

# CC

R E V I S T A

## ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Maravillas Rojo / Leire Mugerza /  
Ana Leticia Carosini

Uruguay Creativo  
Cristina Rodríguez

Fotoperiodismo, migraciones y  
proceso de paz de Colombia  
Federico Ríos

“Burdeos a tamaño natural”  
Didier Jeanjean

Parche Maestro: una escuela de verano para docentes  
Emilio Palacios

# K

Número 21  
Septiembre-diciembre  
2023



**CCK Revista** es una iniciativa del programa **Ciudades Creativas de Fundación Kreanta**.

**CCK Revista** está disponible gratuitamente en formato pdf en la web

[www.kreantaeditorial.org](http://www.kreantaeditorial.org)

**Director:** Félix Manito

**Director adjunto:** Emilio Palacios

**Consejo editorial:** Roser Bertran Coppini, Félix Manito, Emilio Palacios, Antònia Hernández y Cristina Rodríguez

**Comunicación:** Cristina Rodríguez y José D. Valero Cabrejas

**Diseño de la portada:** Vicenç Viaplana

**Diseño y maquetación pdf:** Anna Julià

Contacta con nosotros en:

[info@kreanta.org](mailto:info@kreanta.org)

Suscripción gratuita de la versión pdf en:

<http://www.ciudadescreativas.org/revista/>

Síguenos en redes sociales:

[www.facebook.com/ciudadescreativas/](https://www.facebook.com/ciudadescreativas/)

<https://twitter.com/jornadaskreanta>

[www.youtube.com/user/ciudadescreativas](https://www.youtube.com/user/ciudadescreativas)



**Edita:** Fundación Kreanta

Córcega, 102

08029 Barcelona (España)

[info@kreanta.org](mailto:info@kreanta.org)

Tel. +34 934 301 427

[www.kreanta.org](http://www.kreanta.org)

© de la edición y del texto: Fundación Kreanta

© de las fotografías: Corporación Mondragón (págs. 12-21); Miquel Monfort (pág. 22); Abacus Cooperativa (págs. 23-30); Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay (págs. 42-49); Federico Ríos (portada y págs. 51-68); Ayuntamiento de Burdeos (págs. 70-75); Fundación Proantioquia (págs. 77-86) y del resto Fundación Kreanta.

Fundación Kreanta no se hace responsable de las opiniones expresadas en los artículos firmados de esta revista. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización expresa por escrito de Fundación Kreanta.

## Sumario

### Editorial

#### Dossier. Economía social y solidaria

- 12 *Corporación MONDRAGON, una red internacional de cooperativas. Entrevista con Leire Mugerza. Emilio Palacios y Félix Manito*
- 22 *Abacus, una cooperativa singular. Maravillas Rojo*
- 31 *Economía social y solidaria en Latinoamérica. Entrevista a Ana Leticia Carosini Ruíz-Díaz. Emilio Palacios*

### Visiones

- 42 *Uruguay Creativo. Cristina Rodríguez*

### Tendencias

- 51 *Fotoperiodismo, migraciones y proceso de paz de Colombia. Entrevista con Federico Ríos. Félix Manito y Roser Bertran Coppini*

### Experiencias

- 70 *"Burdeos a tamaño natural". Entrevista con Didier Jeanjean. François Lajuzan*

### Crónica

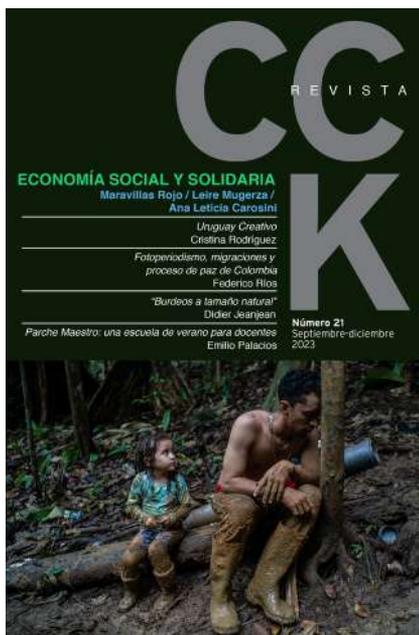
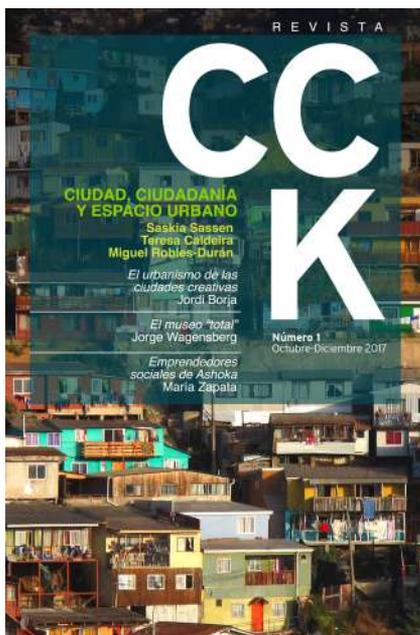
- 77 *Parche Maestro: una escuela de verano para docentes. Emilio Palacios*

### Autores

### Información de números publicados



Luis Miguel Arias, venezolano de 27 años, descansa exhausto junto a su hija Melissa Arias de 4 años durante el segundo día de caminata cruzando el Tapón del Darién entre Colombia y Panamá. El cruce de la selva puede tomar entre 10 y 12 días. Septiembre de 2022.



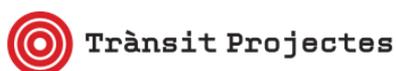
CCK REVISTA es la publicación digital del programa **Ciudades Creativas** de Fundación Kreanta. El primer número fue publicado en octubre de 2017 y finaliza el 2023 con 21 números editados. Son más de seis años de trabajo continuado que ha sido posible gracias a la colaboración *ad honorem* de más de cien profesionales de **instituciones y entidades** del sector público, privado y del tercer sector, el compromiso del **equipo** de Kreanta y la implicación del equipo de colaboradores externos.

La revista es gratuita y se financia con fondos propios de la Fundación, donaciones individuales y colaboraciones públicas y privadas. La financiación de los tres primeros números fue posible a través de un convenio de colaboración de la Fundación con la **Asociación Mundial de las Grandes Metrópolis**. Desde enero del 2022 cuenta con la colaboración de la empresa de gestión cultural **Trànsit Projectes**. La difusión de sus contenidos a través de la web [www.ciudadescreativas.org](http://www.ciudadescreativas.org) se desarrolla entre julio del 2023 y junio del 2024 con el apoyo de una subvención del **Ministerio de Cultura**. También contamos con el apoyo del **Dialnet** para su difusión. Dialnet es un portal de la Universidad de la Rioja de difusión de la producción científica hispana cuyo funcionamiento se inició en 2001 especializado en ciencias humanas y sociales.

CCK Revista es una iniciativa de:



CCK Revista se realiza con la colaboración de:



CCK Revista se difunde con el apoyo de:





## Editorial

Las empresas cooperativas y la economía social son fundamentales para “promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” (Objetivo 8 de la *Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible*<sup>1</sup>).

Desde hace décadas, prevalece un pensamiento y una práctica económicos centrados, principalmente, en la construcción de mercados competitivos, con una constante ampliación de los espacios para los negocios, entendidos casi únicamente como empresas propiedad de accionistas orientadas a la maximización de beneficios. Y promoviendo la reducción del Estado y de sus funciones. Esta época, dominada por la idea de que el desarrollo económico y el bienestar social dependen sobre todo del libre juego de las fuerzas del mercado y del capital, ha sido interrumpida por cinco crisis sucesivas: una recesión global; la subsiguiente rigidez política de la austeridad económica; una pandemia que, a escala universal, ha paralizado la sociedad y las economías; el regreso de la guerra al continente europeo y al Medio Oriente; y la omnipresente emergencia climática.

Cada una de estas crisis, considerada individualmente, pero sobre todo su concatenación, ha generado la alerta sobre la cuestión social y los límites a los que se enfrentan las fuerzas del mercado para abordarla y ofrecerle alternativas y soluciones. Pese a la persistencia del predominio del individualismo, ha comenzado a resurgir una necesidad de socializar, como capacidad colectiva, para responder a los riesgos y amenazas a los que la sociedad está expuesta. Se ha intentado responder a esta necesidad de socializar con las tecnologías de la información y las redes sociales y con el regreso del Estado protector. Las tecnología y las redes sociales han devenido en auténticos monopolios económicos y la sociedad ha respondido con desafección hacia lo público, con pérdida de valores éticos y morales.

Ante este panorama, se hace preciso el planteamiento de alternativas económicas y sociales que den respuesta a las diversas crisis y afronten la cuestión social. Se precisa la búsqueda de **un modelo de pensamiento y acción que permita conciliar actividad económica, desarrollo social y sostenibilidad ambiental**. Que, en la medida de

<sup>1</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>



lo posible, contribuya a **aportar confianza en las instituciones públicas democráticas**. Aquí, es donde desempeña su rol la **economía social y solidaria**. Los comunicados e informes, emanados recientemente de organismos internacionales, hablan de su importancia socioeconómica: “Plan de Acción para impulsar la economía social y crear empleo de la Unión Europea” (2022)<sup>2</sup>, “Resolución relativa al trabajo decente y a la economía social y solidaria” de la OIT (2022)<sup>3</sup>, “Recomendación del Consejo sobre la Economía Social y Solidaria y la Innovación Social” de la OCDE (2022)<sup>4</sup> y “Resolución: promover la economía social y solidaria para el desarrollo sostenible”, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (2023)<sup>5</sup>. Todos ellos consideran que la economía social y solidaria aporta los siguientes valores a la cuestión social y a las políticas públicas: otorgan la primacía de las personas y de los intereses sociales y medioambientales sobre los intereses del capital; reinvierten ganancias y excedentes en actividades que benefician a socios, a usuarios y a la sociedad en general; aportan gobernanza participativa y democrática.

A partir de estas reflexiones, dedicamos el **Dossier** de este número 21 de la revista Ciudades Creativas Kreanta al tema **Economía social y solidaria**.

**Maravillas Rojo**, economista, presidenta de **Abacus Cooperativa**, nos habla en **Abacus, una cooperativa singular** sobre la entidad que se estructura en cinco áreas de actividad: establecimientos, espacios de servicios, tienda virtual y central logística; educación y robótica escolar; periodismo de proximidad; editoriales de no ficción, clásicos, infantil y juvenil; y creación y distribución de contenidos audiovisuales.

“La singularidad de Abacus no se debe solamente a ser referente en la creación de contenidos educativos y culturales de calidad sino también por la composición de sus asociados”, afirma **Rojo**: socios consumidores y socios de trabajo. Las personas asociadas de trabajo “aportan el mismo capital social en igualdad de condiciones”, desde el personal directivo al de producción y servicios (...). Por tanto, todas ellas

2 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=10117&furtherNews=yes#navItem-1>

3 [https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/110/reports/texts-adopted/WCMS\\_848664/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/110/reports/texts-adopted/WCMS_848664/lang-es/index.htm)

4 <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/9fb3ff40-8e07-42d9-9b23-c6973bb506dd.pdf>

5 <https://unsse.org/2023/04/19/historic-moment-for-the-sse-at-its-66th-plenary-meeting-the-un-general-assembly-adopts-the-resolution-promoting-the-social-and-solidarity-economy-for-sustainable-development/?lang=es>



tienen el derecho a elegir y ser elegidas para los órganos de representación. Esa es la virtud de la **democracia cooperativa**". ¿Qué se exige además del trabajo?: "compromiso con el proyecto y profesionalidad".

Además de generar riqueza, es objetivo de Abacus "transformar el mundo desde la educación y la cultura" a través de la economía social. En este sentido, **Maravillas Rojo** destaca los **valores** que identifican a la Cooperativa: **innovación social**, "desde el **interés colectivo** y con **ambición colectiva**"; **compartir la propiedad**; sistema de gobernanza en el que **cualquiera puede ser elegido, elegida y elegible**; **abanico distributivo restringido**.

Abacus es un referente en el mundo de la cultura y de la educación que, "actualmente, tiene un millón de personas socias de consumo, 552 socias y socios de trabajo, cuenta con 47 establecimientos, 40.000 suscriptores, 7 revistas y 10 semanarios locales; 5 editoriales y productoras de contenidos y multimedia. La facturación anual ascendió, en 2022, a 98 millones de euros.

La presidenta del Congreso y de la Comisión Permanente de la **Corporación Mondragón**, **Leire Mugerza**, reflexiona sobre **Corporación Mondragón, una red internacional de cooperativas**. El artículo es la plasmación de los contenidos de una entrevista realizada presencialmente por Félix Manito y Emilio Palacios, presidente y director adjunto de Fundación Kreanta. En ella, **Leire Mugerza** ofrece, de entrada, una reflexión sobre el aporte que realiza la Corporación a la gobernanza participativa y democrática: "En el modelo cooperativo la igualdad es un principio tan básico que nunca se ha cuestionado que pueda ejercer la presidencia una mujer". Esta no es la única y principal característica de la Corporación. Para que exista una gobernanza participativa y democrática se requiere de una estructura como la de Mondragón, que se fundamente en: la **formación** y la **educación**, iniciales y permanentes; el **trabajo asociado**; la **innovación constante**; la **intercooperación**, ayuda mutua; unas normas comunes que definen un **escala retributiva limitada** y la parte de los **beneficios** que han de destinarse a **reservas voluntarias**.

Planteadas la posibilidad de reproducir modelos cooperativos diferentes en espacios diversos, **Mugerza** considera que los modelos, y en concreto el modelo Mondragón, no pueden ser copiados miméticamente. **No se puede aplicar los modelos como fórmulas mágicas**: "es difícil replicar, en entornos de perfil diferente (...), como si se tratase de una especie de laboratorio en el cual vamos a crear las circunstancias y seguro que logramos los mismos resultados". Por otro lado, es preciso tener claro



que “**cuando no hay empresa, difícilmente va a haber cooperativa**”. Es decir, es muy importante que la gestión sea muy eficiente, que sea rentable y que efectivamente sea sostenible, porque si no lo es, evidentemente, la cooperativa no se mantiene.

La Corporación Mondragón dispone de **cuatro áreas**: industrial –la más potente–, finanzas, distribución-consumo y conocimiento. En estas cooperativas trabajan 70.000 personas (60.000 en el Estado español y 10.000 en el resto del mundo). El volumen de ventas es de 11.000 millones anuales (2023), aproximadamente. Se exporta el 70 % de la producción, principalmente de la industrial. Y tiene una de cada cuatro patentes en el País Vasco.

Aunque la **visibilidad** del mundo cooperativo es limitada, en relación con otras tipologías de empresas, **Mondragón ha recibido de las Naciones Unidas un reconocimiento explícito** por su labor como modelo empresarial en un informe<sup>6</sup> en el que recomienda a los Estados que favorezcan los modelos empresariales cooperativos.

Por su parte, la doctora **Ana Leticia Carosini Ruíz-Díaz**, profesora en la Facultad de Ciencias Económicas de la **Universidad Nacional de Asunción** (Paraguay), en ***Economía social y solidaria en Latinoamérica***, incide también en la importancia que tiene para la economía social y solidaria la visibilidad. En la entrevista realizada online por Emilio Palacios, director adjunto de Fundación Kreanta, afirma que, para generar entornos que ayuden a la economía social y solidaria a desarrollarse de una manera sostenible y poder incidir en las políticas públicas que buscan el bienestar de la sociedad se precisa de “**las redes, la innovación y, sobre todo, la visibilidad**”. En este sentido, se manifiesta crítica con los Organismos Internacionales que, en sus diferentes documentos, se limitan a “promocionar” la economía social y solidaria sin aportar los recursos necesarios para que sus recomendaciones tengan “reflejo efectivo de acción directa”.

Por su conocimiento y experiencia docente e investigadora, la profesora **Carosini** ofrece un amplio **panorama de la economía social y solidaria en América Latina**. Afirma que, si bien la Economía Social surgió en Europa, Latinoamérica le puso el “apellido” Solidaria. Pone como ejemplo al pueblo guaraní que dispone originariamente de una palabra propia para indicar la idea de “ayuda mutua”, la solidaridad. Las cooperativas

<sup>6</sup> *Las cooperativas en el desarrollo social. Informe del Secretario General* (2023). <https://www.ica.coop/es/sala-de-prensa/noticias/nuevo-informe-secretario-general-onu-cooperativas-desarrollo-social>



se generan como alternativa al modelo económico neoliberal, a partir del principio del trabajo comunitario, por lo que la Economía Social y Solidaria ha desempeñado un rol históricamente importante, posicionándose como espacio clave para la **inclusión sociolaboral** y el desarrollo de proyectos basados en relaciones de **cooperación, control democrático y solidaridad**, así como de **empoderamiento de la mujer**.

Pese a considerar que nos existen registros adecuados que reflejen la realidad de la economía social y solidaria en Latinoamérica, **Carosini** aporta como buenas prácticas latinoamericanas las que se realizan en **Brasil, cooperativas agrícolas**, principalmente, y en **Argentina**, donde resalta el importante rol desempeñado por las cooperativas generadas a partir de las **empresas recuperadas**, muchas de ellas con vocación de servicio público (agua, gas, electricidad y teléfono para pequeñas poblaciones).

En *Visiones*, **Cristina Rodríguez**, politóloga especialista en políticas culturales, aborda en *Uruguay Creativo* la política cultural de Uruguay orientada al fomento de la creatividad. Para ello, sistematiza las aportaciones de los diferentes representantes del Ministerio de Educación y Cultura que participaron en la duodécima edición de las Jornadas Ciudades Creativas Kreanta que tuvieron lugar en San José (Uruguay) en 2022. El artículo se centra en explicar los ejes principales de la política de desarrollo cultural y creativo de Uruguay.

Una de las principales líneas de acción que destaca en la política cultural del Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay es “la apuesta por la creación de las condiciones para que surja talento cultural y creativo local mediante la **democratización del acceso a la cultura y la democracia cultural**”. En esta línea, describe la ambiciosa política de descentralización para romper las tradicionales dinámicas que han caracterizado a Uruguay.

Otro de los ejes en los que profundiza el artículo es en la **estrategia multinivel para el fomento de la economía creativa** mediante estructuras y mecanismos de apoyo a la economía creativa para el fomento de la sostenibilidad y la internacionalización de las industrias culturales y creativas.

El apartado *Tendencias* ofrece una entrevista con **Federico Ríos**, fotógrafo documentalista y **fotoperiodista colombiano**, que ha retratado el conflicto armado en su país (FARC, ELN, paramilitarismo) y los movimientos migratorios mundiales que circulan a través del Paso del Darién (Brecha del Darién, Tapón del Darién), zona

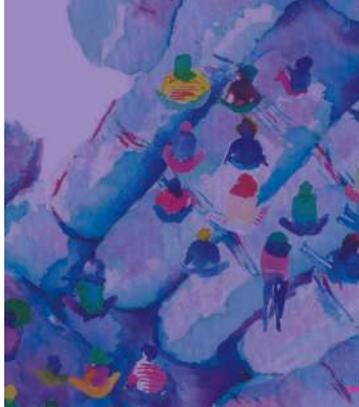


selvática entre Sudamérica y Centroamérica, camino del “sueño americano” de los Estados Unidos. Por ello, ha sido merecedor del premio Visa de Oro Humanitaria del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) 2023. La entrevista *Fotoperiodismo, migraciones y proceso de paz de Colombia*, fue realizada en el acto de entrega del premio por Felix Manito y Roser Bertran Coppini, presidente y vicepresidenta de Fundación Kreanta.

**Ríos** no es un fotoperiodista al uso, acompaña sus fotografías de un pensamiento y una acción comprometidos. “Los migrantes..., ninguno está buscando riquezas millonarias, ni escenarios extremos de excentricidad. Al contrario, todos buscan unos mínimos básicos, que deberían ser los mismos para toda la humanidad: un techo, un plato de comida, un trabajo y una escuela para sus hijos”. La migración se produce en “países desestabilizados que no pueden ofrecer a sus ciudadanos unas condiciones mínimas de vida”. Ese es el problema a resolver en origen. Y este es su compromiso como periodista “**fotografiar y publicar para contribuir a la toma decisiones** que apunten a solucionar esta problemática (...)”, favorecer la **creación de conciencia social** y la **superación de la indiferencia** ante el fenómeno de las migraciones.

El trabajo de **Federico Ríos** fotografiando a las guerrillas de las FARC “se centra y se esfuerza en presentar a los guerrilleros como seres humanos” frente a la deshumanización realizada no solo en Colombia sino a escala global. “Conocer sus orígenes y entender sus motivaciones”, esa es su humanización. En este sentido, los **retos del fotoperiodismo** en cualquier escenario se centran en la ética y en el **acceso**. “En la medida en la que la fotografía se censura y se mina la credibilidad de las fotos y los fotógrafos como testigos de estos escenarios, también se puede modificar la versión histórica de los acontecimientos”.

En *Tendencias*, el ex director general de Cultura de Toulouse Métropole, François Lajuzan, entrevista a **Didier Jeanjean**, teniente de alcalde de Naturaleza y Barrios Pacificados de la ciudad de Bordeaux (Francia), quien presenta el programa que lleva a cabo la municipalidad que “reflexiona sobre la disminución de la temperatura de los espacios públicos, la recuperación de la biodiversidad de la ciudad, y una dimensión cultural enfocada a crear una nueva estética en el entorno urbano”. Es el reto que se ha marcado el equipo de gobierno municipal desde su toma de posesión en 2021 para lograr “disminuir las temperaturas y devolver la biodiversidad a la ciudad”.



Más allá de “plantar 1 millón de árboles” y dedicar recursos humanos y financieros a la sustitución de asfalto y hormigón en calles, plazas y patios escolares, el principal objetivo es lograr “que la población se apropie de la naturaleza como bien común, lugar para vivir y no representación de la institución”. El programa *Bordeaux grandeur Nature* (Bordeaux a tamaño natural) se plantea un objetivo cultural estructurando la ciudad en torno a un marco verde, articulado en torno a cuatro ejes: proteger, renovar, plantar, participar. Para lograr los objetivos, está siendo importante contar con la participación activa de los servicios técnicos municipales y con la aceptación de los vecinos en los que se hace palpable “un cambio de mentalidades y comportamientos (...), porque el proyecto a veces implica cambios significativos frente a su puerta”.

Finalmente, el apartado *Crónica* recoge un relato resumido de las diferentes ediciones de *Parche Maestro: una escuela de verano para docentes*, realizado por **Emilio Palacios**. Se trata de un espacio en el que docentes y directivos y directivas de escuelas de Colombia se reúnen “a pensar, dialogar, debatir, con tiempo para el esparcimiento y para imaginar el futuro”. Un encuentro anual de adquisición de formación y de formación entre pares, celebrado por 4 años consecutivos (2019 a 2022). Primero y último de forma presencial y los intermedios de forma virtual, condicionados por la pandemia del COVID19. Pese a este condicionamiento, *Parche* han contado con un aumento gradual de las personas participantes.

Las áreas de educación de **Fundación Proantioquia** y de **Fundación Kreanta** han sido promotoras de los eventos. El primero de ellos estuvo dedicado a **relaciones entre escuela, territorio y comunidad**; el de 2020, a **inclusión e innovación educativa**; el de 2021, a **prevención de la inserción**; y el de 2022, a **primera infancia e interseccionalidad**. Todos ellos bajo diferentes formatos de trabajo: paneles, charlas, talleres, “cafés de ideación”, experiencias, conversaciones y presentación de materiales. Formatos favorecedores de “la conversación profunda, el diálogo, el conocimiento, el aprendizaje y el compartir entre iguales”.

**Parche** “busca consolidar un espacio de encuentro e intercambio y, a la vez, una comunidad de práctica de docentes y dirigencia educativa en un ambiente que favorezca la conversación y el reconocimiento del otro”, privilegiando la diversidad de miradas y voces.

**CC  
K  
Dossier**

# Corporación MONDRAGON, una red internacional de cooperativas.

## Entrevista con Leire Mugerza

*Emilio Palacios / Félix Manito*



MONDRAGON tiene una cita anual en su Congreso, que reúne a representantes de todas las cooperativas de la Corporación. En la imagen la última edición, celebrada el pasado mes de julio en el Kursaal donostiarra.

“Somos propietarios transitorios, protagonistas de un proyecto de gran valor, que queremos mejorar para que continúe en el futuro”.

Leire Mugerza, presidenta del Congreso de la Corporación MONDRAGON y de su Comisión Permanente

MONDRAGON es el mayor grupo cooperativo industrial del mundo. Integrado por 81 cooperativas, da empleo en torno a 70.000 personas y en 2022 sus ventas

totales superaron los 10.600 millones de euros. El 2022, aportó el 2% del PIB de Euskadi, siendo el 4,6% en el área industrial. La Corporación dispone de 12 centros tecnológicos y más de 2.000 personas trabajando en este terreno. La inversión en I+D es de 174 millones de euros (2022).

Su origen se remonta a 1941, cuando el sacerdote católico José María Arizmendiarieta llegó a Mondragón, una pequeña localidad del País Vasco, entonces devastado por la guerra civil española.

Para dotar a la población de competencias básicas que contribuyeran a crear trabajos decentes, Arizmendiarieta creó una escuela –hoy Mondragon Unibertsitatea– que se convirtió en el germen de la Corporación MONDRAGON.

La vocación social, el compromiso con el progreso de su entorno, y el fuerte sentimiento de cohesión se han mantenido hasta la fecha y se reflejan en la estructura salarial del grupo. En MONDRAGON el sueldo más alto que se paga no puede ser más de seis veces superior al más bajo. Mientras que en las empresas del IBEX 35, el índice bursátil de referencia de la bolsa española, la persona mejor pagada cobra un sueldo 123 veces superior a la retribución media de la empresa. Las Naciones Unidas (2021)<sup>1</sup> han animado a los Estados miembro a seguir el ejemplo de MONDRAGON como modelo de empresa que contribuye al desarrollo social.

Por ello, nuestra revista ha considerado de gran importancia incorporar en este dossier las reflexiones y aportes, realizadas en una entrevista<sup>2</sup>, por **Leire Muguerza**, la primera mujer en convertirse en presidenta del Congreso de la Corporación MONDRAGON.

### Cooperativas de trabajo asociado

“Somos cooperativas de trabajo asociado, y eso es un diferencial. No existen, en ninguna otra parte, cooperativas de trabajo asociado tan grandes”. En los inicios de MONDRAGON, se pensaba

que no era factible una cooperativa de trabajo asociado de gran volumen, pero el tiempo ha demostrado que sí. Solo una de las cooperativas de consumo del grupo (Eroski) ya reúne 9.000 personas socias de trabajo, que son propietarias del proyecto que han definido y van definiendo. En la Corporación cada cooperativa tiene una actividad diferente (enseñanza, consumo, crédito, industria), pero todas se estructuran bajo la forma de trabajo asociado. Este sistema cooperativo supone la aceptación del marco en el que debe desenvolverse la actividad de las empresas que conforman la Corporación, al que hay que añadir una importante capacidad de maniobra y una gran flexibilidad para adaptarse a la realidad del entorno y a las exigencias de competitividad del mercado.

### ¿Por qué el buen funcionamiento de MONDRAGON?

“No hay una fórmula mágica. Son muchas las condiciones y circunstancias que se concitan en el contexto, sociales, políticas y económicas, que son de difícil reproducción”. El modelo no surge de una especie de laboratorio en el que se han creado las circunstancias y, a partir de ahí, se han obtenido resultados. Por otro lado, se dan una serie de fortalezas en la Corporación que vigorizan al grupo, entre otras: el beneficio se dedica íntegramente a la acción cooperativa (10 % a obra social, 20 % al Fondo de Reserva Obligatorio, y el 70 % restante a otro tipo de fondos para garantizar el futuro de la cooperativa y retornos a socios); cuando las cooperativas soportan crisis funciona el mecanismo de intercooperación, no se despiden a los socios cooperativistas, sino que se les reubica; las cooperativas se agrupan por actividad y, dentro de esas

1 ONU (2021), Septuagésimo sexto período de sesiones: *Las cooperativas en el desarrollo social*. Informe del Secretario General (II.5), 22 de Julio de 2021.

2 En el texto, aparecen entrecorridas las frases exactas pronunciadas por Leire Muguerza a lo largo de la entrevista.



EROSKI también forma parte de MONDRAGON. Este año Eroski y sus clientes han recaudado más de 1.000 toneladas de alimentos en favor de los Bancos de Alimentos.

agrupaciones, se comparten ayudas en momentos de dificultad financiera; el abanico salarial, aprobado en Congreso, es 1/6, eso supone poner tope a los ingresos de las personas cooperativistas, sean directivas o productoras. “Eso no quiere decir que se gane menos que en el resto del sector o en el mercado. El 80 % de nuestras personas tiene unos ingresos equivalentes o superiores a quienes trabajan en otras empresas”.

### **La igualdad forma parte del legado, pero, no solo**

El hecho de que, por primera vez, una mujer presida el Congreso de la Corporación MONDRAGON es una muestra de que la **paridad de género** se da en el grupo. Esta circunstancia no se debe a una novedad al uso, sino a que la igualdad está en la raíz del modelo MONDRAGON: “la posición de la mujer es, en toda sociedad, la medida exacta de su nivel de desarrollo”

(J.M. Arizmendiarieta). **Muguerza** incide en esta idea: “En el modelo cooperativo la igualdad es un principio tan básico que nunca se ha cuestionado que pueda ejercer la presidencia una mujer”.

Este principio de igualdad lo testimonian otras características definitorias del grupo: la **estructura salarial** 1/6, ya referida; el **principio de gobernanza democrática**, según el cual cualquier persona asociada, ya sea directiva o trabajadora, puede formar parte de un Consejo Social o de un Consejo Rector; la **toma de decisiones mancomunada** entre todas las cooperativas del grupo, de la que es exponente el Congreso; la **intercooperación** y la **solidaridad**, por las que se aplica el principio de ayuda mutua entre cooperativas asociadas.

Esta igualdad se convierte en **transformación social** de la comunidad que habita en el territorio. Según el Índice Gini, Gipuzkoa tiene el **menor índice de**



Vista de una fábrica de Danobatgroup, que ha invertido 35 millones de euros en mejorar sus instalaciones para responder a los desafíos de la fabricación avanzada.

**desigualdad** entre las regiones del mundo y eso es una realidad que tiene que ver también con el modelo cooperativo.

Los tiempos han cambiado radicalmente, desde que Arizmendiarrrieta iniciara la andadura de la Experiencia de Mondragón, pero, no han variado los valores y las ideas de la Corporación sobre la igualdad, el desarrollo económico, la educación, la transformación constante, la innovación, la cooperación... Ese **legado** se mantiene vivo: “Somos propietarios transitorios, somos propietarios de un proyecto de gran valor, pero lo que tenemos que hacer es que sea mejor para que continúe en el futuro (...), porque eso transforma la sociedad y crea arraigo”.

### Áreas de actividad

Por lo que al aspecto organizativo se refiere, MONDRAGON se configura en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento. “Las

cuatro áreas funcionan autónomamente dentro de una estrategia de conjunto, de Corporación”.

En el ámbito de las **Finanzas**, la Corporación cuenta con Laboral Kutxa y LagunAro, (entidad de previsión social voluntaria, EPSV), que centran su actividad en tres sectores: banca (1,2 millones de clientes), seguros (particulares, autónomos y empresas) y previsión social (para el conjunto de las personas socias cooperativistas).

En **Industria**, se trabaja desde diferentes áreas estratégicas. Cada una de ellas concentra un conjunto de actividades empresariales, entre otras: automoción, transporte y movilidad; bienes de equipo, robótica y fabricación; construcción e infraestructuras; alimentación, salud y envejecimiento; soluciones para el hogar; ciudades inteligentes (gestión de la energía, eficiencia energética, gestión de residuos, tratamiento de aguas). “Hemos hecho



Interior de un espacio de Arizmendi Ikastola, el centro educativo infantil más grande de Euskadi, con más de 3.000 estudiantes.

componentes del robot Perseverance<sup>3</sup> y pronto estaremos en la Luna, porque fabricamos componentes para los Blue Origin<sup>4</sup>”.

En el campo de la **Distribución**, la matriz del grupo es la cooperativa Eroski, formada por trabajadores propietarios y socios consumidores. Dispone de una amplia red de establecimientos, diseminados por toda España, y su actividad se desarrolla fundamentalmente en la distribución alimentaria. Eroski cuenta

3 “El robot explorador Perseverance es la punta de lanza de una de las misiones más completas de la NASA en los últimos años, la Mars 2020. Gracias a su completo instrumental buscará indicios de vida en el suelo marciano, recabará datos del pasado geológico e incluso registrará sonidos de la superficie del planeta rojo”. [https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/objetivos-rover-perseverance-marte\\_16363](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/objetivos-rover-perseverance-marte_16363) Noviembre 2023.

4 Empresa estadounidense de transporte aeroespacial.

además con tiendas de deporte, gasolineras o ópticas.

El área del **Conocimiento** comprende la educación, la formación y la investigación. “Hemos fortalecido la apuesta educativo-formativa creando la división del área de Conocimiento, porque, el mundo va a tal velocidad que, aquello que estudié en Ingeniería, está hoy trasnochado”. El área está integrada por varios centros educativos *Arizmendi Ikastola*, *Lea Artibai Ikastetxea*, *Politeknika Txorierrri* y *Mondragon Unibertsitatea* y por los centros tecnológicos y unidades de I+D. La división de Conocimiento emplea a 1.515 personas y tienen un presupuesto próximo a los 125 millones de euros.

## Gobernanza e intercooperación

El sistema de gobernanza de la Corporación se basa en un principio según el cual “todas las personas que participan en los órganos de gobierno y gestión de

las cooperativas son elegidas democráticamente. Cada persona socia tiene un voto, independientemente de su posición en la empresa”. Cada cooperativa define los mecanismos y canales de comunicación con las personas socias y trabajadoras. La comunicación interna desempeña un papel muy importante en las cooperativas de MONDRAGON.

Las cooperativas asociadas construyen un proyecto compartido y se dotan de una organización participativa para ponerlo en práctica. Este proyecto se lleva a cabo aplicando los conceptos más avanzados en la gestión para conseguir ser empresas que obtienen buenos resultados, tanto empresariales como sociales.

La Corporación se dota de unas normas, acordadas entre las cooperativas asociadas en el Congreso que se celebra anualmente. **Leire Mugerza**, afirma “nos gobernamos por nosotros mismos”, mediante un “**sistema de corresponsabilidad, mecanismos de solidaridad y eficiencia empresarial**”. Otro de los pilares de la gobernanza en la Corporación, consecuente con la corresponsabilidad y la solidaridad, es la **intercooperación**.

La opción por la intercooperación supone colaborar entre las cooperativas asociadas. “La intercooperación nos hace fuertes, colaboramos entre nosotros y si alguien está en dificultades, le ayudamos y eso no es muy común en el mundo de hoy, no es común entre empresas”. Hay cooperativas que puede que no se conozcan entre ellas, porque están en diferentes divisiones, y sin embargo, anualmente revierten resultados para ayudar al resto. “En MONDRAGON hay una dotación específica para ayudar a cooperativas que están en dificultades”. La ayuda viene condicionada con la exigencia de

eficiencia para todas las cooperativas, “porque la competitividad es básica”.

El Congreso anual, donde están representadas todas las cooperativas, es la concreción del máximo órgano de gobernanza de la Corporación. Es el órgano que determina las pautas y criterios generales por los que se rige MONDRAGON, donde se definen las políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común de las cooperativas asociadas. Cada cuatro años, el Congreso revisa las líneas generales de actuación y los retos a afrontar, a través de su Política Socioempresarial, una hoja de ruta debatida y acordada entre todas las cooperativas. El Congreso cuenta con una Comisión Permanente que es el órgano administrador, que congrega a las personas que presiden las diferentes áreas de actividad. A su vez, el Consejo General, en el que participan las vicepresidencias, tiene las competencias ejecutivas.

### **La educación y la formación, bases para la acción**

“Todo empieza por la educación, la formación. No podemos quedarnos parados. Hay que proyectar, crear y construir y para ello son imprescindibles la educación y la formación”. “La formación que ofrecemos no es sólo para las personas jóvenes que van a entrar en las cooperativas de la Corporación y otras empresas del entorno, sino también para dar respuesta a las necesidades de recualificación de los trabajadores en ejercicio. Nuestro objetivo es consolidar la formación a lo largo de la vida”. El centro de formación industrial dispone de ciclos formativos de grado superior en aquellas especialidades que están relacionadas con las áreas industrial, de finanzas y de distribución en las que están



Estudiantes de grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación de Mondragon Unibertsitatea durante una reunión de trabajo.

especializadas las cooperativas asociadas: automatización y robótica; sistemas electrónicos; sistemas informatizados en red; diseño, programación y producción mecánica; mecatrónica; administración y finanzas; gestión de ventas y espacios comerciales. Son algunas de las especialidades que se pueden cursar. Todas ellas bajo el sistema de formación dual.

El sistema dual –formación en el centro formativo, alternada con formación en la empresa– también se da en la universidad. **Leire Mugerza** experimentó personalmente el sistema dual: “Entré en la primera cooperativa industrial gracias a la formación dual, que permite estudiar y trabajar al mismo tiempo. Era obligatorio en *Mondragon Unibertsitatea*, hace ya 25 años, tener que realizar un año en una empresa y hacer un proyecto de fin de carrera”.

*Mondragon Unibertsitatea* ofrece estudios de grado, másteres y programas de

doctorado. Asimismo, imparte formación permanente para profesionales y postgraduados. Las especialidades universitarias abarcan también aquellos campos de actividad productiva en los que están especializadas las cooperativas asociadas, las relacionadas con la producción industrial (diseño de productos y servicios, ingeniería industrial, robótica y sistemas de control y otros), con las finanzas (entre otras, dirección contable y financiera, análisis de datos, ciberseguridad y computación en la nube), con la distribución (dirección de operaciones logísticas y productivas, márketing digital, diseño estratégico de productos y servicios) y con el conocimiento (tecnologías biomédicas, inteligencia artificial, emprendimiento e innovación abierta, entre otras).

### **El reto generacional**

La pirámide de edad de las personas asociadas en las cooperativas de la Cor-

poración es diversa. Una cooperativa como Orbea, de crecimiento absoluto en estos últimos años, tiene una edad media baja porque se han incorporado muchísimos jóvenes. Otras cooperativas, estables durante mucho tiempo, disponen de una media de edad mayor. Eroski ha pasado por años difíciles, con resultados negativos, que, una vez superados, está teniendo un cambio generacional debido a la entrada de un buen número de personas asociadas provenientes del *baby boom*.

En palabras de **Mugerza**, “uno de los retos que tiene ante sí MONDRAGON es el relevo generacional”. Este hecho ha comportado la creación de un proyecto de trabajo específico en la Corporación que tiene diversas finalidades, entre otras: analizar la evolución demográfica de la plantilla; medir la criticidad de las jubilaciones, definir las estrategias de sucesión, alineadas y coherentes con las políticas de planes de carrera y promoción interna, acompañar a las personas y equipos en los procesos de cambio personales y organizacionales desde un enfoque sistémico<sup>5</sup>.

Asimismo, se diseñan y aplican estrategias de atracción y captación de talento: difusión del atractivo laboral de la Corporación; análisis de necesidades presentes y futuras de talento en las cooperativas asociadas; definición de programas de “embajadores y embajadoras de marca” que favorezcan los procesos de atracción y captación de jóvenes; trabajo del sentido de pertenencia para la consolidación del talento joven existente; fortalecimiento del área de redes sociales para visibilizar la atraktividad de la Corporación...

Todo ello, fortalecido por la realidad diaria, porque “cuando una persona joven ve que en nuestras cooperativas puede formar parte de un Consejo Social o de un Consejo Rector, que puede tomar parte en las decisiones, que ha de lograr consensos, que los índices salariales se establecen con una norma determinada..., en general el proyecto les gusta”. “El tema del talento es un reto importante que tenemos en la Corporación, no a causa del modelo cooperativo, sino por la realidad demográfica y social del entorno”. Y ante este reto “creo que las cooperativas, y MONDRAGON especialmente, tenemos que abrirnos mucho más y enseñar mucho más lo que hacemos, no con discursos, sino con hechos”.

### Proyección latinoamericana y en otros continentes

**Leire Mugerza** afirma que “desconozco el nivel de desarrollo del cooperativismo en Latinoamérica, pero lo que sí veo es muchísima inquietud y muchísimo interés, dado el volumen de visitas que recibimos de allá”.

MONDRAGON está presente en los cinco continentes, con 104 implantaciones productivas en 37 países, presencia comercial en 53 y ventas en más de 150. La Corporación dispone de nuevas plantas exteriores, entre ellas cabe destacar las de Batz en Chequia, México y China, situada esta última en el parque industrial promovido por MONDRAGON en Kunshan, próximo a Shanghai.

“Nos visitan muchas personas con ánimo de replicar el modelo, pero creo que replicar cosas en un entorno o en una comarca con un perfil diferente no suele dar buen resultado”, afirma **Mugerza**. La Corporación es objeto de visitas continuas de entidades y perso-

<sup>5</sup> <https://mik.mondragon.edu/es/relevo-generacional> Noviembre 2023.



Sede central de Laboral Kutxa en Arrasate (Gipuzkoa), banca cooperativa también integrada en MONDRAGON.

nas provenientes de países diversos que han realizado intentos de crear “otros mondragones”. Sin embargo, la copia mimética no da resultados efectivos. Es significativo el caso de México. Allí se creó *Arizmendi Bakery*<sup>6</sup>, hoy ubicada en Estados Unidos, que funciona con personas pertenecientes a corrientes alternativas. El vocablo “cooperativa” es atrayente, pero exige una gestión eficiente que, como toda empresa, habla de rentabilidad y sostenibilidad.

“No se puede hablar de referentes para MONDRAGON porque es difícil encontrar algo parecido. Existen multitud de cooperativas de consumo, pero no son cooperativas de trabajo asociado”. La Corporación coopera con organizaciones similares y está fortaleciendo cada vez más la intercooperación nacional e

internacional. En esa línea, forma parte de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y de CEPES (Confederación española de la economía social). “Hay múltiples entidades a nivel internacional, a nivel europeo, a nivel nacional con las que colaboramos y cooperamos porque aprendemos algo siempre de todas”, dice **Mugerza**.

La organización de las plantas que disponen algunas cooperativas de la Corporación en otros países (México, Chequia, Polonia) es diferente a las radicadas en el País Vasco, porque la manera de entender el cooperativismo y las sociedades cooperativas es también diferente. “En algunos países, la legislación no acompaña, bien porque no se puede crear cooperativas o no se puede aplicar los mismos principios organizativos y salariales que en España”.

La expansión de la Corporación a escala mundial se va haciendo progresivamente.

6 <https://www.arizmendibakery.com/> Noviembre 2023.

En este momento, hay una importante implantación en México, donde cuenta con una universidad y 10 plantas de producción (Querétaro, Puebla) y en Brasil.

Por su parte, la Fundación Mundukide<sup>7</sup> está trabajando con proyectos cooperativos en el mismo Brasil, en Colombia, en Ecuador, en Etiopía y en Mozambique.

---

7 Fundación para la solidaridad internacional que, con el apoyo de Mondragón Corporación trabaja bajo los principios del cooperativismo. <https://mundukide.org/eu/> Noviembre 2023.

## Abacus, una cooperativa singular

### Maravillas Rojo



Tienda de Abacus en Barcelona. Esta tienda forma parte de un plan de acción de renovación de establecimientos que la Cooperativa ha comenzado a implementar.

A finales de los años 60, España contaba ya con casi tres décadas de dictadura del general Franco, sin libertades individuales ni colectivas. Es en este contexto de persecución de las ideas y los valores humanistas, que un conjunto de personas en Cataluña, muy preocupadas por la situación educativa, crearon en 1968 la cooperativa Abacus. Sus fundadores eran principalmente maestros de escuela que consideraban que educación y cultura son motores indispensables para la transformación de la sociedad y querían contribuir a la necesaria renovación pedagógica que el contexto requería para lograr una escuela de calidad, democrática, pública y activa.

Desde su nacimiento hace ya 55 años, Abacus se ha convertido en un referente en los ámbitos de la cultura y la educación, que crea y distribuye contenidos y productos de calidad con la finalidad de contribuir al logro de una sociedad y de un país más equitativo y más justo desde los valores del cooperativismo. Hoy en día, podemos decir sin riesgo a exagerar que se trata de una organización singular, casi única, dado que es propiedad de las personas que la componen, gestionando su actividad desde los valores y la gobernanza cooperativa. Actualmente, tiene un millón de personas socias de consumo y 552 socias y socios de trabajo. Cuenta con 47 establecimientos, 40.000

suscriptores, 7 revistas y 10 semanarios locales; 5 editoriales y productoras de contenidos y multimedia. La facturación anual ascendió, en 2022, a 98 millones de euros.

Desde el punto de vista operativo, Abacus se estructura en cinco ámbitos de actividad que permiten comprobar la magnitud, diversidad e impacto social de sus proyectos e iniciativas:

*Abacus Original* (<https://www.abacus.coop/es/home>) conformado por 47 establecimientos con espacios y servicios repartidos por el territorio de Cataluña, País Valenciano e Islas Baleares. La amplia implementación territorial permite ser la librería física más grande de Cataluña. También forman parte de este ámbito la web corporativa, la tienda virtual y la central logística.

*Abacus Educación* (<https://cooperativa.abacus.coop/es/comunidades/comunidad-educativa/servicio-integral-mundo-escolar/>) a la que están vinculadas más de 3.000 escuelas. Hemos incorporado la plataforma *Habilis* (<https://habilis.ro-botica.com/es/>) con la finalidad de acercar los contenidos STEAM a las escuelas y facilitar la formación de docentes. Asimismo, recientemente, se ha sumado a la cooperativa una empresa de robótica que facilita no sólo productos de robótica escolar a los centros educativos, sino también y especialmente formación para docentes.

*Abacus Media* (<https://abacus.cat/es/arees/media/>) crea y distribuye contenidos periodísticos de proximidad a través de siete revistas especializadas (“Sapiens”, “Descobrir Catalunya”, “Arrells”, “El petit sapiens”, “Cuina”, “Apart”, “El Mon d’Ahir”) y diez medios de difusión locales, bajo la marca “Som” (Granollers, La Llagosta, Les Franque-

ses, Martorelles, Mollet, Mollet a mà, Montmeló, Montornès y Parets). Los semanarios locales suponen implicación con el territorio, analizando qué sucede en él y difundiendo la información para conocimiento público.

*Abacus Editorial* (<https://abacus.cat/es/arees/editorial/>) comprende cuatro editoriales (“Ara llibres”, “La casa dels clàssics”, “Inuk”, “Amsterdam”) y la colección Bernat Metge (tercera colección de autores clásicos más importante de Europa), de la cual se celebra el centenario en el presente año. Cabe resaltar la gran acogida que tiene la editorial Inuk, dedicada a la literatura infantil y juvenil. Todo ello configura un modelo editorial que nos hace especiales y referente en no ficción, clásicos e infantil y juvenil en catalán y convierte a Abacus en la cuarta editorial de Cataluña por volumen de negocio.

*Abacus Idea* (<https://idea.abacus.coop/>), con el objetivo de ser un punto de encuentro de la creatividad, trabaja para la creación y distribución de contenidos audiovisuales (cine y tv) propios y para terceros. Ha destacado en documentales emitidos por diferentes canales de televisión, con contenido social y de denuncia, que ha merecido el reconocimiento con numerosos premios.

## Una cooperativa con socios y socias de consumo y de trabajo

La singularidad de Abacus no se debe solamente a ser referente en la creación de contenidos educativos y culturales de calidad sino también por la composición de sus asociados. Desde su nacimiento hasta el año 1985, todas las personas asociadas eran socios y socias de consumo –cooperativa de consumidores–. A partir de esa fecha, la cooperativa integra



En el modelo editorial de Abacus se promueve la literatura infantil y juvenil a través de la editorial Inuk.

personas socias de consumo y de trabajo. Actualmente, es la única cooperativa dedicada a la educación y la cultura que tiene estas dos tipologías de socios.

Todas las personas socias de trabajo aportan a la Cooperativa el mismo capital social, en igualdad de condiciones, tanto si tienen responsabilidades de dirección y gestión, como si trabajan en producción o en servicios. Por tanto, todas ellas tienen el derecho a elegir y ser elegidas para los órganos de representación. Esa es la virtud de la democracia cooperativa en la que no es el capital quien decide sino la persona y todas aportan el mismo capital social.

Ser socio o socia de trabajo requiere aportar compromiso con el proyecto y profesionalidad. Es esta combinación lo que les identifica. La condición de persona socia de trabajo se adquiere tras un periodo de seis meses de prueba. A partir de ahí, el asociado o asociada se inicia como socio o socia de trabajo temporal, hasta un máximo de 5 años de

trabajo; y, en ese momento, se convierte en socio o socia común. En todo caso, desde el primer momento en que se es socio o socia se adquieren los mismos derechos y obligaciones.

Abacus es un referente en Cataluña y España, pero también a escala internacional por lo que respecta a su composición mixta de socios y socias de consumo y de trabajo. Hay constancia de algún referente similar en otros países, por ejemplo, en Francia. No obstante, la singularidad de Abacus reside en la voluntad con la que nació y que, después de cinco décadas, sigue teniendo mucho sentido: generar un proyecto de interés colectivo y gestionado de manera colectiva, que contribuye a dotar de contenidos de calidad y pluralidad a la educación y la cultura para construir una sociedad más justa más equitativa y más cohesionada. Esa fue y es su capacidad de innovación enfocada a ser útil a la sociedad.

Cabe destacar que ser referente y dinamizador del movimiento cooperativo

es uno de los objetivos de Abacus. Queremos ser una organización sólida en términos económicos, capaz de generar riqueza para distribuirla con equidad y dar respuestas adecuadas a las nuevas demandas. Queremos cooperar con el conjunto de la economía social. Con esta finalidad, se hace aportes en aquellos espacios institucionales en los que se participa: Federación de Cooperativas de Trabajo de Cataluña, Federación de Cooperativas de Consumo y Usuarios de Cataluña, Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (SEPES), CLADE Grupo de Empresas de Economía Social y otros espacio del mundo cooperativo y de la economía social.

### **Aportar pluralidad en un contexto de gran concentración empresarial**

Nuestra misión es ser útiles a la sociedad, transformar el mundo desde la educación y la cultura a través de un modelo de gestión basado en la economía social. Nos encontramos en un contexto en que la digitalización ha comportado un proceso de concentración de grandes operadores: la oferta en manos de pocas empresas tecnológicas conduce a reducir la pluralidad y a homogeneizar la cultura y la manera de ver la sociedad que nos preocupa y nos ocupa.

En Abacus sabemos que no se trata sólo de “competir”, sino también de coexistir. Es decir, estamos en un mercado en el que es imprescindible digitalizar todos los procesos de la empresa y ello supone básicamente disponer de una estrategia empresarial capaz de decidir sobre el tipo de tecnología que se necesita para responder a lo que estratégicamente se ha planteado la Cooperativa. Pero no solo es imprescindible disponer de tec-

nologías adecuadas para dar respuesta a socios, socias y clientes y a los procesos internos, sino que también es necesario disponer del talento necesario para aplicar esa tecnología y la capacidad de invertir para tenerla disponible. Así pues, el reto que tiene Abacus, en estos momentos, es configurar una adecuada estrategia de digitalización para decidir sobre qué tecnologías aplicar, disponer del talento necesario para aplicarlas y tener la capacidad financiera para adquirirlas.

### **Valores a destacar en Abacus**

Abacus es una comunidad de personas que comparten lo que hacen, cómo lo hacen y, especialmente, por qué y para quién lo hacen. Es una organización en la que se prioriza a las personas. Creemos que los proyectos que tienen continuidad son aquellos capaces de mantener, renovar y compartir sus valores fundacionales, el por qué se trabaja y para quién se destinan los esfuerzos.

De acuerdo con los principios fundacionales de la Cooperativa, innovación social supone actuar desde el interés colectivo y con ambición colectiva, a partir de unos elementos definitorios singulares: compartir la propiedad (todos y todas los asociados y asociadas poseen el mismo capital social); disponer de un sistema de gobernanza por el cual cualquier asociado o asociada puede ser elegido, elegida y elegible para los órganos institucionales; a su vez, el sistema de gobernanza permite distinguir claramente entre el ámbito institucional y el ámbito profesional, de manera que una persona puede tener una representatividad institucional y, a la vez, estar funcionalmente dependiendo de otra con la que tiene que compartir decisiones.

Asimismo, es innovación social el hecho de que la Cooperativa disponga de un



Abacus se ha convertido en un referente en la creación y producción de contenidos en los ámbitos de la cultura y la educación. Actualmente, tiene un millón de personas socias de consumo.

abánico retributivo restringido. Es innovación social actuar desde la transparencia y la participación permanentemente; como también lo es generar, de manera continua, entornos de aprendizaje, porque la auténtica digitalización exige estar preparados de manera permanente; es innovación social trabajar por una organización descentralizada que permite la toma de decisiones compartida por muchas personas; y, sobre todo, lo es el actuar continuamente desde el interés colectivo, sabiendo que se trabaja para la sociedad en su conjunto, no para alguien particular que obtiene unos beneficios.

### **La economía social, hoy**

La función que realiza Abacus en el escenario económico y social catalán es un ejemplo más de la fuerza y la necesidad de la economía social en nuestras sociedades. Por suerte, experiencias para

fortalecer este tipo de economía, que buscan dar respuesta al interés colectivo, hay muchas y se concretan en distintas expresiones. Cada vez surgen más iniciativas que quieren contribuir a ese fin desde visiones diversas y con formatos distintos. Así, encontramos cada día más personas interesadas en la mejora del medioambiente, en la defensa de la equidad social, en el favorecimiento de la inserción laboral de personas en exclusión o con discapacidad, en la movilidad sostenible, en el consumo energético racional, en un sistema financiero no especulativo... Hay diferentes preocupaciones sociales que se vehiculan mediante diversas tipologías organizativas, sea la economía social y solidaria, la economía circular u otras expresiones. Todas ellas son complementarias, aunque cada una ha de encontrar su especificidad. Por tanto, hay que dar la bienvenida a las diferentes

formas de expresión de las inquietudes sociales, que a veces son manifestaciones que devienen en forma de voluntariado y otras en forma de empresa. En nuestro caso, la respuesta a las necesidades y retos educativos y culturales de nuestra sociedad se ha vehiculado a través de una cooperativa singular como lo es Abacus, referente en economía social.

No es una tarea sencilla. Porque en el marco económico, la economía social suele encontrar algunos inconvenientes en su desarrollo como empresa. Por un lado, la financiación: nos financiamos en base al capital social y el acceso a los créditos bancarios supone afrontar ciertas dificultades. Las empresas de economía social no pueden obtener financiación crediticia si tienen pérdidas, mientras que otras tipologías de empresa pueden obtenerla incluso teniendo grandes pérdidas, porque disponen de accionistas que apuestan a futuro. Este hecho no siempre significa un freno para el crecimiento y la búsqueda de impacto en la sociedad, pero, a veces, condiciona de manera importante. Algunas empresas de economía social, como Abacus, disponen de capital social obligatorio y, además, capital social voluntario, que facilita la financiación. Por otro lado, las empresas de economía social pueden estar condicionadas por el sistema de gobernanza, cómo se entiende y cómo se concreta, es decir, la mayor o menor capacidad de organizar y gestionar el proyecto social. Una empresa de economía social grande ha de encontrar sistemas adecuados de participación interna y de generación de confianza que produzcan la rentabilidad necesaria para sostenerse y desarrollarse. En Abacus, este aspecto ha merecido una atención clara con el fin de encontrar siempre estas formas de participación.

Todo este esfuerzo para con la economía social lo realizamos desde la certeza de que es una forma eficaz de dar respuesta al interés colectivo. Y por suerte en los últimos años el contexto político y legislativo ha acompañado. La Unión Europea aprobó (septiembre de 2021) el *Plan de acción para la Economía Social*. Asimismo, el Gobierno español ha lanzado (marzo de 2023) la *Estrategia española de Economía Social*. Ambas ponen en valor el papel de la economía social como instrumento eficiente y eficaz del desarrollo sostenible y potenciación de la Agenda 2030. Es significativo que la Estrategia española, que ha sido valorada muy positivamente por CEPES en nombre de toda la economía social, vincula y pone en valor la economía social y el desarrollo sostenible. Es decir, que la economía social, como podemos demostrar en Abacus, es capaz de combinar eficiencia y rentabilidad empresarial (competitividad) con progreso y responsabilidad social, teniendo como esencia la capacidad de aportar progreso y responsabilidad social. Asimismo, en la Estrategia española se ha destacado una cuestión significativa desde el punto de vista de la Economía social, que es cómo avanzar e innovar en áreas que, hasta el momento, no le eran propias, concretamente, el desarrollo sostenible y el cuidado de las personas. Cabe significar que, un ámbito de aportación muy significativo y que puede tener una larga trayectoria en la economía social, es todo lo referente al desarrollo del cooperativismo en el campo del acceso a la vivienda en cesión de uso.

Tanto el Plan europeo como la Estrategia española contribuyen a poner en valor el papel de la Economía social y, a la vez, le marcan nuevos retos que han de generar iniciativas nuevas. E iniciativas como



Abacus ha convocado sus últimas asambleas anuales bajo el lema "Leer, crear, jugar". Imagen de la Asamblea General celebrada el 15 de junio de 2023 en el auditorio ESCI-UPF de Barcelona.

la de Abacus, y tantos otros ejemplos, demuestran la utilidad y vitalidad.

### **Economía social y ciudad**

En la actividad que desarrollamos desde Abacus, y desde el cooperativismo en general, también es importante abordar el dilema público/privado, una relación que en los últimos tiempos ha ido cambiando. Hoy, las formas de acción no son sólo públicas o privadas. Aparecen nuevas formas de actividad más diversificadas que actúan desde el interés colectivo, sin ser desarrolladas desde la iniciativa institucional pública. Ello hace presagiar que cada vez será más importante la presencia en las ciudades de entidades privadas de interés colectivo, gestionadas colectivamente.

Todos los procesos de concentración, de globalización y de desarrollo tecnológico conducen también a una necesidad de

complementariedad. El aumento de la desigualdad y la inquietud social conllevan el surgimiento de movimientos ciudadanos que desean organizarse de manera diferente a la hora de generar actividad productiva. Por ello, en la vida de las ciudades será cada vez más necesaria la presencia de empresas de economía social y de interés colectivo con o sin ánimo de lucro. Empresas que generen riqueza, como en el caso de Abacus, no para algunas de las personas asociadas, sino que distribuyen la riqueza generada de manera equitativa entre todas ellas. Tener resultados positivos en la actividad económica es imprescindible para poder invertir y para repercutir de manera equitativa en beneficio de las personas asociadas y de la sociedad.

Estas formas de actividad son reflejo de la combinación de inquietudes de múltiples personas que quieren respon-

der a las demandas del medio ambiente, de la movilidad urbana, de la cultura, del consumo de energía, del acceso a la vivienda..., junto con unas maneras de organizarse que permitan generar riqueza y distribuirla con equidad, estando implicadas en el territorio. Las ciudades han de valorar positivamente estas iniciativas y han de potenciarlas, entre otras cosas, porque las empresas de economía social no se deslocalizan, están vinculadas al territorio por vocación, y porque uno de los elementos de la economía social, junto con la democracia, la participación y compartir la propiedad, es la vinculación con el territorio. Este es un punto crucial en la historia y el presente de Abacus: nuestra vinculación con el territorio en el que estamos.

En este sentido, en el ámbito local (y desde la gobernanza supralocal), se ha avanzado mucho, en los últimos años, en políticas y medidas para fomentar la Economía social y para favorecer alianzas entre las diversas iniciativas del sector. Se ha generado espacios de acompañamiento a la creación de nuevas cooperativas, se ha aportado instrumentos financieros, se ha facilitado el acceso a la formación, que, aun siendo acciones insuficientes, han marcado un antes y un después. Será necesario seguir trabajando en estas líneas y, sobre todo, en el acompañamiento a la creación de entidades y su crecimiento, y en el favorecimiento de alianzas. Muy especialmente, hay que hacer visible la existencia de la Economía social y cómo contribuye a la mejora de las personas en múltiples ámbitos. Y, en igualdad de condiciones, facilitar el acceso a la prestación de los servicios públicos que ofrece la ciudad. No se trata de demandar medidas especiales para favorecer ese acceso, sólo para las entidades de

Economía social, sino de poder participar en todas aquellas convocatorias públicas existentes.

Hemos de avanzar en incorporar al ideario colectivo la idea de que la Economía social integra iniciativas que trabajan por el bienestar de las personas, que la Economía social forma parte del tejido productivo en la economía global de una ciudad, de un país. Como decimos siempre en Abacus, nuestra misión es ser útiles a la sociedad.

### **La economía social y cooperativa en Latinoamérica**

Finalmente, una última reflexión. La economía social es una gran herramienta para avanzar en la construcción de una sociedad más equitativa y justa y con mayor participación, en la cual se sitúe a la persona en el centro de la actividad económica. Así lo vieron los fundadores de Abacus, hace 55 años, en un contexto político y social muy complicado. Desde este punto de vista, existen experiencias muy interesantes y potentes en el conjunto de Latinoamérica, bien sea para agrupar productores en el ámbito agrario, de la artesanía, de las tecnologías, la educación o la cultura. Estas entidades actúan bajo principios de transparencia y distribución equitativa de resultados, gracias a su manera eficiente y eficaz de desempeño que les hace muy rentables. Será muy positivo reforzar institucionalmente estas iniciativas darles visibilidad y fortalecer su crecimiento mediante financiación, acompañamiento y potenciando alianzas para lograr mayor dimensión e impacto.

Su presencia en la sociedad es capital en un momento como el actual en el que la inequidad y la especulación están en la base de la mayor parte de la actividad

económica. Por ello, es importante tener referentes de economía social y cooperativa que permitan una gestión participativa, desde el interés colectivo, como son las entidades de economía social y cooperativa. Porque los valores que aporta la

empresa social y cooperativa contribuyen a transformar un modelo económico que reclama de manera urgente más transparencia y equidad. Esta es la esencia de este modelo económico; y esta es la razón de ser de Abacus.

# Economía social y solidaria en Latinoamérica. Entrevista a Ana Leticia Carosini Ruíz-Díaz<sup>1</sup> *Emilio Palacios*



En Paraguay, un país bilingüe, la cultura solidaria viene del pueblo guaraní: Ñepytyvõ, significa ayuda mutua. Es necesario este dato histórico para recalcar que ya en la forma de ser de los paraguayos está la solidaridad.

**Usted desarrolla su desempeño profesional en la Universidad Nacional de Asunción, en el área de Ciencias Económicas, y en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Paraguay). ¿Puede contarnos qué representan en su quehacer la Universidad y la Facultad?**

Gracias por invitarme a compartir las vivencias que, en el campo de la economía, estamos teniendo en Paraguay. Ciertamente, me desempeño como docente en la Universidad Nacional de Asunción (UNA), principalmente, en la Facultad de Ciencias Económicas de esta universidad centenaria (cumplió 134 años el 24 de septiembre de 2023) que, como

líder en el país de la educación superior ha ido evolucionando e incorporando estancias nuevas para fomentar los tres pilares de la educación superior: docencia, investigación y extensión. Eso ha permitido que la UNA se encuentre en puestos relevantes en los ránquines, por ejemplo, en el Times Higher Education (THE) ocupa el puesto 82 entre las mejores universidades de Latinoamérica y, aunque en el ranquin QS (en inglés, QS World University Rankings) se sitúa por debajo de las 100, está subiendo progresivamente por la incorporación de la investigación y la extensión universitaria. En la Facultad de Ciencias Económicas de la UNA formamos parte del Comité Académico Procesos Cooperativos y Asociativos PROCOAS de la Asociación de Universidades del Grupo de Montevideo

<sup>1</sup> Las notas a pie de página han sido elaboradas por Fundación Kreanta, a partir de las reflexiones de la Profesora Carosini.

(AUGM), y desde el año 2007, estamos llevando a cabo un proceso de promoción del sector cooperativo entre los jóvenes estudiantes, principalmente incentivando la participación en las Jornadas de Jóvenes Investigadores de la AUGM, a nivel nacional y regional.

En el componente específico de las Ciencias Sociales, se centra en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO Paraguay, dado que es allí donde desempeño mi función como investigadora asociada, y llevamos tiempo trabajando para incluir como línea de investigación temas sobre la economía social y solidaria. En este marco de la investigación sobre la Economía Social y Solidaria, se desenvuelve mi trabajo en la FLACSO Paraguay, donde también contamos con el soporte de un grupo de jóvenes investigadores (menores de 35 años).

**Siguiendo en esta línea de trabajo con jóvenes, como educadora que, entre otros, trabaja en el ámbito de la economía social y solidaria, ¿cómo cree que resulta de atractivo a sus estudiantes este modelo económico? ¿Y cómo cree que este modelo podría ser más relevante para los desafíos que enfrenta la juventud latinoamericana de hoy?**

Los jóvenes necesitan tener una visión amplia sobre cómo desempeñarse en el mundo laboral y profesional. En Paraguay, las cooperativas son las mayores aportadoras al sector económico en general, pero su visibilidad no es tan evidente, sobre todo, porque tenemos dos principales sectores cooperativos: el de ahorro y crédito y el de producción, éste último principalmente agropecuario. Hay también un tercer sector, el denominado “demás tipos”, en el que se agrupan las cooperativas de servicios, trabajo, consu-

mo, seguros, etc. Desde la cátedra en que me toca compartir, Macro Economía 2, en la FCE-UNA, trato de hacer que los jóvenes conozcan el sector cooperativo, fomentando la investigación. Por ejemplo, este año, estuvimos trabajando con el instrumento del **balance social cooperativo**. El desafío a futuro, no solo para los jóvenes sino para todas las personas que necesitan generar ingresos, es conocer que, más allá de la empresa capitalista, existe un tipo de empresa democrática como es la cooperativa.

Ante esta perspectiva, es necesario **dar visibilidad a las entidades de la economía social y solidaria**, dado el aporte que realizan al PIB del país. Por ejemplo, no era lógico que la incubadora de empresas de la UNA no tuviera ningún referente de este sector de la economía. Gracias al grupo de investigación del que hablé antes, se ha incorporado la posibilidad de que los estudiantes tengan ante sí ejemplos del sector cooperativo.

**En este sentido de dar visibilidad, ¿hasta que punto directrices u orientaciones surgidas de organismos internacionales (por ejemplo, OIT, en junio de 2022<sup>2</sup>, y ONU<sup>3</sup>, en abril de este año) pueden tener incidencia en los jóvenes y en los actores económicos latinoamericanos?**

Desde mi punto de vista de investigadora, **estos aportes se quedan en el discurso**. No van más allá de “promocionar” y no tienen reflejo efectivo de acción directa sobre la puesta en práctica de recursos

2 Organización Internacional del Trabajo (OIT), *Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria*, 10 de junio de 2022.

3 Naciones Unidas. Asamblea general, *Promover la economía social y solidaria para el desarrollo sostenible*, 27 de marzo de 2023.



En Paraguay, las cooperativas son las mayores aportadoras al sector económico en general. Los principales sectores cooperativos son el de ahorro y crédito y el de producción, éste último principalmente agropecuario. Hay también un tercer sector, el denominado “demás tipos”, en el que se agrupan las cooperativas de servicios, trabajo, consumo, seguros, etc.

y acciones eficaces y eficientes sobre el sector de la economía social y solidaria y sobre el empoderamiento social.

**Usted ha hecho referencia a la empresa capitalista y a la empresa cooperativa, en ese sentido, en Latinoamérica (no solo) convergen dos corrientes en el ámbito de la economía social y solidaria: la corriente ético-moral y la corriente económica. ¿Puede situarnos conceptualmente en cada una de ellas?, ¿normativamente, cómo se afrontan una y otra en los diferentes países y concretamente en Paraguay?**

La Economía Social surge en Europa, y se le añade el otro apellido, Solidaria, en Latinoamérica. Concretamente, en Paraguay, un país bilingüe, la cultura solidaria viene del **pueblo guaraní: Ñepytyvõ**, significa **ayuda mutua**. Los guaraníes siempre trabajaron dentro del *aty*, reunión de la comunidad que lidera, que produce o presta algún tipo de servicios. Esta forma de trabajo de los guaraníes se consolida con la organización jesuítica, que orga-

nizan a las comunidades en producción, organización, arte. Hago este recuento histórico para recalcar que ya en nuestro ser de paraguayos está la solidaridad. Y que va más allá de Paraguay, dado que los guaraníes ocupaban una gran parte del territorio de lo que hoy es América Latina.

Creo que esta visión de las corrientes de la economía social la explica muy bien el profesor **Ricardo Dávila**<sup>4</sup> en su artículo sobre la visión de la economía solidaria en Colombia que tiene sus raíces en las doctrinas de diferentes iglesias, especialmente, la católica. Hasta el punto de que buena parte de las cooperativas tienen nombre religioso (por ejemplo, San Cristóbal, Medalla Milagrosa..., todos nombres vinculados con la religión católica). En el caso de Paraguay, las cooperativas, sobre todo las de ahorro y crédito, surgen de las

4 <https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/10327/12080>. Última consulta 16 octubre 2023.

necesidades del barrio, de la comunidad, para tratar de suplir alguna penuria financiera o ayudar a superar una situación difícil individual o colectiva, siempre a partir de las parroquias.

La visión sobre las cooperativas como alternativa al capitalismo, al modelo económico neoliberal, a las que se refiere en sus investigaciones y análisis **José Luis Coraggio**<sup>5</sup>, no es tan sentida en Paraguay. Sin embargo, sí en otros países latinoamericanos, que también siguen las ideas de **Paul Singer**<sup>6</sup>, antiguo Secretario de Estado de Economía de Brasil, quien defiende la idea de que la economía solidaria surge como una forma de organizar actividades económicas a través del trabajo comunitario, cooperativo. Un ejemplo concreto de esta acción cooperativa ha sido la organización de “ollas populares” durante la pandemia, surgidas en toda Latinoamérica para dar solución a algo tan primario como es la alimentación. En las ollas populares, tuvieron un papel destacado las cooperativas. Incluso en Paraguay se promulgó una ley<sup>7</sup> sobre ollas populares como expresión de solidaridad comunitaria autogestionada.

5 CORAGGIO, José Luis, *Los caminos de la economía social y solidaria* (dossier), Iconos, Revista de Ciencias Sociales, n° 33, FLACSO-Ecuador, enero 2009, págs. 29-38.

6 SINGER, Paul, *La construcción de la economía solidaria como alternativa al capitalismo en Brasil*, <https://base.socioeco.org/docs/economia-solidaria-paul-singer.pdf>. Última consulta 16 octubre 2023.

7 Secretaría de Emergencia Nacional. Paraguay, Ley N° 6603. DE APOYO Y ASISTENCIA A LAS OLLAS POPULARES ORGANIZADAS EN TODO EL TERRITORIO DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY DURANTE LA PANDEMIA DECLARADA POR LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD A CAUSA DEL COVID-19.

El problema, en este caso, ha sido que, al intervenir la acción pública, mediante una legislación, se han generado disfunciones en el funcionamiento de la acción solidaria.

**El mundo del trabajo está experimentando varios desafíos, incluidas las crisis que se desarrollan como consecuencia de una pandemia y de una guerra, aunque esta se sitúe geográficamente lejos de ustedes. ¿Cómo cree que las cooperativas, mutuales e instituciones más amplias de economía social y solidaria pueden asociarse para responder a estos desafíos en el contexto de Latinoamérica?**

A mi parecer, el **trabajo en redes**, a escala local, nacional, regional o internacional, es propio del hacer de las entidades de economía social y solidaria. Ellas han creado estas redes tanto en el ámbito de la comercialización, como de la producción e investigación. La **innovación**, dentro de este tipo de economía, está muy avanzada y progresa muy rápidamente en el actual contexto de crisis sucesivas. Esta innovación significa, entre otras cosas, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

En este sentido, la OIT elaboró en 2017<sup>8</sup> (y ha ratificado en 2022<sup>9</sup>) un documento sobre la economía social y solidaria y el futuro del trabajo, en el que analiza varios casos vinculados con la creación de fuentes de trabajo y generación de ingresos. Asimismo, la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y

8 OIT (2017), *La economía social y solidaria y el futuro del trabajo*, CIF-OIT.

9 [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/sse/publications/WCMS\\_856882/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/sse/publications/WCMS_856882/lang--es/index.htm). Última consulta 16 octubre 2023.

el Caribe), en 2022<sup>10</sup>, estableció que, en un contexto de sociedades desiguales, de ausencia de un Estado de bienestar consolidado y de acceso segmentado a servicios públicos y mercados de trabajo con altos niveles de informalidad, la Economía Social y Solidaria ha desempeñado un rol históricamente importante, posicionándose como espacio clave para la inclusión sociolaboral y el desarrollo de proyectos basados en relaciones de cooperación, control democrático y solidaridad. En la misma línea, las Naciones Unidas<sup>11</sup>, visualizando la necesidad de superación de situaciones críticas, aprobó, en el año 2023, una resolución en la que señala que las cooperativas favorecen el desarrollo social sostenible. Incluso, en el Día Internacional de las Cooperativas, de julio de 2023, han tenido un lema muy definitorio: “Las cooperativas por el desarrollo sostenible”.

Así pues, lograr visibilizar y hacer sostenible la economía cooperativa, social y solidaria es de vital importancia, siempre teniendo presente las características de cada país y región. Por ejemplo, en Chile, en una alianza entre sociedad y universidad, se promueven cooperativas inclusivas en las que la población vulnerable de diverso tipo tiene la posibilidad de agruparse para la generación de actividades económicas solidarias.

---

10 CORREA y otros (2022), *Instituciones y políticas públicas para el desarrollo cooperativo en América Latina*, CEPAL, en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47664-instituciones-politicas-publicas-desarrollo-cooperativo-america-latina>. Última consulta 9 de noviembre de 2023.

11 ONU (2023), *Promover la economía social y solidaria para el desarrollo sostenible*, proyecto de Resolución (aprobado), 27 de marzo 2023.

## **A su parecer, ¿cuáles son las condiciones idóneas para generar entornos que ayuden a la economía social y solidaria a desarrollarse de una manera sostenible?**

Las **redes**, la **innovación** y, sobre todo, la **visibilidad**. Esta implica que se disponga de registros que recojan todas las actividades de la economía social y solidaria; registros que han de ser visibles, a disposición de la sociedad. Ello favorecería la investigación y la posibilidad de recopilar las buenas prácticas existentes. Se supone que estas entidades tienen una identidad basada en principios y valores que han de ser mostrados. A partir de ese conocimiento se puede incidir en políticas públicas favorables a la creación y consolidación de este tipo de entidades.

En el 2013, me tocó trabajar en la Confederación Paraguaya de Cooperativas (CONPACOOP)<sup>12</sup>. Lo primero que desarrollé en ese trabajo fue el Observatorio del Sector Cooperativo, porque el ente regulador que existe en Paraguay, el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP)<sup>13</sup>, necesita fortalecer su capacidad de recolección, procesamiento y difusión en relación con los registros administrativos que dispone. El Observatorio sirvió para potenciar el Censo Cooperativo, que hacía tiempo que estaba desactualizado, y para catalogar las diferentes prácticas cooperativas que tienen las entidades del sector. Por su parte, el sector de las cooperativas de producción dispone asimismo de una base de datos de estadísticas específicas y de las confederaciones de cooperativas rurales, que brinda información sobre su aporte al PIB nacional.

---

12 <https://www.conpacoop.coop.py/>

13 <http://www.incoop.gov.py/v2/>



Un ejemplo concreto de acción cooperativa ha sido la organización de “ollas populares” durante la pandemia, surgidas en toda Latinoamérica para dar solución a algo tan primario como es la alimentación. En las ollas populares, tuvieron un papel destacado las cooperativas. Incluso en Paraguay se promulgó una ley sobre ollas populares como expresión de solidaridad comunitaria autogestionada.

**En resumen, ¿cuáles serían las condiciones idóneas a las que hace referencia?**

Ante todo, que las cooperativas y sus asociaciones se preocupen por registrar lo que van haciendo, para darlo a conocer al país, hacerse visibles e incidir en las políticas públicas económicas y sociales, que favorezcan la implementación de medidas favorecedoras del bienestar de la población.

**La economía social y solidaria latinoamericana, ¿cuánto de aporte supone a la participación ciudadana y al empoderamiento de la mujer? De manera especial, ¿cuánto contribuye al empoderamiento de la mujer en el espacio rural?**

En lo referente al género, hemos de hacer referencia a la Cooperativa de

las Américas<sup>14</sup>, que dispone del Comité Regional de Equidad de Género (CREG)<sup>15</sup>. Esta entidad realiza análisis y estudios sobre el estado de situación de la mujer en el mundo cooperativo latinoamericano. El Comité realiza determinadas actividades e investigaciones, que permiten valorar el papel de la mujer en el mundo cooperativo e implementar medidas que favorezcan el empoderamiento de la mujer.

<sup>14</sup> <https://aciamericas.coop/>. Cooperativa de las Américas (antes ACI-Américas) es la representación regional de la Alianza Cooperativa Internacional para el continente americano.

<sup>15</sup> [https://aciamericas.coop/comites\\_redes/comite-regional-de-equidad-de-genero/](https://aciamericas.coop/comites_redes/comite-regional-de-equidad-de-genero/)



La reincorporación económica de los firmantes de paz en Colombia como resultado del Acuerdo de Paz de 2016 se ha vehiculado mayoritariamente a través del modelo cooperativista.

En este sentido, en Paraguay, la Confederación Paraguaya de Cooperativas dispone del Comité Nacional de Mujeres Cooperativistas CNMC<sup>16</sup> que, anualmente, realiza un encuentro nacional en el que se tratan diversos temas vinculados con el empoderamiento de la mujer y el aporte de la población femenina cooperativista al PIB nacional, distribuido por sectores. En el año 2018, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señaló tres grandes retos en el mercado laboral latinoamericano: aumentar la participación femenina en la fuerza de trabajo, incrementar el número de mujeres en puestos de responsabilidad y reducir la brecha salarial de género. Temas que requieren de medidas específicas para cada uno de ellos. Por ello, el sector cooperativo, a través del CNMC trabaja por incidir en las políticas, públicas y privadas, con la finalidad de que se regule la eliminación de rigideces en las normativas laborales e introducir normas

nuevas que, como se comprobó durante la pandemia, favorezcan el trabajo virtual, así como, generar normas que impulsen la conciliación laboral y familiar.

En cuanto al sector rural, en el caso paraguayo, la mayor parte de las cooperativas son de producción. Estas se crearon, principalmente, a iniciativa de los **emigrantes menonitas**<sup>17</sup> (alemanes y canadienses) sobre todo, así como por la comunidad japonesa. En las cooperativas menonitas de producción, ha sido desde inicio del siglo XXI cuando las mujeres han logrado ocupar cargos de administración. Sin embargo, en las cooperativas de ahorro y crédito esta toma de responsabilidades en los consejos de

16 <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=9w8YBEipr5w> (que habla sobre la historia de la CNMC)

17 Los menonitas son una comunidad religiosa muy asentada en América Latina. Surgieron en la Reforma protestante (1517-1648). Las persecuciones religiosas los llevaron a emigrar durante siglos por varios territorios de Europa y Norteamérica. Finalmente, se asentaron a comienzos del siglo XX en América Latina. MARQUÉS RODRÍGUEZ, Iñaki, *Menonitas 1927-1935. Colonización y evangelización en el Chaco paraguayo*, Revista Latino-Americana de Historia. Vol. 6, no. 17 Especial – Enero/Julio 2017.

administración por parte de las mujeres se produjo muy anteriormente.

**Vamos a dar un paso atrás, en relación con la referencia que hizo usted sobre la necesidad de disponer de registros adecuados. La realidad del sector en la región es muy heterogénea y, en general, existe una carencia de estadísticas tanto sobre el sector como sobre su contribución a la economía nacional. Por otro lado, las entidades de economía social y solidaria tienen su propia manera de hacer y sus criterios específicos de actuación. ¿Qué temáticas considera que deberían analizarse a la hora de radiografiar las características del sector?**

**Sistematizar** los registros y utilizar los instrumentos a disposición, como el **Balance Social Cooperativo**<sup>18</sup>, donde se ofrece información valiosa que permite caracterizar al sector, posibilitaría dejar constancia y, sobre todo, investigar y presentar alternativas de solución a las diversas problemáticas que enfrentan estas entidades. Por eso, los observatorios desempeñan un papel muy importante en esta labor de sistematización. Por ejemplo, el Observatorio Iberoamericano del Empleo y de la Economía Social y Cooperativa (OIBESCOOP <https://www.oibescoop.org/>), vinculado con la Universidad de Valencia

18 El término Balance Social Cooperativo se refiere a la evaluación que se realiza sobre el alcance de la responsabilidad de las cooperativas frente a los socios y a su función social respecto a la sociedad en su conjunto. Mide los beneficios adicionales a los meramente económicos que las cooperativas transfieren a sus grupos de influencia: socios, empleados y comunidad en su conjunto. Para conocer la normativa vigente sobre cooperativismo latinoamericano, es interesante consultar el portal del Observatorio del Empleo y de la Economía Social y Cooperativa: [https://www.oibescoop.org/legislacion\\_pais/paraguay/](https://www.oibescoop.org/legislacion_pais/paraguay/)

(España), o como el Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC <https://ciriec.es/>), que tienen en España, que, en el caso de América Latina, podría tomarse como ejemplo al Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP <https://ciescoop.cl/>) de Santiago de Chile. En estos centros, la vinculación con las redes de investigación hace posible visibilizar la realidad del sector, que, aunque siendo muy heterogénea, comparten las mismas situaciones y problemáticas. E incluso, dándose en realidades geográficas muy distintas, tienen características muy similares. Esta visibilización permite la conformación de redes y buscar soluciones conjuntas al tener la oportunidad de conocerse mejor dentro del sector.

**Lanzando una mirada panorámica sobre la economía social y solidaria en Latinoamérica, ¿qué ejemplos concretos puede ofrecernos que hayan alcanzado escala y sostenibilidad?**

Brasil y Argentina tienen actores muy importantes en el sector y el Monitor Cooperativo (<https://www.monitor.coop/>) nos ofrece, anualmente, datos sobre el volumen de cooperativas y su aportación al PIB. Esos datos que recoge el Monitor solo reflejan las entidades que han comunicado sus propios datos, sin embargo, el volumen total es mucho mayor. De ahí, la importancia de concretar los registros, procesarlos y difundir los datos.

Concretamente, en **Brasil**, tienen gran peso e importancia las **cooperativas agrícolas**, conformadas por productores rurales. Estas cooperativas demuestran que, en regiones donde el Estado o la empresa privada no acceden, es la comunidad quien genera la producción, a través de

la asociatividad. Esto les permite ser sostenibles, aunque su escala no sea de gran alcance. En el caso brasileño, las cooperativas siguen la pauta marcada por las europeas, llevando a cabo arreglos adaptativos para su constitución y desarrollo. A lo largo de su vida, las cooperativas brasileñas han tenido una relación especial con el Estado, oscilando entre períodos de indiferencia del Estado en relación con las cooperativas, alternando con períodos de promoción del cooperativismo.

Otro tanto sucede en **Argentina**, donde la asociación de Agricultores Federados Argentinos (AFA - <https://afa.afascl.coop/>) o la Asociación Argentina de Productores de Siembra Directa (AAPRESID - <https://www.aapresid.org.ar/quienes-somos>) han llegado a crear un **banco cooperativo** y una **entidad de seguros**. Por otro lado, en Argentina hay que destacar las denominadas “**empresas recuperadas**” (aparecieron en 2001), a partir de ellas se crean las cooperativas de trabajo y están integradas por trabajadores y trabajadoras de las empresas que quebraron, que fueron vaciadas o abandonadas por los empresarios. Muchas de estas cooperativas tienen vocación de servicio público y abastecen de agua, gas, electricidad o teléfono a las pequeñas poblaciones de difícil acceso, contribuyendo a su desarrollo económico y social, donde el sector privado no actúa al considerar que no obtendrá suficientes beneficios y tampoco el sector público porque estima que requiere mucha inversión.

En el caso de **Paraguay** también hay que destacar los avances de las cooperativas de producción con características diferenciadoras según están a un lado u otro del río Paraguay. Oriente y Occidente, Asunción y el Chaco, forman

las dos regiones. El Chaco es una tierra más inhóspita, menos habitada, en la cual las cooperativas de producción, principalmente formadas por colonos, han logrado el florecimiento y un alto desarrollo de ciudades, que no es visibilizado por el Occidente. Algunas de estas cooperativas, de **producción industrial y de protección de la fauna y la flora**, principalmente, están en manos de menonitas. Asimismo, destaca un avance importante en Paraguay como es la **sistematización de la educación cooperativa**. La propia Constitución paraguaya de 1992, en su artículo 113, establece la importancia de las cooperativas en la economía del país y promueve la educación cooperativa en los diversos niveles de la educación formal. Más concretamente, en 2022, a iniciativa del sector cooperativo del Paraguay, la Ley N° 6999<sup>19</sup> incorpora la educación en cooperativismo al currículo de la educación desde el primer grado de la educación básica hasta el tercer curso de la educación media.

Antes de lograr la promulgación de esta Ley, me tocó, desde el año 2017, coordinar la organización del Sistema Nacional de Educación Cooperativa (SNEC). Es en el espacio de este Sistema donde se promulgó una norma que obliga a los directivos y miembros de las juntas de cooperativas a realizar una formación anual para el desempeño adecuado de sus funciones, requisito que establece para la postulación a esos cargos de responsabilidad. Esto es otro de los grandes logros en el sistema cooperativo paraguayo.

19 <https://www.bacn.gov.py/descarga/10976/LEY%206999.pdf>. Última consulta 9 de noviembre de 2023.

**Para finalizar, le pedimos algunas reflexiones y conclusiones de esta entrevista.**

Como resumen de todo lo expuesto, quiero compartir una reflexión de **Elinor Ostrom**, la primera y única mujer Nobel de Economía, que señala que, si queremos tener bienestar en este contexto en el que la economía tiene apellidos, la llamada economía de los colores, es preciso cambiar de menta-

lidad y ayudarnos unos a otros, no en términos religiosos, sino en términos de **cooperación y colaboración con la finalidad de mantener nuestro planeta y su biodiversidad**. Únicamente así, mediante la cooperación podremos superar las crisis que nos impactan y paralizan. Esta idea es la que marca los principios y valores del cooperativismo, de la economía social y solidaria.

**CC**  
**K**  
**Visiones**





Actividad infantil en el acto inaugural de la 15ª edición de la Feria Internacional de Promoción de la Lectura y el Libro de San José en el marco de la cual se realizaron las XII Jornadas Internacionales Ciudades Creativas Kreanta (12 de octubre de 2022).

La **duodécima edición de las Jornadas Ciudades Creativas Kreanta** tuvo lugar en San José (Uruguay) del 13 al 15 de octubre de 2022 y fue organizada conjuntamente con la Intendencia de San José y el Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay. En este texto sistematizamos las aportaciones realizadas por los diversos representantes del Ministerio en las Jornadas: Mariana Wainstein, directora nacional de Cultura; Juan Carlos Barreto, coordinador del Área de Gestión Territorial de la Dirección Nacional de Cultura; Carla Redaelli,

coordinadora del Área de Economía Creativa de la Dirección Nacional de Cultura; Ariel Britos, director fundador de la Orquesta Juvenil del Sodre; Valentín Trujillo, director de la Biblioteca Nacional de Uruguay y Nicolás Der Agopian, coordinador del Instituto Nacional de Letras de Uruguay<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Los vídeos de las intervenciones pueden consultarse en el el Canal de Youtube de Ciudades Creativas Kreanta: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLepDahuOel1aPBPKRaB8L-kdSY3oEE4hQ>



Mapa de la Red Nacional de Direcciones de Cultura de Uruguay.

## La construcción de una estrategia cultural y creativa

Uruguay tiene una población de 3.500.000 personas, como la de una conurbación como Guayaquil (Ecuador) y cuenta con un extenso territorio, de 176.000 km<sup>2</sup>, lo que resulta en una densidad muy baja. La mitad de la población vive en Montevideo, su capital. Esto conforma un país con una área metropolitana, así como un entramado de ciudades medianas y pequeñas poblaciones repartidas por el territorio. Como capital de un país con una trayectoria centralista, Montevideo ha sido tradicionalmente el foco cultural principal desligado del resto del territorio.

La dispersión de la población en un territorio tan vasto supone un gran reto para la construcción de una estrategia cultural y creativa global. Desde el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) de Uruguay se ha apostado, en los últimos años, por repensar y articular la

cultura a través del trabajo conjunto con los directores y las directoras de cultura de los diferentes gobiernos departamentales del país. En este artículo, vamos a destacar dos de los ejes principales de la política de desarrollo cultural y creativo de Uruguay. Por un lado, la creación de tejido cultural y creativo, y, por el otro, el fomento de la economía creativa y la internacionalización.

### 1. La creación de tejido cultural y creativo

El tejido cultural y creativo es imprescindible para cimentar los fundamentos de un territorio creativo. Para sobrellevar la dicotomía tradicional entre las políticas culturales nacionales y las locales, se estableció una **Red Nacional de Direcciones de Cultura** de los departamentos, que se reúne periódicamente y trabaja de forma coordinada, lo que ha permitido identificar grandes necesidades territoriales.



Diversas actividades de la red de Centros Culturales Nacionales.

Este es el punto de partida de la apuesta por la creación de las condiciones para que surja talento cultural y creativo local mediante la democratización del acceso a la cultura y la democracia cultural. Esta estrategia se traduce en el fomento de la institucionalidad cultural mediante la descentralización de equipamientos, servicios y programaciones culturales. También se materializa en el apoyo a los actores que impulsan el patrimonio inmaterial con el establecimiento de un sistema de formación artística y ciudadana.

### La apuesta por la descentralización

La apuesta por la descentralización se ha traducido en Uruguay en una planificación territorial de equipamientos para dotar a los territorios de la infraestructura necesaria para desarrollar actividades educativas, culturales, de participación social y de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación. Así, se está construyendo una red de espacios socio-culturales, conformándose en estructuras flexibles para posibilitar la adaptación de los equipamientos a las especificidades locales,

así como mecanismos de gestión para la coordinación continua a nivel nacional, departamental y local.

Estas infraestructuras pretenden vertebrar el territorio cultural y educativamente, así como mejorar el acceso a los bienes culturales y generar oportunidades educativas, en particular en aquellos sectores de la población con menores posibilidades de acceso, por causas económicas, educativas, territoriales, entre otras. Además, los equipamientos también son el espacio para la difusión de los contenidos educativos y culturales generados localmente. Las principales redes territoriales de equipamientos culturales, que se han establecido desde el MEC, son: bibliotecas, centros culturales y usinas. En función de las especificidades locales, en algunos territorios, se han creado complejos culturales que reúnen diferentes equipamientos en un solo espacio.

a. El **Sistema Nacional de Bibliotecas** públicas se vertebra a partir de la **Biblioteca Nacional de Uruguay** para establecer una red de bibliotecas públicas. Estas se conciben, más allá de



Las Usinas Culturales son centros regionales que cuentan con salas de grabación musical y equipamiento para la producción audiovisual, cuyo objetivo central es promover el potencial creativo de la población a partir del uso de la tecnología de forma libre y gratuita.

las funciones de fomento de la lectura como centros culturales y espacios de alfabetización digital. En este sentido la Biblioteca Nacional se articula con el territorio nacional como centro de formación, recursos y acompañamiento al resto de bibliotecas. Asimismo, adquiere características de museo, usina editorial y centro de investigación en humanidades con proyección exterior.

b. La red de **Centros Culturales Nacionales** tiene como fin principal garantizar el acceso a la cultura, promoviendo las diferentes expresiones artísticas locales, nacionales e internacionales y contribuir al desarrollo cultural del país desde una perspectiva equitativa a nivel territorial. Los Centros Culturales Nacionales, ubicados no solamente en las capitales de los departamentos, se articulan con los Institutos Nacionales (Cine y Audiovisual, Artes Escénicas, Artes Visuales, Letras y Música), así como otras áreas y museos para difundir programaciones nacionales. Son infraestructuras dotadas téc-

nicamente para que puedan acoger diferentes disciplinas artísticas. Cada centro es singular, tiene sus propias características e identidad, puesto que ressignifica el patrimonio local y refleja una realidad cultural propia. En este sentido, algunos integran bibliotecas públicas temáticas.

c. Las **Usinas Culturales** son centros regionales que cuentan con salas de grabación musical y equipamiento para la producción audiovisual, cuyo objetivo central es promover el potencial creativo de la población a partir del uso de la tecnología de forma libre y gratuita. También ofrecen oportunidades a los jóvenes talentos del territorio para que puedan desarrollar sus primeras experiencias de producción audiovisual. Asimismo, las Usinas Culturales promueven y orientan en el uso crítico de las tecnologías de la información y la comunicación. Para proyectar el talento local, desde las Usinas se ha impulsado el programa **Mi vecino el artista**, que consiste en



La Orquesta Juvenil del Sodre se formó en el año 2011, fruto de la alianza entre el Sodre y la Fundación Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles del Uruguay. Integrada por más de 100 jóvenes músicos provenientes de distintos puntos del país y bajo la dirección de Ariel Britos, es una estructura flexible, que asume repertorios alternativos, como el tango, el candombe, la salsa e incluso el rock.

cortos audiovisuales donde talentos o creadores locales cuentan sobre su trabajo y su territorio, contribuyendo a dar a conocer la identidad local.

### **Las fiestas uruguayas, patrimonio inmaterial**

**Fiestas Uruguayas** es un programa articulado por representantes del MEC en el territorio que trabaja en el fortalecimiento, apoyo y reconocimiento de las fiestas uruguayas como patrimonio inmaterial del país. El programa articula acciones de apoyo, promoción, difusión y puesta en valor de las fiestas y celebraciones de todo el territorio nacional. Este sistema de apoyo fortalece el tejido cultural local, al mismo tiempo que fomenta el conocimiento del patrimonio vivo y la diversidad cultural.

### **Democracia cultural y cultura ciudadana**

El MEC promueve la construcción de ciudadanía y fomento de los derechos culturales, así como de tejido cultural a través del sistema de formación artística. Desde el **Servicio Oficial de Difusión, Representaciones y Espectáculos (SODRE)**, que se dedica a la formación y a la difusión artística de las artes en vivo, se impulsa el programa **Un niño, un instrumento**. Se trata de un programa de formación musical destinado a la infancia, la adolescencia y la juventud, fundamentado en la igualdad de oportunidades, es decir, brindar la oportunidad a que los niños y niñas puedan acceder a la formación musical, sin importar sus recursos. Además, se trata de un programa educativo que tiene como objetivo contribuir al desarrollo intelectual, afectivo y social, fomentando



Mapa de la ciudad de Melo (Cerro Largo), creado por la ilustradora Amparo Bengochea en el marco del proyecto Arte Cartográfico. El proyecto consiste en la creación de mapas conceptuales artísticos para mostrar la diversidad cultural del territorio. En los mapas, los datos cartográficos se entretrejen con las miradas artísticas.

valores como el respeto a la diversidad, la solidaridad, la responsabilidad individual, la tolerancia, la constancia en el esfuerzo, la importancia de la interdependencia y la inclusión de capacidades diferentes, así como la autoestima. Esta formación posibilita que niños, niñas y jóvenes adquieran una sensibilidad musical, así como mayores oportunidades de expresarse artísticamente. Asimismo, es la base del **Sistema de Orquestas y Coros infantiles y juveniles de Uruguay**, que está implantado en distintas partes del territorio y que posibilita a los jóvenes de los territorios puedan desarrollar una carrera profesional.

La metodología de enseñanza se fundamenta en un aprendizaje en grupo, que parte de la diferencia, pues se considera que son necesarias tantas personas dife-

rentes como integrantes son necesarios para formar las orquestas y coros. La formación se adapta a las diferentes capacidades y el método de enseñanza no tiene una metodología fija, se enseña a aprender, colocando herramientas para que cada persona encuentre las que necesita libremente en un marco de valores donde se reconocen en el otro. En este enfoque del estudio de la música, lo más importante son los valores y la práctica de la vida.

## 2. Economía creativa e internacionalización

Otro de los ejes de la política cultural del MEC es el fomento del desarrollo sostenible de los sectores culturales y creativos. Para ello se ha dotado de una estrategia de fomento a la economía

creativa y la internacionalización de la cultura uruguaya. En su política de apoyo al sector cultural y creativo como motor de desarrollo, el MEC impulsa condiciones para la sostenibilidad de organizaciones y agentes mediante acciones de formación y profesionalización. También incide en todos los eslabones de la cadena de valor: creación, producción, comercialización, acceso y consumo de bienes y servicios culturales.

### Mecanismos de apoyo a la economía creativa

El **Departamento de Industrias Creativas (DI-CREA)** cuenta con diferentes mecanismos para promocionar la economía creativa. Desarrolla una estrategia global que va desde la difusión del papel clave que juega la cultura dentro de la economía nacional, hasta acciones sectoriales específicas para impulsar mercados y productos, pasando por la introducción de mecanismos de mecenazgo en la financiación de los proyectos. Los principales instrumentos que se están desarrollando son:

- a. El **Sistema de Información Cultural (SIC)** se ocupa de recoger datos y elaborar indicadores para obtener información actualizada sobre el valor que la cultura aporta a la sociedad uruguaya. El SIC tiene un rol esencial para visibilizar la contribución económica de los sectores culturales y creativos, como se refleja en estudios como la **Cuenta Satélite de la Cultura en Uruguay**, que actúa como observatorio de la actividad cultural y permite establecer comparativas con otros países con una misma metodología. Su edición más reciente es de 2012 y el MEC está trabajando para que pueda actualizarse anualmente.
- b. Los  **Mercados de Industrias Culturales y Creativas de Uruguay (MICUY)** son
- c. Los **Fondos de Incentivo Cultural (FIC)** promueven el mecenazgo empresarial dentro de la cultura para que la empresa privada también contribuya al desarrollo del sector cultural. Son una herramienta para la captación de recursos económicos, puesto que otorgan beneficios fiscales a las empresas o personas físicas que apoyan proyectos culturales y/o creativos. Así, los proyectos FIC se autofinancian gracias al aporte de sus colaboradores, empresas o personas físicas.
- d. Las **Rutas culturales y creativas** pretenden recuperar la cultura y los valores históricos de Uruguay, así como promocionar el turismo cultural sostenible. Tienen un objetivo interno, al posicionar la cultura local como eje fundacional

mercados generalistas o mercados sectoriales que se organizan en todo el territorio uruguayo anualmente para articular los diferentes ecosistemas de las industrias culturales y creativas (artes escénicas, artes visuales, editorial, música, videojuegos y turismo cultural), implicando a agentes representativos de toda la cadena de valor. Los mercados están orientados a crear redes comerciales (intra e intersectoriales) entre los agentes para propiciar intercambios nacionales e internacionales. Además, incluyen acciones de capacitación y fomento de la profesionalización para el fortalecimiento de los actores de las industrias culturales y creativas (ICC) mediante presentaciones, charlas y paneles a cargo de referentes de cada sector. Los mercados son también un espacio de debate sobre temas cruciales y transversales a todas las ICC para avanzar en los desafíos para el despliegue de cada sector.

de los relatos nacionales y de nuevos imaginarios. Se han diseñado cinco rutas temáticas, las primeras tres han sido elaboradas conjuntamente con el Ministerio de Turismo. Todas proponen un hilo conductor que lleva a los visitantes a través de una nueva experiencia en la forma de conocer Uruguay.

### **La transversalidad de la internacionalización**

El **Departamento de Internacionalización** trabaja de forma transversal dentro de la Dirección Nacional de Cultura del MEC para poder gestionar las acciones culturales en el exterior promovidas a través de los institutos, áreas y museos. Por ejemplo, en el caso del **Instituto Nacional de Letras de Uruguay (INLET)**,

este tiene como objetivo promocionar la creación literaria, fomentar la industria editorial y difundir el acervo literario uruguayo tanto a nivel interior como exterior. Desde el INLET se han establecido incentivos a la edición y premios a las letras, para dar a conocer los libros de escritores uruguayos y visibilizar a las editoriales emergentes que publican autores locales. También impulsa la **revista ERM**, en la que participan escritores uruguayos reconocidos, jóvenes periodistas e ilustradores. Todo este trabajo permite promover la presencia de los autores uruguayos en las ferias internacionales. Para ello, se establecen convocatorias para propuestas de actividades literarias de promoción y/o difusión de obra literaria nacional a desarrollarse en el extranjero.

**CC  
K**

**Tendencias**

# Fotoperiodismo, migraciones y proceso de paz de Colombia. Entrevista con Federico Ríos

*Félix Manito / Roser Bertran Coppini*



Un grupo de migrantes se detiene en una colina mientras cruza el Tapón del Darién, entre Colombia y Panamá en su camino para llegar a Estados Unidos. En decenas de entrevistas a lo largo de varios días recorriendo la ruta, quedó claro que una combinación de desesperación, la atracción perdurable del sueño americano y las publicaciones engañosas en las redes sociales están creando una crisis humanitaria como nunca antes se había visto en el Darién. Septiembre del 2022.

Federico Ríos Escobar<sup>1</sup> es fotoperiodista colombiano independiente. Su labor como reportero le ha permitido mostrar una cara poco conocida del conflicto armado de Colombia y de la realidad social de América Latina.

Nace en Manizales (1980) donde inicia su carrera fotográfica en el Festival de Teatro de la ciudad y la continúa después en diversos medios en Manizales y Bogotá (El Espectador y El Tiempo).

<sup>1</sup> <https://www.federicorios.net/>

En el 2011 se traslada a Medellín e inicia su carrera como freelance en la agencia EFE. Desde allí empieza a documentar lo que entonces pocos mostraban: las drogas, los combos, la juventud sin futuro y los asesinatos. A partir de esa fecha sus trabajos alcanzan una dimensión internacional y son publicados en *The New York Times*, *National Geographic*, *Stern*, *Geo*, *Paris Match* o *Leica Magazine* con proyectos de fotografía documental donde los temas sociales y ambientales son los protagonistas.



En una noche sin estrellas de marzo, un grupo de afganos vadeaba un barco en Colombia, rumbo al Golfo del Darién. La niebla difuminaba la luna llena. El capitán del barco gritó que apagarán sus teléfonos para que pudieran viajar sin ser detectados por la policía. El motor rugió y los 54 afganos aceleraron hacia la costa, llorando, vomitando y rezando. Muchos de ellos nunca habían visto el mar.

Sus fotografías han sido reconocidas por prestigiosos certámenes internacionales: el Premio *Hansel-Mieth Preiss* en Alemania (2019); el Primer Premio *Serie de Noticias POY Latam* (2017); el Premio del Jurado en *Days Japan, International Photojournalism Award* (2017); el *Portfolio Review New York Times* (2017) y *Eddie Adams Workshop XXVII* en Nueva York (2014).

En junio del 2023 se hizo acreedor por unanimidad del premio Visa de Oro Humanitaria del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR)<sup>2</sup>. Su ensayo foto-

gráfico *Rutas de esperanza desesperada: el cruce del Tapón del Darién*<sup>3</sup>, publicado en *The New York Times* realizado entre septiembre de 2022 y marzo de 2023 en colaboración con Julie Turkewitz, muestra con elocuencia cómo viven los migrantes que intentan cruzar del sur al norte del continente americano.

La entrega oficial a Federico Ríos tuvo lugar el 6 de septiembre de 2023 en Perpiñán, durante la 35° edición de *Visa pour l'Image*, el prestigioso festival internacional de fotoperiodismo, y su obra fue expuesta del 2 al 17 de septiem-

2 El Visa de Oro Humanitaria, creado en 2011, es un premio que entrega una vez al año el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) a un fotoperiodista profesional que haya cubierto una cuestión humanitaria relacionada con un conflicto armado u otras situaciones de violencia. El premio de 8.000 euros tiene dos finalidades: reconocer la labor de un fotoperiodista que cubra un conflicto armado u otra situación de violencia y promover los principios básicos del derecho internacional humanitario.

3 Todos los años, miles de migrantes de Latinoamérica y hasta de lugares tan remotos como Afganistán intentan cruzar de Colombia a Panamá por el Tapón del Darién, una región selvática, pantanosa y montañosa donde se interrumpe la carretera Panamericana. Vienen huyendo de la guerra o la pobreza, desesperados por llegar a Norteamérica. Exhaustos, llevando consigo lo poco que les queda, se lanzan en una peligrosa travesía hacia la esperanza.



Durante varios días de caminata, Gabriel Ynfante, de Venezuela, en el centro con pantalones cortos rojos, llevó de la mano a Francheska López de 6 años. Aunque no era su hija, la ayudó durante varios días y le cantó canciones infantiles para mantenerla entretenida durante las largas caminatas por el Tapón del Darién. Durante el 2022 una cifra sin precedentes de 200.000 personas ha cruzado la escarpada selva del Tapón, casi veinte veces el promedio de hace unos años. La gran mayoría son venezolanos. Septiembre del 2022.

bre con el título *El camino de la última oportunidad*.

Desde la revista CCK aprovechamos la oportunidad y nos desplazamos de Barcelona a Perpiñán para realizar esta entrevista y poder dialogar sobre su trabajo en el Tapón del Darién y en el proceso de paz de Colombia.<sup>4</sup> De esta manera dábamos continuidad a la colaboración con Federico Ríos iniciada en el número de CCK dedicada al proceso de paz de Colombia<sup>5</sup> en el que sus fotografías documentan la experiencia de la guerrilla de las FARC en las montañas de Colombia en su transición hacia el desarme propiciado por el Acuerdo de Paz y la reincorporación a la vida civil.

4 <https://www.kreanta.org/noticias/>

5 <https://kreantaeditorial.org/producto/cck-revista-18-el-proceso-de-paz-en-colombia-octubre-diciembre-2022/>

## El Tapón del Darién: el camino de la última oportunidad

**El primer tema que nos gustaría abordar es sobre su último trabajo centrado en el Tapón del Darién, *El camino de la última oportunidad*, que es como se ha titulado la exposición en el Festival internacional de fotoperiodismo *Visa pour l'Image* en Perpiñán. Según su visión, el fotoperiodismo humanitario debe ser capaz de construir una narrativa. En este sentido, ¿cuál es la historia que nos muestran las fotos de los migrantes en el Tapón del Darién?**

Lo que era importante mostrar en esta historia, para mí, es como las personas que toman la decisión de migrar a través de la selva, buscando llegar a la frontera con Estados Unidos e ingresar a los países del norte de América, están absolutamente desesperadas. Es un esfuerzo por hacer hincapié en cómo estas personas han



Ángel García ayudando a Sarah sobre árboles caídos en el Darién.

perdido las esperanzas en sus países de origen, porque no hay oportunidades laborales. Los pocos escenarios laborales que hay tienen una inseguridad salarial tremenda, pues hay muchísima desigualdad de salarios, hambre y no hay oportunidades para sus familias. Lo que yo siento a partir de lo que he podido recabar de las investigaciones y de las conversaciones con los migrantes es que ninguno está buscando riquezas millonarias, ni escenarios extremos de excentricidad. Al contrario, todos buscan unos mínimos básicos, que deberían ser los mismos para toda la humanidad: un techo, un plato de comida, un trabajo y una escuela para sus hijos. Mi esfuerzo ha sido documentar el viaje de estos migrantes, su cotidianidad dentro de la selva y, sobre todo, las aspiraciones y los sueños de llegar y conseguir estos mínimos básicos en algún lugar que se los pueda ofrecer, trabajando muy duro, haciendo cualquier tipo de sacrificio, arriesgando su propia vida y la de sus seres queridos

al atravesar la selva, dejando todo atrás con la intención de recomponer su vida.

**También considera que el fotoperiodismo que trabaja en cuestiones humanitarias debe dar lugar a reflexiones, debates y provocar que las autoridades, los Gobiernos se hagan cargo de sus responsabilidades y tomen medidas concretas para ayudar a estas personas. ¿Cuáles serían estas medidas en el caso del Tapón del Darién? ¿Hasta qué punto cree que su trabajo puede tener una incidencia política en estos temas?**

Yo siento que la migración tiene origen en países desestabilizados que no pueden ofrecer a sus ciudadanos unas condiciones mínimas de vida. La forma más fácil de resolver la situación de migración que sucede no solo en la selva del Darién, sino en todo el mundo, es resolver estas crisis en sus orígenes. Países bloqueados, países con sanciones económicas, países explotados, países destruidos..., por supuesto, van a dar origen a grandes grupos de migrantes. Si, como sociedad



Hamleisy, Hamletscy y Adriannys Ortega, de 15, 13 y 8 años, perdieron a su madre por un cáncer de mama en 2017, en un momento en que el sistema de salud de Venezuela estaba prácticamente colapsado. Su padre, Hamlet Ortega, antiguo empleado de Ford Motors, culpa de su muerte al gobierno. Jheyymi Jhennifer Bastidas Tapia cuida las heridas en los pies de Hamleisy Ortega con ampollas infectadas debido a varios días caminando en el barro y el agua junto a su padre y sus hermanas. Octubre de 2022.

global, desde los Gobiernos, desde los tomadores de decisiones y los grupos de empresarios poderosos se establecen políticas más solidarias con estos territorios, con certeza, el número de inmigrantes en todo el mundo va a disminuir. Queda un escenario al margen, que es la migración ambiental o la migración por la crisis climática que también pienso que debería resolverse desde la solidaridad. En todos los migrantes, es decir los migrantes por crisis climáticas y por crisis sociales o económicas, encuentro un común denominador, que es la búsqueda de unos mínimos: comida, salud, educación y oportunidades. Y esos mínimos solo se pueden resolver de forma global.

Siento que es importante poner el tema sobre la mesa, somos varios periodistas y fotógrafos que estamos trabajando en

temas de migración y que nos hemos interesado por levantar la voz. Mi compromiso como periodista se juega en fotografiar y publicar para hacer que el tema esté en boca de las personas y que pueda contribuir a la toma de decisiones que apunten a solucionar esta problemática.

**¿Qué aporta este relato fotográfico a la toma de conciencia social y a la superación de la indiferencia sobre el fenómeno de las migraciones?**

Para mí, es importante poner el foco en la migración de dos formas. Por un lado, me parece importante el número, el tamaño, la dimensión amplia y macro de la migración. En 2021, 150.000 migrantes atravesaron la selva del Darién; en 2022, fueron 250.000 migrantes, mayoritariamente venezolanos, 30 % de ellos niños;



Hamlet Ortega en un momento de agotamiento junto al río Tacartí. Hamlet se derrumbó en una roca cerca del agua, exhausto por la falta de comida y sueño y ya casi no podía avanzar. Se tapó los ojos para que no lo vieran llorar. “Mis hijas son todo para mí”, dijo. “Son mis tres guerreras”.

en 2023 hasta agosto, 320.000 migrantes habían atravesado la selva y la proyección del número para cerrar el año es por encima de los 400.000 migrantes. Eso significa que hacia mediados del 2024 vamos a estar llegando al millón de migrantes que han atravesado la selva del Darién en busca de los Estados Unidos.

Pero también me interesa entrar en los detalles y en la singularidad, porque pienso que es la forma en la que las audiencias y los tomadores de decisiones se identifican y entienden la historia. Quiero hablar de 320.000 migrantes que han atravesado la selva del Darién en 2023, pero también de las historias precisas y puntuales de Luis Miguel y su hija Melisa de 4 años, de Ángel ayudando a Sara, una niña de 7 años que estaba separada de su madre. También quiero hablar de la familia de Hamlet Ortega con sus tres hijas, viajando desde Venezuela hasta Perú y luego atravesando la selva, porque siento que es ahí donde somos capaces, como lectores, de

entender el drama y las dificultades reales que enfrentan estas personas. Alejarnos del número macro y entender que son seres humanos, vidas características con sus capacidades. Es, desde ahí, desde donde deberíamos incentivar la solidaridad.

**Al hilo de lo que estaba refiriendo de la convivencia que usted ha tenido con estos migrantes durante semanas, ¿son conscientes de lo que encontrarán si pueden llegar a Estados Unidos? Y, por otro lado ¿qué papel juegan las mafias en esta ruta migratoria?**

Hay ciertos niveles de conciencia sobre las dificultades que van a encontrar los migrantes al llegar a los países del norte de América. Y digo ciertos, porque también creo que la esperanza es tan grande que opaca y supera cualquier miedo o conocimiento sobre los escenarios menos favorables que van a encontrar. Creo que ellos son conscientes de la xenofobia, la discriminación, las dificultades legales,



Mohammad Rahim, de 60 años, uno de los dos abuelos de una familia de 17 miembros que atravesaba el Tapón del Darién, fue el que peor lo pasó, tenía que detenerse varias veces cada hora para tumbarse en la tierra. Su hijo Bahlool se arrodillaba a su lado, masajeando su cuerpo para devolverle la vida. Murmurando oraciones, los demás afganos se preguntaban si sobreviviría.

la diferencia salarial por la que ellos van a recibir pagos inferiores a los pagos que suelen ser normales. Si una persona decide voluntariamente enfrentar con esperanza llegar a un lugar en donde va a encontrar menos condiciones laborales y menos garantías que la población local, ¿cómo serán de malas sus condiciones de vida? Ese es un escenario que nos permite entender el drama que están viviendo estas personas en sus lugares de origen. Actualmente, las crisis de violencia en Ecuador son dramáticas; en Venezuela, el salario mínimo en dólares es irrisorio. Son un absurdo las oportunidades laborales en muchos países de África, Medio Oriente, Asia, Latinoamérica. Por eso, ¡hay 97 nacionalidades atravesando la selva! La mayoría de ellos saben a qué se van a enfrentar una vez lleguen a los países del norte. Muchos de ellos prefieren ir hasta allí y trabajar

incluso en la ilegalidad. Para cualquier persona de Estados Unidos, de Canadá o de los países europeos, la estabilidad y la seguridad laboral, la idea de una salud y una pensión pagadas por el Estado o aunadas con su propio trabajo durante su vida es muy importante. Pero, para los migrantes, las condiciones son tan malas que incluso un trabajo mal pagado es mejor que quedarse en su país de origen. Entonces, eso nos permite entender la gravedad de la situación en sus lugares de origen y dibujar un mapa. Por eso, insisto en que no se trata de hacer muros más altos, ni se trata tampoco de abrir las puertas y recibir a todos los migrantes. Se trata de resolver las situaciones en su lugar de origen y eso es lo que realmente podría disminuir el número de migrantes y generar unas estabilidades mayores.

Ahora bien, esto tiene una implicación y es la pregunta que me hacen: ¿quiénes



Varios migrantes han muerto ahogados en las aguas de los ríos. Una cadena humana de migrantes cruza el río Tacartí en el Tapón del Darién, se ayudan unos a otros para evitar ahogarse en las rápidas aguas tras varios días caminando por la selva entre Colombia y Panamá.

están moviendo a estos migrantes? Después de más de siete años de trabajar en migraciones, me hago una pregunta: ¿esto son mafias o *coyotes*<sup>6</sup>? Porque yo siento que hay una facilidad en esa forma de llamar a estas personas, muchas veces, también desconocemos quiénes son esas personas. Cruzar la selva del Darién significa estar entre cinco y diez días caminando por un lugar donde no hay ninguna presencia del Estado, ni ninguna ONG: ni Médicos Sin Fronteras, ni Cruz Roja Internacional, ni UNICEF, ni ACNUR; ¡nadie!. Si en la selva del tapón del Darién, te encuentras otro ser humano, ten miedo porque es alguien que te va a hacer daño o es alguien que está en problemas graves, esas son las alternativas. Entonces, cuando un grupo de indígenas, un grupo de campesinos locales, en medio de la selva, pone un chiringuito para vender sopas: ¿es un

tráfico de humanos o una forma local y precaria de ayuda humanitaria? A mí, me cuesta ser tan tajante y decir que son *coyotes*. Un campesino local, que tiene una parcela, que está mal viviendo, que está mal pagado y que decide decirle a los migrantes: “yo conozco la ruta, los llevo, voy a cobrarles diez dólares a cada uno”. ¿Es un *coyote* que debería ir preso 12 años porque está cruzando migrantes de un país a otro? En Panamá, si das una botella de agua a un migrante o si paras y montas al auto una madre que lleva a dos niños cargados, vas dos años preso. Puede ser una mafia, pero ¿dónde está el Gobierno? ¿dónde están las ONGs? Hay un montón de conceptos que, para mí, es importante reevaluar y revisar respecto a todas las migraciones. Esto pasa en el Mediterráneo porque hay alguien que está poniendo unos botes inflables desechables bastante quebrados que es posible que naufraguen. Pero ¿hay alguien haciendo algo mejor? Hay gobiernos e instituciones que podrían establecer corredores humanitarios y métodos seguros

<sup>6</sup> Palabra usada en el lenguaje coloquial en México y Estados Unidos para referirse a los traficantes de personas.



Para gran parte de los migrantes del Tapón del Darién saltar el muro fronterizo entre México y Estados Unidos es la única opción en su peligrosa travesía hacia la esperanza.

de migrar. Es fácil atacar a los primeros eslabones, los más débiles y frágiles, con economías irregulares.

Hay un paralelo que me parece interesante y es como la guerra contra las drogas ataca a un montón de campesinos. Estoy un poco contrariado porque estoy caminando por las calles de Europa y veo que en las tiendas venden marihuana. Conozco un montón de colombianos que están presos porque tenían en su bolsillo marihuana o la vendieron, y otros que murieron por la guerra en contra de la marihuana. Entonces, me parece contradictorio que matemos a la gente que está cultivando marihuana y ahora hay grandes compañías enriqueciéndose, vendiendo marihuana, pero que no sufrieron la guerra como nosotros. En Colombia, siguen atacando a los campesinos que siembran coca para producir cocaína: mueren, están marginados y mal pagados. Como humanidad, estamos estructurando y estableciendo muchos conceptos hipócritas para atacar a los

menos favorecidos y más frágiles de la población. Mientras, al otro lado, hay unas personas con corbata que sacan pecho y se enorgullecen de sus acciones. Más allá de juzgar a los grupos organizados mafiosos, que se enriquecen y que hacen millones, creo que todos estos grupos que trafican con personas, drogas o lo que sea, son el resultado de políticas de gobierno que han tratado de dar la espalda a estas situaciones de marginación, y que no son capaces de mirar de frente lo que está sucediendo, escudándose en mentiras para camuflar sus ideales y sus intereses personales.

### ***Verde: fotografiando a las FARC en las montañas de Colombia***

El libro *Verde*, editado en 2021<sup>7</sup>, reúne la labor documental de Federico Ríos

<sup>7</sup> El libro cuenta con la edición de Santiago Escobar-Jaramillo y prólogo de Alejandro Gaviria y fue publicado por Raya Editorial. El libro se financió mediante una estrategia de *crowdfunding*.



El guerrillero que monta la mula es alias “El primo”, del Frente 34, y él tenía que atravesar el agua con la mula hasta encontrar una vereda clandestina escondida en la selva. “Para mí –dice Federico– era muy interesante toda la escena: el esfuerzo del animal, el guerrillero montándolo con su uniforme, las hojas verdes, el agua verde. Todo era una escena salvaje. Ese río se llama Quiparadó y está en el Chocó”.

fotografiando a la guerrilla de las FARC en las montañas de Colombia en su transición hacia el desarme propiciado por el Acuerdo de Paz y la reincorporación a la vida civil. Durante más de diez años fotografió a esta guerrilla en las selvas de Colombia, documentando su vida cotidiana en los años de diálogo y acuerdo con el Gobierno; las marchas, las tensiones, los amores, los desencuentros; la dejación de las armas; algunos desenlaces del proceso de paz, y sus inicios en la vida civil. *Verde* reúne más de 350 fotografías tomadas entre 2010 y 2020 y fue reseñado como uno de los mejores libros de fotografía de 2021.

**Según usted ha explicado, el nombre no es una casualidad y lo argumenta con estas palabras. “La portada es de color verde y hace alusión a la selva y al camuflado de los uniformes que visten los bandos enfrentados en la confrontación armada que ha assolado a Colombia, y lo hace todavía.**

**Un verde abarca el camuflado del Ejército, la Policía, la Fuerza Aérea, la Armada Nacional y de las guerrillas: FARC, ELN, y los paramilitares. Todos están ahí. En medio de eso, el verde es la esperanza y verde es lo único que nos queda”. Cuando empezó el proyecto en el 2010 sobre las FARC lo hacía con el objetivo de responder a una pregunta: ¿quiénes eran las FARC? Desde la mirada del 2023, ¿qué aportó su trabajo documental sobre los guerrilleros de las FARC a la construcción del proceso de paz de Colombia?**

Mi trabajo documental sobre las FARC, fotografiando a este grupo, durante varios años, se concentra y se esfuerza en presentar a los guerrilleros como seres humanos. Suena redundante humanizar un humano, pero es que el esfuerzo de muchas personas, durante más de 50 años de guerra en Colombia, fue deshumanizar a los combatientes y tuvo un lamentable éxito, no solo en la población colombiana, sino en la población global. Durante



Evacuación en helicóptero de un soldado del ejército colombiano herido en combate con las FARC.

muchos años para los colombianos, los guerrilleros de las FARC o de otros muchos escenarios que todavía siguen activos en 2023, perdieron su humanidad gracias a la narrativa mediática. Fueron convertidos en máquinas de guerra: robots de asesinar, secuestrar y torturar. No en un ejercicio de lavar la imagen de nadie, porque la guerra es innegable, desafortunada, sangrienta, cruel y dolorosa, pero, para mí, era importante reencontrar la humanidad de estas personas. Quería conocer sus orígenes y entender sus motivaciones. Lo que encontré a lo largo de 10 años de documentar a los guerrilleros de las FARC fue: campesinos, campesinas, indígenas y comunidades afro que estaban en total abandono por parte del Estado. La falta de oportunidades y el abandono estatal son uno de los factores más importantes en la formación de este tipo de guerrillas.

Estas comunidades nunca tuvieron oportunidades reales de desarrollo. Un

punto importante que quiero plantear es que desarrollo no es cemento, ni vías, ni Internet para todo el mundo. El desarrollo es una medida muy personal, una medida que debe tener en cuenta la opinión de las comunidades locales. El desarrollo para las comunidades indígenas que viven en las orillas de los ríos del Chocó y Antioquia, muchas veces significa tener un río limpio sin una represa, por donde pueden navegar en sus pequeñas canoas de madera y pescar los pescados que van a comer. No estoy hablando de pesca industrial, ni siquiera de pesca artesanal para el comercio, estoy hablando de pesca de supervivencia, de autoconsumo. Muchas comunidades no quieren energía eléctrica porque no la necesitan, saben vivir sin ella. Muchas comunidades prefieren una escuela con un educador local en lengua indígena que una beca en el MIT. Con eso y desafiando un poco la versión más común de desarrollo, sí que he encontrado que hay comunidades, en



Una compañía de las FARC en marzo de 2016 meses antes de la firma del Acuerdo de Paz.

Colombia, que viven todavía asediadas por la guerra, rodeadas de minas anti-personales en situaciones difíciles porque muchas veces ha sido el mismo Estado el que ha tratado de desplazarlos, ya sea para comprar sus territorios a precios más bajos o para utilizar sus territorios para sus otras perspectivas de desarrollo. En esto yo espero que mi proyecto *Verde* haya ayudado para que muchos colombianos encuentren al otro lado de los fusiles, vidas y personas con las que puedan reflejarse y entender cuáles fueron las causas que dieron origen a este conflicto de más de 50 años, del que pienso que todavía no se han resuelto los motivos que dieron origen a esa guerrilla. Sin justificar la guerra, porque es injustificable, entender como estamos todavía en deuda, con nuestro país y con nuestros conciudadanos, de resolver la situación de abandono que se vive en gran parte del territorio colombiano.

**Una de las cosas que en el libro y en su trabajo ha querido comunicar es la cotidianidad y los desafíos a los que se enfrentan las desaparecidas FARC en su fase de transición a la vida civil. ¿Qué experiencias ha documentado de las personas firmantes de paz en su reincorporación? ¿De qué manera estos y estas firmantes han vuelto a la vida regular?**

Creo que hay varias formas en las que los firmantes han regresado a su vida cotidiana. Una de ellas ha sido incorporarse a la vida política, otra de ellas es apearse a sus vidas campesinas y retornar a los territorios de donde venían antes de unirse a los grupos armados al margen de la ley. He encontrado también cooperativas de firmantes del Acuerdo de Paz que se dedican a hacer bolsos y maletines o que hacen miel, café... Lo que encuentro es un esfuerzo grande por reintegrarse a la sociedad de una forma política, pero también tratando de reha-



Un guerrillero fumando en medio de la reunión del bloque Magdalena Medio de las FARC.

cer su vida. Todas estas personas, por pertenecer a una organización armada, dejaron a un lado su vida cotidiana. Entonces lo primero que vimos fue un boom de nacimientos. Será interesante, en unos años, encontrar esa generación de quinceañeros, hijos de firmantes de paz. Muchas parejas encontraron en la maternidad y la paternidad, una forma real de crear una familia y cumplir su sueño. El amor era el sueño de muchos, otros querían tener una parcelita con dos o tres vacas o cultivar algo en el campo, poner unas colmenas con abejas para hacer su miel o montar una pequeña empresa, una microempresa que hace maletas y mochilas. Lo que he encontrado, en muchos de ellos, es un sueño muy natural, casi como un regresar a la adolescencia, para empezar de cero, pero utilizando sus conocimientos organizativos y asociativos.

**En su momento, el Acuerdo de Paz fue rechazado por la población colombiana<sup>8</sup>. ¿Qué hay en su trabajo de voluntad de convencer o explicar a esa gran parte de la sociedad colombiana que ha habido un Acuerdo de Paz y que hay una voluntad de entender el país de otra manera?**

Colombia vivió en un escenario complejo de narrativas que se establecían

8 Con la voluntad de refrendar el Acuerdo de Paz entre el gobierno colombiano y la guerrilla de las FARC-EP, el 2 de octubre de 2016, se celebró un plebiscito en Colombia, que dio como resultado un 50,2 % de votos en contra con una abstención del 62 %. A pesar del resultado de las urnas, el Gobierno se vio respaldado por la Comunidad Internacional (Premio Nobel de la Paz para Juan Manuel Santos) y por una importante movilización social a favor de la paz organizada por jóvenes de todo el país. Finalmente, el 24 de noviembre de 2016 se firmó definitivamente el *Acuerdo Final por la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera en Bogotá*.



Esteban y Orejas, del frente 57, patrullan en uno de los ríos del Chocó cerca de la costa del Pacífico.

desde el gobierno colombiano durante muchísimos años. Creo que la forma fácil para muchos ciudadanos era entender que un guerrillero era una persona que quería usar las armas, que tenía ansias de venganza y sed de sangre sin ningún tipo de sentido, solamente matar por matar, lo que es una mentira grave. No estoy diciendo que no hubiera a lo mejor uno o dos que tuvieran esta voluntad, pero la generalidad era bien diferente. Hay una foto, que es la foto que cierra mi libro *Verde* que, para mí, es un mensaje de esperanza. Se trata de una foto de una mujer guerrillera que se llama Vanesa cargando a su hija Manuela, que tiene dos meses y es su cuarta hija<sup>9</sup>. Cuando yo me senté con Vanesa para preguntarle

cuándo se había unido a las FARC, la respuesta me dejó perplejo porque no sabía cuándo se había unido a las FARC. Y no lo sabía por varios motivos. El primer motivo es que para Vanesa y su comunidad los números nunca fueron muy importantes. Vanesa no sabía cuántos años tenía, ni a qué edad se había unido a la guerrilla, ni qué fecha era su cumpleaños. Nosotros vivimos unas dinámicas en las que los números son muy importantes. Yo sé a qué edad empecé a trabajar en un periódico, recuerdo diez hechos importantes de mi vida con fecha y año, me sé el número de mi cédula, pero para Vanesa y para muchas comunidades en Colombia esos números no son importantes. Vanesa me contaba que, de chiquita, ella vivía en su casa, en la orilla del río Bebaramá y por su casa pasaba la guerrilla. A veces se quedaban, saludaban, estaban con sus padres. Y ella jugaba con las mujeres guerrilleras y

<sup>9</sup> Se trata también de la foto de portada del número 18 de la revista CCK.

<https://www.ciudadescreativas.org/revistas/el-proceso-de-paz-en-colombia/>



Una de las imágenes de referencia del fotolibro *Verde* en el que se documenta la transición de los combatientes de las FARC hacia el desarme y la reincorporación, gracias al Acuerdo de Paz firmado en 2016.

los guerrilleros entraban a su casa, que era una casa sola en medio de la selva, se quitaban los uniformes y se iban al río a tomar una ducha y luego volvían. Tomaban sus uniformes, sus armas y seguían. Un día Vanesa se fue con ellos. Pero ella, no sabe cuántos años tenía y luego quedó en embarazo y tampoco sabe cuántos años tenía cuando quedó en embarazo por primera vez. Después de esta foto, Vanesa tuvo tres hijos más. En este momento, Vanesa tiene 7 hijos. Yo no sé si a Vanesa le han hablado de anticonceptivos o de control de natalidad, no sé cuáles son sus intenciones o sus sueños tampoco. Vanesa fue una guerrillera, pero difícilmente podría yo pensar que Vanesa era una persona sedienta de sangre con interés en llegar a una población desconocida y empezar a disparar su fusil sin medida, solo por el placer de ver gente morir. Yo creo que Vanesa estaba inmersa en un grupo

revolucionario que tenía unos intereses y Vanesa iba ahí como parte.

Nosotros esperamos una respuesta estructurada a la pregunta: ¿Vanesa, por qué estuviste en las FARC? Pero responde: “Mira, pues no sé. Yo estaba ahí y bueno, un día me fui con ellos.” Es todo lo que ella tiene para responder y creo que es importante, que nosotros, a este lado, entendamos que esas respuestas son válidas, que esto es tan complejo y sencillo como esa respuesta. Es difícil entender las vidas y las situaciones ajenas. La ruralidad colombiana me asombra porque es como vivir en dos épocas diferentes. Recuerdo muy bien en una comunidad indígena, que se llama Río Chorí, donde el profesor me invitó para dar una charla sobre lo que hacía como fotógrafo a los estudiantes indígenas. Yo estaba muy animado y me parecía interesante. Había unos veinte estudiantes al frente y empecé a hablarles sobre mí y sobre mi



Integrantes del frente 34 de las FARC viendo en las noticias cómo el 50,2% de los votantes había dicho 'No' al plebiscito por la paz. Todos los guerrilleros estaban tensos y llenos de incertidumbre, había silencio y caras largas.

trabajo, puse mis cámaras sobre la mesa para que ellos las vieran y se interesaran. Veía que los estudiantes me miraban muy atentos y concentrados, y yo pensaba que era increíble porque normalmente están hablando entre ellos. Cuando tenía más o menos diez minutos de estar hablando, el profesor me dice: “puede parar para que yo les traduzca, que ellos no hablan español”. Esos chicos estaban atentos tratando de descubrir quién era yo. Luego, el profesor empezó a traducir al emberá. Para yo poder explicar a estos chicos indígenas qué era lo que yo hacía traté de echar mano de ejemplos muy fáciles como: los fotógrafos que están en el Mundial de Fútbol. Pero, estas personas no tienen acceso a la prensa, no tienen acceso a la televisión. Viven en su comunidad: recolectan, cazan, pescan, siembran y esa es su dinámica. Y nosotros queremos juzgarlos como si ellos fueran parte de nuestra comunidad y creo que

es muy importante como colombianos, entender esas diferencias enormes.

Las diferencias entre la sociedad son abrumadoras. En Colombia, hay familias de cuatro o cinco o seis personas que sobreviven con el salario mínimo de uno de los miembros. A lo mejor el padre trabaja, o no hay padre y es una madre soltera que trabaja y eso son 250 dólares. Los atropellos que siguen sucediendo cotidianamente en Colombia son tenaces. Una mujer firmante del Acuerdo de Paz, Celeny, me dijo: “no quiero saber nada más de las FARC ni quedarme en el ETCR<sup>10</sup>, voy a buscarme una vida y voy a ir a vivir a Medellín”.

10 Los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR) son territorios delimitados en los que se lleva a cabo actividades de capacitación y reincorporación con las que se pretende facilitar la adaptación de los miembros de las FARC-EP a la vida civil.



Manuela se reencontró con Jesica en la ZVTN de Tierra Grata, en la Guajira. Después de años separadas, cada una pensaba que la otra había muerto en combate.

Unos meses más tarde nos encontramos en Medellín, y le pregunté cómo le iba. Me dijo: “Bien, conseguí un trabajo y estoy trabajando en un restaurante cerca de la Universidad”. Le pregunté cuanto le pagaban y me respondió: 20.000 pesos al día, que son unos 4 euros. Le dije que eso era ilegal pues está muy por debajo del salario mínimo y que no podía hacer eso. A lo que me respondió: “pues si usted tiene una oportunidad mejor para mí estoy atenta”. Le dije que tenía que hablar con su jefe, pero me respondió: “si yo le digo eso a mi jefe me van a dejar sin trabajo, entonces tengo que elegir o recibo 20.000 al día o no recibo nada”. Vuelvo al juego de la hipocresía, es muy fácil para un gobierno decretar los salarios mínimos, pero ¿quién está defendiendo a la gente? Una mujer que se gana 20.000 al día para vivir, esto son como unos 120 euros al final del mes, de los que ella tiene que pagar su transporte, su salud...

con lo cual los 120 euros rápidamente se desaparecen, pero es que o tomas eso o no tienes nada. Y esas son las vidas de los firmantes hoy.

### Fotoperiodismo, ética y acceso

**Estando en el marco del Festival *Visa pour l'image* es necesario finalizar esta entrevista conociendo su visión sobre cuales son actualmente los temas centrales del fotoperiodismo y los retos de su trabajo como fotoperiodista.**

Los retos del fotoperiodismo en cualquier escenario, sobre todo, se centran en la ética y en el acceso. Con el conocimiento sobre la fotografía que existe, hoy, muchas personas han tomado la decisión de censurar a los fotógrafos porque saben que una fotografía puede tornarse en denuncia, una fotografía puede tornarse en una voz que ponga un poco de luz sobre algo que se ha mantenido escondido hasta enton-



Un tiempo para el baile de los miembros de las FARC durante una conferencia guerrillera.

ces. En la Comunidad de las Pavas, en el brazo del Papayal del río Magdalena, las comunidades campesinas se están muriendo de hambre, con niños en hambrunas que parecen las de África. Los paramilitares no permiten que los fotógrafos lleguemos ahí porque no quieren que el país y el mundo se enteren de esto. Entonces, ahí hay un reto de censura grande y complejo, que sucede en Colombia y sucede también en otros lugares del mundo. El dilema ético siempre ha estado presente y hoy más que nunca, es algo que se hace vigente en todos los escenarios.

Pero, sobre todo, y como nunca, estamos viendo un reto ante la inteligencia artificial, que no está relacionado con la competencia o con quien lo hace mejor. Pero sí es un reto que desafía la veracidad de las fotografías, la imagen se convierte cada vez más en una excusa política del individuo y menos en un escenario de

autoridad y de verdad. Las fotografías de la Guerra Civil, en España, como las fotografías del conflicto armado en Colombia ponen en evidencia, en todo el mundo, a los actores, a las víctimas y la catástrofe que hemos vivido. En la medida en la que la fotografía se censura y se mina la credibilidad de las fotos y los fotógrafos como testigos de estos escenarios, también se puede modificar la versión histórica de los acontecimientos. Esa es la ambición de los poderosos, que sea su versión la que prevalezca. Creo que, hoy, ese es uno de los grandes retos de la fotografía, no solo en Colombia sino en el mundo. Y me parece que es algo que los fotoperiodistas nos esforzamos tremendamente por superar para que las imágenes que hacemos queden como primer borrador de la historia, como testigos de los hechos desafortunados que vemos frente a nuestros ojos.

**CC  
K**

**Experiencias**



# “Burdeos a tamaño natural”, un proyecto de renaturalización de la ciudad.

## Entrevista con Didier Jeanjean

*François Lajuzan*



Algunos proyectos de “Burdeos a tamaño natural” van más allá de la renaturalización de la ciudad y tienen una dimensión cultural y participativa como el proyecto de la “Rue aux Enfants” (Calle de los Niños) en la calle Cazemajor. Un proyecto del artista Guillaumit de repensar la calle y rediseñarla por completo con los niños y profesores de la escuela Cazemajor.

Las ciudades francesas ya no pueden retroceder ante el inmenso desafío que supone el cambio climático. Las olas de calor se suceden con un efecto mucho más marcado en las zonas urbanas. Varias son las causas: van desde la densidad de los edificios hasta la omnipresencia de los vehículos con motor de combustión, los revestimientos de las carreteras y la poca vegetación. El fenómeno de las islas de calor ya es bien conocido, y supone un quebradero de cabeza para

las ciudades que buscan a toda costa hacer su territorio “respirable”.

Desde hace varios años, surgen soluciones experimentales: poner toldos en las calles, plantar plantas, reemplazar recubrimientos que absorben demasiado calor, etc. Desde 2021, el área metropolitana de Burdeos, *Bordeaux Métropole*, que cuenta con 820.000 habitantes, ha generalizado una solución a gran escala, con su programa “1 millón de árboles”, que consiste en plantar realmente un



“Burdeos a tamaño natural” tiene programado realizar procesos de renaturalización en el 100 % de los patios escolares, aunque es un proyecto a largo plazo. No se trata solo de plantar árboles en un patio, se trata de darle vida y hacerlo habitable para los niños y adultos, que trabajan allí. Véase el antes y después de la transformación de uno de ellos.

millón de árboles y arbustos en los 28 municipios que la conforman. Dedicó a este proyecto 35 millones de euros repartidos en 6 años.

Con el fin de adecuarse lo más posible a los diferentes contextos, *Bordeaux Métropole* asigna un 50 % de este presupuesto a apoyar las iniciativas impulsadas por los propios municipios, en el marco del programa. Si se suman los presupuestos dedicados a ello por el área metropolitana y los de los municipios, se llega a un total de 70 millones de euros invertidos para “reverdecer” la ciudad.

La ciudad de Burdeos de 259.000 habitantes y su alcalde Pierre Hurmic del partido *Europe Ecologie Les Verts* (Europa Ecología Los Verdes) aceptaron el desafío. Sus objetivos se centran en la disminución de la temperatura de los espacios públicos, la recuperación de la biodiversidad de la ciudad, y una dimensión cultural enfocada a crear una nueva estética en el entorno urbano.

Para conocer el proyecto hemos entrevistado a Didier Jeanjean, teniente de alcalde del Ayuntamiento de Burdeos y responsable de Naturaleza en la ciudad y barrios pacificados.

## Disminuir las temperaturas y devolver la biodiversidad a la ciudad

**Como equipo de gobierno enseguida, se adhirieron al programa “1 millón de árboles” de *Bordeaux Métropole*, ¿esto significa que el proyecto respondía a algunos de sus objetivos prioritarios?**

Efectivamente, tan pronto como asumimos el cargo, después de las últimas elecciones municipales, decidimos abordar de forma operativa la cuestión de la disminución de las temperaturas en los espacios públicos y la eliminación de las islas de calor. Partíamos con desventaja porque hay 50 m<sup>2</sup> de espacios verdes en promedio por habitante en las ciudades francesas, y nosotros, ¡apenas teníamos 25 m<sup>2</sup>!

La primera decisión que tomamos sobre este tema fue aumentar el presupuesto de plantación de 100.000 euros a 300.000 euros y, posteriormente, a 400.000 euros por año. Sin contar que destinamos grandes presupuestos a obras vinculadas a la plantación: sustitución de asfalto y hormigón por suelos drenantes, recuperación de la tierra donde es posible, modificación de la red viaria... También hay que destacar la cuestión del mante-



La plaza triangular entre las calles Billaudel, Fieffé y Françin se transformó en marzo de 2021. Un espacio de asfalto, con una decena de plazas de aparcamiento, se convirtió en el primer micro bosque urbano de Burdeos.

nimiento y conservación de todos estos nuevos espacios. Estas son decisiones cruciales para el futuro, que implican un nuevo despliegue de recursos humanos y financieros.

Hemos trabajado en todas las soluciones posibles con la Agencia de Urbanismo. El resultado está plasmado en nuestro programa *Bordeaux Grandeur Nature* (Burdeos a tamaño natural), que dibuja una cuadrícula verde a partir de líneas de vegetación que creamos a lo largo de los años y que conectan puntos verdes. No hemos fijado un número concreto de árboles a plantar, avanzamos paso a paso según la configuración de los barrios y los terrenos. El propósito de esta red verde es disminuir las temperaturas, y también devolver la biodiversidad a la ciudad. Los insectos, mariposas y pájaros están encontrando paulatinamente un hábitat adecuado.

**Una de las primeras preguntas que se plantean las ciudades y la población es: ¿dónde encontraremos el lugar para plantar toda esta diversidad de árboles y plantas?**

La verdadera novedad es que hemos decidido intervenir en todo el espacio público, no solo en los espacios verdes existentes. Plantamos tanto en los espacios más pequeños como en los más

grandes. El espacio más modesto es lo que llamamos “acera abandonada”, una esquina en un ángulo de la acera por donde nadie pasa, por ejemplo. Después de quitar el hormigón y el asfalto, plantamos un solo árbol en tierra. El rincón respira, y el agua ya no se escurre porque es absorbida por la tierra.

Respecto a los grandes espacios, es muy interesante abordar las plazas. En una plaza vacía, que acoge un mercado y una pista de petanca, se han plantado 40 árboles de acuerdo con un esquema que permite mantener ambas actividades. Sin embargo, estas tienen lugar en la sombra, mejorando el bienestar de las personas usuarias. También plantamos un microbosque muy denso en un espacio aislado donde nadie pasaba. Las calles y avenidas son más difíciles de abordar, ya que el tráfico debe modificarse para que el verde gane espacio.

**Prestan especial atención a los patios escolares, ¿puede contarnos más?**

Efectivamente, decidimos realizar procesos de renaturalización en el 100% de los patios escolares, aunque es un proyecto a largo plazo. No se trata solo de plantar árboles en un patio, se trata de darle vida y hacerlo habitable para los niños y adultos, que trabajan allí. Y aquí es



El proyecto de ordenación de la Plaza de Cardinal Donnet tenía como objetivo promover en gran medida la permeabilización de los suelos, la plantación de árboles y la renaturalización de los espacios para facilitar la biodiversidad y el frescor. Fue el ganador del presupuesto participativo de 2019 de la ciudad de Burdeos.

donde tocamos un objetivo más amplio, más allá de disminuir las temperaturas. Por ejemplo, estamos en el proceso de transformar completamente el patio de la escuela “Lac III”. Se ha eliminado todo el asfalto. Hemos creado canaletas verdes, que absorben el exceso de agua, con un pequeño puente, plataformas, montículos de tierra, un huerto, hamacas instaladas entre los árboles... Reemplazamos un terreno vacío y oscuro por un espacio con vida.

### **Cambiar la cotidianidad de la vida**

**Otras ciudades, que han realizado este tipo de proyectos, han notado un cambio en el comportamiento de las personas usuarias del espacio público. En Turín, artistas y urbanistas trabajan juntos para crear espacios que impulsen un uso “suave” de los espacios. También en Zaragoza, con el proyecto “Esto no es un solar”, que ya tiene más de 10 años, el Ayuntamiento ha transformado solares baldíos en lugares vivos, que la ciudadanía se ha apropiado. Usted que es responsable de los “barrios pacificados”, ¿constata esta pacificación?**

Es demasiado pronto para sacar conclusiones válidas, pero podemos recurrir a

experiencias en otros lugares, como señala. Sin embargo, observo que durante los disturbios que sacudieron nuestra ciudad, como ocurrió en tantas otras ciudades de Francia este año, en los barrios con problemáticas, los edificios y las paradas de autobús fueron dañados, incluso las escuelas y las bibliotecas, pero no los jardines compartidos. Habremos conseguido nuestro objetivo si logramos que la población se apropie de la naturaleza como bien común, lugar para vivir y no representación de la institución.

A menudo, cito el ejemplo de experimentos realizados en el hospital, con un servicio “normal”, por lo tanto, anónimo e impersonal, y un servicio “renaturalizado”. Los efectos son inmediatamente visibles: reducción del estrés, comportamiento tranquilo de los pacientes, el personal y los visitantes... Yo diría que la renaturalización tiene consecuencias felices.

**Usted propone como tercer objetivo, junto con la lucha contra el calentamiento global y la recuperación de la biodiversidad, un objetivo cultural...**

“Burdeos a tamaño natural” es, por supuesto y, sobre todo, un programa de

renaturalización y plantación, con efectos sobre la temperatura y la biodiversidad. Pero como he señalado y tomando como ejemplo la escuela “Lac III” también se trata de contribuir modestamente a cambiar la cotidianidad de la vida. Renovamos la estética de la ciudad, la vegetación comienza a reequilibrarse con lo mineral y lo metálico. Las floraciones se suceden y ofrecen cada mes nuevas imágenes de la ciudad y su patrimonio. La biodiversidad está regresando, dando vida a calles y jardines.

Algunos proyectos van más allá y tienen una dimensión cultural y participativa. Tomaré el ejemplo de la “*Rue aux Enfants*” (Calle de los Niños) en la calle Cazemajor. Llamamos al artista Guillaumit para montar un proyecto con los niños y profesores de la escuela Cazemajor. El objetivo era repensar la calle y rediseñarla por completo. El proyecto se llevó a cabo de forma específica para transformar esa calle, y convertirla realmente, si se me permite decirlo, ¡en una “calle-obra”!

Lejos de ser anecdótico o simplemente “agradable”: la calle sale de su uso común como lugar de paso para convertirse en un espacio de vida. También realizamos cortes de tráfico frente a las escuelas, media hora por la mañana y por la noche al comienzo y al final de las clases.

**Usted acaba de describir transformaciones bastante radicales de los espacios y su uso, ¿cuál es la reacción de los ser-**

---

1 El artista Guillaumit realizó un fresco en el pavimento a partir de las ideas de los niños de las escuelas de la calle Cazemajor y propuestas de juego en el pavimento.

<https://guillaumit.tumblr.com/post/687210434339667968/fresque-au-sol-la-rue-aux-enfants-rue-cazemajor>

**vicios municipales y de los habitantes al respecto?**

Dentro del Ayuntamiento de Burdeos fue necesario crear equipos específicos, dedicados a este proyecto. Los agentes municipales son entusiastas, salen de su rutina de poda y recogida de hojas, para convertirse en operadores de la transformación de la ciudad. A nivel de los habitantes, vemos un cambio significativo en las mentalidades y comportamientos. Hace tres años, las críticas eran más agudas. Hoy en día, todo el mundo está sintiendo los efectos concretos del calentamiento global, y nadie, de buena fe, cuestiona este programa. Lo que ocurre más bien, es que los residentes discuten sobre la manera en que se aplican las medidas en el vecindario, en su calle, porque el proyecto a veces implica cambios significativos frente a su puerta.

Con esta finalidad, estamos estableciendo sistemas de consulta. Para plantar un solo árbol en una “acera abandonada”, nos conformamos con un proceso de información simple. Pero para proyectos más ambiciosos, lanzamos una dinámica de “urbanismo pragmático”. Tras una reunión informativa para exponer el proyecto, realizamos una instalación provisional, con pernos, líneas amarillas en la calzada, señalización... Durante 6 meses recogemos las opiniones de personas residentes y usuarias. Luego sacamos las conclusiones, que se presentan a los habitantes y se implantan de forma real. Obviamente, nunca hay unanimidad, pero el proyecto se corresponde con los usos de la mayoría de los residentes.

**¿Tiene una última palabra?**

Hasta ahora, las ciudades han estado experimentando con varias soluciones



El 7 de mayo de 2022, después de varios meses de obras, la Plaza Saint-Martial reveló su nueva cara a los vecinos y caminantes, con numerosas novedades: plantación de árboles, suelos más hidratados, instalación de nuevos compostadores colectivos y espacios de diversión y relajación accesibles a todos.

a pequeña escala para probar. Burdeos decidió hace tres años pasar a otra dimensión. Ya no es un experimento, sino una implantación, a gran escala, en toda la ciudad, dentro de un programa que involucra a todos los municipios que lo deseen entre los 28 municipios del área metropolitana de Burdeos.

Esperamos que nuestra iniciativa pueda servir de ejemplo para todas las ciudades que sufren el calentamiento global y buscan soluciones técnicas, pero también sociales, culturales y políticas. Porque más allá del imprescindible objetivo climático, se trata de cambiar la ciudad y la vida.

**CC**  
**K**  
**Crónica**

# Parche Maestro: una escuela de verano para docentes

*Emilio Palacios*



Participantes en la primera edición presencial de Parche Maestro en el 2019 en Medellín.

Las conversaciones entre amigos, los “encuentros con personas bacanas o chéveres”, las salidas de fiesta son “parche” en Colombia. Como tal se entendió **Parche Maestro** desde el inicio: un espacio en el que reunirse a pensar, dialogar, debatir, con tiempo para el esparcimiento y para imaginar el futuro. Un espacio, en formato “escuela de verano”, en el que plantear los problemas que afectan a la educación y buscarles posibles soluciones.

**Parche Maestro** tiene su origen en la experiencia del equipo educativo de Fundación Proantioquia (Medellín.

Colombia) junto con los referentes de eventos similares aportados por Fundación Kreanta (Barcelona. España). La principal intención de la iniciativa es pasar de la reflexión a la acción, reuniendo las voces de los y las docentes, protagonistas de la educación.

A la iniciativa se sumaron otros aliados para hacer posible **Parche Maestro**: la Universidad de Antioquia, la Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional (USAID, siglas en inglés), la Comisión de la Verdad y los colectivos, entidades y empresas que siempre han creído en el



Actividades formativas, diálogos y laboratorios prácticos de la primera edición de Parche que se llevaron a cabo en la Universidad de Antioquia en Medellín.

trabajo del profesorado y de la dirigencia docente.

En 2019, se desarrolló, de manera presencial, la primera versión de Parche, dedicada a las **relaciones entre escuela, territorio y comunidad**. Con la pandemia de la COVID19, siguieron dos ediciones digitales en las que se abordaron como ejes **la inclusión y la innovación educativa**, en 2020; y **la prevención de la deserción**, en 2021. Con el formato digital se llevó a cabo una apuesta arriesgada que logró reunir virtualmente a docentes de cerca de 250 municipios. En 2022, de nuevo con presencialidad, se abordó la temática de **primera infancia e interseccionalidad**.

Así pues, **Parche Maestro** ha tenido, hasta el momento, cuatro ediciones y ha aportado datos significativos: un alcance en redes sociales superior a los dos millones de personas, que hacen de esta escuela de verano, a través de sus distintos medios y canales, una comunidad viva, reflexiva y dinámica.

## Pensamiento y acción

Partiendo de lo conceptual, en **Parche Maestro**, maestros y maestras, directivos y directivas docentes, se dedican a formarse y explorar sobre temáticas que van mucho más allá de lo meramente disciplinar: inclusión, diversidad, género, transiciones o gestión educativa, entre otras. En Parche, se atiende a nuevas concepciones, metodologías y dinámicas, bajo formatos que favorecen la conversación profunda, el diálogo, el conocimiento, el aprendizaje y el compartir entre iguales. De aquí, toma sentido el nombre de **Parche Maestro**. No se trata de poner un remiendo o aplicar una cataplasma a la educación, sino de un encuentro entre pares que aporta saberes y capacidades, que acoge, dialoga y entretiene. Parche busca consolidar un espacio de encuentro e intercambio y, a la vez, una comunidad de práctica de docentes y dirigencia educativa en un ambiente que favorezca la conversación y el reconocimiento del otro.



La segunda edición de Parche Maestro se celebró, de manera virtual, entre el 7 y el 11 de septiembre de 2020 por la pandemia de COVID 19. Contó con 73 actividades: paneles, charlas, talleres, cafés de ideación, experiencias, conversaciones y presentación de materiales.

Con este artículo, a modo de memorias de los **Parche Maestro** transcurridos, se invita al sector educativo a construir sus propios modelos de “parche”, de diversos tamaños y formas, pero siempre privilegiando la diversidad de miradas y voces, el encuentro con el otro y el intercambio de experiencias, como la forma más poderosa de formarse y evadir las recetas para poder avistar los caminos más propicios en cada contexto, generando espacios favorecedores de una nueva ciudadanía.

### **Parche Maestro 2019: relaciones entre escuela, territorio y comunidad [parche-maestro-2019](#)**

El Parche, que tuvo una duración de 3 días (10 a 12 de junio), se celebró en Medellín. Contó con 400 participantes presenciales y con 56 actividades, articuladas en charlas, talleres, espacios de socialización y experiencias de docentes. Los y las

participantes provenían de 42 municipios, pertenecientes a 8 Departamentos colombianos: Antioquia, Bolívar, Cauca, Córdoba, Cundinamarca, Santander, Tolima y Valle del Cauca.

Escuela, territorio y comunidad fueron planteados sobre la base de cinco ejes, mediante actividades formativas, diálogos y laboratorios prácticos:

- Cuerpo, primer territorio
- Territorio y comunidades
- Territorio y otredad
- Territorio sostenible
- Territorios para construir paz

En **Cuerpo, primer territorio** se trabajó diversos aspectos, contemplando el cuerpo como un mediador que permite la reconstrucción de las identidades, la vinculación con los otros y los tránsitos que posibilitan la expresión y la emergencia del ser: las músicas del cuerpo; de qué hablamos



Portada de una de las memorias de Parche Maestro 2021 sobre inclusión y diversidad.

cuando hablamos de género; arte, cuerpos y escuela; explorar y reconocer el cuerpo; entender el cuerpo, de Grecia a nuestros días; representar a los otros: ilustración para la inclusión; construyendo identidades afro desde la escuela.

**Territorio y comunidades** fue el espacio en el que se desarrollaron temáticas relacionadas con el territorio como contenedor de la comunidad, no sólo en el plano geográfico, sino también simbólico, sensorial, realizado e imaginado: el territorio y la gente, relaciones indisolubles; el error como capital de aprendizaje; *hackear* las redes: educación en las márgenes; mapear el territorio y contar la escuela; biodiversidad y comunidades: nuevas formas de relacionarse; repensar la educación rural; yoga como propuesta de dinamización educativa; tensiones y posibilidades en la relación entre lo analógico y lo digital.

Las actividades sobre **Territorio y otredad** sitúan al territorio como punto

de encuentro con el otro, que también es actor en la construcción de realidades, haciendo que las fronteras no sean muros sino puentes: tensiones y retos en la profesionalización docente; alteridades en la escuela; diversidades en el aula; el reto de evaluar: otras miradas a una vieja preocupación; villa afro: incluir desde la escuela; miradas de lo otro: la fotografía documental; proyectos educativos desde los contextos vulnerables y multiculturales.

En **Territorio sostenible** se generó saberes y recursos sobre ciudadanía, desde lo local y lo global, para entender el planeta como bien común: relaciones entre arte y territorio; la huerta como espacio educativo; mediaciones y ambientes; ciencia a la mano; el territorio como parte de la escuela y la escuela como parte del territorio; el mapa no es el territorio y nuestro territorio no es el fin del mundo; “el ojo salta el muro”: contextualizar la educación; biodiversidad en el aula; brechas en educación:

encuentros y desencuentros de la economía y la pedagogía; directivos docentes y gestión sostenible.

En el eje **Territorios para construir paz** se visibilizó los retos que tienen las escuelas y los territorios para la construcción de narrativas, referentes y prácticas asociadas a la paz: la escuela como espacio para la convivencia; yo soy lenguaje; radio poética; otros lenguajes para contarnos; kit de recursos alternativos para la conciliación; lenguajes para crear: sonidos, imágenes y textos; mediadores comunitarios; Museo Escolar de la Comuna 13 (Medellín), una experiencia de tejido social: los maestros como constructores de paz; pedagogía y verdad; ideas para la formalización de predios escolares.

[Acceso a los vídeos de la primera edición 2019.](#)

### **Parche Maestro 2020:** **inclusión e innovación educativa** **escuela-de-verano-2020**

Con el lema “Buscamos formas de estar juntos, aunque no estemos cerca”, **Parche Maestro** se celebró, de manera virtual, entre el 7 y el 11 de septiembre. Contó con 73 actividades: paneles, charlas, talleres, cafés de ideación, experiencias, conversaciones y presentación de materiales. Al celebrarse online, el Parche contó con ponentes y participantes (900 preinscritos) de 5 países: Argentina, Colombia, España, México y Uruguay. El trabajo en formato virtual fue posible gracias a que se dedicó recursos a fortalecer las conexiones digitales de las instituciones educativas, de manera que las y los docentes pudiesen conectarse con mayor seguridad y fiabilidad.

La COVID19 hizo echar la mirada hacia la escuela lejos de la escuela, más allá de los salones de clase, de los patios

de recreo, de los despachos y otras infraestructuras. Se miró la escuela como el lugar en el que se cimentan relaciones construidas por personas que las hacen posibles a base de vínculos generadores de distintos tipos de conocimiento, saber y reciprocidad.

Las temáticas de **Parche Maestro 2020** tuvieron dos referentes claves: cómo mantener los vínculos entre actores educativos para favorecer la inclusión social y cómo las tecnologías y otras prácticas de innovación educativa pueden ayudar a docentes y dirección educativa a poner en marcha procesos de mediación y liderazgo académico y social.

Los **paneles** versaron sobre los dos temas centrales del Parche: inclusión e innovación educativa. La inclusión, como instrumento para la acción educativa y como objeto de esta, implica la creación de entornos educativos de respeto, comprensión y atención a la diversidad cultural, social e individual. La inclusión, a su vez, como herramienta contra la deserción escolar, es decir, la apertura del centro a la comunidad y el entorno, impulsando la participación, atendiendo la diversidad, previniendo y gestionando los conflictos en pro de un aprendizaje para todos.

Las **charlas**, “ideas para la reflexión”, trataron las siguientes temáticas: la educación y el cuidado de todas y todos: hospitalidad e inclusión en épocas de descuido; la escuela como lugar simbólico de la esperanza; el maestro, siempre el maestro.

Las **conversaciones**, “ideas para el hacer”, giraron al entorno de: Imágenes que cuentan, que nos cuentan; crear el mundo, nuestro mundo, a través de paisajes sonoros; un cuerpo y una voz: el universo en movimiento; escribir y contar historias para



El Parche es una iniciativa de Fundación Kreanta y Fundación Proantioquia que en cada edición ha tenido la implicación y participación de múltiples aliados.

descubrirnos, para encontrarnos; vivir sonando y disonando: los muchos ritmos de la vida; de recorridos, viajes y sentidos.

Los **talleres**, “aprender juntos”, giraron alrededor de tres ejes: diseño de materiales y uso de recursos analógicos y digitales; diseño de materiales y uso de recursos para educación en casa; cuidado de sí. Estos fueron algunos de sus contenidos: tecnología y mediación, podcast para enseñar y aprender; el cuento como estrategia didáctica; formación teatral a través de medios digitales; dibujar nubes y otras formas de medir el clima; museografía social; nuevas lentes, el mundo desde el celular; proyector de constelaciones; laboratorio de autorretratos; ¿a qué suena tu cuerpo?; hablemos de géneros; el cuerpo también piensa; laboratorio de reflexología.

Los **cafés de ideación**, “pensarnos juntos”, rompen con el rol propio de los paneles, las charlas, trabajando “a demanda previa”, es decir, se trata de un espacio en el cual, miembros de una misma institución o docentes de un mismo nivel educativo, tejen vínculos en grupo,

en equipo, para provocar relaciones y complicidades; para generar un clima de trabajo y compartir valores.

En **experiencias**, “ideas que son acciones”, espacio dedicado a la reflexión entre pares sobre el quehacer propio de los y las docentes, directivos y directivas, se compartió y debatió sobre: nuevas formas de comunicación e inclusión en la educación rural; capacidades virtuales para la inclusión; caminos mágicos para aprender juntos; en este museo si se puede tocar; el juego como herramienta inclusiva; herramientas artísticas para la inclusión; porque nuestra mejor arma es el amor entre las mujeres: espacio para la inclusión femenina; los colores de todos, inclusión escolar de la población afrocolombiana; en mi cuerpo decido yo; explorando las emociones escolares.

**Materiales**, “recursos para potenciar el hacer”, estuvo dedicado a la presentación de recursos para la acción educativa, como, *la maleta de sastre*: materiales, ideas y conexiones en tiempos de pandemia;

y *valijas*, “herramientas gratuitas para procesos de enseñanza y aprendizaje innovadores y creativos. Evaluar y analizar. Diseñar, planificar y compartir” (Plan Ceibal. Uruguay).

[Acceso a los vídeos de la segunda edición 2020.](#)

### **Parche Maestro 2021: prevención de la deserción escolar *parche-maestro-2021***

Aún en tiempo de pandemia, la edición de 2021 se celebró también de manera virtual entre el 25 y el 29 de octubre. Participaron ponentes y docentes de 6 países (cerca de 1.000 preinscripciones): Argentina, Colombia, Chile, España, México y Uruguay. Las actividades llevadas a cabo fueron similares a las del año anterior: charlas, paneles, conversaciones de frontera, cafés de ideación, talleres, experiencias y presentación de materiales.

La **deserción escolar** ha sido siempre uno de los males de los sistemas educativos. El tiempo de postpandemia puede significar un aumento exponencial. La educación es un derecho que contribuye a dotar a niñas, niños y adolescentes de valores y capacidades que le ayuden a construir una ciudadanía crítica; a generar una inclusión social efectiva; a apropiarse de saberes que les ayuden a disminuir las brechas sociales; a aportar herramientas para continuar los procesos educativos. Por ello, **Parche Maestro 2021**, abordó las siguientes temáticas: clima escolar; inclusión y diversidad; escuela y empleabilidad; y lenguajes, medios y mediaciones para enseñar y aprender.

Las *charlas* versaron sobre: la prevención de la deserción escolar como apuesta para disminuir las brechas sociales; lenguajes, medios y mediaciones para la inclusión

educativa; el sentido de la enseñanza en tiempos de crisis.

Los *paneles* trataron sobre cuatro temáticas: primera infancia y relaciones de trayectorias educativas completas; escuela post-pandemia: qué escuela creamos los/los docentes después de la Covid19; recursos y herramientas para la docencia: actividades para la práctica docente; el rol docente: ciudadanía y transición de la escuela al trabajo.

Las *conversaciones de frontera*, aportadoras de ideas para el hacer en el aula: más allá del tablero: otros formatos para aprender; la escuela como espacio para las diversidades y multiplicidades; escuela de nuevas oportunidades como modelo para la inclusión; no solo sumas y restas: vínculos afectivos entre maestros y estudiantes.

Los *cafés de ideación*, espacio de trabajo colaborativo siguieron las mismas orientaciones que en Parche Maestro 2020: encuentro y reflexión colectiva entre grupos de docentes, directivos y directivas de instituciones educativas, siempre coordinados, durante la celebración del espacio, por invitados nacionales o internacionales. Se trataron las temáticas relacionadas con la inclusión, la equidad y las transiciones.

Se celebraron 59 *talleres* que trataron aspectos específicos. A continuación, se enuncian algunos de ellos:

- **Clima escolar:** la vida en la escuela, un asunto del autocuidado; estrategias corporales para el bienestar; ¡miradas directivas!; descubriendo las mezclas desde la primera infancia; mediación en la escuela.
- **Inclusión y diversidad:** De todos lados un poco, de ningún lado del todo (ideas sobre la migración); avatares de la construcción de mas-



Relatoría gráfica de una de las actividades del Parche 2021.

culinidad(es) en la escuela; literatura infantil y diversidad sexual: en busca de palabras para nombrar; generando atención inclusiva para la promoción de derechos de las personas sordas; gestos y propuestas para una escuela coeducativa.

- Empleabilidad: técnicas para el acompañamiento y la orientación académica y profesional; de la escuela al trabajo: claves para una transición constructiva; emprendimiento y buenas prácticas ambientales; otras maneras de entender qué es un proyecto de vida.
- Lenguajes, medios y mediaciones para enseñar y aprender: la transmedia como herramienta educativa; mediaciones tecnológicas en contextos híbridos; ideas para la enseñanza: el fanzine como instrumento para la agitación; preguntas para pensar: un punto de partida hacia el aprendizaje activo; asertividad, siempre estamos a tiempo para mejorar nuestra comunicación.

[Acceso a los vídeos de la tercera edición 2021.](#)

## Parche Maestro 2022: primera infancia e interseccionalidad [parche-maestro-2022](#)

Celebrado del 23 al 26 de agosto en Cartagena de Indias, significó el regreso a la presencialidad, aunque se mantuvo también el formato virtual (<https://www.parchemaestro.com/parche-2022-virtual>). Esta hibridación permitió llegar a más personas y a más lugares (1.300 preinscripciones).

La temática central de esta cuarta edición fue las **transiciones educativas**, iniciadas de alguna manera en el Parche 2021 al tratar la prevención de la deserción escolar. El Parche continuó priorizando la reflexión sobre trayectorias educativas completas como una estrategia para garantizar el objetivo de la escuela de nivelar favorablemente las brechas de inequidad que nuestras sociedades tienen, y de las que la escuela no siempre logra desligarse.

En esta línea, desde una visión de trayectorias educativas completas, el Parche se centró “en la primera infancia como cruce de caminos, y en la interseccionali-

dad como una apuesta ética de la escuela y una condición necesaria que demanda el momento actual”<sup>1</sup>. Estas temáticas se trataron en conferencias y paneles, ambos presenciales y a distancia, y talleres, siempre presenciales, divididos según ámbitos: primera infancia a interseccionalidad.

Las **conferencias** que trataron sobre la **primera infancia** versaron sobre: pensar las infancias en clave de desarrollo humano integral; cruces y tensiones entre la educación inicial y la educación escolar; abordajes metodológicos para el trabajo con primera infancia en la era digital. En cuanto a la **interseccionalidad**, se trataron los siguientes temas: “Yo no me llamo negrita”. Racialidad, educación e inclusión en la primera infancia; interseccionalidad como respuesta al derecho de reconstruir la identidad.

Los **paneles** aportaron una visión práctica de cara al trabajo en el aula. El de **primera infancia** reflexionó sobre “Retos en la atención en el nivel preescolar en Colombia”. El dedicado a **intersecciones** trató sobre “El aula como lugar de lo múltiple: intersecciones y caminos”.

### Los talleres trataron los temas siguientes:

- Familias y educación inicial en contextos de alta migración: cruces y posibilidades.
- Literatura infantil para incluir migrantes.
- Juega en cualquier momento y en cualquier lugar: experimentación de juego guiado.
- La Caja de Sentidos: recursos para trabajar con niños en comunidades migrantes.

- El cuerpo como recurso: mediaciones concretas en ambientes de alta migración.
- Pequeñas aventureras: descubriendo formas.
- Discapacidad y género: caminos de reflexión y acción en comunidades receptoras de migración.
- Formas de trabajar con infancias en tiempos de migraciones.
- Sabiduría de la primera infancia: grandes banderas, gestos e ideas para cambiar el planeta.
- Únicos e inagotables: intersección, realidades y narrativas desde el contexto cartagenero.
- Caja de herramientas para trabajar migración y género.
- Ambientes escolares para primera infancia en contextos de migración.
- Democracia, participación, juego y autonomía: las niñas y los niños como ciudadanos desde sus primeros años.

[Acceso a los vídeos de la cuarta edición 2022.](#)

### Manifiestos para una escuela diversa e incluyente

Las reflexiones de maestros y maestras, aportadas en dos ediciones de **Parche Maestro**, así como en dos **encuentros docentes** (2022), que dan continuidad al Parche más allá de los eventos anuales, han generado cuatro decálogos que aportan ideas para avanzar hacia una escuela inclusiva, diversa y equitativa.

### Manifiesto por una escuela incluyente Presentado en la escuela de verano Parche Maestro 2020

<sup>1</sup> <https://www.parchemaestro.com/post/nos-volvemos-a-encontrar-en-parche-maestro-2022>



La cuarta edición de Parche Maestro se realizó en Cartagena de Indias y significó el regreso a la presencialidad, aunque se mantuvo también el formato virtual.

**Manifiesto de género: 10 ideas para una escuela con paridad de género**  
**Presentado en el Encuentro docente 1**

**Manifiesto escuelas que forman emociones**  
**Presentado en el Encuentro docente 2**

**Manifiesto escuelas que promueven la interseccionalidad**  
**Presentado en la escuela de verano Parche Maestro 2022**

**CC  
K**

**Autores/  
autoras**

### Leire MUGERZA



Cursó estudios de Ingeniería Mecánica en Mondragon Unibertsitatea y en 1998 inició su carrera profesional en Eika (Etxebarria, Bizkaia), cooperativa del área industrial de la Corporación en la que tuvo la oportunidad de desarrollar diferentes funciones, consolidándose en la dirección de Calidad y Sistemas del Grupo Eika, cargo que compaginó con la presidencia del Consejo Rector de la cooperativa. En 2008 siguió su desempeño profesional en la cooperativa Lea Artibai Ikastetxea, integrada en el área de Conocimiento de MONDRAGON, cooperativa donde trabaja actualmente, compaginando sus funciones desde 2012 con la presidencia del Consejo Rector de la cooperativa Eroski de la que es socia consumidora. Y desde enero de 2022 es presidenta del Congreso de MONDRAGON y de su Comisión Permanente. ◆

### Maravillas ROJO TORRECILLA

Presidenta de Abacus Cooperativa. Licenciada en Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales por la Universidad de Barcelona y *Senior Executive* por ESADE. Ha desempeñado varias responsabilidades en la administración pública a lo largo de su vida laboral: directora del Instituto Nacional de Empleo (INEM) de la provincia de Barcelona; teniente de alcalde y concejala del Ayuntamiento de Barcelona; presidenta de Barcelona Activa, la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Barcelona; Secretaria General de Empleo del Ministerio de Trabajo e Inmigración del Gobierno español; directora de programas de emprendimiento social y cooperativo en la Dirección General de Economía Social de la Generalitat de Catalunya. Asimismo, detentó la Secretaria general del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU). Autora de artículos y publicaciones, entre otras: *Aprender con las ciudades. Estrategias para ganar el futuro* (Ed. Octaedro). Ha recibido premios en reconocimiento a su trayectoria profesional del *Diari Ara*, en 2015, de la FIDEM (Fundación Internacional de Mujeres Emprendedoras), en 2016, y de Responsabilitat Social Empresarial-Respon.Cat en 2022. ◆



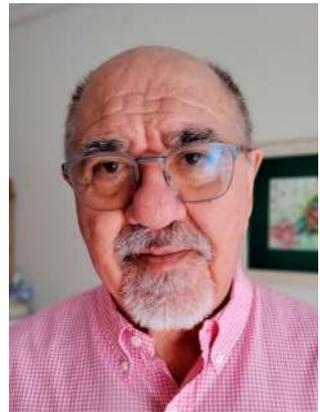


**Ana Leticia CAROSINI RUIZ-DIAZ**

Economista, egresada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción (FCE-UNA). Con Maestría en Economía Social y Maestría en Administración de Entidades de la Economía Social y Cooperativas del Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa (IUDESCOOP), de la Universidad de Valencia-España. Especialista en Macroeconomía Aplicada y Programación Financiera del Programa Interamericano de Macroeconomía Aplicada (PIMA) - Pontificia Universidad Católica de Chile- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Docente universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNA. Investigadora Asociada de la FLACSO Paraguay. Investigadora calificada Nivel I en el Programa Nacional de Incentivos a Investigadores PRONII del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT de Paraguay. Miembro del Consejo Directivo del Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos CPES Paraguay. Miembro de la Red de Especialistas del Proyecto de Observatorio Iberoamericano del Empleo y la Economía Social (OIBESCOOP), del Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa (IUDESCOOP), de la Universidad de Valencia-España. Miembro del Directorio de Investigadores Extranjeros del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC España. Miembro de la Red de Investigadores Latinoamericanos REDILAT. Consultora y asesora económica y social, a nivel nacional e internacional. Autora e investigadora con publicaciones en temas económicos y sociales como: la política económica, el mercado laboral, el sector cooperativo, la economía social, educación cooperativa, entre otros. ♦

**Emilio PALACIOS**

Licenciado en Historia Moderna y Contemporánea. Ha sido profesor y director de centros de enseñanza de bachillerato y formación profesional, y formador de formadores. Ha desempeñado responsabilidades de planificación, organización y gestión en los Departamentos de Trabajo y de Educación del gobierno de la Generalitat de Catalunya en los ámbitos del empleo, la formación profesional y la evaluación de la formación. Ha trabajado, como comisionado, en el asesoramiento, orientación y formación de políticos y técnicos en las áreas de desarrollo local y empleo de los gobiernos de la República de El Salvador y de la República de Nicaragua, en colaboración con el Ministerio de Trabajo de España y la OIT. Durante dos años fue consultor de la Unión Europea en el ámbito del Fondo Social Europeo. Ha impartido e imparte conferencias en diferentes simposios, seminarios y jornadas, y publica artículos en diversas revistas. Actualmente, es director adjunto de Fundación Kreanta. ♦



**Félix MANITO**

Fundador, presidente y director de Fundación Kreanta ([www.kreanta.org](http://www.kreanta.org)) desde su constitución en 2007. Fundador y director, desde su constitución en el 2002 hasta su cierre en el 2019, de la empresa de consultoría Kreanta, Cultura, Conocimiento, Comunicación S.L especializada en planificación y gestión estratégica en los ámbitos de cultura, educación y gobierno local. Anteriormente, de 1976 a 2001, ejerce como profesional de la comunicación y la gestión cultural en la empresa privada y la administración pública en las siguientes empresas e instituciones: *Diario de Barcelona*, *Mundo Diario*, editorial *L'Avenç*, editorial *Crítica*, Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat (Barcelona) y GFE Asociados. En el ámbito de la gestión cultural ha sido fundador y subdirector de la revista de historia *L'Avenç* (1976-1985), fundador y director del festival de música *Altaveu* de Sant Boi (1989-1995) y fundador y presidente de la *Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Cataluña* (1994-1996). Licenciado en Geografía e Historia y máster en Gestión Cultural por la Universidad de Barcelona. Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Autónoma de Barcelona. Diplomado en Función Gerencial a las Administraciones Públicas y en Dirección de Instituciones Culturales por ESADE Business School. Ha sido profesor de políticas públicas locales, economía de la cultura y gestión cultural en las siguientes universidades: Departamento de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Pompeu Fabra; Máster en Comunicación Empresarial de la Universidad Pompeu Fabra; Máster en Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona; Estudios de Humanidades y Máster en Gestión Cultural de la UOC y Universidad Corporativa del CIDEU. Ha publicado en los últimos años, como autor o editor, [diez libros sobre gestión cultural, políticas públicas y economía de la cultura.](#) ♦

**Cristina RODRÍGUEZ RODRIGO**

Gestora cultural y consultora de políticas culturales. Licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universitat Pompeu Fabra y Máster en Gestión Cultural por la Universidad de Barcelona. Ha realizado numerosos planes estratégicos de cultura, mapas de equipamientos culturales y otros estudios sobre diferentes aspectos de la gestión cultural y políticas culturales locales, así como colaborado con diferentes publicaciones. Está vinculada a la Fundación Kreanta como coordinadora de proyectos y responsable de comunicación. También participa activamente en el movimiento asociativo en los ámbitos de la cultura i la educación, como co-fundadora y miembro activo de diferentes proyectos. ♦





## Federico RÍOS

Nacido en Colombia, 1980. Ganador del ICRC Humanitarian Visa d'or award 2023. Fotoperiodista Iberoamericano del año, PoyLatam en 2023. Ganador Hansel-Mieth Preiss Alemania 2019. Primer premio Serie de noticias 2017 POY Latam. Premio del Jurado en Days Japan 2017. Ha publicado numerosos trabajos sobre el conflicto armado en Colombia, el medio ambiente y su relación con la sociedad. Sus primeras exposiciones incluyeron *La firma de Los Ríos* en Video Guerrilha en São Paulo, Brasil (2013) y *Transputamierda* en el Festival Internacional de Fotografía de Valongo en Santos, Brasil (2016). En 2017, presentó su trabajo sobre las FARC, el grupo armado colombiano, en La Guardia Community College, Nueva York, en los festivales Kaunas Photo de Lituania y el de Unseen Amsterdam. En octubre de 2017 mostró *Transputamierda* en el Festival Gabo de Medellín, y en 2018 realizó "Venus 41, trochas e incertidumbres" una exposición individual en el museo de Antioquia en Medellín, Colombia. Su exposición más reciente es *Los días póstumos de una guerra sin final*, en la Galería Bandy Bandy de Bogotá en febrero de 2020. En 2014, fue invitado a participar en el Eddie Adams Workshop XXVII en Jeffersonville, Nueva York. En 2012, el fotolibro *La ruta del cóndor* fue publicado conjuntamente por la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá y la Universidad de Caldas. Al año siguiente publicó *Fiestas de San Pacho, Quibdó*, junto con el colectivo fotográfico Mas Uno. Su fotolibro más reciente, *VERDE*, publicado por Raya con el editor fotográfico Santiago Escobar-Jaramillo en 2021. Su trabajo ha aparecido con frecuencia en The New York Times, National Geographic y otros medios como, Stern, GEO, Time, Paris Match y LFI Magazine. ◆

## Roser BERTRAN COPPINI

Fundadora y vicepresidenta de Fundación Kreanta. Licenciada en Geografía e Historia por la Universidad de Barcelona y máster en Gestión y Administración del Sistema Educativo por la Universidad Autónoma de Barcelona. Experta en políticas públicas en el ámbito de educación infantil, primaria y secundaria y en gestión de Instituciones Educativas y su relación con el entorno. Ha sido docente y rectora, en diversas Instituciones Educativas públicas en la provincia de Barcelona. Directora de programas educativos en el Área de Educación de la Diputación de Barcelona. Fue Secretaria General de la Asociación XARXA FP, red de ciudades europeas para el fomento de la movilidad de estudiantes y docentes de Formación Media Técnica. Desde el 2007 lidera proyectos de cooperación en educación, cultura y ciudad en América Latina impulsados por Fundación Kreanta en alianza con instituciones públicas, privadas y del tercer sector. Asimismo, es consultora internacional en los ámbitos de gestión y planificación educativa participando en proyectos de la Unión Europea, la Agencia Alemana de Cooperación Técnica-GIZ y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. ◆



**Didier JEANJEAN**

Desde las últimas elecciones municipales, es teniente de alcalde de Burdeos y responsable de Naturaleza en la ciudad y barrios pacificados. Su carrera profesional comenzó en la industria hotelera de lujo y luego continuó en la enseñanza. Antes de ser elegido en junio de 2020, a parte de sus actividades profesionales, hizo campaña y participó en la coconstrucción de la aventura ecologista de Burdeos. Le mueve la misma pasión inicial: hacer de Burdeos una “ciudad pacificada” desde el punto de vista de la movilidad y la renaturalización, que llegue a todos los barrios. ♦

**François LAJUZAN**

Desarrolla su carrera alternando el servicio público con la educación popular y con una larga trayectoria en el Ayuntamiento de Tournefeuille como director de Asuntos Culturales y después director General de Cultura del Ayuntamiento de Toulouse y Toulouse Métropole. Esta dirección gestiona cerca de medio centenar de equipamientos culturales de todas las disciplinas artísticas, y reúne a unos 1.650 agentes encargados de un gran número de proyectos. Actualmente, es consultor de gestión cultural. Ha sido capaz de poner a prueba sus convicciones y sus habilidades profesionales al servicio del arte y la cultura, siempre en consonancia con establecer vínculos entre el arte y la ciudadanía. Ha encabezado la realización de muchos equipamientos culturales, incluyendo L'Usine en Tournefeuille o el Quai des Savoirs en Toulouse. Bajo su responsabilidad, se organizó en 2018 el gran espectáculo callejero “Le Gardien du Temple” (“El Guardián del Templo”) de François Delarozzière de la compañía La Machine. Ha contribuido a la implicación de la cultura en la construcción de la metrópoli, y ha experimentado cómo la cultura puede encontrar un lugar en todos los ámbitos de la acción pública en un territorio. Es poseedor de un máster en Desarrollo Cultural y autor de varios artículos y libros prácticos sobre políticas culturales, mediación artística y cultural, ciudades creativas... ♦





fundación kreanta

# Creando cultura, educación y ciudad



**Fundación Kreanta** somos una institución sin ánimo de lucro que se constituye como un laboratorio de ideas con el objetivo general de **generar conocimientos, valores y estrategias en los ámbitos de las políticas públicas locales, la cultura y educación.**

Con sede en Barcelona, desarrollamos nuestras actividades en América Latina y la Unión Europea, centrándonos en la promoción y gestión de proyectos de cooperación ciudad-ciudad, el impulso de espacios y plataformas de debate y reflexión y la edición de contenidos y la generación de una oferta formativa propia.

MÁS  
INFO EN:

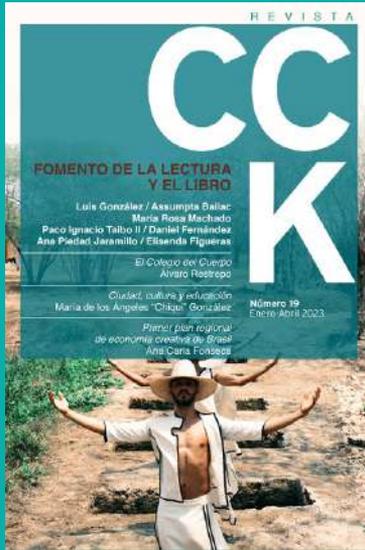
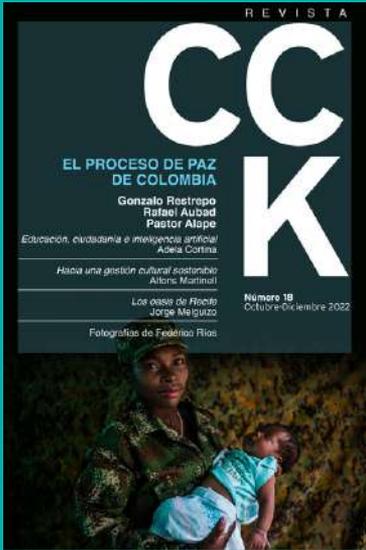


[kreanta.org](http://kreanta.org)



CiudadesCreativas Kreanta

# Promoviendo la centralidad de la cultura en el desarrollo urbano sostenible



**Ciudades Creativas** es un programa nacido en 2008 desde la **Fundación Kreanta** que tiene por objetivo promover la centralidad de la cultura en el desarrollo urbano sostenible en Europa y América Latina a través de la organización de Jornadas Internacionales, la edición de una revista digital sobre creatividad e innovación en las ciudades y la realización de Laboratorios temáticos de prospectiva, investigación y cooperación.

MÁS INFORMACIÓN EN:



[ciudadescreativas.org](http://ciudadescreativas.org)



# CCCK

## BARCELONA, CULTURA Y TERRITORIO: MNAC, LICEU Y CCCB

Pepe Serra / Valentí Oviedo / Judit Carrera

*El mecenazgo en Europa y América*

Javier Nadal Ariño

*Decisiones estratégicas y retos  
para una ciudad creativa*

Félix Manito

*Justicia ambiental, educación y  
construcción de paz en Colombia*

Emilio Palacios

*Los públicos del teatro*

Pepe Zapata

**Número 20**  
Mayo-Agosto 2023



# CC

# K

## FOMENTO DE LA LECTURA Y EL LIBRO

Luis González / Assumpta Bailac  
María Rosa Machado

Paco Ignacio Taibo II / Daniel Fernández  
Ana Piedad Jaramillo / Elisenda Figueras

*El Colegio del Cuerpo*  
Álvaro Restrepo

*Ciudad, cultura y educación*  
María de los Ángeles "Chiqui" González

**Número 19**  
Enero-Abril 2023

*Primer plan regional  
de economía creativa de Brasil*  
Ana Carla Fonseca



# CC

# K

## EL PROCESO DE PAZ DE COLOMBIA

**Gonzalo Restrepo  
Rafael Aubad  
Pastor Alape**

*Educación, ciudadanía e inteligencia artificial*  
Adela Cortina

*Hacia una gestión cultural sostenible*  
Alfons Martinell

*Los oasis de Recife*  
Jorge Melguizo

**Número 18**  
Octubre-Diciembre 2022

Fotografías de Federico Ríos



# CC

# K

## FRANCIA CREATIVA

Jean-Louis Bonnin  
José-Manuel Gonçalves  
François Lajuzan

*El "nuevo desorden" de las ciudades*  
Bruce Katz

*Los equipamientos culturales locales*  
Àngel Mestres

*Feria Internacional del Libro de Guadalajara*  
Marisol Schulz

Número 17  
Julio-Septiembre 2022



# CC K

## EMPLEO Y CIUDAD

**Gaetano Sateriale**  
**Paco Ramos**  
**Sonia Gontero**  
**Sonia Alborno**

*Escuela postpandemia en Colombia*  
Gabriel Jaime Arango Velásquez

---

*Las culturas del futuro*  
Bernd Scherer,  
Mathieu Potte-Bonneville y Judit Carrera

---

*El modelo cultural de Málaga*  
Luis Ben

**Número 16**  
Abril-Junio



# CC K

## CULTURA Y CIUDAD: BUENOS AIRES, ROMA Y PARÍS

**Enrique Avogadro  
Luca Bergamo  
Nicolas J.A. Buchoud**

*New European Bauhaus*  
Roberto Gómez de la Iglesia

*Fundaciones Comunitarias*  
Rosa Gallego

*Museo de Antioquia*  
María del Rosario Escobar

**Número 15**  
Enero-Marzo 2022



# CC K

## CIUDADES CREATIVAS

Allen J. Scott  
Xavier Greffe  
Ferran Mascarell

*Carta de Roma 2020*  
Luca Bergamo

*La cultura y las metrópolis*  
Hector Santcovsky

*EXIB Música: una feria viva*  
Adriana Pedret

Número 14  
Octubre-Diciembre 2021



# CC

## CULTURA METROPOLITANA

**Pau Rausell-Köster**  
**François Lajuzan**  
**Emilio Palacios**

*La formación docente  
en el ecosistema digital*  
Mariano Fernández Enguita

*Humanismo tecnológico  
y metrópolis inteligente*  
Francesca Briá

*Teatro Colón de Buenos Aires:  
un desafío ante la pandemia*  
María Victoria Alcaraz

# K

**Número 13**  
Julio-Septiembre 2021



# CC

## ARTE Y ESPACIO PÚBLICO URBANO

Danielle Bishop  
Ramon Parramon  
Mariette Sibertin-Blanc

*Desigualdades culturales*  
Jorge Fernández León

---

*Ciudad Educadora y cultura ciudadana*  
Joan Manuel del Pozo

---

*El Distrito de la innovación de Montreal*  
Damien Silès

Número 12  
Abril-Junio 2021

# K



# CC

# K

## **TURISMO CULTURAL SOSTENIBLE**

**Jordi Tresserras  
Danielle Bishop  
Montserrat Pareja-Eastaway  
Laia Coma Quintana**

*El liderazgo educativo*  
Ángel Castiñeira

---

*Emergencia climática  
y escuelas en Barcelona*  
Jaume Barnada

---

*Milán, un "Mar Cultural Urbano"*  
Emilio Palacios y Pau Palacios

**Número 11**  
Enero-Marzo 2021



# CC

## MEDELLÍN: PALIMPSESTO URBANO

Juan Luís Mejía  
Sergio Fajardo  
Alonso Salazar

*El maestro, siempre el maestro*  
Rafael Aubad

*Arquitectura y territorio*  
Xerardo Estévez

*Matera 2019, capital europea de la cultura*  
Félix Manito

# K

**Número 10**  
Octubre-Diciembre 2020



# CC

## CULTURA, EDUCACIÓN Y CIUDAD

**Antanas Mockus**  
**Pablo Gentili**  
**Mariano Jabonero**

*Nuevas formas de socializar  
la cultura y la creatividad*  
Santiago Eraso

*La cultura en los Objetivos  
del Desarrollo Sostenible (ODS)*  
Enrique Glockner

*Cátedra Medellín-Barcelona:  
un proyecto de cooperación ciudad-ciudad*  
Rosier Bertran Coppini

**Número 9**  
Octubre-Diciembre 2019

# K



# CC

## GOBERNANZA Y CULTURA

Xavier Greffe  
Emmanuel Négrier  
Félix Manito

*La ciudad como ficción total*  
Agustín Serra Bosquet

*Estética, ética y desarrollo humano*  
Emilio Palacios

*El programa "estonoesunsolar"*  
Patrizia di Monte e Ignacio Grávalos

Número 8  
Julio-Septiembre 2019

# K



# CC

## ECONOMÍA DE LA CREATIVIDAD

Montserrat Pareja-Eastaway  
Giep Hagoort  
Ali Madanipour

*Fronteras y espacio público*  
Judit Carrera

---

*Nuevos territorios del arte*  
Fabrice Lextrait

---

*SESC São Paulo*  
Danilo Santos da Miranda

# K

Número 7  
Abril-Junio 2019



# CC

## EUROPA CREATIVA

Silvia Mugnano  
Caroline Chapain  
Barbara Wendling

*Más cultura a la educación*  
Alfons Martinell

*Del barrio local al mundo global*  
Ronald van Kempen

*Rutas Singulares.*  
*Una red de ciudades creativas*  
Félix Manito

Número 6  
Enero-Marzo 2019

# KK



# CC

## AMÉRICA LATINA CREATIVA

Germán Rey  
George Yudice  
Ernesto Piedras

*Educación, talento e innovación*  
José Antonio Marina

*Excedente cognitivo y procomún*  
José Ramón Insa Alba

*Arquitecturas colectivas*  
Santiago Cirugeda

Número 5  
Octubre-Diciembre 2018

# K



# CCCK

## CIUDADES INNOVADORAS

Jean-Luc Charles  
Kepa Korta  
Anna Majó

*Ciudades con alma*  
Montserrat Domínguez

*Co-ciudades*  
Alfons Cornella

*Las factorías artísticas en Ámsterdam*  
Jaap Schoufour

Número 4  
Julio-Setiembre 2018



# CC K

## DISTRITOS CULTURALES

Pier Luigi Sacco  
Enrique Avogadro  
Gustavo Adolfo Restrepo

*Ciudad, talento e innovación*  
Xavier Marcet

*La sociedad inteligente*  
Alejandro Piscitelli

*De Matrix a Ático*  
Germán Rey

Número 3  
Abril-Junio 2018



# CC

## CULTURAS COMUNITARIAS

Célio Turino  
Inés Sanguinetti  
Iván Nogales

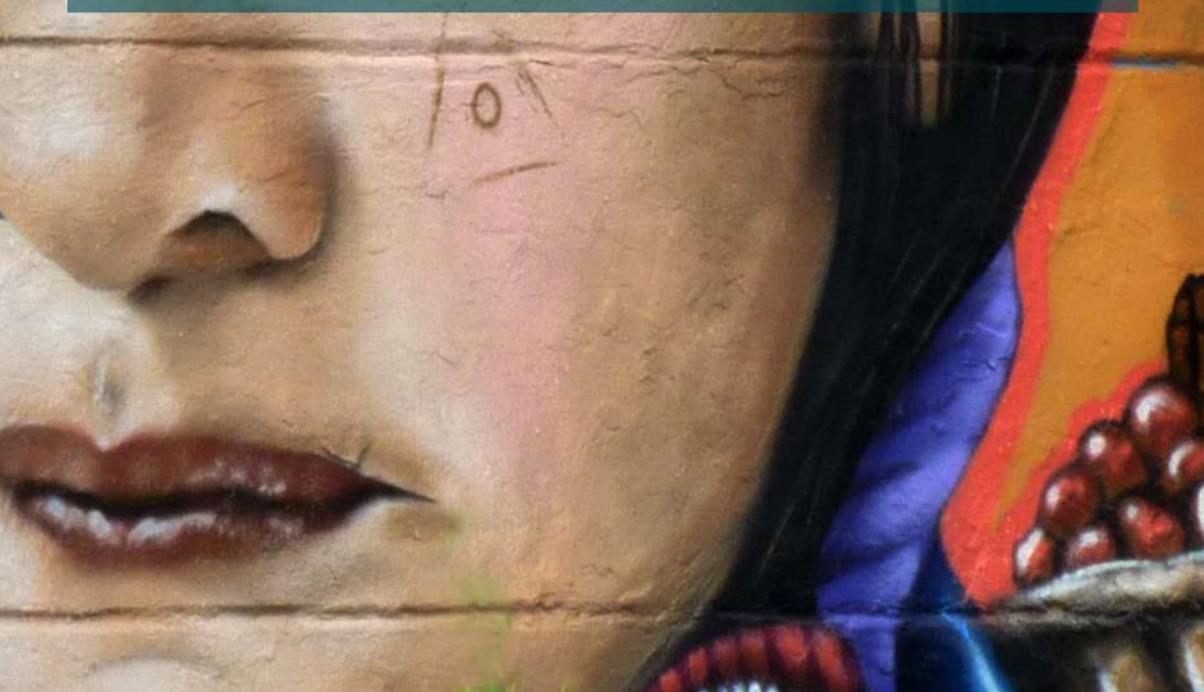
*La cultura de la incertidumbre*  
Josep Ramoneda

*Cultura digital,  
smart citizens y ciudad abierta*  
Juan Freire

*El caso de Ferran Adrià y elBulli*  
Silviya Svejnova

# K

**Número 2**  
Enero-Marzo 2018



# CC K

## CIUDAD, CIUDADANÍA Y ESPACIO URBANO

Saskia Sassen  
Teresa Caldeira  
Miguel Robles-Durán

*El urbanismo de las  
ciudades creativas*  
Jordi Borja

*El museo "total"*  
Jorge Wagensberg

*Emprendedores  
sociales de Ashoka*  
María Zapata

Número 1  
Octubre-Diciembre 2017

