



EMPRENDEDORES SOCIALES:
TRÍPTICO DE
#GENTEURGENTE
REINVENTANDO EL MÉXICO DE HOY



IPADE BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Centro de Investigación en
INICIATIVA EMPRESARIAL



PRESENTACIÓN

CONTENIDO

Presentación

Prefacio

Resumen Ejecutivo

Emprendimientos Sociales

- Laboratoria
- Nuup
- Grupo Promesa

Reflexiones para el futuro

Referencias

México tiene íconos que lo distinguen por el mundo entero. Así como nuestro país es plural en riquezas naturales, culturas prehispánicas, diversidad racial, delicias gastronómicas y música regional, así también es diverso en preocupaciones sociales que urge atender.

El presente estudio destaca tres emprendimientos sociales que han logrado un cambio sistémico, transformando positivamente distintos ámbitos en diferentes lugares de la República Mexicana.

Estos ámbitos se derivan de retos que se están manifestando a nivel global como resultado del incremento en la sofisticación del mundo y la evolución tecnológica, como son: cambios en las habilidades demandadas en el mercado laboral, rezagos en la competitividad de pequeñas y medianas empresas, y la necesidad de adaptar nuestra forma de vida a las limitaciones del medio ambiente, quizás el reto más grande de toda nuestra historia.

Consideramos que la visión de la oferta de negocio de los tres emprendimientos que a continuación relatamos, debe llegar a más personas que persiguen el bien común. En la búsqueda de voces auténticas y fidedignos, se realizaron entrevistas con emprendedores sociales, líderes corporativos, actores imprescindibles y personas a las que estas iniciativas han impactado al mejorar sus vidas.

Estas páginas van dirigidas a todos aquellos que en lo individual o en lo colectivo trabajan por un mundo mejor, cualquiera que sea el ámbito a través del cual buscan cambiar e impulsar generosamente la vida de muchas más personas.

#GenteUrgente es aquella dedicada a construir colaborativamente un nuevo horizonte para comunidades y ciudades del futuro.

Esa es la gente que inspira el presente estudio.

CONTENIDO

Presentación

Prefacio

Resumen Ejecutivo

Emprendimientos Sociales

- Laboratorio
- Nuup
- Grupo Promesa

Reflexiones para el futuro

Referencias

PREFACIO

En 2006 Muhammad Yunus recibió el Premio Nobel de la Paz por apoyar con microfinanciamiento a mujeres de Bangladesh en situación de pobreza, a través de Banco Grameen fundado por Yunus en 1983.

Yo me impliqué en el problema de la pobreza no como político ni como investigador, sino porque era algo que estaba a mi alrededor, por todas partes, y de lo que no podía apartar la vista sin más (...) quería hacer algo inmediato para ayudar a la gente que me rodeaba —aunque fuera sólo a una persona— a superar un día más con un poco menos de dificultad (Yunus, 2006).

Este hito puso en los reflectores del mundo un concepto poderoso que muchos visionarios en distintas partes del mundo llevaban las últimas décadas construyendo: abordar retos sociales con herramientas de negocio para conseguir impactos escalables y sostenibles en el tiempo. Lo que hoy ya se conoce ampliamente como **emprendimiento social**.

«EL EMPRENDEDOR SOCIAL DEBE COMBINAR LAS CARACTERÍSTICAS DE RICHARD BRANSON Y LA MADRE TERESA»

—KLAUS SCHWAB.

Bill Drayton fundó Ashoka en 1981 que desde entonces ha apoyado a más de 3,500 emprendedores sociales —*Fellows*— de más de 92 países distintos. A él se sumaron otros como Hilde y Klaus Schwab con la Schwab Foundation for Social Entrepreneurship en 1998 y Jeff Skoll con la Skoll Foundation en 1999.

Académicos y líderes de pensamiento empezaron a diseñar nuevos modelos para entender cómo podía operar el emprendimiento social. John Elkington introdujo en 1997 el concepto de «triple resultado»¹ (*triple bottom line*) que invitaba a las organizaciones a medir en su contabilidad no solo sus resultados financieros, sino también su impacto social y medioambiental.

C.K. Prahalad y Stuart L. Hart hicieron visible en 1998 el concepto de «la base de la pirámide»² (*bottom of the pyramid*) con el que por primera vez se contempla a la población más pobre del planeta como un mercado al que se le pueden ofrecer productos y servicios que contribuyan a su desarrollo y a la mejora de su calidad de vida. Con esto se invita a empresas existentes y nuevas a desarrollar productos a este nuevo perfil de cliente obteniendo al mismo tiempo resultados financieros y sociales.

En 2008 ya con el concepto de emprendimiento social en pleno auge, Elkington identificó, junto con Pamela Hartigan³, que las organizaciones habían adaptado tres tipos de modelos de negocio: aquellas sin fines de lucro pero con mecanismos de empresa que las hacen más eficientes, las híbridas que combinan actividades sin fines de lucro con actividades comerciales, y las empresas sociales (*social business*) que operan como cualquier otra empresa pero ponen el impacto social por encima del lucro de los accionistas.

También en 2008, Donella Meadows⁴, una leyenda de las ciencias ambientales, y Peter Senge⁵, creador del concepto de «organizaciones de aprendizaje» (*learning organizations*), comenzaron a promover, cada uno por su lado, el uso del pensamiento sistémico para entender y controlar el impacto de la humanidad en los sistemas interrelacionados que gobiernan el planeta desde la vida hasta el clima.

El emprendimiento social se convirtió en un movimiento que extendió su impacto al mundo empresarial tradicional influyendo en la adopción universal de la Responsabilidad Social Corporativa en las grandes empresas, en la redefinición de cómo generan valor las empresas a través de conceptos como el capitalismo consciente (Sisodia, Mackey, 2014) y en la creación de modelos certificables como el de las empresas B (*B Corporations*).

Muchos ejecutivos que trabajan o trabajaban en empresas exitosas se preguntaron si los conocimientos acumulados en décadas de perfeccionar los modos de dirigir, administrar y gestionar estrategias productivas no serían igualmente útiles para desarrollar otro tipo de empresas, también sustentables, exitosas y con capacidad de expansión, pero cuyo principal objetivo fuera lograr un impacto social⁶.

¹Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, B.C.: New Society Pub.

²Prahalad, C.K. y Hart, S. L. (10 de enero de 2002). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Strategy+Business. Recuperado de: <https://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9b3b4>

³Elkington, J. y Hartigan, P. (2008). *Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

⁴Meadows, D. H., & In Wright, D. (2008). *Thinking in systems: A primer*.

⁵Senge, P. M. (2008) *The necessary revolution. How Individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. New York: Doubleday.

⁶Dávila Castilla, J.A. (Coord). *Iniciativa Empresarial: Hacerlo bien y hacer el bien*. México: Editorial Lid.

**EL DESARROLLO NO SE TRATA SOLO
DE TRANSFORMAR LA ECONOMÍA,
SINO PRINCIPALMENTE LA VIDA DE
LAS PERSONAS.
—JOSEPH STIGLITZ.**

Hoy no hay una escuela de negocios que no incluya los principios del emprendimiento social en sus programas, o una incubadora que no evalúe el impacto social en sus emprendimientos, o una empresa que cotice en bolsa que no reporte el impacto que tiene en la sociedad y el medio ambiente, o un economista que entienda el desarrollo solo como el crecimiento del producto interno bruto.

Aunque el avance ha sido notable, la humanidad sigue transitando por una curva exponencial de crecimiento que arroja nuevos retos cada vez más complejos y globales. En la punta de la lanza para afrontarlos siguen estando los emprendedores sociales, innovando continuamente para crear soluciones más ágiles y escalables.

Ashoka apoya y conecta a estos tipos de líderes y sus emprendimientos sociales, busca que sus historias se conozcan para multiplicar su impacto y les ofrece herramientas para ayudarles a cumplir sus objetivos.

Entre las herramientas que la gran comunidad de Ashoka ha ido perfeccionando en sus casi cuatro décadas de existencia destacan el cambio sistémico y el impacto colectivo. Mediante ellas, Ashoka invita a ver los problemas como árboles que tienen ramas —consecuencias visibles— y raíces —causas a veces ocultas que mantienen al problema en su lugar—.

El cambio sistémico actúa sobre las raíces entendiendo cada una como un sistema que actúa sobre el problema en cuestión. Se invita a los emprendedores sociales a definir el sistema a partir de cinco elementos: los recursos que lo alimentan, los actores que lo conforman, las relaciones entre ellos, las reglas que rigen sus interacciones y los resultados que el sistema produce. A partir de esta definición se puede entender cómo cambiar las relaciones entre los actores o las reglas de sus interacciones para conseguir resultados diferentes.

Una vez se define cómo se cambiará el sistema, Ashoka propone a los emprendedores sociales pensar en su modelo de entrega de sus soluciones que puede ser controlado creciendo orgánicamente o más abierto a través de distintas formas de afiliación (acreditaciones, licencias sociales) y diseminación (redes inteligentes, *open source*).

En esta reflexión sobre el modelo de entrega de la solución también se puede explorar la posibilidad de generar impacto colectivo⁷, coordinando esfuerzos entre múltiples actores para conseguir resultados que puedan escalar y cambiar el sistema completo. Entre los distintos vehículos de impacto colectivo están las asociaciones público-privadas; las iniciativas multi-*stakeholder* de actores de diferentes ámbitos que coinciden en un tema a abordar; las redes de sector social que conectan a individuos y organizaciones para compartir información y coordinar acciones a corto plazo; y las iniciativas de impacto colectivo que reúnen a actores importantes para perseguir objetivos a largo plazo con una

⁷Kania, J. y Karmer, M. (2011) Collective Impact. Stanford Social Innovation Review.

**EL COMPROMISO SOCIAL ES EL MOTOR
QUE EMPUJA Y MUEVE LA VOCACIÓN
EMPREDEDORA.**

estructura formal que incluye organizaciones vertebradoras (*backbone organizations*).

En Latinoamérica, Ashoka tiene más de 800 *fellows* activos —entre los que se encuentra Mariana Costa Checa de Laboratorio, Julio Álvarez de Grupo Promesa y Vincent Lagacé de NUUP— sumando esfuerzo y talento para lograr con sus ideas y convicción un cambio sistémico y nuevos modelos de colaboración.

A continuación, veremos cómo la solución que ofrecen los emprendimientos que se han elegido para este estudio es innovadora, fuente de riqueza para otros y aporta valor social. Además, veremos que el resultado que ofrecen y el proceso son sostenibles tanto para el emprendedor como para la comunidad que se ve beneficiada, tanto financiera como éticamente, permitiendo un cambio en el *statu quo*. En complemento, el resultado del valor social es medible y sus modelos de negocio son exitosos porque permiten la posibilidad de replicarlo (Conway Dato-On, 2018).

Cada uno de estos emprendimientos, con sus protagonistas, motivaciones, características, y los cambios sociales positivos que generan, serán descritos a mayor profundidad en páginas posteriores, donde hemos reunido la voz de emprendedores y sus aliados para compartir su historia y casos de éxito que seguramente inspirarán a otros al bien social, desafiando lo convencional y preestablecido.

RESUMEN EJECUTIVO

CONTENIDO

Presentación

Prefacio

Resumen Ejecutivo

Emprendimientos Sociales

- Laboratoria
- Nuup
- Grupo Promesa

Reflexiones para el futuro

Referencias

La revolución industrial que inició con fuerza en el siglo 19 impulsó al mundo hacia una curva exponencial de crecimiento. La población se duplicó entre 1800 y 1930 de mil millones a dos mil millones, luego se volvió a duplicar en 1974 a cuatro mil millones y se espera que se vuelva a duplicar en 2024 para alcanzar ocho mil millones. El PIB mundial ajustado a inflación prácticamente se ha duplicado cada veinte años desde 1960.

Esto ha hecho que la velocidad de sofisticación del mundo haya sido más rápida que nuestra capacidad de reacción para entender y gestionar los procesos derivados de ella. Dicho de otra manera: nuestros hábitos, herramientas e instituciones están batallando para adaptarse tan rápido como el entorno cambiante nos exige.

Hoy nos enfrentamos a retos complejos como: re-capacitar profesionalmente al 46 % de los trabajadores del mundo, cuyos empleos serán reemplazados o transformados por la automatización y la inteligencia artificial en los próximos veinte años⁸; incrementar la productividad de las pequeñas y medianas empresas que en México apenas rebasa la tercera parte de la productividad de las grandes⁹; y reducir la huella negativa de la humanidad en los ecosistemas por mala gestión de residuos, agotamiento de los recursos naturales o emisiones a la atmósfera que favorecen el calentamiento global.

ATENDER ESTOS RETOS NECESITA DE PERSONAS CON MODELOS MENTALES MÁS SISTÉMICOS QUE LINEALES Y ORGANIZACIONES MÁS DESCENTRALIZADAS Y COLABORATIVAS QUE JERÁRQUICAS.

En este estudio se detallan las experiencias de tres emprendimientos sociales que demuestran las posibilidades de esta nueva forma de pensar y de hacer. Cada uno aporta un ingrediente clave: poner énfasis en la calidad vs. la cantidad, acentuando el trabajo en factores que permitan escalar más rápido en lugar de tratar de hacer coberturas masivas; resolver asimetrías de información, nivelando el terreno de juego para más actores; y alinear acciones a corto plazo con beneficios a largo plazo, entendiendo las consecuencias que el hoy tiene en el mañana no tan lejano.

⁸OECD (2019) Employment Outlook. Recuperado de: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/g6e00155-en/index.html?itemId=/content/publication/g6e00155-en>

⁹OECD (2017). Economy. Raising productivity in small traditional enterprises. Recuperado de: <https://www.oecd.org/mexico/mexico-raising-productivity-in-small-traditional-enterprises.pdf>



La primera experiencia es Laboratoria, emprendimiento social que fundó Mariana Costa Checa con el propósito de preparar a mujeres con nuevas habilidades tecnológicas para insertarlas en el mundo digital del ámbito laboral.

La fundadora de Laboratoria hizo un ejercicio de pensamiento sistémico profundizando en las raíces del problema del desempleo o subempleo en el colectivo de las mujeres. Descubrió que había un ciclo de retroalimentación negativa que involucraba la no capacitación adecuada de mujeres en habilidades técnicas y blandas más demandadas, que lleva a un problema de desempleo y subempleo en el colectivo de las mujeres, que refuerza una percepción negativa del mercado laboral hacia este colectivo, lo que a su vez refuerza una desmotivación en las mujeres para buscar capacitación adecuada.

Un ciclo de retroalimentación negativa se rompe alterando uno de los eslabones del ciclo para convertirlo en un ciclo de retroalimentación positiva. Laboratoria introdujo un modelo de capacitación ágil para mujeres que se enfoca en desarrollar habilidades técnicas y blandas altamente demandadas y acompaña a las mujeres a buscar el primer trabajo en el que pueden poner en valor sus nuevas habilidades.

Los resultados de este ciclo de retroalimentación positiva no se dejaron esperar. En 2018, más de siete mil mujeres aplicaron al programa de capacitación, 473 se graduaron como Front-End Developers y UX Designers y 80 % de las graduadas empezaron a trabajar en tecnología en un lapso de 6 meses.

Las graduadas casi triplican sus ingresos al terminar el programa lo que tiene otras consecuencias positivas en otras ramas del sistema económico más amplio como el incremento de la calidad de vida, del consumo y de la productividad de las empresas.

Mariana Costa también entendió la importancia de conseguir impactos a través de la colaboración con otras organizaciones que tienen intereses compartidos. En este caso hizo una alianza con las empresas que buscan contratar talento de calidad. A la fecha cerca de 440 empresas han contratado a mujeres graduadas de los programas de Laboratoria y casi 2,300 líderes de 30 empresas en 14 industrias diferentes han recibido capacitación de Laboratoria en transformación digital.

Laboratoria ha roto el paradigma de las estrategias educativas tradicionales que buscan maximizar la cobertura a veces en detrimento de la calidad. Los bootcamps de Laboratoria priorizan la calidad sobre la cantidad de dos maneras. Por un lado, los contenidos de sus programas son muy enfocados para que en el menor tiempo posible se generen las habilidades que pueden tener el mayor impacto en la experiencia laboral de las mujeres. Por otro lado, ha cuidado

¹⁰Thomas, H. y Hedrick-Wong, Y. (2019). *Inclusive Growth: Addressing the Global Challenge of Social Inequality and Financial Inclusion*. Emerald Publishing.

mucho el número de personas a atender para no perder la calidad de la atención individual en las participantes en los programas, generando incluso una saludable dinámica de escasez en la que las empresas se ponen en lista de espera para contratar egresadas y esto incrementa todavía más la calidad de las oportunidades para las mujeres que se gradúan de sus programas.

La segunda experiencia es Nuup, iniciativa fundada por María Luisa Luque, Vincent Lagacé e Iván Córdova, para dar mejores oportunidades a pequeños productores.

En un mundo de mayor complejidad económica, la pobreza puede interpretarse como un ciclo de retroalimentación negativa en el que los pequeños empresarios se mantienen atrapados en actividades de baja productividad por no tener acceso a redes facilitadoras de conocimiento (Thomas y Hedrick-Wong, 2019)¹⁰.

Nuup identificó este reto sistémico entre pequeños productores en México y se enfocó en eliminar barreras de exclusión para crear oportunidades equitativas de acceso a conocimiento y conectividad.

Uno de sus pilares de trabajo es crear herramientas digitales para levantar, gestionar y visualizar datos, generando oportunidades de acceso a mercado para los productores de pequeña escala.

Los fundadores de Nuup también se dieron cuenta que para multiplicar el impacto tenían que involucrar a otros actores e incluyeron en el ADN de su emprendimiento social un componente muy importante de colaboración.

Por un lado, estudian continuamente las cadenas de valor de distintas industrias para identificar oportunidades para hacerlas más inclusivas en alianza con actores como compradores, organizaciones de productores y organizaciones de sociedad civil. Por otro lado, impulsan espacios de co-creación, funcionando como organización *backbone* (columna vertebral) que define agenda, reúne a actores y coordina acciones para generar impactos colectivos en industrias y regiones específicas.

El proyecto «Agenda de Co-Creación en Apicultura» es una iniciativa de impacto colectivo que busca impulsar y fortalecer la apicultura de pequeña y mediana escala en México. Tiene un modelo de gobernanza propio con comisiones de trabajo y un secretariado a cargo de Nuup que coordina acciones de difusión, comunicación, formación, incubación de nuevos proyectos colaborativos y la implementación del sistema de monitoreo, aprendizaje y evaluación.

Nuup ha conseguido a través de sus proyectos nivelar el terreno de juego para generar un espíritu de coopección entre pequeños productores y grandes empresas, de tal manera que se disminuyan las asimetrías de información y David y Goliat puedan trabajar juntos en incrementar el valor de la cadena completa de la que todos forman parte.

La tercera experiencia es Grupo Promesa, empresa social fundada por Julio Álvarez enfocada en cambiar el mundo a través de la educación ambiental y la implementación de programas y estrategias sustentables.

Ya desde los años setenta cuando un grupo de científicos construyeron la simulación computarizada World3 para entender cómo interactúan la población, el crecimiento industrial y los ecosistemas planetarios¹¹, la sostenibilidad de nuestro planeta se convirtió en uno de los mayores retos del pensamiento sistémico aplicado.

¿Cómo cambiar el conjunto de sistemas que abarcan toda nuestra civilización y todo el planeta para balancear los efectos negativos que ponen en riesgo nuestra forma de vida?

Los gobiernos de las naciones y otros organismos multilaterales lo han intentado *top-down* a través de una política pública coordinada, desde la firma del Protocolo de Kioto en los noventa hasta el Acuerdo de París en 2015.

Grupo Promesa plantea una solución *bottom-up* tratando de que las personas adopten el «chip ambiental» a través de educación e iniciativas que generen nuevos hábitos. Lo hace además de forma colaborativa, uniendo fuerzas con escuelas, universidades y empresas.

Cuando las recompensas producidas por adoptar nuevos hábitos están muy lejos en el futuro, es más difícil sostener la motivación el suficiente tiempo para conseguir que el cambio se dé, como lo puede atestiguar cualquier persona que haya intentado cambiar de hábitos alimenticios para bajar de peso. Lo mismo pasa con los hábitos «ambientales». No hay una recompensa inmediata para reciclar residuos y ahorrar agua o electricidad, y los impactos negativos de no hacerlo están lejos en el tiempo como para generar un desincentivo fuerte.

Los programas de Grupo Promesa han conseguido acercar en el tiempo las recompensas obtenidas por adoptar mejores hábitos ambientales en las comunidades. Los residuos que las escuelas clasifican al reciclar, generan ingresos que se acumulan en un «fondo ambiental» que posteriormente podrá financiar paneles solares, captadores de agua pluvial,

¹¹Meadows, D. H., & Club of Rome. (1972). *The Limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.

huertos y centros de composta, entre otras cosas, sin que las «Escuelas Promesa» desembolsen un solo peso. Los miembros de la comunidad ven, en las mejoras de las instalaciones, los resultados de reciclar y estas mejoras multiplican el impacto positivo en el medio ambiente: 2 millones y medio kilogramos de residuos sólidos reciclados, más de 37 mil árboles salvados, 67 millones de litros de agua no gastados y 16 millones de kilowatts ahorrados.

Con el tiempo, las personas involucradas en los programas interiorizan la idea de que la acumulación de pequeñas acciones del día a día tienen consecuencias importantes en periodos largos de tiempo. Entre los beneficiarios de sus programas se pueden identificar cambios de paradigmas expresados en ideas sencillas pero poderosas como: «no se trata solo de poner la basura en su lugar, sino de entender la basura como residuos que hay que reducir, clasificar y procesar para extender su vida útil».

Los tres emprendedores documentados en este estudio son #GenteUrgente que demuestra con sus iniciativas y alianzas estratégicas lo que puede lograrse al sumar buenas voluntades. Demuestran que los actos con los que atienden preocupaciones personales atienden tendencias globales, logrando los beneficios que demanda nuestra sociedad... nuestro mundo en esta era digital, una era cuyos emprendimientos sociales la hacen más humana que nunca.



Centro de Investigación en
INICIATIVA EMPRESARIAL | **EY**



CONTENIDO

Presentación

Prefacio

Resumen Ejecutivo

Emprendimientos Sociales

- Laboratoria
- Nuup
- Grupo Promesa

Reflexiones para el futuro

Referencias

EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

EL IMPACTO SOCIAL NO ES CANTIDAD, ES CALIDAD: LABORATORIA.

CONTENIDO

Presentación

Prefacio

Resumen Ejecutivo

Emprendimientos Sociales

- **Laboratoria**
- Nuup
- Grupo Promesa

Reflexiones para el futuro

Referencias

Laboratoria es una escuela de código —programa informático o *software*— cuyo valor social es darle oportunidades laborales a mujeres para que transformen sus vidas mediante conocimientos digitales. Más aún: las egresadas transforman también el entorno de las empresas que las emplean. Al ser una emprendimiento social tecnológico, Laboratoria trabaja como una *start-up*, por lo que continuamente busca innovar, experimentar y reinventar la educación. Lejos de ser un centro de aprendizaje estático y rígido, su éxito es la flexibilidad y la capacidad de ajustar sus programas a lo que inminentemente demandan las empresas: la economía digital está creando empleos a gran escala.

Este emprendimiento social, inclusivo y diverso, sin fines de lucro y constituido como tal en cada uno de los países donde opera —México, Perú, Chile y Brasil— ha impulsado el futuro de más de 1,000 mujeres de América Latina. Laboratoria, con su programa de educación disruptiva que desarrolla habilidades técnicas y habilidades blandas, provee a las estudiantes de posibilidades que les permitan construir una carrera en el sector *tech*, cuyo crecimiento es exponencial en México.

Trabajamos para que miles de mujeres en América Latina desarrollen carreras en tecnología que cambien su futuro y hagan más diversa a la industria. A través de nuestro bootcamp, mujeres que no tuvieron acceso a una educación de calidad, se convierten en Desarrolladoras Web y Diseñadoras de Experiencia de Usuario, accediendo a transformadores trabajos en tecnología¹².

AL DÍA DE HOY, A NIVEL GLOBAL LABORATORIA CUENTA CON MÁS DE 400 EMPRESAS EMPLEADORAS, 80 % DE COLOCACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN EMPRESARIAL CON PUNTAJE DE 4.5 DE 5.

¹²Laboratoria. «Nuestro impacto». En: <https://www.laboratoria.la/>

Si los números dan la cifra que señala el éxito, su filosofía da indicios del *mindset* en la cultura laboral y educativa de este emprendimiento social que es, actualmente, la principal fuente de talento *tech* femenino de América Latina.

Los esfuerzos de Laboratoria se enfocan en: 1) Darle una carrera tecnológica a mujeres, 2) Ayudar a empresas a identificar talento digital, 3) Impulsar la transformación digital de empresas líderes, 4) Formar alianzas para aumentar su impacto y 5) Expandir Laboratoria en América Latina.

CÓMO NACE LABORATORIA

Laboratoria comenzó durante el 2014, en Perú, como un programa piloto. Sus fundadores tenían una agencia de desarrollo digital y detectaron lo difícil que era reclutar talento femenino. Si en general captar talento en tecnología es complicado, llamó la atención que todos los currículums que se recibían eran de hombres. Al notar esto, una de las fundadoras de la agencia digital inició una investigación del por qué sucedía esto, y encontró que en América Latina existen 32 millones de mujeres que se encuentran en la informalidad, desempleadas o encajonadas en la categoría de «ninis». Por otro lado, encontró que para el 2025 se estima que se generarán 1.2 millones de empleos de desarrollo web, esto debido a la demanda de una comunidad digital.

Fue así como Laboratoria inició en Lima como un piloto que pretendía captar mujeres y desarrollar talento para su propia agencia. Busca probar tres hipótesis:

- 1) Ser capaces de encontrar, dentro del *pool* de talento desperdiciado, a mujeres que quisieran aprender a programar y que quizá no habían tenido oportunidades de encontrar trabajos de calidad.
- 2) Ser capaces de enseñarles a programar a esas mujeres e insertarlas al ecosistema *tech*.
- 3) Ser capaces de encontrar empresas interesadas en captar y emplear el talento egresado.

LABORATORIA ESTABA ABORDANDO UN RETO URGENTE CON UNA SOLUCIÓN DE CAMBIO SISTÉMICO. SEGÚN LA OCDE, 6 DE CADA 10 ADULTOS EN EL MUNDO NO TIENEN HABILIDADES TECNOLÓGICAS BÁSICAS¹³.

El tipo de capacitación que propone Laboratoria ayuda a un colectivo laboralmente vulnerable a tener las herramientas para poder competir por los empleos que hoy se están necesitando. Lo hace, además, entendiendo las reglas y relaciones del sistema del mercado laboral, estableciendo vínculos con las empresas que necesitan talento tecnológico.

¹³OECD (2019) Employment Outlook. Recuperado de: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/g6e00155-en/index.html?itemId=/content/publication/g6e00155-en>

¿Quién podía decirle a las tres socias co-fundadoras de Laboratoria, compañeras de aula en la Maestría en School of International and Public Affairs (SIPA) de Columbia, el impacto social que tendrían sus ideas derivadas de una preocupación personal? Mariana Costa (Perú), Gabriela Rocha (México) y Marisol Alarcón (Chile), se formaron en un programa de Desarrollo Social, y egresaron de una generación enfocada en resolver problemas sociales. Así como Mariana dejó su trabajo en la Agencia Digital peruana donde se formó el embrión de Laboratoria, así también lo hicieron Marisol y Gabriela para enfocarse en desarrollar Laboratoria.

La participación de Araceli Campos en Laboratoria, con quien sostuvimos un par de conversaciones para este estudio y que actualmente es Country Manager en México, inició el 18 de septiembre de 2018. Conoció este emprendimiento social al ser jurado de un programa de aceleración de New Ventures, donde trabajó durante cinco años. Uno de los beneficios que daba este trabajo era un espacio en el Impact Hub, del cual Araceli era Directora. Fue así como conoció a Laboratoria en sus inicios, a manera de incubación.

Si bien siempre he estado en temas de emprendimiento social, es la primera vez que estoy en «el emprendimiento social», en una posición de liderazgo. Ha sido una oportunidad para cuestionarme un montón de cosas que yo impulsaba desde el lado de inversión de impacto y de apoyo a emprendedores sociales. Laboratoria me ha abierto los ojos en muchos temas. El dinamismo, la agilidad, y lo rápido que se mueven las cosas en Laboratoria es algo que yo nunca había visto. Es tan rápido que nosotros decimos que se mueve como en «años perro». (Entrevista con Araceli Campos, Country Manager de Laboratoria, julio de 2019).

Con respecto a su financiamiento, Laboratoria está en el camino de la sostenibilidad financiera. Para el 2025, pretende ser totalmente sostenible y no depender de donativos para financiar lapsos de operaciones y servicios, como ha sido principalmente hasta ahora.

En México, entre los donantes figuran Google, Microsoft, BlackRock, Citibanamex y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quien aportó tres millones de dólares para empezar Laboratoria. Con el BID y Google han logrado ampliar el apoyo. Con respecto a la inversión de impacto y filantropía, hoy el modelo de donativos le permite a Laboratoria seguir fortaleciéndose:

Si Laboratoria está donde está es por los donativos que hemos tenido detrás y no un inversionista de impacto. Si hubiéramos un recibido inversión de venture capital o inversión de impacto —esto es una hipótesis— quizás nos hubiera desviado del principal objetivo, que era seguir experimentando para entender mejor a las estudiantes y sobre eso prepararlas mejor. Digamos que el dinero filantrópico nos ha dado dos cosas: 1) Espacio para seguir experimentando y mejorando el modelo y, 2) Enfoque. Esta segunda parte es importantísima. El enfoque todo este tiempo ha estado en las estudiantes, en cómo les agregamos valor y cómo impactamos su vida. No en cómo le damos valor a nuestros inversionistas y cómo ayudamos a nuestros inversionistas a salir de su inversión. (Entrevista con Araceli Campos, Country Manager de Laboratoria en México, julio de 2019).

L A S F U E N T E S D E I N G R E S O D E L A B O R A T O R I A S O N :

1.- Estudiantes: Una vez que egresaron y consiguen un empleo, pagan la cantidad fija de \$75,000.00 que se pagan durante dos años, a 24 mensualidades.

Claramente esto no cubre el 100 % de los costos de Laboratoria porque el funnel para que puedan pagar se va estrechando: entran 60 mujeres aproximadamente, se gradúan quizá 50 y de esas 50, el 80 % consigue un empleo, de ese porcentaje no el 100 % paga. Es un modelo que se sigue trabajando y se sigue puliendo. (Entrevista con Araceli Campos, Country Manager de Laboratoria, julio de 2019).

2.- Empresas: La vinculación ocurre en dos niveles. Uno es conectando talento, de tal manera que los corporativos pagan por participar en eventos de reclutamiento, a modo de patrocinio. Aportan un *hire fee* de contratación como si Laboratoria fuese un *Head Hunter* para ellos al momento de vincular a la estudiante con el perfil que se busca para cubrir vacantes.

3.- *Mindset*: Servicios empresariales para desarrollar las habilidades del siglo XXI en corporativos que están en transformación digital agregando gente a sus equipos de tecnología. El gran reto es que la empresa cambie su manera de pensar y de trabajar para lograr la transformación cultural que implica la transformación digital.

El impacto de Laboratoria en sus estudiantes y egresadas es tal y tan profundo que se tiene la convicción de que este modelo funciona para este tipo de emprendimiento social. Sin embargo, hay un factor importante por atender, aquel que involucra a todas esas mujeres que «se quedan en el camino», porque de entre 1,000 y 1,300 interesadas, sólo se aceptan 60 por bloque. Para todas ellas se ha creado un programa en el Departamento de Comunicación con una

estrategia de Contenidos para dárselos a las mujeres que se están preparando para acceder en un futuro cercano a Laboratoria.

En cuanto a la escalabilidad de Laboratoria, va en dos sentidos. Una es la escalabilidad física, centrada en abrir nuevas sedes en Latinoamérica. Para el 2020 se proyecta Colombia. ¿Por qué otro país y no en otra ciudad mexicana? Porque lo más importante es garantizar dos cosas: (1) que haya suficiente oferta de empleo en esos lugares y (2) que hayan donantes que permitan operar esos tres años. Colombia cubre ambos requisitos, hay suficiente oferta de empleo y hay donantes interesados. La otra escalabilidad es su capacidad para reinventarse buscando mejora continua y optimización de sus procesos.

El factor de éxito determinante del modelo de negocio de Laboratoria es que agrega valor a todas las partes y que se preocupa por lograrlo:

Todo lo que hacemos está enfocado en agregar valor a las estudiantes y a las empresas. Si las empresas, el día de mañana, empiezan a demandar otro tipo de habilidades, nosotros en tiempo real podemos cambiar la currícula. Eso es algo que nos hace únicos. Que está realmente a la par de cómo está evolucionando el mercado y cuáles son los requerimientos de ese mercado. (Entrevista con Araceli Campos, Country Manager de Laboratoria, julio de 2019).

Lo anterior lo complementa de forma idónea la experiencia del Vicepresidente de Agile Dojo en Citibanamex, Arturo Robles Maloof, cuya interacción con egresadas de Laboratoria inició cuando el departamento de Relaciones Humanas le pidió ayuda a su equipo para diseñar el reto de un Talent Fest.

Laboratoria puede cambiar su plan de estudios cada semestre por la retroalimentación de las empresas, «oye, necesito ahora que tengan esta nueva tecnología que salió ayer», cuando los planes de estudio en universidades se actualizan, si bien nos va, cada cuatro años. Esto cambia todo lo que pensábamos en cuanto a educación, ha sido un reto para cambiar lo que hemos tenido que cambiar para poder aprovecharlo. Laboratoria ha metido un concepto de educación diferente al que estamos acostumbrados y con el que hemos hecho procedimientos en Citibanamex, porque no queríamos dejar de contratar ese talento, nada más porque no estudió una carrera universitaria. Ese es un ejemplo del cambio de paradigma. Estamos acostumbrados a tener dentro de las empresas ciertos procesos por equis manera que tenemos de pensar, de que las carreras profesionales son la única manera de aprender. Cuántas personas no han tenido oportunidad de trabajar en algo, cuando son la mejor persona para hacerlo, y por ciertos paradigmas no lo logran porque no cumplen equis o ye requisito. Esa fue una lección que aprendimos, que incluso nos hizo

**... HABÍA UNA PIANISTA, UNA ABOGADA Y UNA
AMA DE CASA SIN ESTUDIOS PROFESIONALES:
RESOLVIERON LOS RETOS, CON CUESTIONES
TÉCNICAS FUERTES,
CON LAS HERRAMIENTAS QUE APRENDIERON
EN SEIS MESES.**

cambiar esas plantillas en los procesos internos, ante esta nueva realidad que el mundo está cambiando muy rápido. (Entrevista con Arturo Robles Maloof, Vicepresidente de Agile Dojo en Citibanamex, julio de 2019).

Mientras habla de este emprendimiento social, Arturo no disfraza el regocijo de conocer de cerca el talento y el caso de éxito de las egresadas. En su primer encuentro, ocurrido en el Talent Fest durante el 2017, Arturo pensó... «aquí hay gato encerrado». ¿Por qué? Porque vio que habían llevado a mujeres que hace diez meses no programaban, y que además, seguramente habían debido pagar para estar ahí. «Qué mala onda», pensó, «y a parte les cobran, ¿qué pasa si no son buenas o si no las contratan. Ya les sacaron el dinero». Sin embargo, Arturo le preguntó a las chicas y ellas le contaron que no les cobraban, sino que habían pasado un proceso de selección. «*To good to be truth*», pensó Arturo, quien había llegado sin plazas al proceso de selección. Sin embargo, al ver el talento, hizo gestiones para contratar a dos egresadas. Estaba fascinado por la diversidad de *backgrounds*, entre los que había una pianista, una abogada y una ama de casa sin estudios profesionales que lo llenaron de asombro: resolvieron los retos, con cuestiones técnicas fuertes, con las herramientas que aprendieron en seis meses.

Esto esboza cómo Laboratoria cubre desde la selección, encontrar a la mujer con todo el potencial de aprender y conectarla con la empresa, con el seguimiento debido que las mantiene alerta de los cambios tecnológicos, para a su vez poder cambiar el *bootcamp*, sin perder de vista cómo todo esto impacta la vida de las estudiantes y egresadas.

« EN LABORATORIA SE APRENDE DISTINTO... »

Como lo mencionó Arturo, el tiempo de estudio de una Laboratoriana es de seis meses. Egresan formadas en dos perfiles: UX Designa y Front-end Development. Las habilidades de Laboratoria pueden verse en una pirámide donde la base es el autoaprendizaje. La estrategia docente de Laboratoria no es un modelo de clases o de cátedra, sino que es un modelo de trabajo. Durante el semestre se trabajan proyectos reales que les permiten desarrollar estas habilidades técnicas (*tech skills*) y habilidades blandas (*soft skills*), como comunicación, trabajo en equipo y profesionalización. En la punta están las *tech skills*, que responden directamente a la demanda que existe hoy en el mercado.

**EN CUATRO AÑOS HEMOS ITERADO POR LO
MENOS OCHO VECES LA CURRÍCULA,
COMENTA ARACELI CAMPOS, COUNTRY
MANAGER DE LABORATORIA.**

Hay chicas que no estudiaron ninguna carrera, que dejaron preparatorias truncas para poder trabajar y ayudar a sus familias. Hay otras que por decisión propia no están estudiando una carrera y prefieren entrar a Laboratoria, aunque esas son las menos. También hay mujeres que sí estudiaron, pero que esa educación tradicional las decepcionó. Salieron graduadas de escuelas de educación superior públicas o privadas y no encontraron ingresos dignos ni trabajos estables, «esa es la triste realidad de las instituciones educativas, que hoy no pueden garantizar que ningún título te va a dar trabajo... y un buen trabajo, una buena proyección», añade Araceli Campos.

Como *start-up* de tecnología y educación, todo el contenido académico y la «pedagogía» de Laboratoria se desarrolló internamente. Su currícula es *open source* y cualquier persona puede aplicarla, por lo que reciben mucha retroalimentación de la industria tecnológica. Al trabajar directamente con las empresas —que hoy son más de 250 en México— le da a Laboratoria la visibilidad de lo que requiere el mercado. Es por eso que la currícula se itera continuamente.

En cuanto al valor social que otorga Laboratoria al vincularse con las empresas, es que ofrece soluciones para vacantes que son difíciles encontrar en el mercado, al tiempo que siembran nuevos horizontes para las mujeres contratadas. En este aspecto, quizá la gran interrogante es... ¿cómo saben las empresas a quién contratar? ¿cómo logra Laboratoria la colocación? Al respecto, Araceli Campos comenta:

Es muy distinto como se recluta el talento tech, a como yo fui reclutada para Laboratoria, por ejemplo. El talento tech es importante verlo en acción, entender cuáles son las habilidades blandas que les permiten trabajar en equipo e implementar las metodologías ágiles en las cuales se desarrolla el mundo tech. El Hackatón —maratón de programación— es un evento de reclutamiento al que las empresas acuden y ponen retos técnicos a las estudiantes. Ellas trabajan con la empresa durante 36 horas de programación. Normalmente va un reclutador y un líder de Tecnología. Después de esas 36 horas, las empresas se sientan, entrevistan al número de estudiantes que creen que tiene el mejor perfil para sus necesidades y hacen las ofertas que consideren. Después de estos eventos, normalmente entre el 30 % y 40 % de las graduadas se colocan. (Entrevista con Araceli Campos, Country Manager de Laboratoria, julio de 2019).

De manera paralela, una vez que las estudiantes terminan el programa, para la colocación laboral se tiene un equipo regional y local que se encarga de hacer estas vinculaciones con las empresas. Si bien el *kick-off* de la colocación laboral se da en Hackatones o en eventos de reclutamiento, conocidos con el nombre de Talent Fest, hay también seis meses donde proactivamente se busca vinculación con las empresas. Así, las estudiantes acuden a entrevistas para

colocarse. Al mes de julio del 2019, los números de Laboratorio indican que a nivel regional se ha logrado colocar al 80 % de las egresadas. Por consecuencia, el impacto financiero es considerable. Hoy están ganando alrededor de tres o cuatro veces más los ingresos que obtenían antes de Laboratorio.

Hoy, el salario promedio de una egresada de Laboratorio a nivel regional es de más de \$800 dólares mensuales, algo comparativo a lo que ganan egresados de buenas universidades tras cinco años de estudio. Este es un enorme logro para nosotros. Nuestras egresadas casi triplican sus ingresos, impactando enormemente su vida y la de sus familias, y en sólo seis meses logran dar inicio a una carrera calificada que cambia para siempre su futuro. Además, su incorporación al mercado laboral de tecnología es un impulso enorme para reducir la brecha de género en la industria, asegurando que las mujeres somos parte también de construir las tecnologías que definirán nuestro futuro (Costa Checa, 2018).

En cuanto al perfil de las egresadas, para que una persona pueda aplicar a Laboratorio debe identificarse como mujer, ser mayor de 18 años y tener el interés de desarrollar una carrera en tecnología. El primer paso es llenar una línea base que le da a Laboratorio la visibilidad para conocer si la mujer ha tenido oportunidades previamente:

Si aplica una mujer que estudió una carrera en Ingeniería en la Universidad Iberoamericana y se quiere especializar en programación, no es nuestro perfil. Pero si es una mujer que dejó una carrera trunca y después tuvo que enrolarse en un trabajo de ventas tras un mostrador de Telcel, no ganas más de \$5,000.00 al mes, esa sí es nuestro target. Primero nos enfocamos al target de impacto que estamos buscando y, en segundo, hacemos una serie de pruebas cognitivas y socioemocionales que nos permiten predecir el potencial de aprendizaje que tiene cada mujer. (Entrevista con Araceli Campos, Country Manager de Laboratorio, julio de 2019).

**EN LABORATORIA, SE CONSIDERA QUE LOS
TÍTULOS Y LA EXPERIENCIA PREVIA
NO INDICAN QUÉ TAN BUENA ES UNA MUJER
PARA APRENDER.**

Durante el proceso de selección se levantan 700 puntos de data que permiten medir este potencial. Se presta atención a temas de inteligencia emocional y a la red de apoyo para poderse enfocar al programa durante seis meses. El último paso de la selección es una pre-admisión donde las interesadas van a Laboratorio y durante una semana se simula una semana normal del programa, «es un filtro para nosotras, pero también para ellas, porque en Laboratorio se aprende distinto y este modelo no es para todas», añade Araceli. Durante esa semana el staff de Laboratorio observa, levanta banderas rojas en aspectos de personalidad y evalúan si lo dicho virtualmente coincide con la acción técnica presencial.

Las interesadas no necesariamente tienen que saber de programación al llegar a Laboratoria. Esto tiene que ver con seguir instrucciones, lanzarse a probar las cosas y ser resilientes. Ese es nuestro proceso de selección. Por convocatoria, tenemos entre 800 y 1000 aplicantes por sede, a pre-admisión llegar alrededor de 90 y aceptamos a 60. Es como se comporta el funnel pasando por cada uno de los filtros (Entrevista con Araceli Campos, Country Manager de Laboratoria, julio de 2019).

Hacia la segunda mitad del 2019, en Ciudad de México se abre una generación cada cuatro meses. Se está experimentando con un modelo de traslape que permite tener dos generaciones simultáneamente, una por la mañana y otra por la tarde. Este modelo puede graduar 120 estudiantes anualmente, por sede.

E G R E S A D A S : P I O N E R A S D I G I T A L E S Y A G E N T E S D E C A M B I O

Al 2019, Laboratoria tiene 280 egresadas en México. Al cierre de este año se esperan 400 graduadas de Guadalajara y Ciudad de México. Esto se traduce en 400 agentes de cambio dentro de las organizaciones que las contratan, porque estas mujeres tienen las herramientas para fungir de forma proactiva en la transformación de las organizaciones:

Las egresadas que forman parte de las empresas están cambiando la fotografía de cómo se ven los equipos de trabajo de Tecnología. En Latinoamérica, una de cada diez personas en tecnología es mujer. Hay un gap enorme en temas de diversidad, y cuando pensamos que son equipos de tecnología que están desarrollando productos digitales para el 100 % de la población, pensarías que al menos la mitad de esos equipos está representados por mujeres. Ese es el enfoque de Laboratoria, que haya más diversidad de tecnología (Entrevista con Araceli Campos, Country Manager de Laboratoria, julio de 2019).

Para el seguimiento, se ha creado un área llamada «Alumnae», programa de educación continua y de entrevistas cada seis, doce y dieciocho meses para conocer el progreso de la egresada y su relación con la empresa; en sentido inverso, resulta de utilidad para saber si vale la pena seguir colocando Laboratorianas en esa empresa o si conviene explorar nuevas sedes de empleo.

Una realidad es que al ser contratadas, las egresadas aportan mucho más que *tech skills*. Estas mujeres están redimensionando las habilidades y creando un paradigma que en México no existía. En el contexto del mercado laboral

SE TIENE EL CASO DE UNA FILÓSOFA QUE AL PONERLE LAS HABILIDADES TÉCNICAS DE LA PROGRAMACIÓN, SE VOLVIÓ UN CRACK, PORQUE PUEDE TRABAJAR EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL. TAMBIÉN ESTÁ EL CASO DE UNA PSICÓLOGA.

actual, se considera que el gran problema de las universidades tradicionales es que están egresando a miles de personas con títulos que muy pronto serán obsoletos o disfuncionales. En la misma línea, también está el paradigma de los padres que quieren que sus hijos sean universitarios, sin importar en qué universidad ni qué carrera, pero que sean universitarios.

¿Qué pasa? Salen... y la triste realidad es que no encuentran chambas de más de \$3,000.00 o \$4,000.00 pesos al mes. Y no nada más eso, no tienen ninguna proyección laboral. Eso es un mucho a lo que nos dedicamos, a encontrar un mercado, hacer el match entre la necesidad gigantesca que hay de talento en esta economía digital, en este pool de talento donde nadie ve, porque son mujeres que no egresaron del Tec de Monterrey. Bancos, retailers y agencias de seguros están demandando este talento a gran escala (Entrevista con Araceli Campos, Country Manager de Laboratoria, julio de 2019).

Como estos casos, hay muchos otros de mujeres que siempre tuvieron el *growth mindset* de seguir aprendiendo, quizá su carrera no les dio las oportunidades que estaban esperando.. y que sí encontraron en Laboratoria.

E L M A T C H P E R F E C T O

Sin embargo, no solamente las estudiantes encuentran en Laboratoria la oportunidad que estaban buscando, también sucede con las empresas que las contratan.

Lo anterior se ilustra con la experiencia que comparte Melissa Mendivil, Gerente de Innovación de Bosch Guadalajara, quien también forma parte del equipo del desarrollo de la estrategia de digitalización y búsqueda de nuevos negocios del corporativo. Conoció a Laboratoria como parte de la estrategia innovación y colaboración con *start-ups*, pues la Fundación Bosch ha becado a varias integrantes de Laboratoria en Guadalajara desde que el match que inició en noviembre de 2018. La vinculación inició un par de años atrás, cuando Bosch inició un *scouting* de *start-ups* que estuvieran realizando impacto social dentro del ecosistema, resultándole Laboratoria de las más interesantes:

Cuando entendimos cuál era el objetivo principal de Laboratoria decidimos definitivamente apoyar la start-up y sumar a Fundación Bosch en este proyecto. Con Antares, la egresada que tenemos actualmente colaborando, ha sido una experiencia increíble. El compromiso de esta niña dentro de la empresa ha sido extraordinario, no solamente se enfocan en el desarrollo de sus skills técnicas, sino también de su soft skills. Para nosotros fue una combinación extraordinaria y estamos encantados de que Antares sea parte del equipo y ansiosos de conocer al nuevo batch y las nuevas integrantes que serán parte del equipo de Bosch por parte de Laboratoria. (Entrevista con Melissa Mendivil, Gerente de Innovación de Bosch, julio de 2019).

Cabe señalar que Bosch es una empresa que apoya no solamente el emprendimiento social como tal, sino varias causas sociales. Ha estado muy enfocado en el tema de educación, pues cree y confía que ésta es clave para el desarrollo de los países y las nuevas generaciones. Esta forma de pensar inició en 1886, cuando Robert Bosch fundó el «Taller de mecánica de precisión e ingeniería eléctrica» en Stuttgart, Alemania, indicando el nacimiento de la empresa que hoy opera a nivel mundial. Desde el comienzo, se caracterizó por su fuerza innovadora y su compromiso social.

Si bien Bosch se cuestionó si la formación tecnológica de seis meses sería suficiente para cubrir sus necesidades, también mostró una actitud realista:

Ellas vienen con muy buenas bases, no solamente en parte técnica, sino también en la parte soft. Es una muy buena combinación, pero definitivamente el conocimiento y el desarrollo continúa al momento que nosotros las integramos dentro del equipo. Hacemos lo mismo con cualquier institución educativa. Adicional a eso, sí hicimos un análisis de su currícula y entendimos cuál era la estrategia educativa que ellas estaban siguiendo y, también, tuvieron apertura para escucharnos como empresa y a los demás partners también, para entender cuáles son las necesidades que la industria tiene actualmente. Les dijimos que algo muy importante para cualquier developer era el inglés, y ahora estas niñas también están llevando clases de inglés. Colaboran, son muy abiertas, escuchan y no solamente escuchan, sino que ejecutan parte de la estrategia que nosotros sugerimos o que cualquier partner sugiere. (Entrevista con Melissa Mendivil, Gerente de Innovación de Bosch, julio de 2019).

Como parte de este *match* perfecto, suma valor a las empresas incluir mujeres a sus equipos. Hay una gran necesidad de buscar desarrolladoras, específicamente en tecnología la mayoría de las personas que aplican son hombres. Si bien en el caso de Citibanamex el 51 % de su nómina son mujeres, se han hecho campañas enfocadas a atraer talento femenino, no sólo para equilibrar el género, sino por la visión de vida que se ofrece cuando los equipos son diversos:

**ESTÁN PREPARADAS PARA HACER LO
QUE NO SABEN,
ENTRENADAS PARA APRENDER LO
QUE HOY IGNORAN. SON MUJERES
CUYOS ANTECEDENTES
LABORALES EN POCO SE PARECEN A
SU EMPLEO ACTUAL.**

Antes de meter Experiencia de Usuario y Agilidad, la app de Banamex tenía hace dos años 1.9 estrellas en el App Store. La gente no baja aplicaciones que tenga menos de tres estrellas. Era la peor de los bancos grandes. Metimos este equipo de UX donde están trabajando algunas de estas chicas, metimos también talento diverso para que no sea un jefe hombre el que esté decidiendo qué es lo que se va a hacer. Se hizo un equipo mitad mujeres, mitad hombres, hablamos con nuestros clientes, logramos empatía, y la experiencia que diseñamos, al liberar la nueva app pasamos de tener 1.9 a 4.8 estrellas. De ser la última, logramos posicionarnos como la primera app del mercado. Esto es una clara demostración de 1) La Experiencia de Usuario importa, sirve, da resultados y 2) Tener un equipo diverso tiene mejor resultado y nos ayuda a tener una mejor experiencia. No solamente logramos una mejora en productividad, también los productos que diseñan estos equipos son mejor recibidos. (Entrevista con Arturo Robles Maloof, Vicepresidente de Agile Dojo en Citibanamex, julio de 2019).

M U J E R E S C R E A N D O P A R A D I G M A S

Un común denominador de las personas entrevistadas para este estudio, es que lo valioso de las mujeres Laboratorianas es cómo atienden y resuelven las demandas de las empresas contratantes. Están preparadas para hacer lo que no saben, entrenadas para aprender lo que hoy ignoran. Son mujeres cuyos antecedentes laborales en poco se parecen a su empleo actual. Mujeres apasionadas por lo que hacen y diariamente desafiadas por los retos tecnológicos que cada día se reinventan. Si bien están en un mercado laboral muy competido, con lo que aparentemente es una desventaja considerable, —no tener un grado académico por una universidad prestigiada— entran a competir a un mercado laboral donde suplen eso que algunos podrían llamar «carencias» con dedicación, trabajo, autoaprendizaje, disciplina, ejemplo y lealtad, creciendo en empresas donde iteración retroalimenta continuamente y empuja el crecimiento de las personas.

Laboratoria está reinventando paradigmas en cuanto a educación y cultura laboral se refiere. El principal, y quizá el más importante, es que las mujeres se desarrollen en carreras tecnológicas. Se ha identificado que dentro de todas las posiciones, el porcentaje de mujeres es muy bajo, la mayoría son hombres:

Tenemos necesidad de talento diverso y es difícil encontrarlo. Yo estudié Ingeniería en Cibernética, y era un grupo de cincuenta personas donde sólo tres eran mujeres. Algo hemos hecho como sociedad, en

**AL SER UN ÉSTE UN
EMPRENDIMIENTO SOCIAL QUE VA EN
EL CAUCE DE LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL, PODEMOS VER QUE EL
IMPACTO SOCIAL SE BENEFICIA
PRECISAMENTE DE ESTA REVOLUCIÓN
TECNOLÓGICA QUE IMPACTA TODOS
LOS ÁMBITOS DE LA VIDA ACTUAL.**

el mundo, que las carreras de sistemas, tecnología e ingeniería, por alguna razón las hemos convertido de hombres, cuando la programación de software inició siendo de mujeres. El mundo que vivimos hace que la oferta de mujeres, en este tipo de carreras, sea baja cuando la demanda es alta. El gran punto de éxito de Laboratoria es que está juntando el hambre con la comida. (Entrevista con Arturo Robles Maloof, Vicepresidente de Agile Dojo en Citibanamex, julio de 2019).

La inspiración que dan estas mujeres a las nuevas generaciones está trastocando todos los ámbitos, puesto que además están cambiando sus vidas por medio de la formación en *soft skills*, empleos tecnológicos y el compromiso que adquieren para desarrollarse:

Lo que más valoramos de las graduadas de Laboratoria es su compromiso. Es muy evidente, me refiero al compromiso en general, no compromiso con la empresa que las recluta. Es muy evidente su compromiso con seguir adelante, sus ganas de trabajar, dar resultados, llegar temprano, siempre tratar de dar mucho más de lo que la posición en la que está solicita, su hambre de seguir aprendiendo, su respeto continuo, su atención a los detalles, creo que en eso hacen un excelente trabajo. A eso me refiero con su compromiso de manera general. Con las nuevas generaciones, y esta mezcla generacional entre tantas edades dentro de un corporativo, es muy valioso encontrar ese tipo de perfiles dentro de tecnología... (Entrevista con Melissa Mendivil, Gerente de Innovación de Bosch, julio de 2019).

Otro paradigma importante que esboza Laboratoria es que si alguien no tiene los recursos económicos para ir a una universidad, la apertura digital está abriendo pauta para que técnicos puedan tener buenas posiciones y no necesariamente graduados de una gran universidad. Eso es clave y parte del cambio social que está realizando, como consecuencia, la digitalización. Y eso se refleja en la mentalidad de las nuevas generaciones que integran los equipos corporativos:

La aceptación de las chicas que llegaron de Laboratoria fue completamente igual a que viniera de cualquier otra escuela. No hemos tenido ningún inconveniente. Las personas que se incorporaron al equipo que está desarrollando tecnología en Bosch están entre los 24 y los 29 años. Muchas empresas estamos necesitadas de esas posiciones, y que llegue una persona, una Laboratoriana, en nuestro caso Antares, a cumplir con este perfil y a traer todo esto tan interesante, lejos de causar algún conflicto con el equipo,

fue muy ameno y es muy amiga de todos, siempre tratando de ayudar (Entrevista con Melissa Mendivil, Gerente de Innovación de Bosch, julio de 2019).

Como valor agregado, resulta inspirador para el equipo de trabajo contar con alguien cuya vida era totalmente diferente de seis a ocho meses atrás, y que ahora, tras un proceso educativo y transformador, forme parte del «tech team» del corporativo:

Nos encontramos con algo muy bueno, el hambre que tienen de demostrar su valor, lo que pueden lograr, lo buenas que son, hambre de éxito, eso es algo que encontramos en todas las chicas que contratamos de Laboratorio. No lo tienen otros profesionales que contratamos, quizá tiene que ver por el background de cada una. No las contratamos por eso, y ha sido como un valor agregado que están trayendo a la mesa. (Entrevista con Arturo Robles Maloof, Vicepresidente de Agile Dojo en Citibanamex, julio de 2019).

Es como si alguien no habla alemán y en seis meses está viviendo en Alemania, hablando alemán y expandiendo cada día su vocabulario, su construcción verbal y su forma de vincularse con los demás. Bien lo dijo Ludwig Wittgenstein: «Los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo». Después de todo, eso son la programación y el código: el lenguaje del siglo XXI.

EL TERCER ENGRANAJE

Dulce Lemus tiene 25 años, egresó de Laboratorio en septiembre de 2018 y dos meses después ingresó a Fondify.org, *start-up* de recaudación de fondos para ONG's, de la que actualmente es Directora de Desarrollo.

Estudió la licenciatura en Negocios Internacionales, carrera que ejerció durante cinco años. En los meses anteriores a Laboratorio, trabajó en una agencia aduanal, aunque siempre se sintió atraída por la ingeniería, tecnología y desarrollo de software. Un amigo suyo le sugirió meterse a concursos y así poco a poco ampliar conocimiento y abrirse oportunidades. Así fue como Dulce encontró alternativas con la idea de trasladarse al área de Desarrollo de la agencia aduanal. Buscando un concurso de Programación en Python, encontró Laboratorio.

Soy la primera generación de Laboratorio en Guadalajara. En mi vida había escuchado de ella. A todo mundo le preguntaba y nadie sabía. Buscaba en internet y sí encontraba información, pero era muy poca. Esto fue en el 2018. Nadie me sabía decir. (Entrevista con Dulce Lemus, Egresada de Laboratorio, julio de 2019).

A pesar de la incertidumbre, Dulce aplicó, dudando de si era algo bueno o algo malo. Iba con toda la desconfianza del mundo. Su novio de aquel momento la acompañó a la entrevista y se quedó todo el tiempo afuera, porque él tenía sus dudas: «vas a un lugar que no sabes qué es ni en dónde es, a una entrevista de una empresa poco conocida y que además es para puras mujeres... suena raro».

En la entrevista me explicaron qué era el emprendimiento y tomé la decisión drástica de dejar mi trabajo. Fueron varios factores los que me empujaron a tomar la decisión. Para empezar, en la agencia aduanal tenía muchas ganas de crecer y me paraban mucho. La gota que derramó el vaso fue gracias a Excel. En aquel entonces era lo que manejaba al cien por ciento con macros, programación y toda la cosa. En una de esos días, mi equipo ya no tenía más trabajo y les ofrecí enseñarles Excel para aprovechar el tiempo. Llevábamos alrededor de treinta minutos, estábamos muy entrados y en eso llega el gerente y explotó... «¿Qué están haciendo?», a lo que respondí que habíamos quedado que en los tiempos libres les enseñaría Excel para manipular mejor los datos de los clientes. Empecé a dar una explicación. Su respuesta fue: «Esa es una pérdida de tiempo, regrésense a su lugar». Me enojé y empecé a buscar otra cosa (Entrevista con Dulce Lemus, Egresada de Laboratorio, julio de 2019).

Para Dulce, saber que en lo vinculado a Desarrollo y Programación hay comunidades que se ayudan y acompañan en el aprendizaje unas a otras, fue contundente para tomar una decisión. Renunció a lo que podría considerarse un «trabajo seguro» en la búsqueda de un ambiente donde no esté mal enseñar ni aprender, donde no haya límites, donde el que quiera crecer, crece.

El ambiente de colaboración en Laboratorio, al ser distinto a tradicional, ofrece de entrada un cambio absoluto. ¿Cómo resulta la transición de una empresa rígida a un modelo educativo totalmente innovador, disruptivo y con amplio enfoque de colaboración? Esa es una pregunta que quizá se pregunten aquellas personas que escuchan de Laboratorio por primera vez. La experiencia de Dulce nos cuenta lo siguiente:

Hasta ahora, me ha costado trabajo este cambio. Vengo de un ambiente en donde está mal enfermarte, está mal faltar porque te sientes mal, está mal pedir un permiso porque tu hijo se graduó o tu mamá se enfermó. El miedo de pedir permiso todavía no me lo quito. Llegar a Laboratorio y que te enseñen que hay algo más, que hay un ambiente súper diferente, la verdad es que no te lo crees al principio. Para empezar, llegas y te dicen «aquí no va a ver un profesor que te enseñe, aquí vas a aprender por tu cuenta, a tu propio ritmo y lo que tú quieras aprender». Eso me encantó. Me tomó alrededor de un mes cambiarme el chip, pues

nadie te está llevando de la manita, sentándote, guiándote y diciéndote «tienes que hacer esto y lo otro». Literalmente tu mindset cambia y tú lo haces automáticamente. (Entrevista con Dulce Lemus, Egresada de Laboratoria, julio de 2019).

El caso de Dulce ilustra lo que es la transformación digital en México y el cambio de paradigma tras trabajar en una empresa privada o gubernamental, y de pronto hacer la transición a una *start-up* o emprendimiento social tecnológico. Ella misma considera que Laboratoria ha resignificado su vida, pues el cambio es radical, no solamente en la parte profesional, que implica un cambio de trabajo, un cambio de giro donde se enseñan las tech skills, también las *soft skills*, lo que repercute en la vida personal.

En la parte personal he crecido muchísimo, en gran parte por la comunicación, que es algo que Laboratoria maneja muy bien en los seis meses que estás ahí. El sólo hecho de saber comunicarte te lleva a desarrollar y defender una idea, venderte a ti misma y a tu trabajo. Eso es tan sólo un ejemplo de cómo Laboratoria repercute en la manera profesional y personal. El sólo hecho de que siempre están buscando el mejor trabajo para ti te hace verlo todo desde otra perspectiva (Entrevista con Dulce Lemus, Egresada de Laboratoria, julio de 2019).

El reto primordial que le ha presentado estudiar y egresar de Laboratoria, va más allá de entender la parte del Desarrollo o de aprender a programar. El mundo actual obliga a que todo sea más rápido. A diferencia de una universidad tradicional, en donde los estudiantes invierten mínimo cuatro años, en la alternativa que ofrece este emprendimiento social a las mujeres, cuentan únicamente con seis meses. Por lo tanto, para Dulce es un reto de decisión, el reto de encauzar el rumbo que le quieres dar a los conocimientos y habilidades que estás adquiriendo.

Fondify me contrató por las habilidades blandas. En mi trabajo anterior era una maquinita, no se fijaban si era buena en la comunicación o si era proactiva... no resaltan esa parte. Obviamente el jefe o coordinador lo nota en las personas que tienes a cargo, pero no se resalta. En Fondify me dijeron «necesitamos un desarrollador que sepa Python, bases de datos, las herramientas de AWS, Front-end...», en otras palabras, querían un todólogo. Les dije que solamente sabía Front-end. Querían diez cosas y yo solamente tenía una. Pero también tenía la disposición de aprender sin ningún problema. Así que les dije: «Denme tiempos y sin problemas, aprendo». (Entrevista con Dulce Lemus, Egresada de Laboratoria, julio de 2019).

**LA RESILIENCIA, SOFT SKILL DE LAS
MÁS VALORADAS,
SE APLICA PERMANENTEMENTE
DURANTE
LOS SEIS MESES DEL BOOTCAMP DE
LABORATORIA:**

Fue así como las personas que contrataron a Dulce en Fondify valoraron su disposición, comunicación efectiva y proactividad. La contrataron por sus habilidades blandas y... resultó efectivo. Previamente tuvieron desarrolladores con título y carrera, pero no funcionaban por no saber adaptarse a trabajar en equipo, habilidad imprescindible. Personas equipadas con *soft skills* y *tech skills*, funcionan muy bien en las empresas y eso es algo que Laboratoria fomenta de manera paralela para desarrollar nuevos conocimientos y crecimiento personal.

Esto demuestra que el trabajo de Dulce está impactando a Fondify no solamente por lo que sabe hacer, sino también por lo que no sabe hacer y cómo ella se acomoda a eso, la forma en la que hábilmente lo resuelve.

Cuando ingresas, inicias tu formación con un equipo de 9 mujeres aproximadamente, que dura unas semanas, un sprint. Laboratoria te lo asigna y te dice «no te encariñes». Finaliza el sprint, ya todas son super amigas, y llega el segundo equipo, el segundo sprint. Este lapso de tres semanas a lo mejor es la peor tortura de tu vida, porque este sprint no es tecnológico, este sprint es para que aprendas a trabajar con un perfil muy diferente al tuyo, no todo el tiempo vas a tener amigas. Aquí es donde se empieza a desarrollar la resiliencia, la paciencia, la comunicación, ese tipo de habilidades. Para el siguiente sprint, se combina lo técnico con un equipo con el que no te llevas. Es muy interesante. Puede ser muy frustrante y suele ser estresante. Pero entonces... sales de Laboratoria, llegas a tu nuevo trabajo y te topas con lo mismo. Ahora entiendo por qué ha funcionado mi buena relación con la empresa, porque me pasó exactamente lo mismo. Llegué aquí y tuve unas diferencias, pero luego recuerdas «puedo hablarlo», y así ofrecí propuestas y soluciones. Todo eso lo aprendí en Laboratoria (Entrevista con Dulce Lemus, Egresada de Laboratoria, julio de 2019).

Lo que ahora Dulce vive profesionalmente, tras tomar la decisión de cambiar de trabajo, atreviéndose y corriendo el riesgo de dejar lo «seguro» e ir a una entrevista que no sabía si era de trata de blancas, como lo pensó en su momento, puede resumirse en una frase que constantemente desde hace dos años le viene a la mente: «Igual y no estaba». Porque se atrevió a ir a la entrevista. Porque decidió experimentar los primeros tres meses. Porque decidió firmar el contrato para quedarse y establecer los acuerdos de pago en 24 mensualidades. Porque lo intentó. Porque le habían dicho que la ingeniería era para hombres. Porque esta oportunidad no se la podía perder.

Ahora soy una super vocera de Laboratoria. Me gusta mucho. No es posible que alguien que esté en la misma situación que yo se pierda de esto porque... «es para hombres». He invitado a varias amigas. Trato de motivarlas para que se vayan involucrando en la tecnología. Actualmente me quedé como embajadora de la primera generación de Laboratoria, estoy buscando cursos, workshops, para las egresadas. Todo el tiempo estoy en movimiento buscando oportunidades (Entrevista con Dulce Lemus, Egresada de Laboratoria, julio de 2019).

«Igual y no estaba», pensaba Dulce.

Pero sí estaba.

NIVELANDO EL TERRENO DE JUEGO: NUUP

CONTENIDO

Presentación

Prefacio

Resumen Ejecutivo

Emprendimientos Sociales

- Laboratoria
- **Nuup**
- Grupo Promesa

Reflexiones para el futuro

Referencias

El diccionario Maya-Español de la Universidad de Quintana Roo, ubica la palabra Nuup en distintas acepciones; una de ellas es «compañero», «pareja» y, más específicamente, la define como «unir, juntar». Es por eso que este vocablo prehispánico le da nombre al emprendimiento social que María Luisa Luque, Vincent Lagacé e Iván Córdova constituyeron en el 2015 con el objetivo de establecer nuevas conexiones y mejores alianzas que permitan cambiar la forma de comerciar con un objetivo específico: favorecer la vida de familias agricultoras de México. Para lograrlo, con las bases del «impacto colaborativo», María Luisa, Vincent e Iván han sabido fusionar eficientemente ese fenómeno global en el que nos vemos inmersos todos en este siglo 21, marcado por la cuarta revolución industrial: el mundo híbrido *offline* y *online* para acceder a información y mercados.

Si bien Nuup inició operaciones en el 2015, la historia empezó a fraguarse mucho antes. Sus fundadores se conocieron cuando María Luisa trabajaba en Ashoka y Vincent en Root Capital¹⁴. Desde su postura laboral, ambos notaron que hacía falta alguien o algo que fomente tres aspectos vitales: colaboración, información y transparencia. Fueron estas tres necesidades por las que incubaron Nuup, presentando la idea de crear una organización que atendiera específicamente el sector agro.

Tuvimos la suerte de que en ese momento la Fundación Ford identificó como innovadora la propuesta de unir personas muy distintas. Con eso tuvimos un fondeo semilla para arrancar la organización (Entrevista con María Luisa Luque, co-fundadora de Nuup, julio de 2019).

Constituida como asociación civil sin fines de lucro, Nuup trabaja en distintas cadenas de valor con dos perspectivas: 1) Fomentar la colaboración entre productores, compradores, ONG's y todos los actores involucrados en el proceso y, 2) Desarrollar soluciones tecnológicas que permitan facilitar la información y mejorar la toma de decisiones al momento de compra y venta.

¹⁴Fondo de inversión social de inversión en emprendimientos rurales, principalmente de café en México, presente en países en desarrollo.

NUUP EN APICULTURA

Partiendo de este enfoque de trabajo colaborativo, durante enero y marzo de 2017, la Fundación ADO, Heifer, Ayuda en Acción, Fundación W.K. Kellogg y Nuup, se unieron para compartir visiones, alinear esfuerzos e impulsar juntos un modelo de desarrollo sectorial y de cadenas de valor inclusivas en el sector de la miel. A nivel global, se estima que más del 90 % de los apicultores son productores de pequeña y mediana escala que desarrollan la apicultura como una actividad complementaria de relevancia social y económica. México no es la excepción. Por eso, en los encuentros donde dialogaron los actores anteriormente mencionados, se acordó la importancia de coordinar esfuerzos, compartir información, aprendizajes y definir juntos indicadores de éxito y «rutas críticas» para el desarrollo productivo y comercial de las organizaciones de productores apícolas de pequeña escala.

Para potenciar y convertir esta alianza en una realidad, se propuso un plan de trabajo de co-creación sectorial llamado «Agenda de Co-Creación en Apicultura», proyecto impulsado por Nuup en estrecha colaboración con diversos actores importantes del sector apícola. Como su nombre lo indica, este proyecto:

Es un espacio de co-creación y un plan de largo plazo que alinea capacidades, agendas, conocimientos, y articula visiones, proyectos, procesos y recursos para impulsar la apicultura de forma coordinada y fortalecer a los apicultores de pequeña y mediana escala a través de co-inversión estratégica y una comunicación asertiva que potencialice el impacto. (Conversación en Diálogos Ashoka con Vincent Lagacé, co-fundador de Nuup y líder del proyecto de apicultura, agosto de 2019).

ANTECEDENTES DE LA APICULTURA EN MÉXICO ¹⁵

La apicultura se ha desarrollado a través de pequeños y medianos productores como una actividad principalmente familiar, representando fuente de empleos, ingresos y de divisas.

Tanto a nivel nacional como internacional existe una gran demanda para la miel mexicana. El 64 % de la producción nacional es exportada a granel y, a nivel nacional, a pesar de un consumo *per cápita* relativamente bajo dada la falta de cultura de consumo y a la presencia de productos sustitutos —azúcar, jarabes de maíz y néctares, entre otros— se identifican varias oportunidades de crecimiento y de diferenciación para los productores mexicanos.

¹⁵Se estima que poco más del 75 % de los apicultores en el país son campesinos de bajos recursos que complementan sus ingresos con la apicultura y, por lo general, tienen menos de 100 colmenas¹⁵. Son más de 45,000 los productores de miel en México y el número de colmenas alcanza casi 2 millones.

A pesar de estas oportunidades, las dinámicas de mercado no están actualmente a favor de los productores de pequeña escala. En México, son los mayoristas nacionales y los exportadores quienes dominan la dinámica de comercialización, estableciendo precios y formas de pago. Son los principales agentes comerciales de la miel en México y operan por medio de una red de comisionistas e intermediarios independientes. Estos se ubican en localidades y cabeceras municipales de las regiones productoras; el capital, el equipo, y a veces el local, se los proporcionan los mayoristas. El comisionista o el intermediario independiente es figura multifacética, pero su fin es siempre el de generar ventajas a su favor.

En respuesta a esta desventaja comercial, muchas instituciones públicas, agencias de desarrollo, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil como Visión Mundial, Fundación ADO, Fundación W.K. Kellogg, Educe, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), El Colegio del a Frontera Sur (Ecosur), Heifer International, Ayuda en Acción, la Fundación México Estados Unidos para la Ciencia y otros, han apostado por la organización como una forma de empoderar a los apicultores mexicanos de pequeña escala y mejorar sus condiciones de producción y venta.

En muchos de estos casos, la forma de impulsar acciones muestra grandes diferencias con los esquemas de producción y comercialización convencionales, ya que se realiza «desde abajo», con la participación de los apicultores, avanzando poco a poco en la construcción de la organización de acuerdo al ritmo e intereses de los socios y elaborando con ellos el o los proyectos a gestionar.

EN CONTEXTO: LA PENÍNSULA DE YUCATÁN

Entre las localidades de México que destacan por su actividad apícola, figuran los estados de Yucatán, que mantiene liderazgo con 7,490 toneladas (13.5% de la producción nacional), seguido por Campeche con 5,834 toneladas (10.5%)¹⁶.

Con respecto a los esfuerzos del sector de desarrollo de apicultura en la Península de Yucatán, que se ha venido trabajando durante varios años, Xavier Moya —Director de la Oficina de Proyectos del Sureste del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con sede en Mérida— destaca los siguientes puntos:

- I. El ingreso para las familias apícolas es sostenido. Algunas han tenido posibilidad de mejorar su vivienda, adquirir automóviles y costear matrículas universitarias de sus hijos.
- II. La apicultura en todo el país, y sobretodo en la Península de Yucatán, tiene una estructura de muchos pequeños productores. Por lo tanto, se está viabilizando al pequeño productor que logra vender su miel directamente,

¹⁶SIAP SAGARPA (18 de abril, 2018) Atlas Agroalimentario. Recuperado de: http://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2017/Atlas-Agroalimentario-2017

dándole valor agregado. Las cooperativas más avanzadas de la península exportan, principalmente a Europa, alrededor de 800 mil kilos anuales, certificados. El primer puerto de recepción, que además es un nodo en el mundo de la miel, es el norte de Alemania, de ahí se reparte a toda Europa. También se vende en Estados Unidos, Japón y Arabia. Es miel que está etiquetada como «Miel Maya» pues incluye a los mayas de Yucatán, Quintana Roo, Campeche y Chiapas.

III. Un tercer valor es que la zona había sido vedada culturalmente para mujeres y jóvenes y ahora se está abriendo. Si bien la producción de maíz no era opción, la producción de miel para el mercado europeo, sí lo es. Se tienen casos de personas que durante la semana acuden a la ciudad para estudiar y la combinan con la apicultura. Esto favorece al sector, pues la amenaza del campo mexicano es el envejecimiento, y esto ofrece la posibilidad de renovación generacional. Las mujeres están liderando nuevos esquemas de emprendimiento con una visión más integral. Hace dos décadas no había mujeres apicultoras, y poco a poco se han ido empoderando por su manejo en la envasadora y la crianza de abejas reinas.

IV. Un tema grave es la agricultura industrial. Han llegado, a la península de Yucatán, modelos de agricultura al estilo americano que no existían en el sureste: a grandes extensiones se aplican enormes cantidades de plaguicida, los cuales son enemigos naturales de las abejas. En los últimos cinco años ha habido una muerte masiva de abejas en zonas de la península, sobretodo en Campeche, donde se han muerto en un año unas tres mil colmenas. Esto golpea la economía de las familias, cuyo ingreso es en dólares. En consecuencia, los plaguicidas están provocando contaminación del agua. En el manto freático de la península, caracterizada por su red de cenotes, se han encontrado altos contenidos de plaguicidas vinculados a la agricultura (soya transgénica, sorgo, palma africana y variedades de maíz híbrido). Sumadas estas dos causas, se está logrando, en diálogo con las autoridades, políticas públicas que detengan la tendencia del uso de agroquímicos que afecta la fauna, la pesca, el manglar y el agua que consumimos las personas, pues los procesos de purificación del agua eliminan bacterias, mas no agroquímicos.

V. La Península de Yucatán y Chiapas tienen los índices más altos de deforestación de los últimos años. Cifras de Tropical Forest Watch indican que especialmente los municipios más apícolas han tenido el récord entre el 2016 y 2018, a razón casi de 70 mil hectáreas de selva por estado, por año. En los últimos años, los apicultores y sus organizaciones de la región se han convertido en un frente que se opone a la deforestación.

**CON SU VISIÓN Y ESTRATEGIA, NUUP
CONTRIBUYE A UNA NUEVA CULTURA
DE COLABORACIÓN IMPULSANDO A
LAS ORGANIZACIONES A TRABAJAR
JUNTAS PARA LOGRAR UN IMPACTO
MAYOR, UN IMPACTO MÁS INTEGRAL,
SUMANDO TODAS LAS PARTES Y CON
UN OBJETIVO COMÚN EN EL EQUIPO
MULTIDISCIPLINARIO: LA VISIÓN
COMPARTIDA PARA SOLUCIONAR ESE
RETO.**

IMPACTO COLECTIVO Y APICULTURA

Es a través de alianzas y colaboraciones intersectoriales que puede lograrse cambio sistémico e impacto colectivo. Actualmente, los problemas son demasiado complejos para que una sola organización trate de solucionarlos; los esfuerzos que existen, si bien son sumamente innovadores y tienen impacto, al realizarse de manera aislada no trascienden. Por lo tanto, para construir una iniciativa sistémica deben considerarse aquellos puntos que desembocan en el impacto colectivo, tales como una agenda compartida; un sistema de medición compartido; actividades de reforzamiento mutuo; permanente comunicación; coordinación y personal proveído por una organización central independiente.

Para lograrlo, la construcción de la agenda se hizo por etapas: a) Diseño de la iniciativa e iteración b) Planeación y preparación c) Implementación d) Medición, evaluación y aprendizajes e) Preparación de la siguiente ronda, con una estructura y gobernanza bien definida:

Comité gestor: Su función es definir las orientaciones estratégicas, supervisar el desarrollo y la implementación de los proyectos colaborativos y el secretariado de la iniciativa.

Comisiones de trabajo: Son temáticas y atienden algunos de los grandes retos sectoriales identificados en el diagnóstico inicial.

Secretariado de la iniciativa: Se encarga de mantener un buen ritmo de trabajo, facilitar el diálogo y la coordinación entre los participantes y asegurar la implementación de las diferentes actividades de la iniciativa.

En esta línea, la iniciativa de la «Agenda de Co-Creación en Apicultura 2018-2021» realiza diversas acciones que permiten sortear los retos identificados en el sector para fortalecer en conjunto la actividad apícola de pequeña y mediana escala en México. Sus principales puntos son:

1. Incubar proyectos colaborativos que respondan a retos estructurales y sistémicos en apicultura y promuevan el involucramiento y alineación de varios sectores.

a. «Formación de formadores» en organizaciones de apicultores de la península de Yucatán, Chiapas y Oaxaca.

Este programa consiste en el desarrollo de un proceso de formación de formadores que trabajarán con un modelo en cascada en la formación de apicultores del sureste mexicano, a quienes representarán o capacitarán. Participan cerca de 40 organizaciones que representan a más de 1,500 apicultores, y más de 10 organizaciones de la sociedad civil.

2. Crear comunidad y facilitar espacios de diálogo e intercambio para que los principales actores del sector —grupos de apicultores, organizaciones de la sociedad civil, compradores proveedores de insumos, tecnología y financiamiento— reflexionen, establezcan una visión en común y logren vinculaciones y colaboraciones exitosas.

a. Talleres de Co-Creación

Como parte de la Agenda se busca tener, al menos, un taller sectorial de co-creación al año. El objetivo es retroalimentar la alianza, impulsar la reflexión y el diálogo a nivel sectorial. Se invitan a algunos de los actores más relevantes e importantes del sector a participar.

3. Facilitar el acceso a la información y datos en temas relevantes del sector para mejorar la toma de decisión y mantener a la comunidad actualizada.

a. Plataforma digital

Para detonar la colaboración y las alianzas en el sector apícola, Nuup ha identificado que se necesita desarrollar un entendimiento colectivo de «quién es quién» y de «qué hace cada uno»: organizaciones de productores, comercializadores, organizaciones de la sociedad civil, empresas y fundaciones. Por lo tanto, se creó una plataforma digital para responder a estas inquietudes, así como para fomentar las vinculaciones sectoriales y crear comunidad.

b. Boletín trimestral

Nuup publica cada trimestre un boletín con noticias y actividades relacionadas con el sector y actualizaciones de los actores y de la iniciativa.

Cabe destacar el proyecto llamado «Formación de formadores» en apicultura, del cual forma parte Luis Mondragón, integrante del equipo de Abejas y perteneciente al Departamento de Agricultura, Sociedad y Ambiente en San Cristóbal, Chiapas., de Ecosur, con sedes en cada uno de los estados fronterizos de México.

El área de trabajo de Luis se enfoca al trabajo con los productores apícolas del sureste, en un ámbito más pedagógico:

La alianza con Nuup se formó hace unos dos o tres años con diversos actores políticos y del área apícola, como financiadores y organizaciones. Nosotros fuimos invitados al crearse la «Agenda de co-creación de apicultura». Nuup nos invitó a participar en este proyecto como operadores, para gestionar fuentes de financiamiento y realizar la propuesta con las aportaciones de los otros actores de la agenda, como Heifer, la Fundación WKKF, Fundación CitiBanamex y Educe, entre otros más, un grupo de colaboración bastante amplio. (Entrevista con Luis Mondragón, Departamento de Agricultura, Sociedad y Ambiente de Ecosur, agosto de 2019).

En una iniciativa de impacto colectivo como ésta que busca coordinar a varios actores para incrementar la productividad de los apicultores en el sureste, es crítico el rol de las «organizaciones columna vertebral» (*backbone organizations*)¹⁷ que cumplen seis funciones: 1) Guiar la visión y estrategia, 2) Dar soporte a actividades alineadas, 3) Establecer prácticas y métricas compartidas, 4) Construir voluntad pública, 5) Promover políticas públicas, 6) Movilizar fondeo. Para Luis, Nuup es esta columna vertebral para la agenda colectiva de co-creación que coordina las actividades a realizar y visualiza todos los aspectos de la agenda, empujando el desarrollo de cada tema, siempre estando al tanto y preguntando cómo fluyen los procesos.

Una visión similar es la de Alejandra Garduño, Oficial de Programas en la Fundación W.K. Kellogg, organismo que ha participado en todas las actividades de la «Agenda de Co-creación en Apicultura», abriéndole a Nuup su red en la Península de Yucatán y en Chiapas, apoyando económicamente las actividades de la Agenda, tanto el Secretariado como el primer proyecto colaborativo con Ecosur. Para ella, conociendo la complejidad de las alianzas:

Nuup es como el buffer que nos calibra y que nos lleva a todos a concentrarnos en el punto, de una manera que me parece que es muy valiosa y que ha permitido que podamos permanecer juntos y lanzando nuestro primer proyecto a gran escala. Buscan coleccionar las visiones de todos los actores que estamos ahí y a partir de ello presentar alternativas para que nuestros diálogos puedan ser más efectivos y también más ejecutivos. Es el eje entre comunidades y fundaciones (Entrevista con Alejandra Garduño, Oficial de Programas en la Fundación W.K. Kellogg, julio de 2019).

¹⁷Turner, S., Merchant, K., Kanid J., y Martin E. (2012) *Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 1*. Stanford Social Innovation Review. Recuperado de: https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_1

**CON EL APOYO Y RESPALDO DE
VARIOS ALIADOS, NUUP Y SU RED
CONTRIBUYEN**

**A NIVELAR LA CANCHA DE JUEGO
PARA QUE HAYA UNA COMPETENCIA
MUCHO MÁS PAREJA, INDEPEND-
IENTEMENTE DE LA ESCALA O EL
TAMAÑO DE LOS QUE PARTICIPAN
EN CADA CADENA DE VALOR EN
ESPECÍFICO.**

¹⁸Thomas, H. y Hedrick-Wong, Y. (2019). *Inclusive Growth: Addressing the Global Challenge of Social Inequality and Financial Inclusion*. Emerald Publishing.

En cuanto a la perspectiva del PNUD al aliarse con Nuup, Xavier Moya considera que la gran ventaja que ofrece este emprendimiento social es que, al ser una organización neutral, supo ganarse la confianza de todos para facilitar procesos, mostrando su capacidad técnica siendo constante y transparente. Un objetivo conjunto era involucrar al sector privado en el financiamiento del emprendedurismo social en zonas indígenas, lo cual se logró en parte «gracias al tiempo invertido de Nuup, a la paciencia de Nuup, a su metodología y conocimiento técnico, se están haciendo inversiones bastante grandes, que al lado de lo que invierte el gobierno en esta región de apicultura, ya es bastante competitivo», comenta Xavier, quien asesoró a los apicultores de la Península de Yucatán en la preparación de la primera Agenda de Política Apícola Nacional que ellos mismos le presentaron al Gobierno Federal y a Gobiernos Estatales.

EL GRAN PROPÓSITO:

ELIMINAR LA ASIMETRÍA DE LA INFORMACIÓN.

Nuup identificó que el imprescindible componente facilitador es la información, datos que no circulan y no porque sean confidenciales, sino porque no se comparten y, cuando se divulgan, están escritos de manera tan técnica que resulta inentendible.

En un mundo de mayor complejidad económica, la pobreza puede interpretarse como estar atrapado en actividades de baja productividad por no tener acceso a redes facilitadoras de conocimiento (Thomas y Hedrick-Wong, 2019)¹⁸. La solución a esto es la democratización de la productividad, eliminando barreras de exclusión para crear oportunidades equitativas de acceso y conectividad.

Oscilando, sucediendo y transitando del mundo *offline* al mundo *online*, Nuup fomenta este híbrido fuertemente con el componente presencial mediante juntas de trabajo, talleres y encuentros que fortalecen los vínculos personales y profesionales, permitiéndoles conocerse y, especialmente, construir confianza.

Para facilitar el acceso a la información, Nuup está desarrollando una especie de Facebook/LinkedIn para que se encuentren los grupos de productores, los compradores y los distintos actores. Se encuentra en fase de prototipo:

Si soy una cooperativa de miel y puedo ver las condiciones de compra de un comprador específico, como puede ser una certificación o alguna característica que requiere, se puede proponer un proceso para lograr atender ese mercado. Mientras que antes los pequeños productores no tenían esa información, ahora ya la tienen. Como cooperativas pueden emprender un proceso de fortalecimiento empresarial orientado a mercados identificados (Entrevista con María Luisa Luque, co-fundadora de Nuup, julio de 2019).

Al democratizar el acceso a la información el gran productor, el mediano y el chiquito, pueden tomar la decisión que quieran, estando informados. Es importante que la información en línea no es siempre suficiente y que muchas veces tiene que ir aunada a la capacitación, de manera que el productor pueda acceder e interpretar esa información. Esto nivela la competencia.

Con relación a la tecnología, Alejandra Garduño, comenta que hay mucha resistencia por parte de algunos actores a que la tecnología juegue un papel más fuerte:

Hay resistencia de diferentes tipos, por supuesto a compartir información; esto tiene que ver con cómo se genera la confianza suficiente entre los diferentes participantes de los espacios para sentirse cómodos compartiendo información; otra que tiene que ver con las herramientas que se nos proporcionan, las herramientas no funcionan si no nos las apropiamos. Ese proceso de apropiación no es el que deseáramos para que la información tenga el impacto en nuestro trabajo, y hable de nuestro trabajo de la forma en la que quisiéramos. Es un tema en proceso. Creo que hay más resistencia desde los lados institucionales que incluso desde el lado de las comunidades. Ya todo mundo tiene un celular y se beneficia de la información (Entrevista con Alejandra Garduño, Oficial de Programas en la Fundación W.K. Kellogg, julio de 2019).

La idea anterior, la complementa Teresa Magdalena Buendía, Directora de Programas de Nuup, añadiendo que la información genera nuevas dinámicas en la cadena, dinámicas más sustentadas en la confianza, «si ya tengo la información que necesito, ya puedo confiar en el otro porque no siento que va a abusar de mí, y esa generación de confianza es lo que ha mejorado que el sistema *per se* migre o cambie a otra forma de ver».

QUEREMOS DEMOSTRAR QUE HAY OTRA MANERA DE TRABAJAR Y QUE LA INFORMACIÓN DEBERÍA FLUIR Y CIRCULAR DE OTRA MANERA. LOS RETOS SON TAN GRANDES QUE NECESITAMOS A MUCHAS PERSONAS HACIENDO ESTE TRABAJO DE INFORMACIÓN Y COLABORACIÓN. (ENTREVISTA CON MARÍA LUISA LUQUE, CO-FUNDADORA DE NUUP, JULIO DE 2019).

ESCALABILIDAD

Conscientes de que Nuup debería existir en distintos sectores e industrias, sus fundadores han estado documentando todos sus procesos de trabajo, desarrollo y definición de estrategia, preparándose para el momento que alguien con interés y posibilidad pueda replicar su emprendimiento social. Al respecto, María Luisa comenta que toda la tecnología que desarrollan, en su inmensa mayoría, es de código libre o de fácil obtención.

Si pronto, por ejemplo en Colombia, hubiera alguien que quisiera replicar Nuup, podrá transferirse metodología, conocimiento y capacidad como un modelo de réplica que tenga que ver con un modelo de franquicia social.

Con una visión holística de cómo generar valor, Nuup y su red de aliados, buscan cambiar la forma de cómo se ven los negocios del campo en México. Buscan demostrar que hay otra manera de trabajar, de vincularse, que hay otra manera de sumar fuerzas para generar un impacto medioambiental y social positivo, como la participación de los jóvenes en unidades productivas y potenciar el trabajo de la mujer. Con ética y equidad, buscan entablar diálogos entre consumidores y compradores para, posteriormente, discutir precios que favorezcan a los pequeños productores que, con su labor en el campo mexicano, nos demuestran que sí existen mejores formas de hacer negocio y de relacionarnos.

BENEFICIOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO: GRUPO PROMESA

CONTENIDO

Presentación

Prefacio

Resumen Ejecutivo

Emprendimientos Sociales

- Laboratorio
- Nuup
- **Grupo Promesa**

Reflexiones para el futuro

Referencias

Con el entusiasmo de los 21 años y la urgencia de buscar aliados que contribuyan a la creación de un mundo mejor, Julio Álvarez inició en el 2009 Grupo Promesa, conformado por Promotora de un Mejor Entorno Social y Ambiental S.A. de C.V. y por PROMESA I.A.P, institución sin fines de lucro. Este emprendimiento social, a diez años de su fundación, involucra a 450 mil personas trabajando con los mismos objetivos y la consigna medioambiental de cumplir metas que logren cambios tangibles a corto plazo para generar cambios reales a largo plazo.

¿Y EL CHIP AMBIENTAL?

Todo inició con una pregunta: ¿por qué a la gente le importa tan poco el tema ambiental? Esto llevó a Julio a comunidades de Acapulco y Ciudad de México donde se colocaron contenedores y se impartieron pláticas sin obtener el resultado esperado: la gente simplemente no tenía ese «chip» ambiental.

De manera paralela, Grupo Promesa invirtió sus primeros años en grandes corporativos que tuvieran integradas a sus procesos de producción y políticas temas sustentables/sostenibles, con la intención de lograr un cambio ambiental en el pensamiento de los adultos. Un golpe duro de realidad fue percatarse que la mayoría de estas empresas utilizaban la cuestión medioambiental como una herramienta de «mercadotecnia verde» para poder decir en sus reportes anuales que habían cumplido sus objetivos, cuando en realidad sólo habían reforestado un día. Para Julio y sus aspiraciones, lograr cambios era totalmente otra cosa. Reconoció lo complicado que resulta modificar los hábitos de los adultos, por lo tanto, decidió dar una vuelta de timón y buscar oportunidades en otro nicho: las escuelas y la formación de niños.

Se detectó que el problema partía de programas escolares, que en ningún momento —salvo una que otra atinada excepción— incluyen educación ambiental. Haciendo un estudio en escuelas públicas y privadas de la ciudad de México, encontraron algunas iniciativas y alumnos interesados por videos de YouTube o por alguna plática, más los conocimientos eran nulos. Detectaron también que las escuelas que se decían «verdes» tenían a lo mucho un huerto o separación básica orgánico – inorgánico, pero no encontraron ningún colegio que tuviera un programa de educación ambiental completo o que al menos pudiera generar cambios positivos y preparar a los alumnos como agentes de cambio.

Esto marcó un nuevo punto de partida para Grupo Promesa. Se diseñó un programa de educación ambiental que iniciara en kinder y continuara hasta la preparatoria, de tal manera que los estudiantes entendieran y atendieran durante su formación los temas que hoy son urgentes para el planeta y que nos necesitan más que cualquier otro momento histórico. Entonces, Julio pensó que debían cubrirse tres áreas, principalmente, para que el proyecto fuera sustentable:

1. Involucrar a toda la comunidad escolar, no solamente a los alumnos, también a los profesores, directores, padres de familia, personal de intendencia y personal administrativo.
2. Debía medirse el impacto ambiental generado en cada actividad, además de incluir los indicadores y avances educativos; es decir, los conocimientos adquiridos por los alumnos y la comunidad involucrada.
3. Que fuera económicamente viable, punto que sin duda representó un reto. Muchos programas que anteriormente se intentaron, no perduraron por este motivo. Julio debía lograr que su propuesta fuera prioridad para la escuela —que por naturaleza no lo era— pues de otro modo sería difícil que persista a largo plazo.

Un factor determinante para lograr lo anterior, fue trazar una estrategia para que las escuelas se involucren y comprometan. Mediante la firma de un convenio, con duración de cinco años, se establecen los acuerdos. «No te creo que vaya a ser gratis», le han dicho a Julio, a lo que él responde, «te vamos a ofrecer este programa que tiene todos estos beneficios, por lo que es importante que se comprometan a esto y esto». De tal forma, se asegura que la parte educativa se cumpla dentro de cada escuela. Realizan una calendarización de actividades ambientales para todo el año, para todos los niveles, desde kinder hasta preparatoria, actividades con los padres de familia, profesores para lograr que el programa vaya permeando cada vez más.

EL CRECIMIENTO DE UN SUEÑO SUSTENTABLE

Para el funcionamiento del primer año, se trazó la estrategia de solicitar \$20,000.00 pesos de cuota anual al iniciar el programa en ocho escuelas. Si bien Julio sabía que perdería, estuvo dispuesto a correr el riesgo, confiando en los beneficios que esto traería. Hubo escuelas interesadas, pero al saber que implicaba un «desembolso» manifestaban su agrado con frases como «está muy interesante, pero no este año, sí sería bueno que aprendieran pero no tenemos considerado este costo». Ciertamente era complicado, así que buscaron soluciones sustentables y eligieron enfocarse, durante el primer año de acciones, al tema de residuos:

México es uno de los países que más residuos genera a nivel mundial, somos los mayores consumidores, tenemos una de las tasas de reciclaje más bajas y tenemos un mal sistema de manejo de residuos. Entonces, para generar ingresos, decidimos enseñarle a los alumnos y sus comunidades a generar un buen programa de reciclaje. Implementamos este programa piloto en ocho escuelas, todas ubicadas en la ciudad de México, y vimos que se podían generar más de los \$20,000.00 pesos que estábamos pensando, con el puro reciclaje, a la par de ofrecer un programa de educación ambiental completo (Entrevista con Julio Álvarez, Director y Fundador de Grupo Promesa, Julio de 2019).

Originalmente, Grupo Promesa buscó aliados de recolección que fueran a las escuelas por los residuos, de tal manera que esos aliados le «compraran» a Grupo Promesa lo recolectado, con el fin de subsanar el programa sin que le genere costo a la escuela. La estrategia fue exitosa. Para el siguiente año, la cuota de \$20,000.00 dejó de aplicarse y se agregaron 30 escuelas. Al siguiente año se agregaron 90. Luego 180. Y ahora, en el 2019, son 237 escuelas las que integran el programa. Entre el 2009 y el 2014 el desarrollo de este emprendimiento social consistió en pruebas piloto, haciendo campañas y buscando oportunidades en las empresas, mas no fue hasta el 2015 cuando logró despegar hasta consolidarse a lo que es actualmente. El programa, gratuito para las escuelas y autosustentable para Grupo Promesa, se ajusta y mejora constantemente.

Para la fecha en la que se realizó el presente estudio, Grupo Promesa cuenta con cuatro camiones de recolección de residuos y un centro de acopio. En determinados días del mes, las escuelas afiliadas convocan a su comunidad para llevar residuos, así los camiones recolectan, pesan y contabilizan, dándole dos tipos de reportes, uno de impacto ambiental y otro de impacto financiero, es decir, cuánto dinero generaron:

Hacemos un fondo ambiental para cada escuela y con ese fondo ellos van pagando talleres, pláticas ambientales, contenedores de residuos, huertos, todo aquello que se requiere conforme avanzan en el programa. La escuela que más tiempo tiene con nosotros, cuenta ya con paneles solares, captador de agua pluvial, huertos y centros de composta, hidroponía y centros de reciclaje, todo esto totalmente gratuito sin tener que pagar un solo peso (Entrevista con Julio Álvarez, Director y Fundador de Grupo Promesa, Julio de 2019).

Ha sido importante, para cimentar la confianza con toda la red de aliados, colaboradores y empresas, ser claros en sus procesos para cuidar la rectitud de intención del emprendimiento social, pues es una sociedad con fines de lucro.

Para Julio Álvarez, el objetivo es replicar el modelo educativo y crecerlo. Por ello, mantiene total transparencia con las escuelas y los nuevos clientes que se suman a la iniciativa. Es por eso mismo que el pesaje de los residuos se hace *in situ*, generando la bitácora de cuánto material se está recolectando, con una lista de precios de cuánto es lo que Grupo Promesa debe pagarle a la escuela:

Hemos logrado incrementar gracias al volumen que estamos manejando —cien toneladas mensuales, un poquito más, de materiales reciclados— y nosotros a ellos les entregamos un precio que está por encima del mercado de cada material. Ahí es como va la transparencia en la parte que nosotros ya generamos utilidad, es en el margen que estamos generando a través de ir incrementando cada día más nuestro volumen. Desde el día uno supimos que este sería un modelo de volumen. Había que manejar toneladas para que pudiera ser algo realmente sustentable, tanto para la parte operativa como para la parte administrativa (Entrevista con Julio Álvarez, Director y Fundador de Grupo Promesa, Julio de 2019).

Es hoy urgente cuidar el medio ambiente; antes, en las escuelas se enseñaban a «poner la basura en su lugar» por no tirarla, pero ahora es una conciencia mucho mayor de «no la pongas en su lugar así nada más», más bien «no generas basuras, generas residuos, clasificalos para que tengan la ubicación indicada».

Actualmente, Grupo Promesa tiene su centro de acopio en la ciudad de México. Tras recoger el material de las escuelas, perfectamente separado e identificado no como «basura» sino como «material reciclado» de primera calidad, lo venden directamente al último proveedor, que es quien transforma el material, «tenemos diferentes proveedores que pasan a nuestra bodega y nos compran el material directamente para garantizar el mejor precio posible del mercado», comenta Julio. Así es como han logrado el incremento del precio, eliminando terceros mediante acuerdos con empresas para vender lo que recolectan.

« NO TRAEN BASURA, TRAEN RESIDUO SÓLIDO »

Elsa Núñez es pedagoga y trabaja desde hace 25 años en el Colegio Peterson, primero en el departamento de Psicopedagogía y actualmente en el Departamento de Responsabilidad Social del Plantel Pedregal; al día de hoy, el Colegio Peterson está integrado por cinco planteles: Pedregal (Preescolar Montessori y Primaria), Lomas (Preescolar, que es donde surgió la escuela hace 53 años), y dos campus completos, de preescolar a preparatoria, Campus de Tlalpan y Campus de Cuajimalpa. Su encuentro con Grupo Promesa fue a través de una madre de familia que trabaja en una Escuela Promesa; fue ella quien le comentó el proceso de reciclaje que Elsa quiso replicar. Al 2019, cuatro de estos cinco planteles han estado formalmente en los programas de Grupo Promesa. Al final del ciclo escolar, un reporte muy completo, cuantitativo y cualitativo, mostró que se reunieron 38 toneladas de residuos, «es un logro importante porque son 38 toneladas que serían basura. Hoy están recicladas de manera adecuada. Durante una reunión de la Dirección General de los cuatro colegios, hice la presentación y muchos estaban gratamente sorprendidos», comenta Elsa.

Antes de Grupo Promesa, las dificultades que solía experimentar el Colegio Peterson estaban relacionadas al reciclado, pues tras hablar con personas que irían a recolectar los residuos decían «Sí, el martes vamos», mas nunca llegaban. El plantel Pedregal es de instalaciones pequeñas, por lo que no cuenta con mucho espacio para almacenar:

Establecí contacto con Teresita Bernal, Directora del programa de Escuelas Promesa. Ella me explicó el proceso. Fue muy largo entrar, tardamos cuatro o cinco meses, porque implicaba firmar documentos, un contrato que le dimos al abogado del Colegio para que revise. Cuando vimos que todo fluía bien empezamos con el proyecto piloto. Al principio hubo mucho interés de la comunidad, trabajamos de la mano, haciendo equipo Grupo Promesa, Colegio Peterson y yo para que la comunidad se familiarice y sepa qué implicaba reciclar, desde saber que no traen basura, traen residuo sólido e incluso también que el asunto no es «qué traigo», sino «cómo lo traigo» al colegio (Entrevista con Elsa Núñez, Maestra del Colegio Peterson, agosto de 2019).

Un caso similar lo ilustra Ana Borges, quien lleva 25 años trabajando en la escuela Anne Sullivan (Naucalpan, Estado de México). Es bióloga de profesión. De niña vivió frente a una barranca, coleccionaba insectos y cazaba mariposas. Rodeada de naturaleza, aprendió a cuidarla y preocuparse por acciones, como el desperdicio del agua en sábado de gloria. Aprendió a conocer la importancia del aire y por qué se necesita tener cierto árbol aquí y no allá, entendiendo que no se trata de «ir y sembrar», sino trazar estrategias pensando en el futuro. Eso lo aprendió de su abuela, a quien veía sembrar. Hoy, Ana tiene un jardincito del que cosecha peras, papas, y siembra también en sus alumnos todo esto con lo que creció. Es maestra de Ciencias desde 1º a 6º de primaria, en secundaria es maestra de Geografía y coordina el proyecto de Educación Ambiental.

GRUPO PROMESA LO PRIMERO QUE ME DIO, FUE CONFIANZA. VI QUE LO QUE MÁS DISFRUTABAN ERA EL APOYO EN EDUCACIÓN AMBIENTAL, NO PENSABAN CUÁNTO DINERO VOY A GANAR O ESTOS ALUMNOS NO SON TAN INTERESANTES. ENCONTRÉ APOYO EN EL CAMBIO DE HÁBITOS PARA TENER UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA, VIVIR MEJOR. ESO ES LO QUE NECESITAMOS TODO. ENCONTRARLOS FUE DECIR AH, MIRA, ELLOS TAMBIÉN LO ESTÁN HACIENDO, Y LO HACEN SÚPER BIEN.

—ANA BORGES. MAESTRA DE LA ESCUELA ANN SULLIVAN.

Como institución educativa, la escuela Anne Sullivan fue de las primeras en reciclar Tetra Pak, plásticos y periódicos, por lo que Ana buscaba constantemente ayuda de alguien que pasara por los materiales acumulados, que solían ser bastantes, pues en el calendario anual cada martes tocaba un producto, el jueves otro y a fin de mes, periódicos. Hasta que un día, una exalumna le comentó que estaba haciendo su servicio social en una organización que podría ayudarla:

Mi exalumna nos hizo el contacto con Grupo Promesa, le dijo a Julio que la escuela iba un poquito adelantada, pues llevábamos unos años intentando tener el programa de educación ambiental y yo siempre tenía problemas con lo del acopio de los residuos. Esto fue en el 2013. Fuimos de las primeras escuelas a las que invitaron. Julio solucionó totalmente el problema que teníamos del acopio. Antes, pasaban dos años y el señor del periódico no pagaba; el de los plásticos, si no se juntaba una tonelada, no lo venían a buscar. Siempre he dicho que si yo, como maestra soy la única trabajando con mis alumnos, no avanzamos (Entrevista con Ana Borges, Maestra de la escuela Anne Sullivan, agosto de 2019).

Cuando Julio Álvarez y Teresita Bernal presentaron durante una junta escolar el programa, todos en Anne Sullivan quedaron encantados, «tenemos que participar», fue el acuerdo común. Grupo Promesa ofreció la solución que necesitaban y un programa de educación ambiental. Algo que fue determinante, recuerda la maestra Ana, es que esa plática se dirigió a todos los integrantes del plantel, desde el personal de mantenimiento a la plantilla de profesores. Estaba la señora de la limpieza, la señora de la caja y la maestra de matemáticas. Se abordó el gran tema: todos somos parte de la problemática. No son solamente los niños que tiran basura, o los maestros quienes desperdician papel.

EL RETO DEL SIGLO: CAMBIAR DE HÁBITOS

Daniel Goleman y Peter Senge propusieron en 2014 un modelo al que llamaron Triple Foco¹⁹ que sugiere la inclusión de tres elementos en la educación: el control cognitivo, la empatía y el pensamiento sistémico.

El primer elemento es importante para que los niños puedan manejar sus emociones y armonizar sus acciones con lo que les importa y motiva. El segundo contribuye a que los niños puedan conectar cognitiva y emocionalmente con los demás y desarrollen la predisposición a echar una mano. El tercero les ayuda a entender los fenómenos del día a día desde la perspectiva de un sistema, identificando cómo acciones y consecuencias se conectan de formas no evidentes y dónde se generan ciclos de retroalimentación positiva o negativa que hay que aprovechar o romper para conseguir cambios.

¹⁹Goleman, D. y Senge, P. (2014). Triple Focus: Un nuevo acercamiento a la Educación. Barcelona, España: Ediciones B.

Grupo Promesa combina estos tres elementos con un programa que promueve una nueva forma de entender lo que consumimos, armonizando acciones a corto plazo con la motivación de generar un impacto a largo plazo, desarrollando empatía con las generaciones que vienen e identificando las dinámicas sistémicas del agua, el clima y el ciclo de vida de los productos de consumo.

La maestra Elsa relató que son los niños quienes dicen en casa «cierra la llave del agua, mamá» o «apaga el foco, papá». Comenta también que hay niños con sensibilidad e interés, que a veces al momento del reciclaje se acercan y preguntan «¿qué estás haciendo, por qué lo estás haciendo... oye, te ayudo?».

Tal es el caso de Zaid, un chico de once años que una mañana salió de su salón de clase para ir al baño y vio al grupo de Escuela Promesa trabajando hombro con hombro y residuo por residuo. Zaid, por no estar en el grado que suele convocar este emprendimiento social, no había tenido oportunidad de participar. Interesado, entabló conversación con Aldo, el responsable del programa en su escuela, y tras platicar con él se sumó a las filas del comité ecológico: «lo que más me emociona de ser un líder es que puedo influir en las personas, me doy cuenta de eso porque he visto sus cambios». En este proceso, tuvo un aliado en particular, su amigo Darío, quien lo ayudó a «crear cosas», organizar los juegos y acomodar a los niños de 1º de primaria cuando iban a compartir con ellos alguna actividad sobre el agua, la tierra, el aire y el fuego:

Yo entré a Promesa en el 2018, tenía diez años, y los niñitos para los que eran las actividades eran de 1º de primaria. Era muy entretenido, iba de tres a cuatro, pasaba una hora completa con ellos y era una gran experiencia, he aprendido mucho. Hago esto porque me gusta y porque se necesita un cambio para la humanidad, dicen que para el 2050 habrá más plástico que peces en el mar, todas las personas podemos aportar un granito de arena sano para el mar, en vez de otras cosas. (Entrevista con Zaid, Líder Ambiental de 11 años, agosto de 2019).

Una de las cosas que Zaid manifestó que más le gustan es resignificar los residuos, darle más vida a lo que la gente considera que es «basura» para convertirlo en algo funcional y hermoso, como hacer alhajeros, cajitas y cuadernos.

Para el ciclo escolar septiembre – diciembre 2019, Zaid ya no estará en una Escuela Promesa. Ha pasado a 1º de secundaria y formará parte de una nueva institución. El aprendizaje que obtuvo lo impulsa a seguir, «las cosas que hice en Grupo Promesa me motivaron mucho, me hacen feliz porque cuido a mi planeta, continuaré con todo lo que aprendí en primaria».

Este impacto o *mindset* que generan los programas en los niños, es evidente en el cambio de hábitos que se logran con las acciones:

Lo ves en la niña que va por un helado, el papá le dice «oye, cómpratelo con vasito para que no se te caiga», y ella le dice «no, porque estoy generando dos residuos que van a tardar tantos años en degradarse». Se están generando hábitos para una vida más sostenible, disfrutable, se vuelven conscientes de cómo impactan. Hoy todo mundo se cree experto, pero hay muy poca información confiable, por eso nosotros buscamos procurarla. Es ir formando personas con un conocimiento real, que sepan el proceso, por qué están separando los residuos, el impacto tienen, para que puedan ser ciudadanos responsables y tener decisiones informadas (Entrevista con Julio Álvarez, Director y Fundador de Grupo Promesa, Julio de 2019).

Un elemento extra que resulta motivador para los estudiantes, son los «Puntos Promesa», pues las maestras entrevistadas consideran que esto le procura a los niños dos ejes: 1) Si bien no obtienen puntos de calificación por esto, sí sienten la gran satisfacción de contribuir a un mundo mejor y cuidar al planeta, 2) Les reconocen la labor que realizan en casa, y los motivan con el intercambio de sus puntos por objetos ecológicos hechos de material reciclado. Cada vez que un niño aporta un kilo de papel blanco o de latas de aluminio, le dan, por decir, 10 Puntos Promesa. Se tiene el caso de un estudiante que reunió puntos durante varios años para poder intercambiarlos por un teclado para computadora hecho de bambú.

El primer año se juntaba reciclaje para obtener puntos. Los niños traen los residuos. El camión de Promesa entra al estacionamiento del colegio, lo cual implica quitar tres lugares para maestros, de 7:00 a 9:30 am. Así, hay muchos residuos que ya no entran al colegio, pues se bajan de los coches y las cajuelas, viene la chica de Grupo Promesa responsable, trae la báscula y una mamá ayuda a pesar las cosas. Ahora sólo tenemos un peso general, antes era por niño, cuánto juntaba al año. Pesamos todo, se mete al camión cartón, papel y periódico; se mete al colegio todo lo que es pet, hdpe (plásticos de detergentes, cosméticos e higiene personal) y en bolsas grandes metemos latas y chatarra. Es un trabajo de comunidad importante. A las 9:30 – 9:45 am no ves un papel ni un residuo en el colegio. Así cambiamos la mentalidad de traer los residuos no por «los puntos que me van a dar», sino por «la conciencia y el bien que estoy aportando al medio ambiente» (Entrevista con Elsa Núñez, Maestra del Colegio Peterson, agosto de 2019).

Retomando la experiencia de Zaid, en su primera aportación reunió ¡200 kilos de pet! sumado a los 800 kilos que se juntaron en su escuela. Esto habla de una férrea voluntad y de gran alianza familiar, pues en otro momento, Zaid juntó 600 kilos en su familia, integrada aproximadamente por 15 personas, «todos en la familia me ayudan», comenta, «mi mamá me lleva a Grupo Promesa; mi papá tiene una tienda de abarrotes, tiene muchas cajas y me ayuda a doblarlas para llevarlas». Lo que ha logrado en su círculo familiar es crear conciencia de todo lo que se genera en una vuelta al supermercado o en un domingo de comida familiar. Le ha enseñado a los niños y adultos de su familia qué hacer con el plástico, el envase del shampoo, el cartón, y qué uso correcto darles. Por lo anterior, es comprensible su emoción al juntar tantos kilos de pet y cartón, «me daba orgullo porque lo había hecho bien», comenta.

Si bien en las comunidades familiares es importante el apoyo, a nivel emprendimiento es fundamental la colaboración con aliados clave. Para subsistir, Grupo Promesa ha tendido puentes con WWF México (Fondo Mundial para la Naturaleza, por sus siglas en inglés World Wildlife Fund) para el contenido ambiental de todos los cursos, además de otras fundaciones a través de las cuales se han acercado escuelas públicas que integran su red. Una de esas fundaciones es ProEducación, que maneja cientos de escuelas y ha contribuido a abrir puertas a salones, hábitos y mentalidad de alumnos y sus comunidades. Otro aliado importante es Google, quien facilita la plataforma Google for education:

Algo muy padre que hicimos con Google fue un programa de cero residuos en las escuelas. El predio para los ganadores fue un Google Day Experience. El corporativo vio cómo las escuelas están haciendo un cambio cultural y los niños, en la experiencia de ese día, vieron que Google tiene sus huertos, separación de residuos, ven que lo que les enseñamos, otros lo aplican. Eso buscamos, alianzas que generen un impacto completo, nos acercamos a empresas que están ayudando a hacer un cambio. (Entrevista con Julio Álvarez, Director y Fundador de Grupo Promesa, Julio de 2019).

En cuanto a la experiencia de del Día de Basura Cero, la escuela Anne Sullivan lleva dos años participando por invitación de Green Apple Day of Service (greenapple.org). Como su nombre lo dice, es una competencia internacional cuyo reto es no generar basura durante un día. Los alumnos de 1º de secundaria de la maestra Ana Borges, son quienes organizan el evento, que si bien es un día, lo trabajan durante meses. Dividen todo lo que se genere en la escuela y lo pesan. En el 2019, la escuela tuvo 60 % menos de envolturas durante el Día de Basura Cero; el papel disminuyó en 66 %. Todo esto fue guiado por Grupo Promesa, quienes enviaron a la escuela la convocatoria, la inscribieron y mandaron videos, obteniendo premios en dos ocasiones:

Eso es muy bueno para los niños. No importa que sea un reconocimiento nada más, para ellos es la participación y ser reconocidos, y luego estos datos se los presentamos a los papás. Les decimos «Gracias, papás, ustedes al procurar servilleta de tela contribuyen a tanto porcentaje menos de papel» (Entrevista con Ana Borges, Maestra de la escuela Anne Sullivan, agosto de 2019).

En cuanto a aliados de inversión, Grupo Promesa cuenta con personas de confianza que han querido involucrarse en el proyecto. Sin embargo, no han trabajado con fondos grandes enfocados a recuperar su inversión, sino con gente de alta calidad que ayuda con aportaciones y *expertise*, personas que saben que todos los procesos van enfocados al crecimiento del programa.

FLUJO DE CAJA POSITIVO

Para lograr operar con flujo de caja positivo, fue importante trazar metas financieras. Para lograrlo, Grupo Promesa migró en el 2018 a un modelo que involucra universidad y empresas, siempre buscando que el programa forme agentes de cambio. En gran parte, el germen de esta migración inició en las escuelas.

Julio relata que egresados de Escuelas Promesa, ya universitarios, impulsaron el programa dentro de su universidad. Lo mismo ocurre con empresarios y empleados que, de escuchar lo que sus hijos les contaban, tomaron la decisión de acercarse a este emprendimiento social. Al 2019, Grupo Promesa está trabajando con 4 residenciales, 7 restaurantes y 37 empresas. Son clientes que pagan por el programa de acuerdo a los objetivos que tengan, contribuyendo a un ingreso mensual constante.

Si bien en las escuelas se logra un cambio de hábitos de raíz, han resultado rentable las empresas:

Estamos creciendo cerca de dos a cuatro empresas nuevas, por mes. Son empresas de gran renombre, internacionales, que realmente quieren empezar a tener esto. Sin importar lo sustentables que se digan, no se tienen programas ambientales internos. Podrán decir que tienen una planta en tal lugar que es totalmente sustentable, que se está captando agua pluvial, que se usa energía limpia, pero vas al corporativo y no tienen este conocimiento, porque la cultura como tal todavía no está. Esto nos ha ayudado mucho a poder implementar en organizaciones programas de cambio de cultura ambiental. Hasta ahora hemos tenido un éxito increíble y esto se ha ido difundiendo. Nos ha ayudado a crecer en empresas. (Entrevista con Julio Álvarez, Director y Fundador de Grupo Promesa, Julio de 2019).

Grupo Promesa se refiere a estos pequeños pasos como *baby steps* al involucrarse con las empresas, compartiendo con los adultos lo más básico para lograr cambios de hábito en pasos pequeños. Como en los niños, cuyos cambios este emprendimiento social considerada «formidables» a hacerlos completamente suyos, en los adultos también se han logrado cambios impresionantes a pesar de lo complicado que puede resultar:

Los niños no son el futuro, son el presente. Sí se están haciendo cambios en los papás pero, ¿en dónde está el empresario? También ellos necesitan entrar a esta parte. Eso es algo que no conozco bien, pero sé que es parte de su fin, como llegar a hospitales, hoteles para un turismo sustentable, y pues ahí va (Entrevista con Ana Borges, Maestra de la escuela Anne Sullivan, agosto de 2019).

Del presente estudio y de las conversaciones realizadas, se derivan preguntas como ¿somos una sociedad dispuesta a cambiar hábitos de vida? ¿por qué es tan difícil para los adultos ir de una «cultura» a una «contracultura», si es evidente el impacto ambiental en el entorno urbano, los mares, las noticias? ¿qué papel juegan las organizaciones, las empresas y las instituciones para cambiar los patrones que se tienen tan arraigados en nuestra forma de ser y de «tirar basura»?

P E D A G O G Í A A M B I E N T A L : S E G U I M I E N T O P R E S E N C I A L , I N F O R M A C I Ó N D I G I T A L

El desarrollo de los contenidos que utiliza Grupo Promesa en su programa de educación ambiental está dividida en tres áreas: pedagogía, comunicación y diseño. Para lograrlo, cuenta con un grupo muy diverso enfocado a encontrar y generar contenido. A través de aliados trabajan con varias organizaciones las temáticas que abordan, buscando aliarse con expertos ambientales y de otras áreas.

Para una mejor organización de temas y, especialmente, una óptima secuencia en el programa educativo, Grupo Promesa divide los temas por año, coincidiendo con el lapso pactado en los convenios escolares. Dicho de otra manera, es un plan de estudios de educación ambiental para la vida:

Primer año: Separación y reciclaje de residuos sólidos.

Activación y capacitación del comité ecológico.

Entendimiento de la importancia de la separación de residuos y su reciclaje.

Programa permanente de campañas de reciclaje.

Construcción de aprendizajes fomentando hábitos, intereses y valores para la vida diaria.

Segundo año: Aprovechamiento de residuos orgánicos y huertos escolares.

Campaña permanente de reciclaje.

Implementación de ecotecnias didácticas (huerto y composta).

Aprendizajes aplicables a la vida diaria.

Tercer año: Soluciones para el ahorro de energía.

Campaña permanente de reciclaje.

Seguimiento de huerta y composta.

Entendimiento de los impactos ambientales producidos por la energía tradicional.

Introducción e incorporación a energías renovables.

Cuarto año: Soluciones para el ahorro de agua.

Campaña permanente de reciclaje.

Seguimiento de huerto y composta.

Seguimiento de energías renovables.

Construcción de hábitos y aprendizajes para eficientizar el uso de agua.

Introducción a alternativas para el aprovechamiento del agua pluvial.

Quinto año: Escuela emisiones neutras.

Análisis de la huella de carbono de la institución.

Propuesta personalizada para la reducción o neutralización de la huella de carbono.

Flora y Fauna.

Parte de la estrategia de Grupo Promesa es que todos los contenidos que se difunden y entregan en este lapso, desde lo didáctico a los reportes, es en formato digital. No hay entregas en papel ni físicas. Todo es totalmente en línea, desde los cursos online en los que se trabaja en las escuelas que están fuera de la ciudad de México. Cabe destacar que, en contraparte, todo el seguimiento mensual es persona a persona. Siempre hay un responsable por parte de Grupo Promesa dándole seguimiento a las pláticas y colaborando los días de recolección en cada uno de los espacios.

LÍDERES AMBIENTALES

En la estructura del programa es clave la participación de los «Líderes Ambientales», grupo conformado por estudiantes de 1º de secundaria. Para formarlos, Grupo Promesa imparte talleres los martes para preparar a los alumnos interesados. Desde 6º primaria inicia la capacitación, donde les dicen «Jóvenes, ustedes el próximo año serán las personas que con un chaleco especial estarán afuera recibiendo el material, ayudando a los pequeños», comenta la maestra Ana Borges.

Con el paso de los años, se ha identificado que en el Colegio Peterson los alumnos que más se involucran son los de 6º de primaria, por su interés en contribuir a mejorar el medio ambiente. Como suele ocurrir, los registros indican que inician ayudando muchos y después va bajando el número, pues no a todos les gusta ni se sienten cómodos haciéndolo:

Muchas veces les da asco, no todo el mundo tiene la conciencia de mandar las cosas enjuagadas, limpias y secas. Ellos se dan cuenta y aprenden. Les damos guantes y ven que este proceso de reciclar no es tan fácil, no nada más es aventar cosas a una bolsa y mandarlas al colegio. Cuando llegan a su casa, lo comentan y dicen «si vamos a reciclar hay que llevarlo bien, limpio, cartón-periódico-papel compactado y lo demás enjuagado y seco» (Entrevista con Elsa Núñez, Maestra del Colegio Peterson, agosto de 2019).

Esto manifiesta que, si bien se han invertido años de capacitación, este debe ser un proceso permanente. Grupo Promesa sabe que no basta decir «ya capacitamos a los alumnos, al personal de mantenimiento y a los maestros»; sabe que es una tarea anual, constante, para recordar por qué y para qué se hace todo eso.

Parte del reto que implica esta labor de los Líderes Ambientales los días de recolección, es la logística. El material es mucho y debe hacerse todo muy rápido para no entorpecer la fila del tránsito, como suele ocurrir en los primeros años de adopción del programa. El tiempo ha dado experiencia para que todo se acomode en un esquema de organización eficiente:

Por ejemplo, vas en tu coche, dejas a tu niña chiquita y al entregar tus residuos dices «este material es de Cristi Pratts de Kinder 1», y así la persona encargada de Kinder 1 clasifica lo que se entregue. Después, los Líderes Ambientales le entregan sus puntos a los niños. Van a los salones y preguntan: «¿quiénes trajeron para la colecta, salvando el mundo el día de hoy?». Entonces levanta la mano, digamos, el 35 % de los alumnos. Llevamos un registro y hacemos gráficas dónde les vamos enseñando su participación. Eso anima a los niños: «Oye, no es posible, nosotros somos los que menos participamos, hay que hacerlo» (Entrevista con Ana Borges, Maestra de la escuela Anne Sullivan, agosto de 2019).

Hay actividades especiales de los Líderes Ambientales en fechas como el Día de la Tierra, cuyo tema del 2019 fue «Protejamos a nuestras especies», por lo que hicieron una investigación que le presentaron a los niños de Kinder. Durante unas horas, estos jóvenes fueron sus maestros. Les enseñaron, por medio de actividades lúdicas, por qué debemos proteger a las abejas, mostrándoles cómo ponerles agua con canicas para que no se ahoguen y así las abejas puedan beber ahoga sin peligro. No es de extrañar que esta sea una de las actividades predilectas de los niños de secundaria, «es mucho orgullo para los de secundaria hacerlo, les encanta, es la actividad principal para ellos» comenta la maestra Ana, «el hábito que está creciendo en los estudiantes de 1º de secundaria, al comunicarle a otros algo que produce cosas buenas, los convierte en agentes de cambio».

CONFIGURANDO EL FUTURO

¿Qué sucede cuando los alumnos egresan y han concluido el lustro de aprendizaje? El impacto logrado está llevando a Grupo Promesa a replantearse objetivos y metas para los próximos tres – cinco años, en lo que podemos llamar «Operación *post* lustro», es decir, qué acciones implementar y cómo continuar involucrando a los egresados de Escuelas Promesa que se acercan al equipo y preguntan con toda su humanidad... «¿qué más puedo hacer?»

**SE TIENE EL CASO DE UN SEÑOR
CUYOS HIJOS EGRESARON DE LA
ESCUELA ANNE SULLIVAN,
Y ES EL PRIMERO QUE LLEGA CADA
MARTES DE COLECTA,
A LAS 6.10 DE LA MAÑANA, PARA
PARTICIPAR.**

Ahora que ya se van los de tercero, las mamás llegan, se despiden de mí y me dicen: «Miss, gracias, ¿ahora qué voy a hacer? Ahora sí estoy en un problema, ¿qué hago con lo del reciclado? Porque ya están acostumbradas. Y ¿ahora qué hago?» Pues le digo «No señora, aquí estamos todos los martes, yo le aviso» (Entrevista con Ana Borges, Maestra de la escuela Anne Sullivan, agosto de 2019).

Derivado de lo anterior, ha iniciado la capacitación a voluntarios que se acercan a las oficinas de Grupo Promesa con la convicción de generar un cambio ambiental, «les estamos dando herramientas para que sepan de forma concreta qué pueden hacer», comenta Julio al respecto.

En esta línea, los proyectos buscan que lo aprendido no se quede en «qué bonito programa y qué padre lo que me enseñaste», sino que se trata de comunicar «¿qué vas a hacer hoy para activar tu programa, para activar tu campaña, tu composta, tu huerto, ya sea que vivas en un departamento o en un rancho?». Para ello, Grupo Promesa ofrece herramientas que puedan activarse desde el día uno.

En cuanto al tema escolar, se tiene interés por llegar a toda la República Mexicana con programas educativos y buenos aliados que, específicamente, puedan ayudar en la parte de recolección. Paradójicamente, lo que fue el motor que impulsó el crecimiento de Grupo Promesa y consolidó su permanencia y sustentabilidad, es ahora su cuello de botella. Escuela Promesa está operando en Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Puebla y Toluca. En ellos, el modelo está operando extremadamente bien en las escuelas. Sin embargo, el punto que está complicando sus procedimientos es el tema del reciclaje, que tiene acción únicamente en la ciudad de México. Julio tiene claro que no quieren ser vistos como una empresa de reciclaje.

En ciudades donde se ha implementado el programa, trabajamos con aliados de reciclaje. El tema de reciclado y de manejo de residuos, en general, es un tema en México que no está muy bien regulado, no todo el mundo tiene los permisos pertinentes para poder hacer el manejo de residuos. Estamos buscando certificaciones para las empresas y darle confianza a las escuelas o clientes que tenemos fuera de México, para que puedan dar un trato correcto y nos puedan entregar un reporte. Es un gran cuello esta parte de la replicabilidad en este tipo de aspectos (Entrevista con Julio Álvarez, Director y Fundador de Grupo Promesa, Julio de 2019).

Salvando lo anterior, se tiene la voluntad de crecer el impacto y lanzar campañas de difusión en escuelas y empresas. Grupo Promesa está trabajando en el fortalecimiento del programa empresarial. Saben que no tienen tiempo, que la problemática ambiental es cada día más demandante y que no puede esperarse que los niños que hoy en día están aprendiendo, lleguen a hacer adultos y hagan cambios; saben que tiene que empezarse a trabajar con industrias que están teniendo un impacto directo y mayor. Al respecto, comenta Julio, «estamos armando una estrategia para hacer un programa de empresas cero residuos, compras y cambios sustentables, explorar cómo se puede mitigar y hacer cambios, porque realmente generan un impacto ambiental grande».

En cuanto al desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan aumentar el alcance de Grupo Promesa, se vislumbra la posibilidad de desarrollar una app a la que todos los usuarios puedan integrarse, dar seguimiento a los programas vía digital y medir el impacto de todos los involucrados:

Hoy en día trabajamos con 450 mil personas, tanto de empresas como escuelas, pero si queremos llegar a cinco millones, definitivamente vamos a necesitar soluciones tecnológicas para tener mucho mejor control. Ahora nos estamos enfocando al crecimiento orgánico y vemos todas las aristas que podemos encontrar para no gastarnos mañana no sé cuántos millones en una plataforma que puede ser totalmente obsoleta en un año (Entrevista con Julio Álvarez, Director y Fundador de Grupo Promesa, Julio de 2019).

Para cimentar el futuro, se busca que, además de generar impacto social, Grupo Promesa siga siendo un negocio escalable.

Además del reciclado mensual, ofrece Grupo Promesa dos reciclados electrónicos al año, uno en junio y otro en diciembre. Reciben todo lo que se conecte. Pueden verse todo tipo de aparatos almacenados en las casas, impresoras, computadoras, cargadores, pilas. Esto, además del reciclado mensual, ha sido muy exitoso. Las escuelas entrevistadas para este estudio reportan que la gente no sabe qué hacer con sus aparatos.

Ahora, con la participación de las empresas y los ingresos que esto permite para crecer los programas, va siendo real el sueño de ese muchacho de 21 años que quiso formar agentes de cambio, crear programas de cultura ambiental y cambiar los hábitos de un país. Este es, posiblemente, el gran mérito de Grupo Promesa con toda su red de colaboradores: lograr un cambio de mentalidad en pro de la creación de un mejor lugar y calidad de vida para los mexicanos.

REFLEXIONES PARA EL FUTURO

CONTENIDO

Presentación

Prefacio

Resumen Ejecutivo

Emprendimientos Sociales

- Laboratoria
- Nuup
- Grupo Promesa

Reflexiones para el futuro

Referencias

Es incuestionable el valor real e impacto social que generan los emprendimientos sociales que hemos presentado. Para solucionar problemáticas reales que enfrentamos individual y colectivamente, las buenas intenciones de sus fundadores y equipos —como en toda empresa— han requerido ser competitivas y sostenibles económicamente, pero más que nada, tener aliados, actores y colaboradores.

Mary Conway Dato-On, plantea en un capítulo del libro «Modelando el emprendimiento social en México», una serie de preguntas que termina con esta:

¿Qué le depara el futuro al movimiento del emprendimiento social?

Ciertamente, más que nunca, el mundo necesita emprendedores sociales que nos ofrezcan una nueva visión y formas alternas de vida. Pero también, más que nunca el futuro del emprendimiento social necesita el compromiso de las personas y las familias, los empleados y las parejas, el chef, la ama de casa, los profesores, los vacacionistas y los consumidores, es deber de todos modificar nuestros hábitos y resignificar nuestras formas de pensar para contribuir a que estos cambios sean posibles.

La vida es irreversible... y, aunque vamos tarde, estamos a tiempo de actuar.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

CONTENIDO

Presentación

Prefacio

Resumen Ejecutivo

Emprendimientos Sociales

- Laboratoria
- Nuup
- Grupo Promesa

Reflexiones para el futuro

Referencias

Costa Checa, Mariana. (4 de enero de 2018). *Laboratoria, un año en retrospectiva*. Medium. Recuperado de: <https://medium.com/laboratoria/laboratoria-c8b499dcf793>

Conway Dato-On, M. Dávila Castilla, J.A. (Coords.). (2018). *Modelando el emprendimiento social en México*. México: Lid Editorial.

Conway Dato-On, M. (2018). Introducción al emprendimiento social: ¿lo reconoceré cuando lo vea? En: *Modelando el emprendimiento social en México*. Conway Dato-On, M. Dávila Castilla, J.A. (Coords.). pp. 27-43. México: Lid Editorial.

Dávila Castilla, J.A. (Coord). *Iniciativa Empresarial: Hacerlo bien y hacer el bien*. México: Editorial Lid.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, B.C.: New Society Pub.

Elkington, J. y Hartigan, P. (2008). *Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Goleman, D. y Senge, P. (2014). *Triple Focus: Un nuevo acercamiento a la Educación*. Barcelona, España: Ediciones B.

Heifer International (2014) Estudio de Mercado de la miel y subproductos de la colmena: Región Chiapas.

Kania, J. y Karmar, M. (2011) Collective Impact. Stanford Social Innovation Review.

Marin, H. (17 de octubre de 2017). *El ADN atrás del impacto de Laboratoria. La fórmula secreta que ayuda a empresas a transformarse digitalmente*. Medium. Recuperado de: <https://medium.com/laboratoria/el-adn-atr%C3%A1s-del-impacto-de-laboratoria-5c63e11394bf>

Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Meadows, D. H., & In Wright, D. (2008). *Thinking in systems: A primer*.

Meadows, D. H., & Club of Rome. (1972). *The Limits to growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.

OECD (2017). Economy. Raising productivity in small traditional enterprises. Recuperado de: <https://www.oecd.org/mexico/mexico-raising-productivity-in-small-traditional-enterprises.pdf>

OECD (2019) Employment Outlook. Recuperado de: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9ee00155-en/index.html?itemId=/content/publication/9ee00155-en>

Prahalad, C.K. y Hart, S. L. (10 de enero de 2002). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Strategy+Business. Recuperado de: <https://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9b3b4>

SIAP SAGARPA (18 de abril, 2018) Atlas Agroalimentario. Recuperado de: http://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2017/Atlas-Agroalimentario-2017

Senge, P. M. (2008) *The necessary revolution. How Individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. New York: Doubleday.

Thomas, H. y Hedrick-Wong, Y. (2019). *Inclusive Growth: Addressing the Global Challenge of Social Inequality and Financial Inclusion*. Emerald Publishing.

Turner, S., Merchant, K., Kanid J., y Martin E. (2012) *Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 1*. Stanford Social Innovation Review. Recuperado de: https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_1

Yunus, M. (2006). *Discurso de aceptación del Premio Nobel de la Paz 2006. Blog de Santiago Santana. Recuperado de: <https://santiagosantana.com/2009/02/22/discurso-de-aceptacion-del-premio-nobel-de-la-paz-de-2006-muhammad-yunus/>*

AUTORES

Dr. José Antonio Dávila Castilla Director del Centro de Investigación en Iniciativa Empresarial-EY (CiiE-EY) · IPADE

Addy Góngora Basterra Directora de Contenidos · México Media Lab

COLABORADORES

María José Céspedes Directora General. Ashoka México, Centroamérica y el Caribe.

Araceli Campos Country Manager México · Laboratoria

Melissa Mendevil Gerente de Innovación · Bosch, Guadalajara

Arturo Robles Maloof Vicepresidente de Agile Dojo · Citibanamex

Dulce Lemus Egresada · Laboratoria

Julio Álvarez Fundador · Grupo Promesa

Zaid Líder Ambiental de 11 años

Ana Borges Maestra · Escuela Anne Sullivan

Elsa Núñez Maestra · Colegio Peterson (Plantel Pedregal) y Responsable del Departamento de Responsabilidad Social

María Luisa Luque Cofundadora · Nuup

Vincent Lagacé Cofundador · Nuup

Teresa Magdalena Buendía	Directora de Programas · Nuup
Alejandra Garduño	Oficial de Programas · Fundación W. K. Kellogg.
Xavier Moya Director ·	Oficina de Proyectos del Sureste · Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Luis Mondragón	Departamento de Agricultura, Sociedad y Ambiente El Colegio de la Frontera Sur (Ecosur).
Guillermo Ortega Rancé	COO · México Media Lab.

E M P R E N D I M I E N T O S S O C I A L E S

P A R T I C I P A N T E S D E L E S T U D I O

Laboratoria	laboratoria.la
Nuup	nuup.com
Grupo Promesa	grupopromesa.mx