve estratégicamente el crecimiento y la competitividad responsable y comprometida<sup>23</sup>. Esto permite reflexionar sobre las bases de un modelo de innovación transformador en la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México.

Este enfoque sistémico multinivel parte del hecho de que toda actividad científica y de educación superior, lejos de existir en una burbuja, se entrecruza con intereses de diversa índole tanto en su interior como en relación con el sistema en su conjunto, lo que implica abordar cualquier cambio transformador a partir de tres niveles de análisis: 1) el contexto (*landscape*); 2) los regímenes y 3) los nichos (Boní, Belda-Miquel y Pellicer-Sifres, 2018).

1. **El contexto** integra una configuración que ubica a los organismos internacionales que orientan la política educativa y agentes que aportan infraestructuras, tecnologías y otros recursos estratégicos. En este primer nivel se perfilan las grandes tendencias y se construye una agenda de acción de planes supranacionales y suprainstitucionales.

2. El segundo nivel integra **los regímenes** que acompañan a los agentes sociales que liderean el contexto. Estos regímenes incluyen diversas regulaciones internacionales, reglas, normas y políticas que dictan derechos y obligaciones en el plano local. También incluye lo que se suele llamar «regulaciones suaves», que son prácticas y hábitos que perfilan patrones de comportamiento, percepciones y expectativas en el sistema educativo.

3. En el tercer nivel se conforma un espacio que bajo esta perspectiva se denomina «**nicho**». Es en este espacio donde operan cambios transformadores o disruptivos, dando cabida a la apertura, redefinición y/o confrontación con los agentes del contexto y los regímenes vigentes del sistema. El nicho se convierte en el espacio propicio para detonar un cambio participativo y sostenible social y ambientalmente. En este nivel se favorece la experimentación, el desarrollo de capacidades, la formulación de acciones y el diseño de indicadores de evaluación alternativos. Todo esto implica que el nicho opera con una gobernanza ambivalente: por un lado, requiere suficiente libertad para mantener una postura reflexiva y flexible para actuar de manera descentralizada y horizontal; y por el otro, necesita de la protección de las instancias respaldadas por los regímenes vigentes que paradójicamente dan oportunidad de blindar e incluso nutrir la capacidad innovadora de los nichos (Smith y Raven, 2012).

El nicho mantiene un proceso evolutivo:

- a. La fase de gestación incluye proyectos y programas muy puntuales, aún atomizados y centrados en dinámicas internas.
- b. La siguiente fase se distingue por el escalamiento de los proyectos y programas de la fase anterior. La capacidad evolutiva depende de la capacidad reflexiva y absorción de aprendizajes

---

<sup>23</sup> Algunas lecturas recomendadas sobre este enfoque están en Geels y Schot, 2007, Schot y Steinmueller, 2018 y Schot *et al.*, 2018.

- al interior y la gestión de vínculos aún a nivel local, pero que se identifican con tendencias que operan en otras escalas.
- c. Los nichos pueden seguir evolucionando a una fase translocal en la cual se densifican y se expanden como producto de su vinculación entre proyectos que mantienen la misma direccionalidad y que se fortalecen al tejer puentes y colaboraciones con propuestas operantes en otros espacios.
  - d. Hay una fase de consolidación del nicho en donde se intensifican las relaciones de colaboración y cocreación entre las prácticas locales y las que operan a nivel macro. En esta fase es que se puede considerar que un nicho puede irrumpir y transformar los regímenes del sistema.

El proceso de cambio transformador no es inmediato, al contrario, es un ciclo de largo aliento. Para poder hacer seguimiento de la trayectoria a nivel de nicho, este enfoque propone cuatro elementos que coexisten y se retroalimentan: dirección, inclusión, aprendizaje reflexivo y evaluación.

1. El punto de partida es la **direccionalidad**, que se construye mediante un proceso de reflexión compartida que analiza el rumbo de futuros posibles, tomando en cuenta prioridades y posibles consecuencias y teniendo como principal objetivo el bienestar social y el cuidado ambiental. Se sugiere que se diseñen diversos escenarios: algunos que apunten hacia alternativas radicales y otros que propongan proyectos deseables, pero también sostenibles en tanto capacidades, recursos y viabilidad.
2. La **inclusión** significa que a lo largo de todo el proceso se propicie la participación plural, desde la formulación hasta la implementación de los resultados. A diferencia de los proyectos de incidencia que se formulan de arriba hacia abajo y viceversa, inclusividad implica la posibilidad de que actores que se ubican en los márgenes del sistema puedan ejercer influencia en el diseño de propuestas. La confrontación e incluso la tensión que esto puede provocar se valora como algo positivo que permite la apertura a propuestas con otras miradas y experiencias, incluso irrumpiendo en hábitos y costumbres arraigados. Otra ventaja de la inclusividad es que su aplicación podría revertir la brecha norte y sur en los procesos innovadores, acelerando la participación de actores sociales ubicados en el sur global, sobre todo aquellos que viven en las zonas periféricas y que no han tenido oportunidad de ser escuchados (Schot *et al.*, 2018).
3. A lo largo de todo el proceso se tiene que aplicar **un aprendizaje reflexivo** y una evaluación que permita rectificar o mejorar el rumbo. Sobre el primero, y específicamente en las universidades, el conocimiento científico generado debería mantenerse en estrecha vinculación con el conocimiento práctico y con el derivado de la experiencia. Este aprendizaje reflexivo debería abonar a las trayectorias académicas que se cultivan en la enseñanza, la investigación y la incidencia social, promoviendo el diálogo entre praxis y saberes para iluminar el cambio transformador<sup>24</sup>. Este aprendizaje, también llamado «de segundo orden», aprovecha los diferentes tipos de conocimiento

---

<sup>24</sup> Asheim (2007) propone tres tipos de conocimiento que se combinan en un proceso innovador: el analítico o genérico que se traduce en publicaciones académicas y patentes; el sintético que trata la aplicación del conocimiento analítico que se combina con un conocimiento experiencial y el tercero, el conocimiento simbólico, referido a todas las profesiones creativas que se encargan de comunicar y diseñar la identidad de las innovaciones. Si bien esta propuesta surge en investigaciones desarrolladas en parques industriales dentro del esquema de sistemas regionales de innovación, su pertinencia reside en dar valor específico a cada tipo de conocimiento y la obligada retroalimentación entre éstos.

que se producen dentro y entre los proyectos y programas en pos de entender y evaluar los supuestos embebidos en las prácticas convencionales, así como para mantener una postura propositiva y alternativa.

4. **La evaluación** de un proceso de experimentación a nivel nicho significa replantear indicadores y métricas para que sean congruentes y prioricen la inclusión y la sostenibilidad. El aprendizaje y la evaluación constituyen una combinación indisociable que procura el debate abierto, lo que supone un manejo adecuado de los conflictos derivados de percepciones e intereses que rompen con paradigmas convencionales en la gestión y en el alcance de las innovaciones. La complejidad que reviste la evaluación de un cambio sistémico sugiere la aplicación combinada de varios métodos: técnicas cuantitativas que permitan el manejo de información macro para analizar tendencias y técnicas cualitativas que den cuenta de las especificidades de situaciones contextualizadas, usando herramientas que faciliten la reflexión participativa del proceso innovador<sup>25</sup>.

En el enfoque sistémico multinivel, las universidades como agentes de cambio se enfrentan al reto de que la institución contribuye al fortalecimiento del régimen vigente y al mismo tiempo apoya espacios y actividades en las que se vislumbran propuestas transformadoras que podrían redimensionar los planes estratégicos y desestabilizar el sistema en su conjunto. Este enfoque, como se advirtió al principio del apartado, aporta las herramientas analíticas que se implementan a continuación para comprender los cambios y continuidades del modelo universitario con el que opera la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.

#### **9.4 La Ibero: caminando hacia una propuesta sistémica de orden transformador**

En este apartado se presenta un primer acercamiento a las bases actuales que sustentan un cambio transformador en materia de innovación de la Ibero. Habría que recordar que las universidades son actores estratégicos que pueden impulsar un cambio transformador y que estas forman parte de sistemas más amplios. No obstante, ubicar a la Ibero como parte actuante del sistema educativo en su conjunto permite dimensionar la complejidad que reviste esta transformación. Tomando como referente el enfoque sistémico multinivel, este análisis comienza con los elementos que integran el contexto, para después presentar los regímenes vigentes, lo que da pie a apreciar la conformación del nicho institucional, que es precisamente donde se activa el proceso innovador expuesto en el apartado anterior. En el nicho institucional se encuentran diversas actividades e instancias que de alguna u otra forma ya participan y contribuyen a dirigir el rumbo incluyente y sustentable que distingue a la innovación con rostro humanista.

La Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México surge en 1943 como una asociación más dentro del grupo de instituciones educativas jesuitas, donde destacaba la Asociación de Colegios y Universidades Jesuitas (AJSU), que integra aproximadamente doscientas instituciones formativas alrededor del mundo. A nivel regional participa activamente en la Asociación de Universidades Confidadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL). En la parte docente cuenta con 36 licenciaturas, 47 maestrías y doctorados y 6 carreras técnicas. Actualmente están inscritos alrededor de 11 500 alumnos, esto sin contar los que participan en los 138 diplomados y cursos de actualización. De los 1739 profesores, el 24 % están contratados a tiempo

---

<sup>25</sup> Los temas de evaluación y aprendizaje reflexivo fueron extraídas de las conferencias de Boni 2020 y 2020<sup>a</sup>.

completo, y de estos el 27 % forma parte del Sistema Nacional de Investigadores<sup>26</sup>, lo que corresponde un 0,6 % del profesorado total de la institución. A este grupo de profesores-investigadores, se suman académicos que tienen un perfil más profesionalizante, pero que también participan en propuestas de generación de conocimiento.

Por su parte, la Dirección de Investigación y Posgrado tiene más de 100 proyectos de investigación registrados, algunos de ellos cuentan con apoyo presupuestal de la propia institución. Aunado a esto existen diversos convenios firmados con otras universidades del sector público, privado y social. En términos de vinculación, la Ibero tiene vigentes 206 acuerdos bilaterales con universidades, más de 40 de redes, consorcios y cátedras y alrededor de 140 membrecías a organizaciones académicas nacionales e internacionales<sup>27</sup>.

Retomando el enfoque sistémico multinivel que abarca tres niveles (contexto, regímenes y nicho), en el contexto (*landscape*) del sistema en el que opera la Ibero, existen dos fuerzas en tensión. Por un lado, la Ibero no está ajena a las condiciones del sistema educativo que impera a nivel mundial y que obedece a un modelo corporativo orientado hacia el mercado. Este predomina en las instituciones educativas de prestigio y se alinea al modelo de desarrollo propuesto por la OCDE<sup>28</sup>. Aun cuando la Ibero desde su fundación y hasta los primeros años del siglo XXI ha mantenido una cierta autonomía en sus programas docentes, el único reconocimiento válido es el otorgado por la Secretaría de Educación Pública (SEP), que impone directrices muy rígidas. Además el prestigio de los posgrados y la investigación tienen como referente la política científica y tecnológica de México a cargo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).

En el nivel de contexto también hay agendas internacionales con las que varios programas y proyectos de la universidad se identifican. Tal es el caso de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que se lanzó en 2015 y que incluye 17 objetivos y 169 metas que buscan mitigar la pobreza, cuidar el medioambiente, luchar contra la desigualdad y la injusticia (Naciones Unidas, 2015). Estos objetivos se han convertido en un referente para algunos de los proyectos y programas de la Ibero, sobre todo los que analizan o inciden en el desarrollo o evaluación de políticas públicas. Otro elemento que está en este nivel del sistema es el desarrollo de una potente infraestructura virtual que permite la colaboración a distancia, el acceso de información a través de múltiples bases de datos que ha reconfigurado la producción y la distribución de conocimiento. Gracias a las plataformas *online*, se pueden potenciar los convenios que la Ibero ha firmado con múltiples actores sociales. Ello nos ha permitido mantener las actividades sustantivas de la universidad a pesar de las políticas y prácticas de aislamiento en las que hemos estado sometidos por la COVID-19.

Un elemento de gran peso en la identidad y la proyección de la Ibero es el espíritu humanista de las universidades jesuitas. Dicha filosofía, que ha sido la piedra angular desde el siglo XVI, inspira la orientación de las obras de la Compañía de Jesús, ya que a nivel de contexto demuestra ser un importante contrapeso a

<sup>26</sup> El Sistema Nacional de Investigadores es un programa del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología creado a mediados de la década de 1980 que aporta un incentivo económico adicional a la labor de los académicos dedicados a producir conocimiento científico y tecnológico.

<sup>27</sup> Datos proporcionados por la directora de cooperación académica.

<sup>28</sup> Aun cuando dicha institución está en proceso de reorientar su política hacia una propuesta más incluyente, esto también se refleja en la política científica y tecnológica del país bajo la tutela del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).

las presiones hegemónicas de un sistema educativo globalizado. En tal sentido, el padre Arturo Sosa, S. J., superior general de la Compañía de Jesús, transmitía lo siguiente durante las conmemoraciones por el 75 aniversario de la Ibero:

«El humanismo es una dimensión esencial en la tradición de la Compañía de Jesús, que hoy tiene una enorme vigencia pero también un nuevo rostro: representa el desafío de contribuir a la humanización de este mundo, que sufre la erosión de la Naturaleza, pero también la erosión de las relaciones sociales, de las relaciones entre los seres humanos, los pueblos, las culturas y las naciones, con tanta desigualdad en el acceso a los recursos —también de los recursos educativos— o en la autonomía para tomar sus propias decisiones». (Fernández, 2018, p. 9).

La concreción de planes específicos que se identifican con la orientación de los organismos, filosofías y tecnologías a nivel de contexto requieren ser respaldados por **los regímenes** del segundo nivel del sistema. A continuación se exponen las tensiones y acomodamientos que imponen ciertas restricciones regulatorias; no obstante, también existen normativas o prácticas que se convierten en palancas de apoyo para el desarrollo de actividades a nivel nicho. Como parte de las tensiones, se puede constatar que la Ibero se ha alineado a las métricas internacionales de desempeño de este sistema. Todos los programas están incorporados a la SEP y gran parte de sus posgrados y algunas investigaciones obtienen recursos del Conacyt; estos apoyos se concretan en el registro de posgrados en el Padrón Nacional de Posgrados (PNPC) o en la pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). La Ibero cuenta con diversas acreditaciones nacionales e internacionales que certifican representaciones especializadas en evaluación de educación superior, las cuales son necesarias porque otorgan prestigio y reconocimiento, pero a la vez generan tensión porque mantienen una tendencia productivista o bien imponen lineamientos poco flexibles. En el *ranking* nacional de universidades, la Ibero ocupaba el décimo lugar en el 2019<sup>29</sup>.

A nivel de los regímenes, otro elemento limitativo para impulsar un modelo de colaboración transversal entre los departamentos y centros de investigación que estimule la transdisciplina y habilite procesos de gestión más flexibles es la gobernanza de la Ibero. Esta institución aún mantiene una estructura jerárquica de mando integrada por direcciones que reportan a la rectoría o a la vicerrectoría académica y que en el organigrama oficial carece de vasos comunicantes. El resultado ha sido que aún predomina la formación, la investigación y la incidencia disciplinar atomizada, lo cual ha inhibido el potencial de producción y difusión de conocimiento que todavía se mantiene disperso. Este tipo de gobernanza ha provocado que sea más fácil la colaboración interinstitucional que las sinergias internas.

Al mismo tiempo, al nivel de régimen, la Ibero cuenta con un plan estratégico que es un instrumento impulsor de la transición hacia una propuesta de innovación transformadora y que textualmente se expresa de la siguiente manera: «Contribuir al logro de una sociedad más justa, solidaria, libre, incluyente, productiva y pacífica, mediante el poder transformador de la docencia, la investigación, la innovación y la vinculación, en estrecho contacto con la realidad» (Plan Estratégico Institucional rumbo al 2030, p. 15).

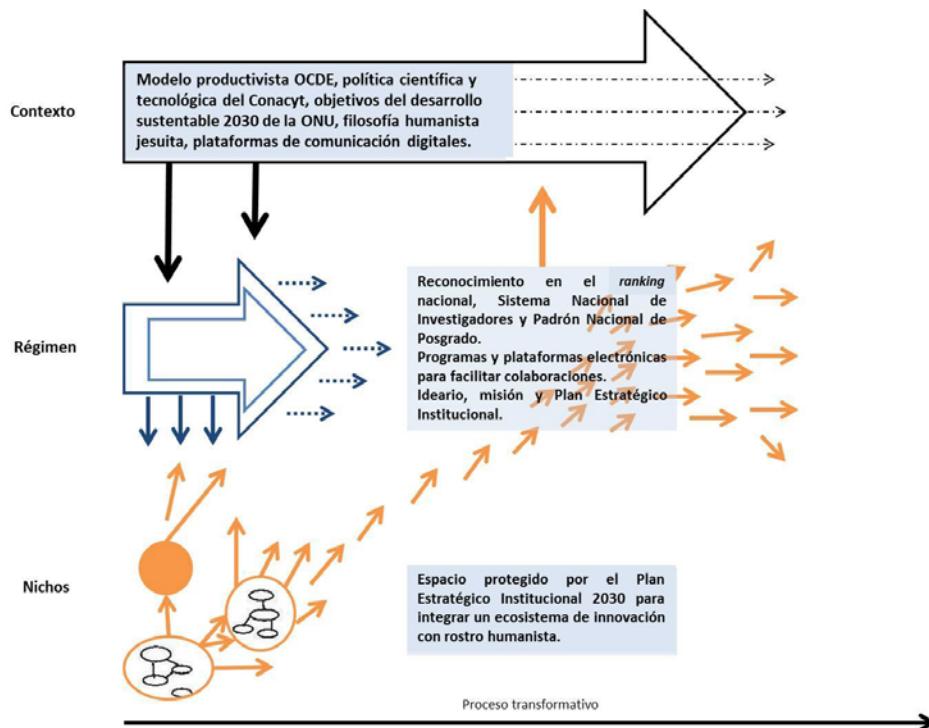
---

<sup>29</sup> Cabe mencionar que en el *QS World University Rankings 2020*, no aparece ninguna universidad mexicana en los cien primeros lugares.

Cabe mencionar que este plan fue resultado de una convocatoria amplia y contiene seis líneas estratégicas. La cuarta línea corresponde al modelo de innovación e incluye una serie de objetivos que están alineados a la filosofía humanista que distingue a la universidad. Para ello se propone el desarrollo de instrumentos de gestión y un replanteamiento de las relaciones internas, así como con otros actores sociales. También plantea que este modelo de innovación se refleje en la formación integral de los estudiantes, en el fortalecimiento de la transferencia de conocimiento y que aporte valores a los diversos sectores de la sociedad. Todo esto da cuenta que en el nivel del régimen del sistema, la Ibero tiene que acoplar un modelo de corte productivista con el compromiso de permear la filosofía jesuita en todas las actividades sustantivas de la institución.

Como se mencionó en el apartado anterior, es en el nivel de **nicho** donde aparecen actividades novedosas que permiten atender los objetivos planteados en el Plan Estratégico Institucional, cuya intención es dirigir a la Ibero hacia un cambio comprometido con la sociedad y con el medioambiente. En este horizonte se abren ventanas de oportunidad para promover una innovación transformadora. Como se mencionó anteriormente, el Plan Estratégico Institucional se convierte en un gestor de cambio, respaldado por una importante infraestructura material y humana, que opera diseminada y en ocasiones invisible para los tomadores de decisiones. La figura que se muestra a continuación ilustra el análisis propuesto hasta ahora:

**Figura 1** La Ibero desde la perspectiva multinivel



Fuente: Gráfico adaptado y recontextualizado para este trabajo del propuesto por Geels, 2002.

Para lograr esta transformación institucional, uno de los retos es elaborar un diagnóstico que permita conocer a fondo los programas y proyectos que de una u otra forma están desarrollando propuestas disruptivas comprometidas con el bienestar social y el cuidado ambiental y que para potenciar un cambio requieren de una gobernanza transversal. Para lograr este primer acercamiento se retoma la propuesta evolutiva de **nicho**. Habría que recordar que el nicho integra diversas fases evolutivas:

- a. La **primera fase** corresponde a procesos autónomos que están direccionados hacia una formación humanista. Aquí se ubican los cursos obligatorios de formación integral a nivel de carrera técnica o licenciatura. Están en esta primera fase porque estimulan la reflexión acerca de valores, principios y conceptos del bien común y complementan la formación de futuros profesionistas que, por lo general, se insertan en puestos de liderazgo.
- b. En la **segunda fase** destacan actividades concentradas en las interrelaciones locales: materias cursativas y talleres en diversas carreras que se desarrollan en colaboración con ONG o con dependencias de Gobierno. Muchas de estas actividades carecen de continuidad porque están ligadas a la acreditación de materias. En esta fase también se ubica el servicio social, que es un programa obligatorio para todo estudiante universitario en México, cuya finalidad es aportar conocimiento profesional a programas sociales o de Gobierno sin recibir ninguna remuneración. Por último, están los programas de incidencia que responden directamente a las obras de la Compañía de Jesús y que están totalmente inmersos en la realidad atendiendo temas de derechos humanos en diversos ámbitos, proponiendo soluciones a la supervivencia o asesorando sobre oportunidades económicas a grupos vulnerables como migrantes, mujeres e indígenas. A pesar de su trascendencia, estos programas tienen muy poco o nulo contacto con la parte académica de la universidad. Lo que tienen en común es el estrecho contacto con grupos sociales marginados y que utilizan conocimiento profesional en estas colaboraciones, pero desafortunadamente reportan poca resonancia al interior de la institución. Para escalar al tercer nivel de evolución de nicho sería conveniente integrar un reservorio de la producción de conocimiento práctico de estos programas de incidencia a disposición de la sociedad que difunda los aprendizajes y las aportaciones de la experiencia colaborativa<sup>30</sup>.
- c. Ubicados en la **tercera fase** de la evolución a nivel nicho aparecen espacios que surgen durante las últimas dos décadas en la Ibero y que se distinguen por una morfología distinta con estructuras más orgánicas, flexibles, que se han especializado en problemáticas que de una u otra manera impactan diversos ámbitos de la economía mexicana. Destacan tres institutos que pertenecen a la Dirección de Investigación que combinan la ciencia básica con conocimiento aplicado: el Instituto de Investigación Aplicada y Tecnología (INIAT), el Instituto de Investigación sobre Desarrollo y Equidad Social (EQUIDE) y el Instituto de Investigación para el Desarrollo de la Educación (INIDE). A este grupo se añade un centro de recién creación, el Centro Transdisciplinario Universitario para la Sustentabilidad (CENTRUS), que está adscrito a otra división de corte disciplinar. También hay otro grupo de instancias que ofrecen servicio de asesoría y capacitación, incluso a nivel de maestrías, al sector productivo: Ibero Consultores Estratégicos, el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE), la Escuela de Emprendimiento Social e Innovación (EDESI) y el Centro Internacional de Investigación de la Economía Social y Solidaria (CIIESS). La vinculación de este último grupo es muy variada, va desde grandes corporaciones y cooperativas hasta emprendedores independientes. Hay también algunos proyectos que operan dentro de las direcciones académicas que han logrado una importante vinculación con diversos actores sociales. Solo por mencionar dos ejemplos

---

<sup>30</sup> El programa de incidencia Programa Universitario para la Sustentabilidad, que se originó en la década de 1990, es el único que registra un acervo de información sobre conflictos socioambientales y cuenta con proyectos colaborativos de corte transdisciplinario.

sobresalientes: la Cátedra de Investigación Dinámicas Territoriales y Bienestar en el Departamento de Economía, y en las ingenierías el Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario (IMSU), que contribuye a sensibilizar a las organizaciones con su entorno mediante la comunicación sistematizada del impacto de los productos/servicios generados por las organizaciones en la vida del usuario y de su comunidad.

Estos espacios que reportan actividades vinculantes con diferentes grados de consolidación muestran múltiples colaboraciones tanto en el contexto local como internacional, además de desarrollar proyectos de mayor complejidad e impacto, ingresando recursos externos a la institución. Se puede afirmar que se han convertido en espacios transformadores que reconocen la importancia de las sinergias entre diferentes tipos de conocimiento, incluso en algunos casos reivindicando los saberes autóctonos. Estos espacios podrían fungir como detonadores de cambio en la gobernanza institucional e incentivar un efecto arrastre para todas las otras actividades que aún operan atomizadas o con interrelaciones exclusivamente locales.

- d. La Ibero aún no llega a la **cuarta fase** de consolidación de un nicho de transformación sistemática de la institución; no obstante, hay una clara identidad con dos de los cuatro elementos que permiten la evolución de un nicho, estos son: una clara direccionalidad y una premisa de inclusión de la docencia, la investigación, la colaboración y el acompañamiento con las poblaciones más vulnerables. Los desafíos que aún persisten se centran en la gestación de mecanismos para un aprendizaje reflexivo y una evaluación permanente de los alcances de las actividades transformadoras.

### 9.5 Reflexión final: lo que falta por explorar

Un primer acercamiento a los cambios transformadores que está experimentando la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México da cuenta de la conformación de un híbrido que mezcla y rinde cuentas del modelo aún predominante, que prioriza la productividad y al mismo tiempo se inspira en la filosofía humanista que le permite mantener su identidad e impulsar proyectos comprometidos con el bienestar. En los apartados anteriores se expuso de manera general el enfoque sistémico multinivel y se presentó una primera radiografía de los espacios que dentro de la Ibero tienen un fuerte sello jesuita y que están claramente dirigidos hacia la formación, la generación de conocimiento y soluciones prácticas que fomentan una economía competitiva procuradora del bienestar inclusivo.

Este primer análisis sobre las aportaciones que la Ibero ofrece a procesos transformadores abre otras oportunidades. Por ejemplo, se necesitan realizar aprendizajes reflexivos y evaluaciones de los alcances y el impacto de las formas de gobernanza de cada actividad o instancia y de la manera en que coexiste con el régimen predominante en la estructura organizativa de la universidad; es imprescindible registrar, analizar y compartir las prácticas que se implementan en la colaboración con otros actores sociales, así como proponer alternativas que propicien la transversalidad cognitiva y organizativa y reconocer la riqueza que estos encuentros ofrecen al bienestar social y al cuidado del medioambiente; y por último, se deben generar espacios de discusión sobre las regulaciones vigentes al interior de la institución que frenan o restringen procesos de colaboración.

Existen aún varias preguntas sobre la relación entre la innovación y las universidades: ¿Cómo se define la inclusividad en las actividades programadas? ¿Son los grupos más vulnerables invitados a participar activamente (cocrear) a lo largo de todo el proceso para exponer sus puntos de vista en la resolución de problemas? ¿Qué tensiones y acomodamientos se producen en la confluencia de diversos tipos de conocimientos y saberes? ¿Es factible un diálogo constructivo entre conocimiento de base tecnológica y las disciplinas sociales y las humanidades? ¿Cuáles son las formas de evaluación de los impactos de los proyectos

y cómo derivar aprendizajes reflexivos a lo largo del proceso? ¿Qué elementos se deben tener en cuenta para que un programa de incidencia, una consultoría o una propuesta de investigación tenga un alcance transformador y/o pueda ser replicable en otros contextos?

Seguramente se producirá un caleidoscopio con múltiples escenarios que podrán enriquecer las prácticas y los resultados de un modelo transformador con rostro humanista cuando respondamos todas y cada una de estas inquietudes.

## Referencias bibliográficas

- Asheim, B. (2007). Differentiated Knowledge Bases and Varieties of Regional Innovation Systems. *Innovation*, 20(3), 223-241.
- Boni, A. (13 enero 2020). Las universidades como catalizadoras de la innovación transformativa. Conferencia presentada en el taller *Building Transformative Innovation Capacities for Sustainability Challenges*, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.
- Boni, A. (14 enero 2020). Innovación Transformativa. Una introducción. Ponencia presentada en el taller *Building Transformative Innovation Capacities for Sustainability Challenges*, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.
- Boni, A., Belda-Miquel, S. y Pellicer-Sifres, V. (2018). Innovación transformadora. Propuestas desde la innovación social colectiva para el desarrollo humano. *Recerca. Revista de Pensamiento y Análisis*, 23, 67-94.
- Boni, A. y Gasper, D. (2012). Rethinking the quality of universities: How can human development thinking contribute?. *Journal of Human Development and Capabilities*, 13(3), 451-470.
- Edquist, C. (ed.) (1997). *Systems of Innovation. Technologies, Institutions and Organizations*. Londres: Pinter.
- Fernández Anaya, G., González Jácome, A., Prado Garduño, G., Rovalo y López de Linares, F. y Torales Pacheco, M. C. (eds.) (2019). *La Universidad Iberoamericana generadora de conocimiento. Un caleidoscopio*. México: Universidad Iberoamericana.
- Fernández, S. (coord.) (2018). S. J. Universities. Toward the Transformation of the World. *World International Conference*. Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31, 1257-1274.
- Geels, F. y Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36, 399-417.
- Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 (A/RES/70/1). <https://undocs.org/es/A/RES/70/1>
- Rhoads, R. y Torres, C. A. (2005). *The University, State and Market. The Political Economy of Globalization in the Americas*. California: Stanford University Press.
- Schot, J., Kivimaa, P. y Torrens, J. (2019). *Transformando la experimentación: intervenciones experimentales en materia de políticas y sus alcances transformadores*. Documentos de Políticas TIPC, número 2.
- Schot, J. y Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554-1567.
- Smith, A. (2017). Innovación social, democracia y makerspaces. *Revista Española del Tercer Sector*, 36, 49-74.
- Smith, A. y Raven R. (2012). What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. *Research Policy*, 41, 1025-1036.

Universidad Iberoamericana (2020). *Plan Estratégico Institucional. Rumbo 2030.* Recuperado de <http://www.ibero.mx/estructura-y-normatividad-intro>

Vessuri, H. y Bueno, C. (2016). Institutional Re-structuring in the Social Science World: Seeds of Change. En M. Kuhn y H. Vessuri (eds.), *The Gobal Social Sciences. Under and Beyond European Universalism* (pp. 141 -167). Stuttgart, Germany: Ibidem Press.

Yudkevich, M., Altbach, P. y Rumbley L. E. (2015). *Academic Inbreeding and Mobility in Hicher Education.* Reino Unido: Palgrace Macmillan.

## 10 LA REGULACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN Y SOCIEDAD: ESTUDIOS DE CASO DEL ÍNDICE MEXICANO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Odette Lobato Calleros

Universidad Iberoamericana Ciudad de México

### 10.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo de investigación conocer la regulación entre organización y sociedad que el Índice Mexicano de Usuario (IMSU) desencadena. El IMSU tiene como misión ser un canal de comunicación entre la organización y el usuario de sus productos y/o servicios y ha sido desarrollado por el Laboratorio IMSU, nodo innovador de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México.

Debido a la complejidad de la regulación entre organización y sociedad, para decidir lo que íbamos a observar —que sería la pregunta general de investigación— acudimos a la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann, por sus grandes aportaciones a la comprensión de los sistemas sociales y la conceptualización de su constitución social mediante la comunicación, lo que coincide con lo que es el IMSU: comunicación entre el usuario y la organización.

De acuerdo con Luhmann (2010), se define la regulación como una forma de comunicación que logra una mayor sensibilidad de la organización, esto de acuerdo al estado de los procesos internos de la organización y su relación con el entorno. Esta conceptualización reconoce que la causalidad en la sociedad no es de intervención, sino desencadenante y contingente, porque depende del estado de la organización y su forma de relacionarse con su entorno.

En este estudio, la pregunta general de investigación es: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿cómo es la regulación entre la organización y la sociedad, que se desencadena por el Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario? Dicha pregunta se plantea en cuatro tipos de relación usuario-organización, correspondientes a cuatro estudios de caso del IMSU (2010-2020): ciudadano usuario-institución gubernamental, consumidor-empresa económica, consumidor socialmente responsable-empresa social, activista social y ambiental-empresa social.

Como principales resultados se identifica que el IMSU contribuye a la regulación de la relación organización-sociedad cuando, como parte del estado social de los procesos internos de la organización, la supervivencia de esta se asocia a la mejora de la satisfacción de los usuarios de sus productos y/o servicios. Además, se da una tendencia al aumento del tipo de usuario activista social y ambiental, cuyos criterios de decisión ponderan tanto la utilidad y el costo a nivel personal, como las aportaciones de la organización a la inclusión y sostenibilidad de la comunidad.

En las futuras organizaciones, cuya supervivencia sea percibida internamente como dependiente de la satisfacción del usuario activista social y ambiental, la comunicación generada por el laboratorio del IMSU podría desencadenar una competitividad para el bienestar subjetivo personal y comunitario, objetivo de la Red de Investigación Orkestra (universidades jesuitas), por lo que integrar sus avances a las bases teóricas y empíricas de la innovación transformativa es pertinente.

El capítulo contiene en la primera sección el surgimiento del laboratorio del IMSU en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México. La segunda sección presenta principios de la teoría de las organizaciones desde la perspectiva de los sistemas sociales de Niklas Luhmann. La tercera sección plantea el objetivo y las preguntas específicas de la investigación; el tipo de estudio a realizar; la muestra de estudios de caso que se

analizará; y cómo se observará la comunicación desencadenada. La cuarta sección describe los casos de estudio del IMSU seleccionados respecto al modelo de evaluación que registra las interacciones entre el usuario y la organización, así como la comunicación desencadenada por el IMSU. La quinta presenta la discusión de los resultados, las conclusiones, las limitaciones del estudio y temas para investigaciones futuras.

### **10.2 Surgimiento del laboratorio IMSU en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México**

En 2005, «la Universidad Iberoamericana Ciudad de México (Ibero), al tener como uno de sus propósitos fundamentales servir a México mediante la promoción de cambios que impulsen a la justicia social, aceptó el reto de establecer un indicador para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios y programas gubernamentales» (Ibero, 2005). Con base en ello, un equipo interdisciplinario de investigadores participó en una competencia de la Oficina de Innovación de la Presidencia de la República, para diseñar e implantar una metodología a fin de obtener un indicador válido y confiable sobre el desempeño de las instituciones gubernamentales.

A partir de ganar la competencia de la Presidencia de la República, el laboratorio del IMSU ha sido un nicho de innovación en la Ibero, como lo identifica Carmen Bueno en su artículo sobre la innovación transformativa en este cuaderno.

Algunas características de los nichos definidos por Smith y Raven (2012) , citados en el artículo que Bueno publica en este cuaderno, que el laboratorio del IMSU comparte son: i) ser un espacio de experimentación/innovación que busca disparar un cambio participativo hacia la sostenibilidad social y ambiental; el laboratorio del IMSU crea específicamente un canal de comunicación entre la organización y la sociedad, esta última representada por la opinión del usuario de los productos y/o servicio generados por la organización; en condiciones sociales propicias se espera que esta comunicación incremente la sensibilidad de la organización, a favor de la opinión del usuario y por lo tanto a su bienestar subjetivo; ii) la formación de personas investigadoras y consolidación de un grupo interdisciplinario de investigación mediante su «apertura, redefinición y/o confrontación con los agentes del contexto», específicamente con dos tipos de agentes, organizaciones y usuarios de sus productos y/o servicios; iii) presenta una gobernanza ambivalente, porque «por un lado requiere de suficiente libertad para mantener una postura reflexiva y flexible» y por el otro, necesita la protección de los agentes sociales que liderean el contexto; el rector, la vicerrectoría y la dirección de la división de la Ibero han sido pilares de apoyo del laboratorio del IMSU, un ejemplo de ello es la entrega anual del Premio IMSU por el rector de la universidad con la presencia de las demás autoridades.

El laboratorio IMSU ha logrado desarrollar una metodología válida y confiable para evaluar desde la perspectiva de los usuarios los productos y/o servicios que les ofrecen diversas organizaciones: instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas privadas y empresas sociales. Además, es replicable en diferentes culturas, ya que estudia e integra elementos culturales que se relacionan con la satisfacción del usuario.

Agradecemos la invitación que nos hace Orkestra para contribuir en este libro sobre las bases de una competitividad para el bienestar incluyente y sostenible, la cual nos ha llevado a hacer un alto en el camino e investigar el nivel de regulación que el laboratorio IMSU de la Ibero ha desencadenado entre el usuario y la organización.

### **10.3 Organización y sociedad**

A la sociedad en que vivimos se le ha llamado «sociedad organizacional» porque, a diferencia de las organizaciones primitivas, espacios donde los trabajadores reproducían las condiciones para su supervivencia física (Luhmann, 2010), actualmente las organizaciones cumplen con «casi todas las funciones

de la sociedad» (Rodríguez, 1996). Si bien el usuario no es el fin de la organización, los facilitadores de la vida personal y comunitaria del usuario (ej.: educación, agua potable corriente, comida, etc.) son reproducidos por alguna organización.

A pesar de la importancia de la organización para la sociedad, el estudio de la organización y la sociedad ha sido limitado incluso en la teoría de las organizaciones, «cuyo objeto de estudio, la organización, lo toma de la administración y contribuye a alejar a ésta del pragmatismo en que nació, al dar su sustento teórico» (Ibarra, 1996).

La teoría de las organizaciones ha logrado traspasar el estudio de «cómo deben ser las organizaciones», por «cómo son las organizaciones» (Ibarra, 1996). Un enfoque teórico que ha dado frutos recientes surge de la sociología de la organización y se refiere a las decisiones y la ambigüedad. Luhmann retoma el estudio de la organización desde la decisión (Simon, 1978), y la define como un tipo de comunicación. A continuación, presentamos una muy breve síntesis de algunos de los principios de la teoría de los sistemas sociales de Luhmann (2010) que son base de la pregunta general de la investigación.

La teoría de los sistemas sociales de Luhmann abandona el enfoque ampliamente criticado de la *racionalidad* por el estudio científico de la organización. El enfoque de la *racionalidad* se fundamenta en: i) la teoría de la acción que ubica la razón de la creación de las organizaciones en los individuos, lo que se contrapone con la función principal de la organización, su supervivencia y su constitución dentro de un estado social dado; ii) los esquemas de *medios/fines* que fácilmente pierden su validez por el intercambio entre medios y fines, y iii) la reducción de la organización a *inputs/outputs* valorados por medio de fórmulas matemáticas que no captan la complejidad de la organización.

Luhmann cuestiona la concepción de los sistemas sociales a partir de su elemento más pequeño porque cualquiera puede ser divisible y porque los elementos no son la base de los sistemas sociales sino las relaciones. Además, descarta como elemento más pequeño las acciones, porque se asocian a la situación mental del individuo, la cual no puede reflejar al sistema social global debido a que el individuo tiene una capacidad de percepción limitada (Luhmann, 1984).

Para la comprensión de los sistemas sociales, Luhmann establece como unidad constitutiva la comunicación, ya que permite observar la relación entre complejidades. La comunicación se enriquece del pasado a través de la memoria, su transmisión es cada vez menos impedida por la distancia geográfica por los adelantos de la tecnología de la información, en ella confluyen las antelaciones del futuro, y a través de ella se establece el estado social (ejemplo: leyes, costumbres, disciplinas, cultura). Se conceptualiza la comunicación enfatizando el enlace que en ella se realiza, mediante lo que el *alter* sugiere y la aceptación o rechazo por parte del *ego* de la sugerencia del *alter*. Incluye la comunicación en general, no solo la interpersonal, también los medios de comunicación, que son «un código de símbolos generalizados que guía la transmisión de selecciones» (Luhmann, 1995, p. 11) (ej: dinero).

La comunicación de acuerdo con Luhmann toma diferentes formas según el sistema social del que se trate: i) decisiones en el sistema de la organización, ii) temas en el sistema de la interacción personal, y iii) códigos de comunicación en el sistema de la sociedad (Torres-Nafarrate, 1999).

Como Rodríguez (1984, p. 9) explica, la decisión se diferencia de la acción en cómo presenta la contingencia. La acción es algo dado, en cambio la decisión «no tiene su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en la elección entre varias posibilidades (alternativas)». La decisión está constituida por la relación de la diferencia entre alternativas y la alternativa seleccionada. Las decisiones constituyen a las organizaciones porque en ellas se generan alternativas y la selección de alguna de ellas reduce la complejidad

y la incertidumbre del futuro de la organización; porque se fija una cierta configuración de la organización al seleccionar alguna de las alternativas. Entonces, la decisión tomada se convierte en premisa para las decisiones subsecuentes.

Retomando a Maturana y Varela (1994), Luhmann conceptualiza la organización como un sistema autopoético de decisiones, con identidad propia, que utiliza sus propios recursos (premises de decisión) recursivamente para sobrevivir, y en donde el entorno funge como perturbador y disparador de decisiones de la organización; lo que significa que la organización es un sistema cerrado operativamente (configurado por sus propias decisiones) (Luhmann, 1997; Torres-Nafarrate, 2004). La sensibilidad de la organización a las perturbaciones del entorno depende del estado interno de sus procesos, que es constituido por las premises de decisión. Los límites del sistema son el poder y la supervivencia del sistema.

De acuerdo con Luhmann (2010, p. 464), la regulación contribuye a la sensibilidad de la organización respecto a las «turbulencias que deben ser atribuidas, en parte, a repercusiones de la propia regulación y, en parte, a cambios de su contexto, los que a su vez pueden ser consecuencia de otras regulaciones». Como los sistemas sociales son comunicaciones, la regulación es una forma de comunicación que logra una mayor sensibilidad de la organización de acuerdo al estado de sus procesos internos y su forma de relacionarse con su entorno. Un ejemplo de ello es la comunicación de metas por parte de la organización que puede resaltar diferencias que se incrementen o disminuyan por la regulación. En esta investigación, nos enfocaremos a estudiar la regulación generada por la comunicación de los resultados del IMSU, desde los procesos internos de la organización.

Además, reconociendo que la causalidad en la sociedad se presenta como una causalidad desencadenante, y no de intervención, el resultado esperado estará «esencialmente determinado por el estado en que se encuentra dicho sistema en ese momento y no por una ley *causa aequat effectum*» (Luhmann, 2010, p. 461). Por lo tanto, la posible regulación del IMSU no se plantea como una causalidad de intervención, sino como una causalidad contingente, puede suceder o no suceder, de acuerdo al estado de la organización.

#### 10.4 Metodología de investigación

El **objetivo de la investigación** es estudiar la regulación entre organización y sociedad que desencadena el Índice Mexicano de Usuario (IMSU).

##### Alcance de la investigación

El estudio de la regulación se enfoca a la comunicación que logra una mayor sensibilidad de la organización, debido al estado de sus procesos internos y su forma de relación con su entorno. El disparador de la comunicación que se estudia son los resultados del IMSU. Se analiza una muestra de cuatro estudios de caso del IMSU.

##### Pregunta general de la investigación

Tomando en cuenta que la causalidad desencadenante «está esencialmente determinada por el estado en que se encuentre el sistema en ese momento» (Luhmann, 2010, p. 461), la pregunta general de investigación es: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿cómo es la regulación entre la organización y la sociedad que se desencadena por el Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario?

## Tipo de estudio

Debido a que se busca comprender la complejidad de la regulación de la organización y su entorno a través de estudios de caso previamente elaborados, el tipo de estudio es descriptivo, observacional y retrospectivo. La observación se enfocará a tres momentos de la comunicación: a) la entrega de información de los resultados del IMSU a la organización, b) la toma de decisiones de la organización que respondan a los requerimientos de los usuarios y c) la comunicación de la organización a los usuarios sobre los cambios realizados para alcanzar sus requerimientos.

## Selección de estudios de caso

La selección de los estudios de caso a analizar se realiza con base en los siguientes criterios: i) diferencias entre el tipo de organización, ii) prioridad a organizaciones que fueron evaluadas en dos ocasiones, iii) diferencias entre tipos de usuarios, dando prioridad a los comprometidos con aspectos sociales y ambientales, y iv) casos disponibles del laboratorio IMSU (2010-2020). Se seleccionan cuatro estudios de caso porque se logra la representación de los tipos de organización y usuarios que el laboratorio del IMSU ha estudiado.

- **Estudio de caso A. Ciudadano usuario-institución gubernamental: Liconsa (2010).** La función de este programa es apoyar a los hogares beneficiarios para que tengan acceso al consumo de leche fortificada de calidad a bajo precio (Secretaría de Gobernación, 2020). Se cuenta con dos evaluaciones transversales del IMSU a nivel nacional, una de leche líquida (muestra 1196 encuestados) y otra de leche en polvo (1151 encuestados).
- **Estudio de caso B. Usuario tradicional-empresa privada: banca de inversión (2010 y 2011).** Por tratarse de una empresa privada se evita difundir su identidad. La función de esta empresa es asesorar en inversiones financieras. El número de encuestados a nivel nacional fue en 2010 de 619 y en 2011 de 571.
- **Estudio de caso C. Usuario con responsabilidad social-empresa social: Capeltic (2014 y 2016).** Capeltic es el último eslabón de Yomol A'tel, cadena de valor del café producido por indígenas tzeltales; su función es servir el café en taza (Capeltic, 2021). Cuenta con tres cafeterías ubicadas en los campus del sistema universitario jesuita en México. En 2014, el alcance fue el Capeltic de la Cd. de México (250 encuestados); en 2016, fueron todos los Capeltic (593 encuestados). También en 2016, se realizó un *benchmarking* con cafeterías de las grandes ligas cercanas al campus Cd. de México, Cielito Querido Café (203 encuestados) y Starbucks (183 encuestados), aunque en el comparativo solo mencionaremos el lugar que ocupó Capeltic.
- **Estudio de caso D. Usuario activista social y ambiental-empresa social: Cowichan Biodiesel Coop (2017 y 2019).** Se trata de «una comunidad de dueños y operadores de una organización no-gubernamental dedicada a la producción, el uso y la promoción de biocombustibles en orden de alcanzar una economía local ética y ambientalmente sustentable» (CBC, 2020). El estudio es de tipo longitudinal, evalúa a la población de usuarios.

## Preguntas específicas de investigación

Pregunta específica A: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿cómo es la regulación entre Liconsa y la sociedad, que se desencadenó con la comunicación de los resultados del IMSU sobre Liconsa en 2010?

Pregunta específica B: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿cómo es la regulación entre una banca de inversión y la sociedad, que se desencadenó con la comunicación de los resultados del IMSU sobre dicha banca de inversión en 2010 y 2011?

Pregunta específica C: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿cómo es la regulación entre Capeltic y la sociedad, que se desencadenó con la comunicación de los resultados del IMSU sobre Capeltic en 2014 y 2016?

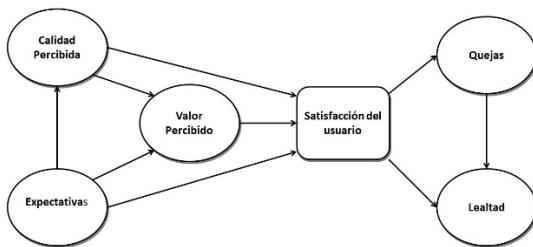
Pregunta específica D: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿cómo es la regulación entre Cowichan Biodiesel Coop (CBC) y la sociedad, que se desencadenó con la comunicación de los resultados del IMSU sobre CBC en 2017 y 2019?

### 10.5 Estudios de caso del Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario

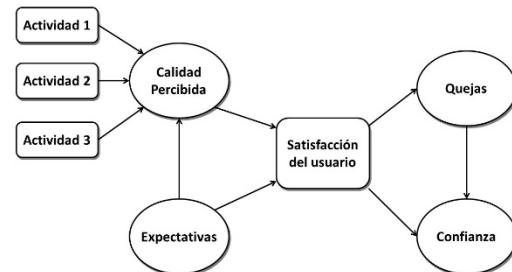
Con el objeto de iniciar el diseño de la metodología del IMSU, se recibió financiamiento por parte de la United States Agency for International Development (USAID). El Centro de Calidad de Michigan University, dedicado a la generación del American Customer Satisfaction Index (ACSI) —el indicador sobre el tema con más prestigio en América, que fue desarrollado a partir del índice de satisfacción sueco—, capacitó a miembros del laboratorio del IMSU.

El ACSI cuenta con dos modelos teóricos sobre la satisfacción del usuario, uno dedicado a empresas lucrativas (figura 1) y otro a instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (figura 2), los cuales se presentan a continuación.

**Figura 1 ACSI empresas lucrativas**



**Figura 2 ACSI instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales**



Fuente: ACSI Technical Staff (2005). *American Customer Satisfaction Index Methodology Report*. Ann Arbor, MI.  
Derechos de autor de University of Michigan.

El ACSI plantea la relación organización y sociedad en términos de utilidad y valor económico para el usuario. Sus modelos postulan como principal relación a evaluar la calidad —nivel de utilidad— y satisfacción. Dicha relación es mediada por las expectativas y el valor percibido (relación precio/calidad). La consecuencia de la satisfacción en las empresas lucrativas es la lealtad y en las instituciones gubernamentales es la confianza.

La metodología del IMSU diseña y estima un modelo para cada estudio de caso, con base en los siguientes pasos: 1) actualizar el estado del arte sobre indicadores nacionales que evalúan la satisfacción de los usuarios, el ACSI y otros que se basan en modelos de ecuaciones estructurales; 2) desarrollar un estudio cualitativo; 3) diseñar un modelo de evaluación para medir la satisfacción y plantear hipótesis sobre sus causas y efectos; 4) diseñar el instrumento de medición; 5) aplicar una prueba piloto; 6) diseñar la muestra; 7) recolectar datos; 8) estimar el modelo de ecuaciones estructurales, y 9) comparar varios estudios de caso.

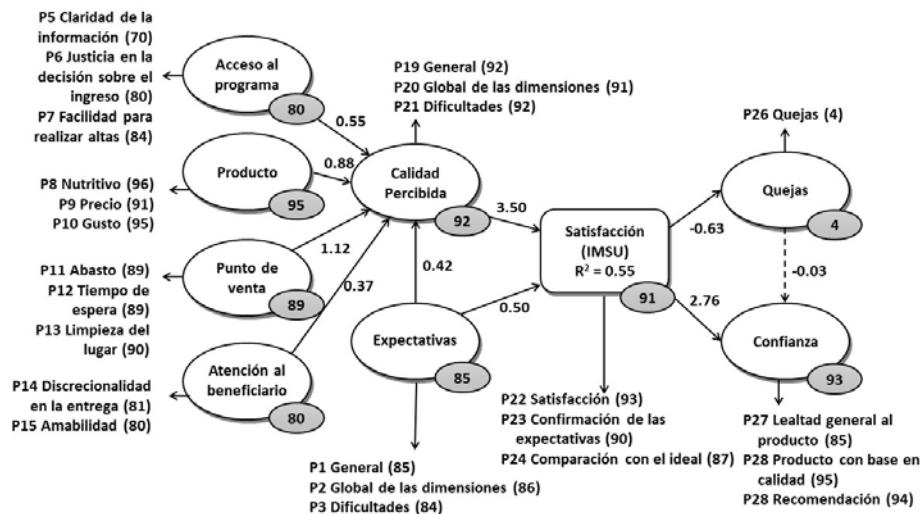
#### Estudio de caso A. Ciudadano usuario-institución gubernamental: Liconsa (2010)

En 2009, el equipo del IMSU concursó por fondos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y ganó el proyecto de evaluación de los principales programas sociales a nivel federal, entre ellos, el Programa

de Abasto Social-Liconsa Leche Líquida/Polvo (6 millones de usuarios) (Secretaría de Gobernación, 2020). El reto del modelo fue hacer prevalecer el interés del usuario (ejemplo: precio de la leche) y el diseño de un instrumento de medición que recolectara la opinión de individuos con bajos niveles educativos. Las figuras 3 y 4 muestran los modelos de evaluación, las variables propuestas y su estimación.

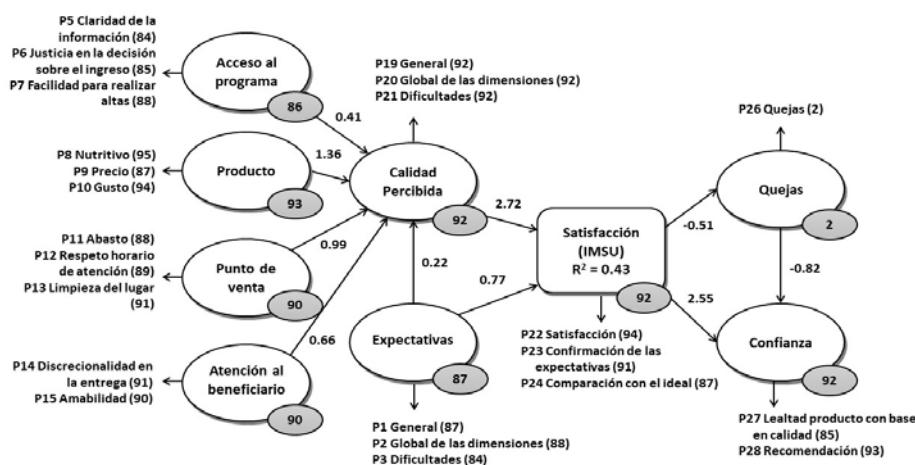
La lectura de los modelos estimados se realiza de la siguiente manera: a) la calificación de cada variable de 0-100 se localiza dentro de un círculo junto a la variable evaluada, y b) el peso de cada una de las relaciones postuladas en el modelo, en caso de resultar estadísticamente significativas con un nivel de confianza del 95 %, se ubica sobre una línea continua. Las líneas discontinuas señalan relaciones no significativas estadísticamente.

**Figura 3** Modelo del IMSU para el Programa de Abasto Social de Leche Líquida



Fuente: Lobato-Calleros, Rivera, Serrato, Gómez y Brun (2016a).

**Figura 4** Modelos del IMSU para el Programa de Abasto Social de Leche en Polvo



Fuente: Lobato-Calleros, Rivera, Serrato, Gómez y Brun (2016b).

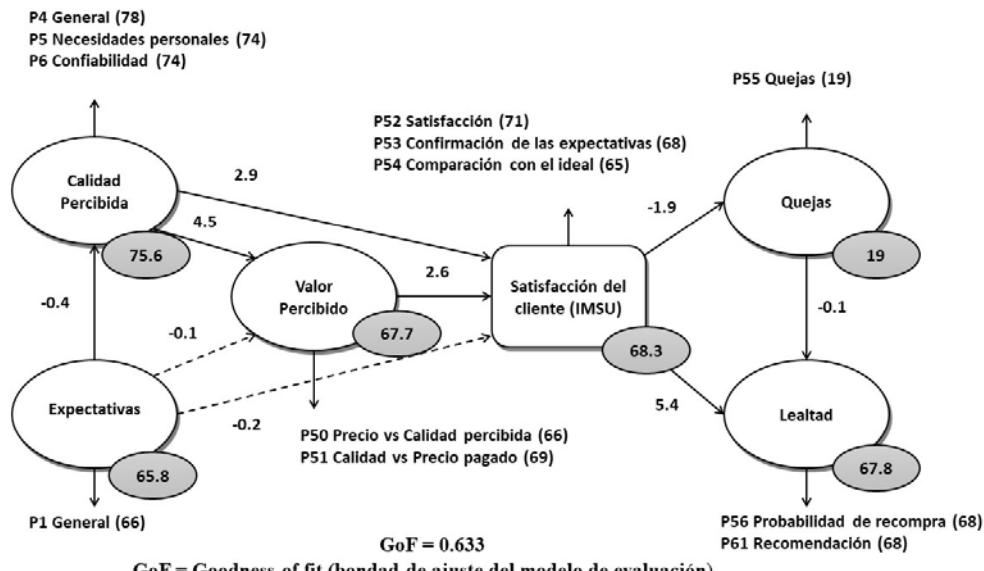
- a. **Entrega de la información de los resultados del IMSU a la organización.** La comunicación de los resultados del IMSU fue durante un evento preparado por el director general de Liconsa, quien solicitó la presencia de los altos directivos, alrededor de 300 personas. Los asistentes mostraron un gran interés tanto por las altas, como por las bajas calificaciones obtenidas: en la escala de 0-100, la satisfacción del usuario fue de 91 y 92 (leche líquida y en polvo, respectivamente), la calidad percibida de 92 (en ambos casos) y la confianza de 93 y 92 (leche líquida y en polvo, respectivamente), abasto (89 leche líquida y 88 leche en polvo). La directora a cargo de la fórmula de la leche se mostró sorprendida y contenta de que «¡los usuarios se dan cuenta del nivel de nutrición de la leche!». Le comentamos cómo en el estudio cualitativo encontramos madres y padres que leían a detalle las etiquetas de los diferentes tipos de leche, además de comparar el crecimiento y salud de niños alimentados con diferentes tipos de leche.
- b. **Toma de decisiones de la institución para responder a los requerimientos de los usuarios.** El director de Liconsa, empresa paraestatal, nos explicó a los investigadores que la evaluación del IMSU era muy oportuna, porque las empresas privadas del sector estaban haciendo «*lobby*» para ampliar su mercado, argumentando el derecho de los usuarios de Liconsa de seleccionar la leche a consumir con base en su calidad. Aunque los retos de elaborar fórmulas de leche de alto nivel nutricional y crear una red nacional para la distribución de la leche en los lugares más vulnerables y alejados con un bajo costo no coincidían con los objetivos de las empresas privadas que hacían el «*lobby*». Con base en la comunicación de los resultados del IMSU, se pudo defender ante el Congreso la supervivencia de Liconsa.
- c. **Comunicación de la organización a los usuarios sobre los cambios realizados para alcanzar sus requerimientos.** No se tiene evidencia al respecto. Solo recibimos una notificación de los cambios realizados a los procedimientos del sistema de quejas por recomendación del reporte del IMSU.

#### **Estudio de caso B. Usuario tradicional-empresa privada: banca de inversión (2010 y 2011)**

El financiamiento para realizar este caso lo otorgó la propia banca de inversión evaluada. En las figuras 5 y 6 se muestran los resultados de dos estudios consecutivos realizados a esta organización. A continuación se explica la comunicación generada.

- a. **La entrega de la información de los resultados del IMSU a la organización (2010 y 2011).** La satisfacción del usuario fue baja, de 68,3, y además disminuyó el segundo año a 66,9. La lealtad también se redujo de 67,8 a 63,4. En los dos años no se contó con la presencia del director de la empresa durante la presentación de los resultados.  
 Los principales asistentes fueron miembros del equipo de calidad de la organización. Se observó que las principales decisiones de la organización se referían a la conformación de los paquetes de inversión, su rendimiento y la comisión a pagar por el usuario, decisiones a cargo del área financiera en el contexto de una reciente crisis financiera mundial.  
 De acuerdo a los clientes, la dimensión más relevante es el valor (relación servicios versus comisión), ya que recibe la trayectoria de calidad percibida a valor (4,5 en 2010 y 4,4 en 2011), así como valor a satisfacción (2,6 en 2010 y 2,7 en 2011).
- b. **La toma de decisiones de la organización de desarrollar proyectos para responder a los requerimientos de los usuarios.** No se conoció algún proyecto al respecto. Como se ha mencionado, la evaluación de la satisfacción del usuario y de la lealtad tuvieron un retroceso del primero al segundo año. Aunque sí se redujeron las quejas del 19 % al 17,3 %.
- c. **La comunicación a los usuarios sobre los cambios realizados para alcanzar sus requerimientos.** No se identificó una comunicación al respecto.

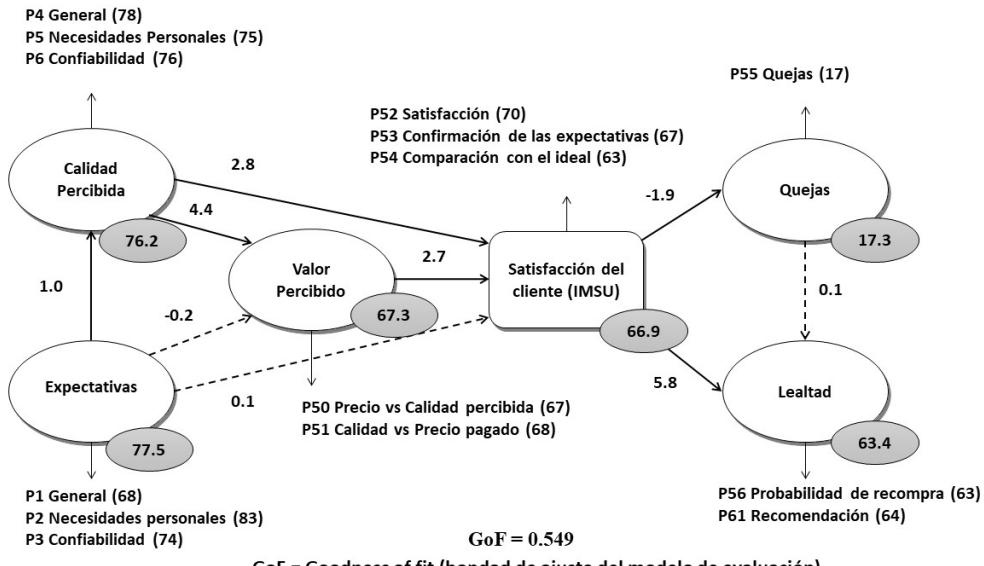
**Figura 5** Modelo del IMSU para una banca de inversión 2010



GoF = Goodness of fit (bondad de ajuste del modelo de evaluación)

Fuente: Lobato-Calleros et al. (2010 y 2011).

**Figura 6** Modelo del IMSU para una banca de inversión 2011



GoF = Goodness of fit (bondad de ajuste del modelo de evaluación)

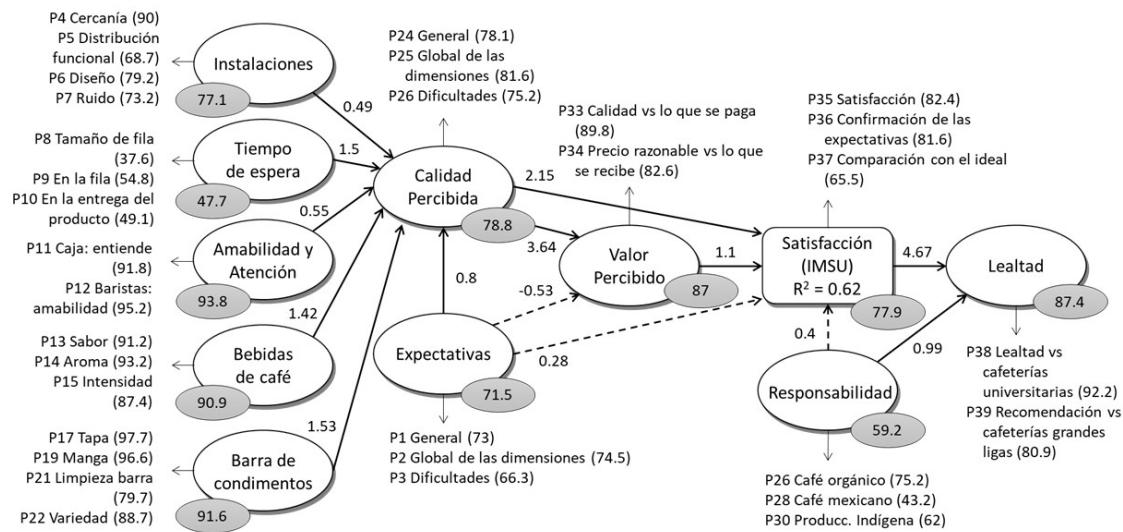
Fuente: Lobato-Calleros, Rivera, Serrato, Gómez y Brun (2016b).

### Estudio de caso C. Usuario con responsabilidad social-empresa social: Capeltic (2014 y 2016)

Los fondos para evaluar a Capeltic en 2014 se obtuvieron del proyecto de la banca de inversión antes presentado y en 2016 se ganaron fondos en la convocatoria del Instituto de Investigaciones para el Desarrollo con Equidad (EQUIDE) de la Ibero. El reto principal del modelo fue reflejar las preferencias de un usuario con responsabilidad social que no solo tiene interés en la utilidad de sus compras y el valor calidad/costo, sino que también considera la repercusión social de sus compras, como apoyar a grupos vulnerables, en este caso tzeltales que producen café orgánico en uno de los municipios más pobres de México. El modelo de

evaluación de Capeltic de 2014 (figura 7) agrega la dimensión de responsabilidad social y comprueba su impacto en la lealtad. La dimensión de la responsabilidad social no es parte de los modelos de los demás índices nacionales.

**Figura 7** Modelo del IMSU para Capeltic. Estudio para el 2014



Fuente: Lobato-Calleros, Fabila-Rodríguez, Carrera y Carrera (2016c).

- La entrega de la información de los resultados del IMSU a la organización (2014).** A la entrega asistió el director del grupo Yomolatel al que pertenece Capeltic, la directora de Capeltic, el gerente y los baristas de la cafetería de Capeltic evaluada, los encargados de la Ibero Ciudad de México de otorgar la concesión de la cafetería y el rector de la Ibero. Uno de los principales problemas que se identificaron fue que la demanda rebasaba la capacidad de preparación de bebidas de café, por lo que el tiempo de espera era la dimensión con menor calificación.
- La toma de decisiones de la organización de desarrollar proyectos para responder a los requerimientos de los usuarios.** Con la aprobación del director del grupo Yomolatel, el gerente de Capeltic de la Cd. de México, junto con un alumno del programa de la Maestría en Ingeniería de Calidad, desarrollaron un proyecto para incrementar la capacidad de la cafetería. La propuesta de mejora se implementó y logró incrementar la capacidad en un 20 % y reducir el tiempo de espera.
- La comunicación a los usuarios sobre los cambios realizados para alcanzar sus requerimientos.** Si bien se realizó una inauguración de la cafetería renovada, no hubo una comunicación a los clientes sobre las razones del proyecto y las mejoras logradas, por lo que muchos de los usuarios no comprendieron los cambios y tampoco fueron sensibles a las mejoras.

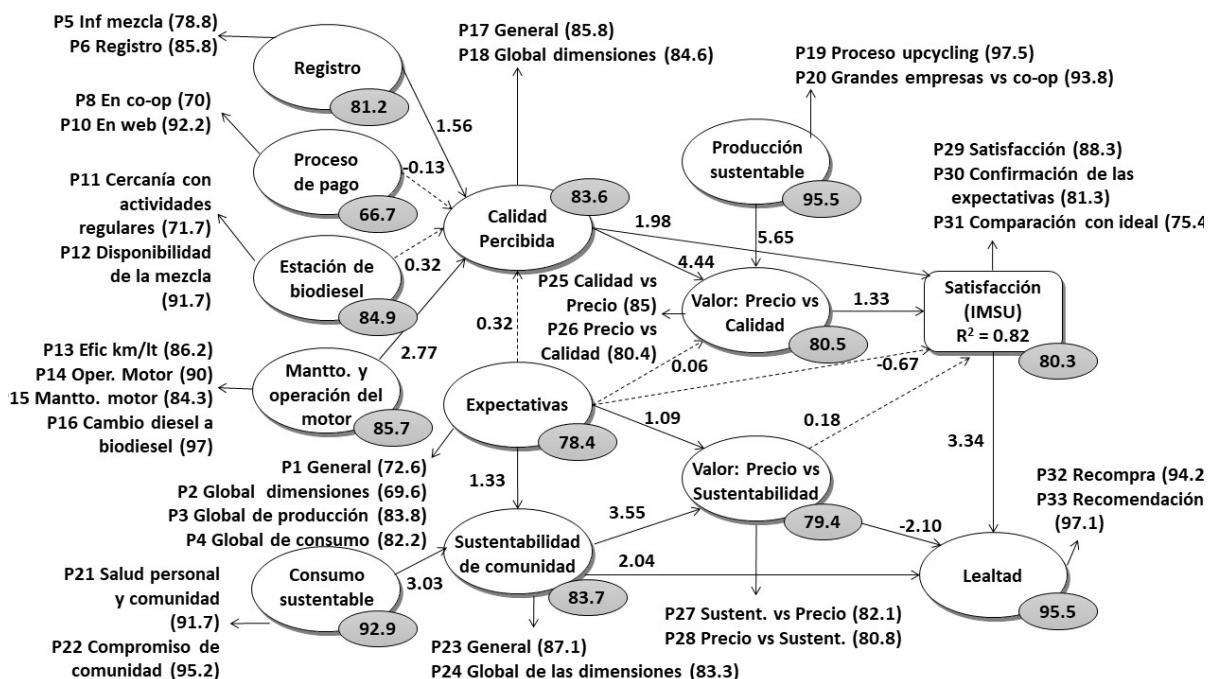
En 2016, se realizó un *benchmarking* de Capeltic versus cafeterías de grandes ligas como Cielito Querido Café y Starbucks. La cafetería que obtuvo la más baja calificación respecto a la satisfacción del usuario fue Cielito Querido Café con 71.9, seguida por Starbucks con 72.8; y la más alta evaluación la obtuvo Capeltic con 83.9. Además, se encontró que la responsabilidad social impacta en la lealtad más fuertemente en el caso de Capeltic. Sorprende el hallazgo de que la falta de aspectos sociales en el modelo de negocio de Starbucks impacta de manera negativa en la lealtad.

### Estudio de caso D. Usuario activista social y ambiental-empresa social: Cowichan Biodiesel Coop (2017 y 2019)

En el estudio cualitativo para el diseño del modelo de evaluación, nos encontramos que los usuarios —activistas sociales y ambientales— participaron junto con el director ejecutivo de la cooperativa Cowichan Biodiesel con el fin de crear una solución comunitaria para la producción y consumo de biodiésel con el objeto de: i) sustituir el diésel de origen fósil y con ello reducir las emisiones al aire, ii) evitar el deshecho de aceite quemado de restaurantes de la zona y con ello la contaminación de agua y suelos, y iii) crear empleos para los jóvenes de la comunidad. En este estudio de caso, se diseñó un modelo del IMSU que propone un indicador que evalúa comunitariamente el nivel de calidad, inclusión y sustentabilidad local que genera una empresa social.

El modelo, además de considerar el tradicional valor de la calidad/costo, innovó con la inclusión del valor con base en precio/sustentabilidad. Considerando que no se requiere una inversión alta (ejemplo: auto de un modelo más reciente, auto eléctrico) para contaminar menos, ya que el biodiésel reduce de manera relevante la cantidad de emisiones al aire y no daña el motor convencional para diésel, entonces se puede contaminar menos con el mismo auto, solo cambiando el tipo de combustible.

**Figura 8 Modelos del IMSU sobre Cowichan Biodiesel Coop (2017)**



Fuente: Lobato-Calleros, Fabila, Shaw y Roberts (2018). Este modelo a diferencia del publicado contiene las variables que explican la calidad percibida y sus valores.

Otras innovaciones del modelo son: la relación del consumo con la repercusión en la salud a nivel personal y comunitario, así como la evaluación del nivel de sostenibilidad del proceso de producción del biodiésel.

Un hallazgo relevante del estudio cualitativo fue que los usuarios activistas sociales y ambientales no esperaban seleccionar una empresa con «cero defectos» o «seis sigma», sino una empresa social que genere de manera integral beneficios para el bienestar de los miembros de la comunidad en términos económicos, ambientales y de inclusión.

- a. **La entrega de la información de los resultados del IMSU a la organización (2017).** Los resultados se presentaron al director ejecutivo de la cooperativa, principal motor de la misma con el apoyo de miembros de la comunidad. El director informó de los resultados a los usuarios activistas sociales y ambientales mediante un reporte elaborado por el laboratorio IMSU.
- b. **La toma de decisiones de la organización de desarrollar proyectos para responder a los requerimientos de los usuarios.** El director ejecutivo junto con su *staff* elaboró e implantó varios proyectos para mejorar las áreas de oportunidad detectadas en el estudio. Es importante señalar que la supervivencia de la cooperativa es compleja debido a las fluctuaciones del precio del petróleo y sus derivados, además del tamaño de escala de su producción. No obstante, debido a su aportación a la recolección de desperdicios y su revalorización, así como a la reducción de emisiones de efecto invernadero y la creación de empleos, cuenta con el apoyo de diferentes grupos de interés, entre ellos distintos niveles de Gobierno. Se incrementó el apoyo de los miembros de la cooperativa, cuando observaron las mejoras en las áreas de oportunidad que habían marcado en su evaluación como usuarios del biodiésel.
- c. **La comunicación a los usuarios sobre los cambios realizados para alcanzar sus requerimientos.** Por parte de la cooperativa se informó a los usuarios de que, considerando los resultados del IMSU, se habían mejorado los procesos que presentaban áreas de oportunidad.

En este caso, se observa la gran relevancia de la comunicación que esta cooperativa mantiene con sus miembros y sus diferentes aliados, lo cual genera una mayor participación y apoyo para la organización.

#### **Discusión de la evolución de los modelos del IMSU**

En quince años, el diseño de modelos del IMSU ha llevado a conocer la evolución de los tipos de relación usuario-organización. Iniciamos con el estudio de la relación ciudadano usuario-instituciones gubernamentales, así como con la relación usuario-empresa económica. Después nos aventuramos a modificar las bases económicas de los modelos de satisfacción del usuario, para estudiar la relación usuario socialmente responsable-empresa social. Recientemente, fue necesario dejar de centrarnos en un indicador a nivel de usuario para generar un indicador comunitario, y así evaluar el modelo emergente de usuario activista social y ambiental-empresa social que incide en su comunidad. Se observa que el tipo de usuario activista es el que va en aumento.

#### **10.6 Discusión de resultados y conclusiones**

En este capítulo, se ha planteado como pregunta general de investigación: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿cómo es la regulación entre la organización y la sociedad, que se desencadena con el Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario?

La teoría de los sistemas sociales de Luhmann nos permitió comprender mejor la relación organización y sociedad, y plantear las preguntas de investigación. El tipo de estudio que se realizó fue descriptivo, observacional y retrospectivo con base en una muestra de estudios de caso realizados por el IMSU en los últimos diez años; en futuras investigaciones se debe plantear una metodología cualitativa que permita conocer con mayor precisión y de manera prospectiva las comunicaciones que se disparan a partir de la publicación de los resultados del IMSU a corto y mediano plazo. A continuación, se contestan las preguntas de investigación con base en cuatro estudios de caso del IMSU con diferentes tipos de usuario y de organización a estudiar.

*Estudio de caso A. Ciudadano usuario-institución gubernamental: Licensa (2010).*

Pregunta específica A: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿cómo es la regulación entre la Licensa y la sociedad, que se desencadenó con la comunicación de los resultados del IMSU sobre Licensa en 2010? En este caso, debido a que la supervivencia de la institución gubernamental estaba en riesgo, los resultados del IMSU fueron un disparador de la comunicación que presentó argumentos para defender la permanencia de la institución ante los integrantes de la Cámara de Diputados, que estaban por decidir sobre la continuidad de esta institución.

*Estudio de caso B. Usuario tradicional-empresa privada: banca de inversión (2010 y 2011).*

Pregunta específica B: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿cómo es la regulación entre una banca de inversión y la sociedad, que se desencadenó con la comunicación de los resultados del IMSU sobre dicha banca de inversión en 2010 y 2011? En este caso de estudio no se identificó que los resultados del IMSU consiguieran desencadenar la regulación deseada entre usuario y organización, debido a que las principales decisiones de la organización y la conformación de los portafolios de inversión, rendimientos y comisiones eran tomadas por el área financiera con base en el mercado de acciones; a la supervivencia de la empresa en un entorno con alta incertidumbre después de una crisis económica, y a que el área financiera no daba prioridad a las necesidades de los usuarios.

*Estudio de caso C. Usuario con responsabilidad social-empresa social: Capeltic (2014 y 2016).*

Pregunta específica C: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿Cómo es la regulación entre Capeltic y la sociedad, que se desencadenó con la comunicación de los resultados del IMSU sobre Capeltic en 2014 y 2016? El grupo Yomolatel, al que pertenece Capeltic, depende de la capacidad de la cafetería de Capeltic de vender el café en taza para pagar un precio justo a los indígenas tzeltales por el café que producen. Por esta razón, se identificó en los resultados del IMSU como área de oportunidad el tiempo de espera por falta de capacidad de la cafetería. El director de Yomolatel decidió aprobar el proyecto presentado por el gerente de la cafetería para incrementar su capacidad. Con el objeto de que Yomolatel cumpliera su función como empresa social, requería generar más recursos económicos a través de incrementar la elaboración de bebidas de café y la satisfacción del usuario de Capeltic.

*Estudio de caso D. Usuario activista social y ambiental-empresa social: Cowichan Biodiesel Coop (2017 y 2019).*

Pregunta específica D: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿cómo es la regulación entre Cowichan Biodiesel Coop (CBC) y la sociedad, que se desencadenó con la comunicación de los resultados del IMSU sobre CBC en 2017 y 2019? En este estudio de caso, debido a que los usuarios activistas sociales y ambientalistas también eran los miembros de la cooperativa, los resultados del IMSU resaltaron que el director ejecutivo y su equipo diseñaran e implantaran proyectos que mejoraran las áreas de oportunidad que identificó el laboratorio del IMSU. De todos los casos estudiados, esta empresa social era la que estaba en mayor riesgo de no sobrevivir.

## 10.7 Conclusiones

Ante la pregunta general de investigación: dado el estado del sistema de la organización y su relación con su entorno, ¿cómo es la regulación entre la organización y la sociedad, que se desencadena con el Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario?, el análisis de cuatro estudios de caso del laboratorio del IMSU muestra que se logra desencadenar una regulación hacia la mejora de la satisfacción del usuario en los casos de estudio, donde, como parte del estado social de los procesos internos de la organización, la supervivencia de esta se asocia a la mejora de la satisfacción de los usuarios de sus productos y/o servicios. Se vislumbra que,

debido al incremento del usuario activista social y ambiental, en un futuro la regulación podría aportar a una competitividad para el bienestar comunitario en los casos antes señalados.

#### 10.8 Perspectivas de investigación futura

Con el objeto de seguir estudiando cómo es la regulación entre organización y sociedad, que desencadena el Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario (IMSU), se requiere que el laboratorio del IMSU incluya dentro de su metodología un estudio cualitativo que describa el estado social de los procesos internos de la organización y su forma de relación con el entorno, delimitándolo a la relación con el usuario.

La Red de Investigación Transformadora de Orkestra, de universidades jesuitas, tiene como propósito promover la competitividad para el bienestar inclusivo y sostenible. La experiencia acumulada en quince años por el nodo innovador del laboratorio del IMSU, su metodología, así como su acervo de bases teóricas y empíricas, puede contribuir a desencadenar la competitividad deseada, principalmente en organizaciones, cuyos usuarios son activistas sociales y ambientales, siempre y cuando el estado social de los procesos internos de la organización asocie la mejora de la satisfacción de los usuarios de sus productos y/o servicios con la supervivencia de la organización.

**Agradecimiento:** Se agradece al Instituto de Investigaciones para el Desarrollo con Equidad (EQUIDE) de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México por los fondos otorgados para la realización de los proyectos de economía social reportados en este capítulo: Capeltic y Cowichan Biodiesel Coop.

## Referencias bibliográficas

- CBC (Cowichan Biodiesel Coop) (2020). About Us. Recuperado de <https://www.cowichanbiodiesel.org/about-us.htm/>
- Ibarra, E. (1996). Educación superior y teoría de la organización: posibilidades y problemas de una relación imposergable. *Universidad Futura*, 7(20-21), 6-27.
- Ibero (Universidad Iberoamericana Ciudad de México) (2005). *Documentos sobre el Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario* [Folleto]. Ciudad de México, México.
- Lobato-Calleros, O., León, C., Serrato, H. y Gómez, M. E. (2010). *Reporte de la Satisfacción del Usuario de una Banca de Inversión*. Cd. de México, México: Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
- Lobato-Calleros, O., Rivera, H., Serrato, H. y Gómez, M. E. (2011). *Reporte de la Satisfacción del Usuario de una Banca de Inversión*. Cd. de México, México: Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
- Lobato-Calleros, O., Rivera, H., Serrato, H., Gómez, E. y Brun, D. A. (2016a). Programa de Abasto Social de Leche Liconsa modalidad Leche Líquida. En O. Lobato-Calleros (coord.), *El desarrollo de una metodología para evaluar la satisfacción de los usuarios de programas sociales: El Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario* (pp. 67-95). Ciudad de México, México: Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Recuperado de <https://ibero.mx/web/filesd/publicaciones/El-desarrollo-de-una-metodologia-para-evaluar.pdf>
- Lobato-Calleros, O., Rivera, H., Serrato, H., Gómez, M. E. y Brun, D. (2016b). Programa de Abasto Social de Leche Liconsa modalidad Leche en Polvo. En O. Lobato-Calleros (coord.), *El desarrollo de una metodología para evaluar la satisfacción de los usuarios de programas sociales: El Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario* (99-123). Ciudad de México, México: Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Recuperado de <https://ibero.mx/web/filesd/publicaciones/El-desarrollo-de-una-metodologia-para-evaluar.pdf>
- Lobato-Calleros, M., Fabila Rodríguez, K., Carrera-Lobato, P. y Carrera-Lobato, R. (2016c). Development and testing of an assessment model for social enterprises: The case of Capeltic in Mexico. *Business Process Management Journal*, 22(5), 1009-1020. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0027>.
- Lobato-Calleros, O., Fabila, K., Shaw, P. y Roberts, B. (2018). Quality assessment methods for index of community sustainability. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1339-1354. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0042>
- Luhmann, N. (1984). *Sistemas sociales*. Barcelona, España: Universidad Iberoamericana/Anthropos/Centro Editorial Javeriano-Pontificia/Universidad Javeriana.
- Luhmann, N. (1995). *Poder*. Barcelona, España: Universidad Iberoamericana/Anthropos.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Barcelona, España: Universidad Iberoamericana/Anthropos.
- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. Ciudad de México, México: Universidad Iberoamericana.
- National Quality Research Center (2005). *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report*. Michigan Ross School of Business. Ann Arbor, MI: University of Michigan.

Rodríguez, D. (1996). *Gestión organizacional: elementos de su estudio*. Ciudad de México, México: Universidad Iberoamericana y Plaza y Valdez editores.

Simon, H. (1978), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.

Torres-Nafarrate, J. (2004). *Luhmann: la política como sistema*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica/Universidad Iberoamericana/UNAM.

Torres-Nafarrate, Javier (1999), Introducción a la teoría de sistemas de Niklas Luhmann, en Santiago Ramírez (coord.), *Perspectivas en las teorías de sistemas*, México: Siglo XXI/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades-UNAM, pp. 51-61.

## 11 CONOCIMIENTO ACCIONABLE PARA UN BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE: APRENDIZAJES PARA SU CONSTRUCCIÓN

Miren Larrea

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto

### 11.1 Introducción

El eje central de este libro es el bienestar inclusivo y sostenible, definido como «el resultado de un proceso sistémico y dinámico por el que todas las personas que conforman una sociedad tengan cubiertas de forma integral sus necesidades humanas y puedan desarrollar plenamente su potencial como personas, construyendo colaborativamente entre todos los actores de su comunidad el futuro que desean para su territorio, de manera sostenible en el tiempo y solidaria con el resto de los habitantes del planeta». Esta definición se enmarca, a su vez, en el concepto del bienestar de las Naciones Unidas presentado en la Agenda 2030: «una visión de futuro transformadora que aspira a un mundo sin pobreza, hambre, enfermedades ni privaciones; donde las formas de vida prosperen sin temor ni violencia y no haya analfabetismo y sí acceso equitativo y generalizado a educación de calidad en todos los niveles, con atención sanitaria y protección social».

La invitación a escribir este capítulo surgió de la discusión de estas definiciones y sus desarrollos en el ámbito de la ciudadanía, las empresas, la política y la universidad, presentados a lo largo de otros capítulos del libro. La propuesta se planteó en forma de pregunta: ¿tenemos una antropología realista de estos conceptos y marcos? La pregunta responde al objetivo planteado en el libro de ir más allá de la definición del bienestar para contribuir a la construcción del mismo a través del papel que la universidad juega en la sociedad. Los debates planteados por parte de las distintas universidades que han elaborado este libro requieren matizar que este capítulo únicamente tiene razón de ser si se prioriza el objetivo de no solo conceptualizar o analizar el bienestar inclusivo y sostenible, sino construirlo. Otro matiz es la asunción de que, para contribuir a la construcción del bienestar inclusivo y sostenible, la universidad necesita a su vez transformarse. Esta transformación no se concibe como monolítica y requiere, tal y como se planteó en los debates, la implicación de «alguna de entre las varias universidades» que conviven dentro de «cada universidad». El foco que se pone en estos dos elementos es lo que explica, por una parte, que el capítulo no tenga un marco teórico y conceptual propio. El marco en el que se apoya es el del capítulo 1, que se ha tomado como punto de partida para preguntarnos cómo construir estas realidades en la práctica, más allá de su debate teórico conceptual. Por otra parte, los aprendizajes provienen de dos experiencias que describo en la siguiente sección (Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad y el Laboratorio de Desarrollo Territorial de Etorkizuna Eraikiz) que comparten su vocación de desarrollar *procesos sistémicos y dinámicos* con *aspiraciones de pasar a la acción*. Es por ello que las referencias bibliográficas que apoyan este capítulo se circunscriben a una parte reducida y muy focalizada de la literatura.

Es difícil que alguien rechace la definición de las Naciones Unidas planteada en términos de una «visión de futuro que aspira a». Pero ¿qué hace falta para pasar de la aspiración a los hechos? Si el bienestar inclusivo y sostenible es fruto de un proceso sistémico y dinámico, ¿por qué ese proceso no se está dando de forma generalizada? En las siguientes páginas comarto una serie de aprendizajes con el objetivo de contribuir al debate generado por estas preguntas.

El argumento principal es que la academia genera conocimiento útil para estos procesos, pero dicho conocimiento no es directamente *accionable*. Este término es el que utilzo para acercarme a la antropología realista sobre la que se me invitó a escribir. Es una traducción directa del término «*actionable*» en inglés, que significa «con capacidad de ser traducido en acciones o sobre lo que se puede actuar».

Las experiencias sobre las que se basa este capítulo son procesos de investigación acción en que los investigadores hemos cogenerado conocimiento junto con otros actores territoriales, en el contexto de aplicación. El capítulo se orienta, primero, a presentar el contexto en que hemos trabajado para construir conocimiento accionable. Después, cada sección profundiza en un aprendizaje relevante. En el apartado de reflexiones finales, planteo mis argumentos en relación con las preguntas que inspiran este capítulo.

El uso de la primera persona plural responde a que las experiencias en que me baso han sido compartidas con aproximadamente una decena de miembros de equipos investigadores de Orkestra, tanto locales como internacionales asociados, con quienes he transitado este camino. La primera persona singular me permite diferenciar mis propias reflexiones, no necesariamente asumidas por el resto de los miembros de estos equipos.

### **11.2 El contexto de aprendizaje sobre la construcción de conocimiento accionable**

Los aprendizajes que comparto en este capítulo se han realizado en dos contextos principales. El primero es el programa Gipuzkoa Sarean, de la Diputación Foral de Gipuzkoa —uno de los tres gobiernos provinciales que componen la Comunidad Autónoma del País Vasco (España)—, actualmente conocido como el Laboratorio de Desarrollo Territorial de Etorkizuna Eraikiz (LabDT). El programa se inició en 2009 y pretendía generar capital social para mejorar la competitividad de Gipuzkoa, objetivo que se ha transformado con los años en la construcción de una gobernanza colaborativa para el desarrollo de este territorio. Orkestra ha participado en este programa desde su inicio a través de procesos de investigación acción.

La segunda experiencia es Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, instituto de investigación de la Universidad de Deusto. Desde sus inicios en 2006 Orkestra ha buscado fórmulas para llevar a cabo investigación transformadora. Este capítulo se centra en una de las líneas de trabajo desarrolladas con este fin, la aproximación denominada *investigación acción para el desarrollo territorial* (IADT) (Karlsen y Larrea, 2014a). La IADT se define, además de como metodología de investigación, como una estrategia para el desarrollo territorial. Como tal, tiene por objeto cogenerar conocimiento en el contexto de aplicación entre investigadores y otros actores territoriales para la resolución de los problemas que entre todos hayan acordado. Este modo de trabajo difiere de la metodología más extendida en las investigaciones sobre competitividad y desarrollo territorial, en que primero el conocimiento se genera por parte de los investigadores y después de traslada a otros actores territoriales para que lo implementen.

En los siguientes apartados comparto mi relato de estos aprendizajes, sin entrar ni en los marcos teóricos que los sustentan ni en la presentación de los casos prácticos en los que se generaron. Para el lector interesado en tener acceso a esta teoría y estos casos, adjunto en el anexo 1 una tabla en que, para las distintas etapas del período 2009-2019, se plantean los objetivos acordados por investigadores y otros actores territoriales, los principales conceptos con los que se trabajó, el desarrollo metodológico resultante de los aprendizajes y las publicaciones de referencia.

### **11.3 El bienestar inclusivo y sostenible es un problema complejo**

Varios de los capítulos de este libro califican el problema del bienestar inclusivo y sostenible como complejo. La complejidad ha sido definida de distintas maneras; muchas de ellas la atribuyen a la existencia de muchos factores que inciden en un problema y la incertidumbre en torno a ellos. La creciente diversidad de actores territoriales implicados en problemas como el del bienestar es uno de estos factores.

La IADT enfoca la definición de la complejidad no en la cantidad de actores implicados, sino en el grado de conflicto entre sus posicionamientos. En este marco, el bienestar inclusivo y sostenible es un problema complejo porque depende de una serie de actores autónomos pero interdependientes, que tienen visiones

distintas sobre cuáles son los problemas vinculados al bienestar y cuáles serían sus posibles soluciones. Además, ninguno tiene la posición jerárquica para poder instruir al resto sobre el camino a seguir, lo que implica que no pueden solucionar este problema por ordeno y mando.

Señalaba con anterioridad que parece difícil que alguien pueda mostrar su desacuerdo con las definiciones de bienestar presentadas a lo largo de este libro. Sin embargo, nuestra experiencia nos dice que, tras las definiciones generalistas de estos conceptos, hay conflictos de intereses que hacen que no todos los actores implicados quieran lo mismo. Los actores englobados en este libro en las categorías que simplifico como Gobiernos, empresas, universidades y ciudadanía son interdependientes pero autónomos. Cada uno toma sus decisiones en torno al bienestar según su interpretación de los problemas y sus posibles soluciones. Al tener conflictos de intereses, estas decisiones autónomas a veces se fortalecen mutuamente, pero otras se solapan o neutralizan; las acciones resultantes a veces permiten solucionar los problemas y otras veces evolucionan en direcciones opuestas al discurso o se paralizan.

Los conflictos de intereses son frecuentemente tácitos. Explicitar el conflicto tiene un coste para quien lo hace. ¿Quién de nosotros plantearía una posición en conflicto con la idea de un mundo sin pobreza, hambre, enfermedades ni privaciones? Sin embargo, nuestras acciones frecuentemente refuerzan un sistema que genera dicha pobreza, hambre, enfermedades y privaciones. Para avanzar en procesos en que los conflictos eran tácitos, construimos una definición compartida que difiere de otras muy extendidas que implican que aquellos que tienen una visión común piensan igual o están de acuerdo. La visión compartida en la IADT es el resultado de que cada uno plantea abiertamente sus posiciones, incluyendo aquellas en que hay diferencias, desacuerdos o conflicto; es que todos compartamos una especie de mapa de temas en que estamos de acuerdo y temas en que no lo estamos.

Finalmente, nuestro aprendizaje en este tipo de situaciones es que la construcción de las soluciones pasa por la explicitación del conflicto; pero esta, para que sea constructiva, debe realizarse solo en la medida en que creamos tener las condiciones para gestionar el conflicto. Sin condiciones favorables para su gestión, la explicitación puede romper el proceso. Por otra parte, la no explicitación del conflicto nos lleva a una situación de estancamiento, en que posiblemente el conflicto no estalle en nuestras manos, pero tampoco se resuelva. La explicitación nos ofrece, por lo tanto, un estrecho sendero entre el inmovilismo y expresiones destructivas del conflicto. Saber verlo es una de las capacidades de las personas facilitadoras, cuyo papel se aborda más tarde.

#### **11.4 El bienestar inclusivo y sostenible como proceso de construcción social**

Caminar por el estrecho sendero descrito en el apartado anterior es un proceso de construcción social. Estos procesos en el LabDT se han debatido siguiendo el trabajo de Berger y Luckmann (1991).

En su libro Berger y Luckmann hablan de cómo los distintos grupos en una sociedad construyen sus instituciones, las cuales, de forma abreviada, podemos definir como las reglas de juego de esa sociedad. Para mantenerlas, construyen sus maquinarias conceptuales, que son las nociones y marcos teóricos que explican el funcionamiento de dichas instituciones y la sociedad. Así, los actores que a lo largo de este libro se categorizan como ciudadanía, empresas, universidades y Gobiernos, y que en el apartado anterior describíamos en conflicto, interactúan y conforman grupos que construyen sus propios conceptos y marcos; en este caso, su propio relato del bienestar. Las maquinarias conceptuales que prevalecen y acaban influyendo en la realidad no son aquellas mejor planteadas, sino aquellas que corresponden al grupo con más poder. En la IADT hemos definido el poder como la capacidad de influir en las decisiones de los demás.

Esto nos lleva a preguntarnos: ¿quiénes han construido los marcos conceptuales presentados en los capítulos de este libro? ¿Cuánto poder tienen? ¿Cómo lo utilizan? ¿Cuál es el marco conceptual sobre el bienestar que tienen los actores poderosos de nuestras sociedades? ¿Cuánto poder tenemos para plantear nuestro concepto de bienestar inclusivo y sostenible?

En el apartado introductorio planteaba dos preguntas: ¿qué hace falta para pasar de la aspiración a los hechos?; y, si el bienestar inclusivo y sostenible es fruto de un proceso sistémico y dinámico, ¿por qué ese proceso no se está dando de forma generalizada? Mi hipótesis es que hay actores con poder que tienen maquinarias conceptuales sobre el bienestar distintas a las planteadas en los capítulos de este libro. ¿Pero cuáles son sus maquinarias conceptuales? ¿Por qué no emergen en las revisiones de la literatura? Posiblemente permanecen tácitas en las publicaciones académicas del ámbito de la competitividad y el desarrollo territorial, que inspiran este libro.

### 11.5 La construcción social como transición del conflicto al consenso

La IADT plantea el diálogo como el proceso que permite avanzar en la construcción social. Uno de los primeros pasos en el LabDT a la hora de trabajar con este concepto fue distinguir el diálogo de la mera conversación. Dialogar no es solo hablar, sino que se define como un proceso de mutua influencia en que aquellos que dialogan van transformando sus posiciones. Considerando que hemos definido el poder como capacidad de influir en las decisiones de los demás, el diálogo es un procedimiento que integra el poder de los actores que participan en el mismo.

El diálogo es el proceso para transitar del conflicto al consenso. El consenso abre una ventana de oportunidad a la acción. Tanto la acción como la ausencia de acción conllevan normalmente el retorno a situaciones de conflicto que requerirán de nuevo diálogo. Otro de los aprendizajes en el LabDT fue entender que el consenso interpretado en términos homogeneizadores, como una situación en que todos piensan igual o quieren lo mismo, no era realista ni deseable, por lo que lo definimos como una situación en la que, en un marco de conflicto de intereses y objetivos diversos, existe el acuerdo suficiente para poder iniciar un proceso de cambio concreto o para que un proceso pueda seguir adelante. Significa que los actores que están en desacuerdo respetan la decisión de actuar. En este marco, definimos la visión compartida como el resultado de compartir, entre actores del territorio, las posiciones de cada uno en torno a los problemas del territorio y sus potenciales soluciones creando así un mapa común de los acuerdos y los desacuerdos. La explicitación del conflicto es, por lo tanto, parte del proceso de construcción de la visión compartida.

El diálogo y los consensos que se construyen son el eje de la estrategia de desarrollo territorial en la IADT. Otro aprendizaje fue darnos cuenta de la influencia que la planificación tenía en nuestros procesos. Convivíamos con la idea de decidir primero, con detalle, lo que queríamos construir y planificar paso a paso cómo llegar allí. Una vez tomadas las decisiones, iniciaríamos el proceso de implementar lo ya decidido. La constatación de que gran parte de los ejercicios de planificación de procesos de transformación social terminaba en documentos que nunca se materializaban, conjugada con la apuesta política en el LabDT de tener una metodología para la transformación social que no fuera un *plan* estratégico, nos llevó a buscar otras aproximaciones. La inspiración principal en esta búsqueda fue el trabajo de Mintzberg *et al.* (1998), que nos ayudó a diseñar nuestros proyectos en torno a tres grandes ejes: los procesos de aprendizaje, de negociación y de debate ideológico. Lo que los tres comparten es su naturaleza emergente, frente a la planificada.

### 11.6 La construcción social como estrategia emergente

Las maquinarias conceptuales anteriormente citadas se construyen sobre todo a través de procesos de aprendizaje, que es el primero de los tres ejes planteados en el LabDT. La academia no es la única que

construye estos marcos, pues diversos grupos de actores, entre los que algunos incluyen la academia y otros no, elaboran su relato del problema y sus potenciales soluciones. Si desde la academia queremos contribuir a la construcción de un bienestar inclusivo y sostenible, una de nuestras contribuciones es, por lo tanto, ayudar a construir sus maquinarias conceptuales.

Si además queremos que estos marcos sean accionables, podemos crear espacios compartidos de aprendizaje para que los grupos que representen distintos intereses confronten sus maquinarias más allá de las definiciones generales con las que todos podríamos estar de acuerdo. Aquellos que buscamos un bienestar inclusivo y sostenible podremos plantear allí nuestros marcos y contrastarlos con los de otros grupos. Ese aprendizaje podría mostrar en qué coincidimos y en qué no, y cuáles podrían ser espacios de acción factibles. Llegados a ese punto, sería el momento para negociar.

La negociación es el segundo de los ejes de los procesos de IADT. Está inspirado en la escuela del poder planteada por Mintzberge *et al.* (1998), que entiende la formación de la estrategia como un proceso de negociación. Para que los conceptos y marcos sean accionables, es necesario negociar las implicaciones que la aceptación de ciertos marcos debe conllevar en la práctica. Es en estos procesos en que el poder de cada grupo que ha construido sus maquinarias conceptuales entra en juego. Si los conceptos y marcos que compartimos en este libro son una aportación desde la academia, ¿qué poder tenemos desde la academia para negociar que las acciones de Gobiernos, la universidad, las empresas y la ciudadanía sean coherentes con los mismos? ¿Cuál es nuestra manera de influir en las decisiones de estos actores? Si ampliamos el foco desde las relaciones de la academia a las relaciones entre el resto de actores, ¿cuáles son los mecanismos de negociación entre la sociedad civil y la política? ¿Entre la sociedad civil y las empresas? ¿Entre las empresas y la política? Este debate plantea la gobernanza territorial como elemento central de los procesos de transformación social.

El tercer eje de los procesos emergentes en la IADT está inspirado por la escuela cultural (Mintzberg *et al.*, 1998), que argumenta que no nos implicaremos de verdad en un proceso de transformación a menos que dicho proceso conecte directamente con nuestros principios y valores más profundos. Consecuentemente, volvemos a preguntarnos: ¿cuáles son los principios y valores que actualmente rigen en las empresas, la política, la universidad y la ciudadanía? ¿Conecta la maquinaria conceptual del bienestar inclusivo y sostenible planteado en este libro con estos principios y valores? Sin integrar este debate ideológico como parte del proceso, es difícil llevar a cabo transformaciones de calado.

Si queremos que nuestros marcos conceptuales sean accionables, los investigadores debemos preguntarnos si estamos dispuestos a ser parte de estos procesos emergentes. Hay al menos tres posiciones que podemos adoptar: como observadores externos de la construcción del bienestar inclusivo y sostenible y aportar nuestros conceptos; como facilitadores de estos procesos y generar las condiciones para que los demás actores aprendan, negocien y pasen a la acción; o como actores facilitadores, y ser, por tanto, parte de estos procesos. La diferencia entre ser facilitadores y actores facilitadores es la que abordo a continuación.

### **11.7 Actores facilitadores del bienestar inclusivo y sostenible**

Uno de los principales aprendizajes realizados en el LabDT en relación con los procesos emergentes es que los mismos no suceden de forma espontánea, hay que facilitarlos. Hemos definido a la persona facilitadora como aquella que, de forma individual o en el contexto de un equipo de personas facilitadoras, asume el rol de generar condiciones para que los actores del desarrollo territorial puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción (Costamagna y Larrea, 2017).

Uno de los pasos que tuvimos que dar en este proceso de aprendizaje fue diferenciar nuestra figura de persona facilitadora de aquella que mayoritariamente se asume en la literatura como figura externa y neutral, sin intereses propios en el proceso que facilita.

Frente a esta figura, los actores facilitadores del desarrollo territorial son personas que vienen de las empresas, los Gobiernos, las universidades, la ciudadanía, que asumen el rol de facilitar el proceso sin renunciar a su rol de actor. En el caso del bienestar inclusivo y sostenible, esto implica que no son externos al bienestar que se quiere construir ni neutrales frente al modelo de bienestar que pueda emerger. El actor facilitador debe generar condiciones para que otros reflexionen, decidan y actúen siendo transparente sobre su propia posición en el proceso y, formando parte, cuando su rol de actor así lo requiera, del proceso de decisión y las consiguientes acciones.

El bienestar inclusivo y sostenible es un concepto ambicioso que requiere de facilitadores del ámbito de las empresas, los Gobiernos, la universidad y la ciudadanía. Como funciones de los actores facilitadores hemos definido las siguientes:

- a. Crear espacios de diálogo.
- b. Construir visión compartida.
- c. Gestionar situaciones de conflicto.
- d. Construir relaciones de confianza.
- e. Diseñar agendas compartidas.
- f. Vincular el territorio con las escuelas de pensamiento y los debates externos.
- g. Conectar la teoría y la práctica, reflexión y acción.

### 11.8 El papel de la universidad como facilitadora del bienestar inclusivo y sostenible

La experiencia del LabDT nos ha permitido conceptualizar cómo la universidad, a través de la investigación, puede generar las condiciones para que otros actores, en este caso Gobiernos y sus agencias y de manera incipiente las pequeñas empresas, reflexionen, decidan y actúen. Esto conecta con el concepto de universidad facilitadora planteado en el capítulo de Canto (2019) en este libro.

Hemos sintetizado nuestra metodología en el concepto de «*resistencia soft*» (Arrona y Larrea, 2018), que tiene su origen en las palabras utilizadas por uno de los políticos del LabDT cuando le preguntaron por el rol de los investigadores en el mismo. La resistencia *soft* se define como una relación de fortalecimiento recíproco entre dos dimensiones del trabajo de los investigadores: la dimensión crítica y la relacional. Los investigadores actores, a través de su labor, desarrollan una posición propia en relación con el cambio deseable para el territorio que les permite ser críticos con el *status quo*. En esta dimensión crítica, usan su propia voz para trasladar la visión construida a través de la investigación respecto a las reflexiones, decisiones y acciones de los actores territoriales. Para que el rol crítico sea efectivo, tiene que realizarse en un marco de confianza, pues, si se plantea sin haber generado antes una relación de confianza, la probabilidad de que esa relación se rompa es alta, dejando sin efecto el planteamiento crítico. La confianza se crea mediante la colaboración en las líneas planteadas por los actores, incluso cuando estas no coinciden con el posicionamiento explicitado por los investigadores. La dimensión relacional es la que permite construir las relaciones de confianza. El límite lo plantea la posición ética de los investigadores.

Nuestra experiencia muestra que nuestros marcos conceptuales se transforman en accionables cuando entramos en estos ciclos de diálogo con los demás actores territoriales, en los que se conjugan la dimensión crítica y la relacional, dentro de procesos emergentes de aprendizaje, negociación y debate ideológico.

La trayectoria de Orkestra confirma que estos procesos son factibles en el ámbito de la universidad, aunque también muestra las dificultades. Las metodologías de investigación preponderantes en el desarrollo territorial posicionan a la persona investigadora fuera de la realidad analizada, como observadora neutral que describe, analiza, explica, pero no transforma. Los sistemas de reconocimiento e incentivo consideran, sobre todo, las publicaciones internacionales de esta persona investigadora y no el carácter accionable del conocimiento que contribuye a generar a nivel local. Una apuesta decidida de la universidad por facilitar el bienestar inclusivo y sostenible requiere la valorización del conocimiento accionable y los procesos necesarios para generarlo.

### 11.9 Reflexión final

A lo largo de este capítulo he compartido los aprendizajes realizados en Orkestra y el LabDT en torno a la construcción de conocimiento accionable para el desarrollo territorial, con la intención de reflexionar sobre cómo acercarnos a una antropología realista de los conceptos compartidos sobre el bienestar inclusivo y sostenible en este libro.

Mi reflexión final tiene que ver con un patrón recurrente en gran parte de la literatura sobre competitividad y desarrollo territorial. Se trata de la generalización de una serie de conceptos con connotaciones positivas, pero frecuentemente percibidos como poco realistas por las dificultades que implica llevarlos a la práctica. Muchos de ellos se han recogido en las páginas de este libro: socialmente útil, bien común, innovación social, desarrollo humano, valor compartido, paradigmas relacionales, colaboración, bienestar inclusivo y sostenible, gobernanza colaborativa, prioridades colectivas.

Los aprendizajes compartidos en este capítulo muestran que no hay colaboración sin conflicto; que es necesario hablar abiertamente de los intereses divergentes para generar conocimiento socialmente útil; que la gobernanza colaborativa y los paradigmas relacionales están mediatisados por relaciones de poder; que conceptos como el bienestar inclusivo y sostenible tienen una carga ideológica que puede presentar contradicciones con otros posicionamientos ideológicos extendidos; que hacer investigación transformadora requiere ser crítico con los que tienen el poder y esto significa desgastar relaciones de confianza; que el bien común y el valor compartido se construyen a través de procesos de negociación. A las palabras «conflicto», «poder», «ideología», «negociación», «crítica», «pérdida de confianza» se les atribuyen connotaciones negativas y aparecen en la literatura sobre competitividad y desarrollo territorial, y consecuentemente en este libro, con mucha menos frecuencia.

Estos últimos conceptos ayudan a entender un camino para construir en la práctica un bienestar inclusivo y sostenible. Ayudan a ver que el conocimiento que la academia genera es relevante, pero rara vez es directamente accionable para los decisores empresariales, políticos o incluso para nosotros mismos, como parte de la comunidad universitaria o la ciudadanía. Esta es, precisamente, otra lección aprendida en este proceso: por mucho que nuestros aprendizajes se hayan realizado en la práctica, cuando compartimos nuestro relato sobre los mismos, se convierten en teóricos, conceptuales, abstractos para quien los escucha. Es decir, paradójicamente, el conocimiento compartido en este capítulo sobre cómo construir conocimiento accionable, no es accionable para el lector.

Para que lo sea, este conocimiento debe integrarse en procesos de diálogo en el territorio. Consecuentemente, si el lector de este libro es parte de la comunidad que quiere utilizarlo para construir un

bienestar inclusivo y sostenible, este capítulo debe entenderse como una invitación a generar estos procesos de diálogo. En los mismos, será importante reconocernos como actores políticos, pues el bienestar inclusivo y sostenible no es un concepto neutral, sino que conlleva interpretaciones concretas sobre lo que es una sociedad deseable. Como actores políticos, nos encontraremos en el diálogo con otros actores con quienes tendremos conflictos de intereses y que intentarán incidir en la construcción del bienestar desde sus propios posicionamientos ideológicos. Así lo harán las personas que representen a las empresas, los Gobiernos, la ciudadanía y otros representantes de la academia. En este contexto, nuestras ideas sobre el bienestar inclusivo y sostenible se llevarán a la acción en la medida en que seamos capaces de influir sobre otros actores territoriales. Como probablemente la influencia será mutua, lo que ayudemos a construir no será el modelo de bienestar inclusivo y sostenible planteado en este libro, sino otro resultante de la cogeneración. Dicho proceso de cogeneración será distinto en cada territorio en que trabajemos con estos marcos y, consecuentemente, cada marco conceptual será accionable de forma distinta en cada contexto.

Por lo tanto, el bienestar inclusivo y sostenible planteado por este libro no es accionable. Sin embargo, tenemos a nuestro alcance la posibilidad de generar los espacios de aprendizaje, negociación y debate ideológico para hacer que lo sea.

## Referencias bibliográficas

- Aranguren, M. J. y Larrea, M. (2015). Territorial Strategy: Deepening in the "how"? En J. M. Valdaliso y J. R. Wilson, *Strategies for Shaping Territorial Competitiveness*. New York: Routledge.
- Arrona, A. y Larrea, M. (2018). Soft Resistance, Balancing Relationality and Criticality to Institutionalize Action Research for Territorial Development. En K. Bartels y J. Wittmayer (eds.), *Action Research in Policy Analysis* (134-152). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Londres: Penguin Books.
- Costamagna, P. y Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Serie Desarrollo Territorial. Bilbao: Publicaciones Universidad de Deusto. ISBN: 978-84-16982-32-5.
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2012). Emergence of shared leadership in situations of conflict–Mission impossible? Long term experiences from a local network in the Basque Country. En M. Sotarauta, I. Horlings y J. Liddle (eds.), *Leadership and Change in Sustainable Regional Development* (229-321). Routledge.
- Karlsen J. y Larrea, M. (2014a). *Territorial Development and Action Research. Innovation through Dialogue*. Reino Unido: Gower.
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2014b). The Contribution of Action Research to Policy Learning. The case of Gipuzkoa Sarean. *International Journal of Action Research*, 10(2), 129-155.
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2017). Moving context from the background to the forefront of policy learning: Reflections on a case in Gipuzkoa, Basque Country. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 35(4), 721-736.
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2018). Regional Innovation Systems as a framework for the co-generation of policy: an action research approach. En A. Isaksen, R. Martin y M. Tripli (eds.), *New Avenues for Regional Innovation Systems-Theoretical Advances, Empirical Cases and Policy Lessons* (257-274). Cham: Springer.
- Larrea, M. (2018). Changing universities through action research: the dilemma of scope in pluralistic environments. *Action Research Journal*, 17(3), 400-416. Doi.org/10.1177/1476750318757851.
- Larrea, M. (2019). Una metodología para la construcción de gobernanza cooperativa. Compendio de los aprendizajes de una década de experimentación con la investigación acción para el desarrollo territorial. Cuadernos Orkestra, 2019/49.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. Nueva York: The Free Press.

### Anexo 1. Desarrollo metodológico de la investigación acción para el desarrollo territorial (IADT) en el LabDT

Período	Objetivo acordado en el LabDT	Principales conceptos	Desarrollo metodológico	Publicaciones en que se basa este capítulo sobre bienestar inclusivo y sostenible
2009-2011	Incrementar el capital social para mejorar la competitividad	Capital social, competitividad, valores, comunidad	Se crean las bases para el diálogo entre <i>policy makers</i> e investigadores, se gesta la reivindicación de la figura del investigador como actor del territorio y se interpreta la investigación acción como proceso de innovación social	Karlsen y Larrea (2012)
2011-2013	Consensuar dentro del Gobierno la propuesta de un nuevo modelo de desarrollo territorial para Gipuzkoa	Territorio, desarrollo territorial, complejidad, participación, investigación acción, facilitadores	Se construyen los espacios de diálogo entre investigadores y <i>policy makers</i> , se consolida la figura del investigador como actor del territorio, se debate el territorio como sujeto de su proceso de desarrollo. Como consecuencia de todo ello, se desarrolla un modelo de cogeneración propio basado en la praxis	Karlsen y Larrea (2014a), Karlsen y Larrea (2018)
2013-2015	Construir en la práctica el nuevo modelo de desarrollo territorial para Gipuzkoa a través de un nuevo modelo de relaciones (gobernanza)	Gobernanza, nuevo modelo de relaciones, estrategia, capacidades, visión compartida, confianza	Se profundiza en el potencial de los espacios formativos como espacios de transformación, se desarrolla un marco propio de aprendizaje en las políticas ( <i>policy learning</i> ), se introducen la construcción social y la relevancia de las interpretaciones subjetivas de los participantes y se plantean estrategias emergentes	Karlsen y Larrea (2014b), Aranguren y Larrea (2015), Karlsen y Larrea (2017), Costamagna y Larrea (2017)
2015-2019	Consolidar el nuevo modelo de gobernanza, desarrollarlo en sus dimensiones horizontal (más actores de Gipuzkoa) y vertical (actores del nivel de la CAPV)	Gobernanza multinivel, gobernanza cooperativa, laboratorio, experimentación, facilitadores, redes, pyme, modernización, industria 4.0, empleabilidad	Se profundiza en el tratamiento del conflicto a través del aprendizaje y la negociación, se aborda de forma explícita la construcción social, se desarrolla un marco propio para la facilitación, se sientan las bases de la IADT en la transformación de la universidad, se establece un vínculo con el campo del análisis deliberativo de las políticas que permite entenderlas mejor y se plantean formas responsables de comunicar la investigación	Larrea (2018), Arrona y Larrea (2018), Larrea y Arrona (2019), Larrea (2019)

## 12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. UN MARCO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD AL SERVICIO DEL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE.

### 12.1 La importancia del debate hoy

El debate sobre competitividad, desarrollo económico y bienestar no es nuevo. Como se recoge en el capítulo 1, en los años 80 del siglo pasado el *Informe Brundtland* hacia un llamado al desarrollo sostenible y, en los 90, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo publicaba por primera vez el índice de desarrollo humano, con el que se catalogaba a los países no solo en función de su riqueza, sino considerando también indicadores de salud y educación. En este siglo, el Índice Canadiense de Bienestar o el Índice de Progreso Social, por señalar solo dos ejemplos, proponen otras formas de entender y medir el progreso.

Por otra parte, las tendencias globales descritas en el capítulo 2, entre las que destacan la pobreza y la desigualdad, la emergencia climática, el cambio demográfico, y el cambio tecnológico se han visto aceleradas en los últimos veinte años. Son problemas complejos, que condicionan el desarrollo socioeconómico de los territorios y ponen en peligro el futuro de las siguientes generaciones, pero que también presentan oportunidades para la transformación. La Organización de las Naciones Unidas agrupa estas cuestiones en diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que todos los países se comprometen a alcanzar para el año 2030.

Aunado a lo anterior, el siglo XXI ha experimentado, en tan solo veinte años, dos crisis de alcance global, caracterizadas por su velocidad de transmisión y por sus consecuencias sociales y políticas. La primera fue la crisis financiera provocada por el colapso del banco de inversión Lehman Brothers en 2008<sup>31</sup>, y la segunda, la pandemia desatada por un nuevo coronavirus responsable de la enfermedad infecciosa COVID-19, que todavía sigue su curso. La crisis de 2008 dejó al descubierto las enormes desigualdades que se habían gestado al amparo del modelo económico neoliberal, así como su insostenibilidad. Es responsable, en parte, de la desafección política y la polarización que amenazan los sistemas democráticos de muchos países. La pandemia ha vuelto a exponer dichas desigualdades y ha acelerado una tendencia que podría acentuarlas. Se trata de la digitalización, que necesita mecanismos de adaptación para amortiguar los impactos negativos y potenciar los positivos que puede tener, por ejemplo, en la educación y en el trabajo. Además, ha dado lugar a políticas centradas en el interés nacional (*sicken thy neighbor policies*), debilitando el sistema de colaboración multilateral.

### 12.2 Un marco para la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible

Considerando lo anterior, trabajar para que la competitividad se convierta en una herramienta al servicio del bienestar inclusivo y sostenible es, si cabe, más urgente que nunca. Por ello, un grupo de universidades de la Asociación de Universidades Jesuitas de América Latina (AUSJAL), traccionadas por

---

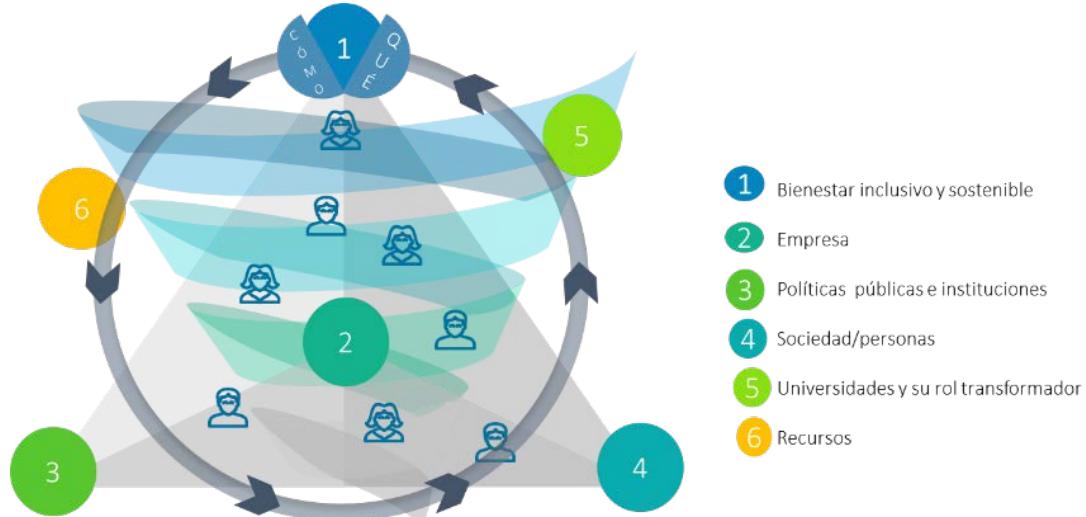
<sup>31</sup> La primera crisis de la globalización fue la llamada «crisis del tequila», desatada tras la devaluación del peso mexicano en diciembre de 1994. La velocidad con la que se propagó a otros países de América Latina y Asia, por la liberalización que había tenido lugar en los mercados financieros internacionales, llevó al entonces director gerente del Fondo Monetario Internacional, Michel Camdessus, a alertar que las crisis del siglo XXI estarían marcadas por su velocidad de contagio. En este siglo estas corresponden a la crisis de seguridad de 2001, generada por el derribo de las Torres Gemelas, la financiera de 2008 y la sanitaria de 2020.

Orkestra, nos dimos a la tarea de generar un discurso propio sobre la competitividad al servicio del desarrollo económico y social sostenible de los territorios, e impulsar el desarrollo de una investigación transformadora que busque el cambio real de la competitividad en los diferentes lugares en los que estén presentes las universidades de la Compañía de Jesús.

La figura 1 presenta el marco para la construcción de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible que proponemos como resultado del objetivo antes señalado. El vértice de la figura representa el bienestar inclusivo y sostenible, que no es otra cosa que el resultado u objetivo final que nos marcamos como sociedad. En este trabajo lo definimos de la siguiente manera (véase el capítulo 1):

«Es el resultado de un proceso sistémico y dinámico por el que todas las personas que conforman una sociedad tengan cubiertas de forma integral sus necesidades humanas y puedan desarrollar plenamente su potencial como personas, construyendo colaborativamente entre todos los actores de su comunidad el futuro que desean para su territorio, de manera sostenible en el tiempo y solidaria con el resto de los habitantes del planeta».

**Figura 1** Marco de construcción de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible



Fuente: elaboración propia.

Las personas que conforman una sociedad están representadas por los agentes distribuidos en el cuerpo de la figura 1 y, como se indica en la definición anterior, deben construir de forma colaborativa el futuro que desean para su territorio. En este trabajo hemos adoptado una perspectiva de triple hélice, que incluye a las empresas, las políticas públicas y las instituciones, y las universidades. El marco recoge también los recursos necesarios para su funcionamiento.

### 12.3 ¿Qué hemos aprendido?

Del proceso de reflexión sobre el objetivo de la competitividad (*para qué*), sobre los actores que tienen que colaborar en su construcción (*quiénes*) y sobre la manera de colaborar (*cómo*), recogemos los siguientes aprendizajes: (i) la competitividad y el bienestar son dos caras de una misma moneda; (ii) se trata de un reto complejo que requiere una visión sistémica; (iii) el contexto es importante; y (iv) exige la búsqueda de equilibrios.

### 12.3.1 La competitividad y el bienestar son dos caras de una misma moneda

La competitividad y el bienestar no plantean necesariamente un dilema, sino que, según cómo se trabajen, pueden generar un círculo virtuoso en el que los distintos agentes tienen una corresponsabilidad en su construcción dinámica. No puede haber bienestar sin una economía competitiva, pero esta solo es sostenible si, al tiempo que genera riqueza, contribuye a mejorar el bienestar de la sociedad. Por ejemplo, una empresa que solo busca aumentar su rentabilidad y que no invierte en la capacitación y desarrollo de las personas que trabajan en ella podrá tener retornos en el corto plazo, pero a la larga no será sostenible, ya que su comportamiento se verá reflejado en una mayor rotación de personal y una menor capacidad de innovación. Los marcos que proponemos en este cuaderno pueden ayudar a crear ese círculo virtuoso, pero para que funcionen, cada agente tiene que reconocerlo y acometer los cambios necesarios para participar en su construcción dinámica.

Estos cambios no se darán de forma automática y, para impulsarlos, la sociedad en su conjunto tiene el reto de canalizar y hacer confluir todas aquellas necesidades y demandas sociales en la construcción de un nuevo paradigma que ajuste la noción actual de la competitividad territorial, para incorporar elementos como la igualdad salarial, la conciliación de la vida familiar y laboral, la mejor calidad del aire, la disponibilidad de energía limpia y sostenible, la habitabilidad de las ciudades, entre otros.

### 12.3.2 Se trata de un reto complejo que requiere una visión sistémica

La construcción dinámica del círculo virtuoso de la competitividad y el bienestar es un reto complejo que requiere, no solo que cada agente haga su parte, sino que reconozca el rol de los otros agentes (sus agendas, intereses, valores...) y colabore con ellos en la construcción de una visión compartida. Uno de los agentes tendrá que facilitar el diálogo y, en algunos casos, este rol tendrá que asumirlo el sector público. Para ello es necesario superar la lógica del trabajo en silos y desarrollar un diálogo de saberes, no solo entre agentes sino al interior de estos, reconociendo los conflictos de interés y las relaciones de poder que operan a nivel sistémico, como entre las élites internas e intereses del mercado internacional, que condicionan la capacidad de los territorios de definir de forma participativa los objetivos finales que se plantean como sociedad.

Ciertamente el trabajo colaborativo entre agentes que comparten una cercanía geográfica puede ayudar a desarrollar procesos de abajo hacia arriba (*bottom-up*), pero estos por sí mismos no son suficientes para cambiar las relaciones de poder que operan en la economía global. Es necesario por ello propiciar la creación de espacios de colaboración que contribuyan a facilitar la participación de los diferentes actores para la construcción de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible compartida.

### 12.3.3 El contexto es importante

El objetivo de este trabajo ha sido proponer marcos que cada universidad pueda reformular en los procesos de colaboración con los diferentes actores en su propio contexto. Así como los ODS de la Agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas marcan unas pautas cuyo abordaje será distinto en función del punto de partida y características contextuales de cada territorio, el marco para la construcción de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible, su interpretación y la manera de aproximarse a él serán distintos para cada uno. Por ejemplo, en algunos casos hay una presencia muy importante en la economía del sector informal; en otros se ha acumulado un capital social que ayudará en la generación de una visión compartida, y en algunos territorios el mayor desafío es la debilidad de las instituciones. Habrá también casos en los que la extensión

universitaria esté muy desarrollada y otros en las que no. El contexto también se ve reflejado en las condiciones imperantes, que no son lineales, y que pueden verse alteradas por una pandemia, catástrofe natural o inestabilidad política. La diversidad de realidades, puntos de partida, marcos conceptuales e interpretaciones está reflejada en los capítulos y contribuciones que componen este trabajo.

#### 12.3.4 Es necesario buscar equilibrios

Los acontecimientos de los últimos años nos muestran que el camino para construir un modelo de competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible no será lineal y que exige trabajar en la búsqueda de un equilibrio entre los siguientes factores:

- El largo y el corto plazo en el diseño de políticas públicas y privadas. Los Gobiernos, por ejemplo, se verán abocados a resolver problemas urgentes tales como dar cobertura a personas que viven por debajo del umbral de la pobreza, pero sin perder la mirada a futuro, reflejándola en políticas de largo plazo que pueden ir gestando el cambio. Este equilibrio entre el largo y el corto plazo es importante para abordar las tendencias globales como el cambio climático y demográfico.
- Lo local y lo global, de tal manera que se fortalezca lo local, potenciando los aspectos positivos de la globalización mediante la búsqueda de oportunidades y trabajando para reducir los negativos. Por ejemplo, el movimiento internacional de personas supone un desafío, pero también una oportunidad para abordar el cambio demográfico. Por su parte, la pandemia ha resaltado las ventajas de contar con cadenas de suministro más locales o regionales, ante el riesgo de disruptión de las globales.

#### 12.4 Retos para la universidad

Este trabajo se enmarca en la Iniciativa Iñigo de Loyola, en el que varias universidades de la Compañía de Jesús nos hemos propuesto el doble objetivo de generar un discurso propio sobre la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible y de llevarlo a la práctica a través de una investigación transformadora en los territorios en los que estamos presentes. El marco desarrollado nos plantea diversos retos tanto conceptuales como prácticos que recogemos a continuación.

##### 12.4.1 Retos conceptuales

Desde el punto de vista conceptual, el marco para la construcción de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible plantea la incorporación de esta visión al corpus académico contemporáneo no predominante de la teoría actual de la competitividad territorial. Dicha incorporación debería plantear el desarrollo de una línea de investigación cuyas bases se alimentarían de los supuestos planteados en este trabajo, que dan lugar a muchas preguntas y ámbitos en los que será necesario seguir profundizando.

Cabe preguntarse, por ejemplo, si el riesgo y la vulnerabilidad deben incluirse como indicadores centrales de un cambio de paradigma y reincorporar el vínculo entre los sistemas sanitarios y la competitividad que, aunque siempre ha existido, parecía darse por sentado. Teniendo en cuenta la importancia del contexto, arriba señalada, conviene asimismo cuestionar el alcance explicativo de teorías noroccidentales para comprender la realidad latinoamericana. La visión sistémica, exige, por su parte, profundizar en las relaciones de poder que subyacen en las decisiones políticas, tanto de las élites internas como de los intereses del mercado internacional y que explican los obstáculos para procesos más democráticos.

Es también necesario profundizar en el análisis de la competitividad y el bienestar inclusivo y sostenible como dos caras de la misma moneda, considerando que en la actualidad, en América Latina como en diversos países del sur global, son dos elementos que compiten entre sí y que se pretenden subsanar con proyectos de responsabilidad social empresarial que más que buscar un cambio transformador persiguen su propio prestigio y legitimidad en el entorno inmediato.

Otra línea de investigación futura es indagar sobre cómo la responsabilidad social empresarial puede jugar un rol coadyuvante para implementar acciones que permitan una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible, tanto a nivel local como a nivel regional. Asimismo, es preciso abordar la informalidad desde una mirada crítica de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible en los niveles local y/o regional, en concreto qué respuestas ofrece al empleo informal, al comercio informal y a la informalidad en general en la sociedad.

Asimismo, en el marco para la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible, lo local y/o regional adquieren protagonismo al ser uno de los niveles territoriales que tienen mayor importancia para la experimentación y por lo tanto para las nuevas aproximaciones de política transformadora. Lo local y/o regional son también las unidades territoriales en las que la implementación cobra significado. Y en lo que atañe al propio concepto de bienestar, es necesario profundizar en el bienestar subjetivo para incorporar la evaluación que las personas hacen de su propia vida en términos cognitivos y emocionales. En lo referente a los agentes, un reto importante es ampliar el enfoque de triple hélice de este trabajo para incorporar la ciudadanía, y para ello es preciso entender mejor su expresión organizativa.

#### 12.4.2 Retos prácticos

Además de los retos conceptuales, hay una serie de retos prácticos en los que las universidades pueden trabajar para contribuir a la construcción de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible, tanto en lo que toca a su propio rol, como en su relación con los otros agentes. La mayor contribución que las universidades pueden hacer a la construcción dinámica de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible es formar a personas que se incorporen al mercado laboral como líderes sociales y relationales capaces de desenvolverse en el marco propuesto y seguir construyendo puentes, a través de la formación dual, las prácticas profesionales y los proyectos con empresas y administraciones públicas, para que el conocimiento académico y el conocimiento práctico colaboren de manera inter- y transdisciplinar.

Asimismo, las universidades pueden hacer una autoevaluación de las diferentes categorías en los modelos de universidad transformadora y cotransformadora que se proponen en este trabajo y establecer caminos estratégicos para avanzar hacia una universidad más comprometida con el territorio. Promover una reflexión interna que facilite el desarrollo de una línea de investigación sobre la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible ayudaría a alimentar el proceso.

#### 12.5 Retos para otros agentes

Hemos dado prioridad a los retos que el marco de construcción para una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible plantea a la universidad porque toca a las universidades de la Iniciativa Iñigo de Loyola hacer ese marco accionable en su propio territorio, trabajando con los otros agentes. No obstante, también hemos recogido algunos de los retos que el marco general y los marcos específicos propuestos en los capítulos plantean al momento de trabajarlos con las empresas y las Administraciones públicas.

#### 12.5.1 Retos para las empresas

Este cuaderno propone un marco con el que las universidades pueden iniciar procesos de investigación transformadora con las empresas para trabajar y fortalecer su rol en la construcción de una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. La realidad es que muchas empresas, sobre todo las pequeñas, no han empezado a pensar en conceptos como la responsabilidad social o el valor compartido y, antes de poder implementar mecanismos dinámicos y emergentes, precisan desarrollar capacidades tales como el diseño de estrategias a largo plazo y alineación de objetivos, entre otros. Una manera de ir abordando este desafío es compartiendo casos de éxito de empresas que ya trabajan con una perspectiva de sostenibilidad como parte intrínseca de su competitividad futura; y aquí el rol formativo de la universidad adquiere una gran importancia. Por otra parte, en el caso de América Latina, un gran porcentaje de empresas opera en la economía informal, por lo que los marcos de colaboración en los que participan Gobiernos y empresas tienen que considerar esta realidad y las implicaciones para ambos agentes.

#### 12.5.2 Retos para las Administraciones públicas

En el ámbito de las políticas públicas, existe el reto de incorporar objetivos sociales a las políticas de competitividad y viceversa, es decir, avanzar hacia políticas más integradas y sistémicas y trabajar la perspectiva multinivel. En relación con esto último es importante el nivel local y/o regional, ya que es uno de los niveles territoriales que tiene mayor relevancia para la experimentación e implementación, y por lo tanto para las nuevas aproximaciones de política. El marco propuesto para iniciar procesos de diálogo con las Administraciones públicas advierte que la baja calidad institucional supone un reto para el rol de las mismas.

En el caso de América Latina, en lo general se carece de instituciones fuertes, prevaleciendo la corrupción, la inseguridad y la violencia, que inhiben tanto la competitividad como la inclusión social. El reto más urgente es fortalecer estos organismos para que puedan hacer un contrapeso a los intereses de las grandes corporaciones y reducir los niveles de corrupción. Cabe señalar que los Gobiernos latinoamericanos han implementado modelos de desarrollo que, lejos de contribuir al servicio del bienestar inclusivo y sostenible, han avalado el extractivismo, la dependencia tecnológica y la apuesta a modelos industriales en beneficio de las cadenas de producción globalizada.

Abordar estos retos permitirá reducir los niveles de inseguridad y la violencia que prevalece en algunos países. En todo caso, el rol formador de la universidad y la participación de sus equipos investigadores en procesos transdisciplinares que contribuyan a mejorar el diseño de políticas y su evaluación juegan un papel fundamental para este fin.

#### 12.6 Completar el marco desde la práctica para seguir aprendiendo

Con este trabajo completamos una primera fase en la que nos pusimos como objetivo construir un marco para la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. Toca ahora empezar una segunda etapa, quizás la más difícil, pues supone iniciar procesos de diálogo con los otros agentes para que los marcos propuestos no se queden en un ejercicio conceptual. Se decía, en la introducción, que la creación del marco conceptual ha sido un ejercicio coherente con los procesos de diálogo que cada universidad pondrá en marcha con los agentes de su propio territorio, porque, para construirlo, las personas participantes hemos tenido que recorrer el camino de entendernos desde las diferentes disciplinas, aproximaciones metodológicas, realidades y expectativas. Lo más probable es que llevar estos marcos a la práctica, para hacerlos accionables en procesos de diálogo con los actores, sea mucho más difícil.

El capítulo anterior ofrece una lectura realista de los procesos de diálogo, invitándonos a incluir las palabras «conflicto», «poder», «ideología», «negociación», «crítica», «pérdida de confianza», junto con otras que aparecen en este trabajo como «socialmente útil», «bien común», «innovación social», «desarrollo humano»... Sabremos entonces que hemos iniciado el camino para pasar del papel a la acción, en la medida en que las palabras a las que generalmente se les atribuye una connotación negativa salpiquen las narrativas y experiencias que compartamos en la segunda fase del proceso que iniciamos a partir de ahora.



INSTITUTO VASCO  
DE COMPETITIVIDAD  
FUNDACIÓN DEUSTO

[www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es)