

# Guía para Agentes de cambio climático



La verdad última y oculta del mundo es que este es algo que hacemos, y podríamos hacerlo de manera diferente con la misma facilidad.

David Graeber



# Contenido

Prólogo de Christiana Figueres	03
Carta de los autores	04
Biografías de los autores	05
<b>Introducción</b>	<b>06</b>
<b>Estrategia 01: Hacerlo personal</b>	<b>09</b>
<b>Estrategia 02: Reunir apoyo</b>	<b>13</b>
<b>Estrategia 03: Crear las condiciones propicias</b>	<b>17</b>
<b>Resumen de estrategias, tácticas y ejemplos</b>	<b>22</b>
<b>Caso de Estudio: Blue Ventures, África y Asia</b>	<b>25</b>
<b>Caso de Estudio: Lembaga Gemawan, Indonesia</b>	<b>27</b>
<b>Caso de Estudio: CIVIC SQUARE, Reino Unido</b>	<b>29</b>
<b>Caso de Estudio: Canopy, Global</b>	<b>31</b>
<b>Caso de Estudio: Iluméxico, México</b>	<b>33</b>
Agradecimientos	35
Notas a pie de página	35



# Prólogo

Mientras escribo, se está difundiendo la noticia de que, por primera vez, el mundo ha superado los 1,5 grados centígrados de calentamiento durante todo un año.

¿Esto significa que debemos rendirnos, aceptar los 1.5°C e irnos a vivir a las montañas?

Por supuesto que no.

## Christiana Figueres

Ex Secretaria Ejecutiva de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC)

Febrero de 2024

Copresentadora del podcast *Outrage + Optimism*  
Socia fundadora de *Global Optimism*



Una infracción de 12 meses no es una infracción permanente, y la ciencia sigue siendo clara en que:

1. la tendencia del aumento de temperatura está prácticamente en línea con lo que los científicos del clima predijeron, dado nuestras continuas emisiones de carbono, y
1. las matemáticas siguen siendo las mismas: todavía tenemos una oportunidad para evitar que esa línea de tendencia supere los 1.5 °C.

Por lo tanto, ahora es más importante que nunca, que mantengamos 1.5 °C como guía científica en el Acuerdo de París y como anclaje político para todas las acciones climáticas en el mundo.

Todo lo que decidamos hacer importa. Más que evitar lo peor, todo lo que podamos hacer para aumentar la resiliencia de las comunidades, para hacer frente a las injusticias, para traer más belleza y alegría al mundo, contribuye a cambiar el rumbo hacia un futuro habitable futuro habitable en línea con el Acuerdo de París. Y nuestros gobiernos necesitan nuestra ayuda.

Aunque tenemos acuerdos nacionales para limitar el calentamiento a 1.5°C y para detener y revertir la pérdida de biodiversidad, las políticas aún no están en su lugar para alcanzar estos objetivos.

Los flujos financieros aún no son lo suficientemente rápidos para alcanzar estos objetivos. Y la mayoría de la gente aún no sabe cómo contribuir a alcanzar estos objetivos en sus acciones cotidianas.

Ahí es donde entra en juego esta guía. Se trata de extender al mayor número posible de personas la invitación a dar forma a nuestro futuro compartido. Se trata de un conjunto de herramientas que te ayudarán a atraer a cada vez más personas a este momento de transformación global, para que cada puesto de trabajo pueda convertirse en un “empleo verde”, para que cada partido político defienda la acción por el clima, para que cada comunidad pueda convertirse en regenerativa.

Esta transformación ya está en marcha. Está ocurriendo en las comunidades locales, en las empresas globales, en las salas de juntas, en cocinas y en los jardines de todo el mundo. También está ocurriendo dentro de cada uno de nosotros. La transformación es personal y todo está sumamente interconectado. Lo que pensamos y sentimos en nuestro interior está en constante interacción con lo que estamos creando en el mundo. Con cada pensamiento, sentimiento y acción co-creamos la realidad en cada momento.

Hay logros en todos los rincones del mundo, muchos que no se celebran, en la política, los negocios y la sociedad civil por igual. Las soluciones al cambio climático y la pérdida de biodiversidad son a menudo también soluciones a la injusticia y la desigualdad, lo que significa que al trabajar hacia el progreso ambiental estamos creando un mundo más seguro, más alegre, más equitativo y más saludable para todas las personas.

**Podemos elegir el futuro que queremos para nuestro planeta. Juntos.**

## Carta de los autores

---

Ahora más que nunca, las personas entienden que el cambio climático y la pérdida de biodiversidad amenazan los lugares, las personas y las cosas que amamos. Y les importa, profundamente. Pero el cambio no está ocurriendo a la velocidad y escala necesarias, lo que lleva a sentimientos de impotencia y desesperación. Los cambios sistémicos más amplios parecen demasiado lentos, y nuestras contribuciones individuales parecen demasiado insignificantes. Y, sin embargo, las cosas **están** cambiando, porque nuestras contribuciones individuales **sí** importan. ¿Cómo podemos aumentar rápidamente el número de personas que cierran la brecha entre preocuparse y actuar para que esos cambios se aceleren?

Necesitamos un enfoque colectivo. Ningún individuo puede abordar el cambio climático por sí solo, pero pensar en nosotros mismos únicamente en relación con nuestro impacto individual es parte del problema: la gente subestima su poder para cambiar los sistemas. Hay muchas maneras de influir en el cambio: tomando decisiones en el trabajo, ofreciendo (o reteniendo) nuestro trabajo, cambiando nuestro comportamiento como consumidores, priorizando nuestras relaciones con la familia y los amigos y utilizando nuestro poder político como ciudadanos. Todo ello se refiere a nuestro papel como parte de un colectivo: una organización, una economía, una familia, una comunidad, un país. Aumentar la capacidad de las personas para utilizar toda su influencia puede ayudar a cambiar los sistemas y acelerar la respuesta colectiva mundial a la crisis climática.

El cambio climático es una "misión de todos y en todas partes", como dice Christiana Figueres. Debido a que el cambio climático afecta todo, habrá roles para todos. Pero diferentes personas tendrán diferentes oportunidades para actuar, desde el agente de cambio más cercano a los efectos de un planeta en calentamiento, hasta el que está más cerca del poder de toma de decisiones, y todos los demás. Podemos ser más efectivos colectivamente cuando las personas encuentran lugares para contribuir donde aprovechan sus fortalezas, posiciones y pasiones únicas.

Sin embargo, el statu quo ejerce una poderosa inercia. Individuos y organizaciones se benefician de modelos de negocio rentables que perjudican a nuestro planeta. Algunos mantienen el poder político manteniendo las cosas como están, y trabajan arduamente para asegurarse de que el cambio no ocurra. Romper la inercia requerirá toda nuestra energía. Como dijo Frederick Douglass, "El poder no concede nada sin una demanda. Nunca lo hizo y nunca lo hará. Si no hay lucha, no hay progreso."

### Esta es una historia de poder

¿Cuáles son los mejores enfoques para desbloquear nuestro poder colectivo para actuar? Para destilar las mejores prácticas para involucrar a colegas, pares y comunidades en la acción climática, estudiamos las estrategias utilizadas por agentes de cambio climático en todo el mundo. Lo que encontramos es aplicable para personas que trabajan en negocios, gobierno y sociedad civil por igual.

En las páginas de este manual, encontrarás ideas e inspiración para activar a todos, en todas partes.

# Autores

## Pip Wheaton

Planet & Climate Advisor y Ashoka Fellow, Ashoka

Investigadora visitante, Skoll Centre for Social Entrepreneurship



Crecer en una Australia rural despertó en Pip una gran curiosidad por el impacto humano en el mundo natural. En su infancia plantó árboles y reunió ovejas, encontró serpientes en su habitación y erizos en el jardín, y paseó en solitario contemplando cielos excepcionalmente estrellados.

Pip trabaja en el ámbito del cambio climático, tanto a nivel local en Te-Whanganui-a-Tara (Wellington), Aotearoa Nueva Zelanda, como a nivel global. Su trabajo está informado por la teoría de sistemas y un fuerte sentido de la justicia: su decisión de trabajar en el clima

se basa en el reconocimiento de que es un síntoma de fallas profundas en nuestros sistemas sociales, económicos y políticos. Ha trabajado en emprendimiento social, gobierno local, academia y filantropía en Sudáfrica, el Reino Unido y Aotearoa.

Pip es una emprendedora social galardonada por fundar enke: Make Your Mark, una organización de liderazgo juvenil en Sudáfrica. Fue una WEF Global Shaper, ganó una beca Skoll para completar un MBA en Said Business School, y es una Ashoka Fellow.

## Marya Besharov

Directora Académica, Skoll Centre for Social Entrepreneurship

Profesora de Organizaciones e Impacto, Saïd Business School, Universidad de Oxford



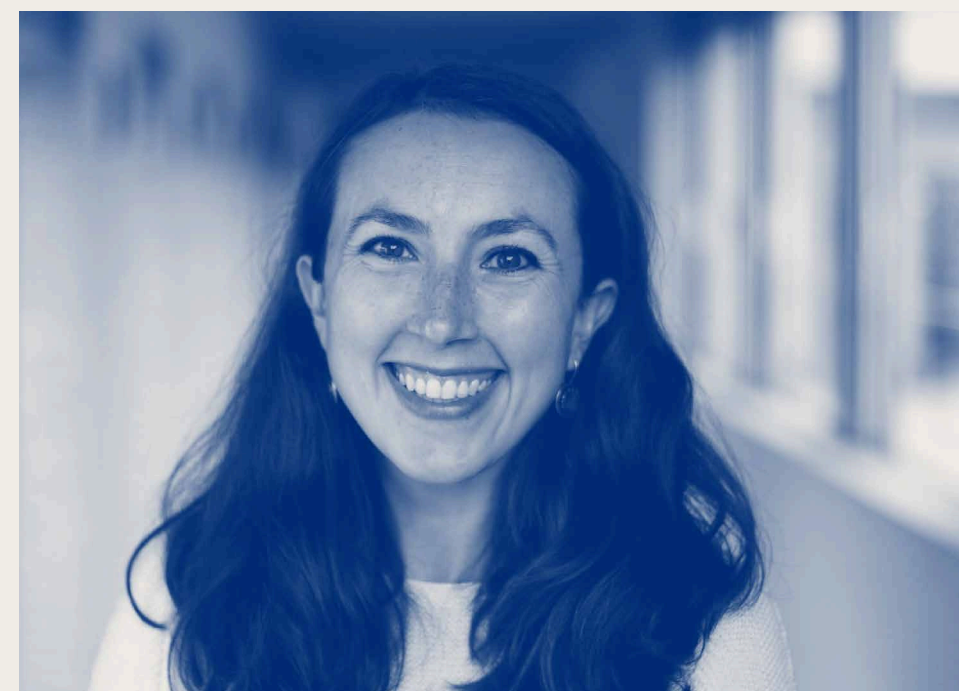
Marya dirige el trabajo del Centro Skoll con el propósito de ligar la teoría con la práctica, y equipar a los líderes empresariales para catalizar el impacto social dentro y fuera de las empresas. Su investigación se centra en el liderazgo, la innovación social y el cambio de sistemas. Enseña y asesora a líderes de todo el mundo sobre cómo gestionar prioridades estratégicas contrapuestas para lograr un impacto financiero y social positivo.

Las investigaciones de Marya se han publicado en destacadas revistas académicas como Administrative Science Quarterly,

Academy of Management Journal y Academy of Management Review, así como en publicaciones especializadas como Harvard Business Review y Stanford Social Innovation Review. Es licenciada en Estudios Sociales, máster en Sociología y doctora en Comportamiento Organizativo por la Universidad de Harvard. También tiene un MBA por la Universidad de Stanford. El trabajo de Marya sobre el clima se basa en su investigación y en su experiencia en reunir diversas voces y perspectivas para abordar retos complejos, y en el poder transformador de capacitar a los demás.

## Jessica Jacobson

Directora de Investigación e Información, Skoll Centre for Social Entrepreneurship



Jessica dirige la cartera de investigación del Centro Skoll, que reúne la investigación académica y la experiencia de profesionales del impacto social en todo el mundo, para desarrollar ideas y mejores prácticas para catalizar el impacto social.

Antropóloga de formación, ha trabajado en el sector del desarrollo internacional como investigadora aplicada y asesora en materia de género e inclusión durante una década, trabajando en todo el mundo y especialmente en África meridional y occidental.

Es licenciada en Antropología por la Tulane y un máster en Antropología y Desarrollo por la London School of Economics. El compromiso de Jessica con la acción por el clima está impulsado por los efectos injustos del cambio climático que ha visto en su trabajo y por su ferviente esperanza en un futuro mejor para la generación de su hijo.

## Introducción

Nuestros sistemas sociales, políticos y económicos están ligados con el cambio climático y la pérdida de biodiversidad. En ellos se encuentran tanto las causas como las soluciones a los retos a los que nos enfrentamos. Una respuesta mundial eficaz requiere un cambio de los sistemas: modificar las instituciones, las dinámicas de poder, las normas sociales y otras "reglas del juego" para responder a las causas profundas de la crisis climática. Para ello será necesario no sólo cambiar las políticas, sino también los comportamientos, lo que exige la participación de todos.

### Agencia de cambio climático:

*La capacidad de una persona de impulsar el cambio para hacer frente a la emergencia climática y ecológica. Se basa en la creencia de que uno puede hacer algo para solucionar el problema o la oportunidad que ha identificado, a menudo motivado por la empatía hacia los demás o el bien común.*

Pero incluso cuando la gente quiere actuar sobre el cambio climático, se enfrentan a múltiples barreras: la complejidad puede ser desalentadora, es difícil saber cómo tener un impacto significativo, ver los impactos de nuestro mundo en calentamiento puede desencadenar una ansiedad paralizante y navegar solo por todo esto es difícil.

Para muchas personas, el camino hacia el cambio climático requiere apoyo externo: una persona u organización que active y ayude a otros a crear capacidad de acción. Ahí es donde entra esta guía, está pensada para cualquiera que quiera capacitar a otros para que impulsen soluciones climáticas, para los impulsores de la acción: los que lideran o están preparados para liderar y que quieren llevar a otros con ellos.

¿Cómo apoyar a las personas para que se conviertan en agentes del cambio climático? Estudiando a cientos de agentes del cambio climático de la red de emprendedores sociales de Ashoka, personas que trabajan en diversos sectores y geografías, hemos identificado tres estrategias basadas en pruebas que han activado con éxito a las personas como agentes del cambio climático en una amplia gama de contextos. Estas estrategias se basan en décadas de investigación y práctica en gestión del cambio, psicología social y cambio sistémico, campos que ofrecen un rico conjunto de ideas y prácticas para catalizar un cambio a gran escala.

Los hemos reunido en esta guía para ayudarte, estés donde estés, a hacer realidad ese cambio.

La primera parte de la guía explica las tres estrategias que hemos identificado. Detalla tácticas específicas para aplicarlas y ofrece preguntas que te ayudarán a utilizarlas en el trabajo. La segunda parte presenta cinco casos prácticos de organizaciones que han puesto en práctica las estrategias. A medida que lees el manual, pregúntate qué tácticas responden a las principales necesidades de las personas con las que trabajas. Es probable que algunas sean más aptas que otras. Incluso es posible que ya estés utilizando algunas de las tácticas. Muy pocas de las personas que hemos estudiado utilizan las nueve tácticas, pero todas utilizan más de una, combinadas de la forma que mejor se adaptan a sus necesidades. Te invitamos a hacer lo mismo.

## ¿A quién va dirigida esta guía y cómo se puede utilizar?

Esta guía está dirigida a personas de cualquier sector, en cualquier parte del mundo, que deseen movilizar a un grupo específico de personas para que actúen en favor del planeta y el clima, ya sea reduciendo las emisiones, conservando los recursos naturales o adaptándose a los efectos de un mundo más cálido, mediante cambios políticos, modificando las normas sociales o invirtiendo. Aunque las acciones concretas serán diferentes en cada situación, los mecanismos para crear motivación interna son pertinentes en todos los contextos.

### Metodología de investigación

Estudiamos el trabajo de cientos de Ashoka Fellows en todo el mundo a través de tres proyectos de investigación interrelacionados: 1) encuestas a 190 Ashoka Fellows, 2) identificación y agrupación los temas abordados por los más de 600 Ashoka Fellows elegidos en el ámbito del clima desde 1980, y 3) realización de entrevistas en profundidad a 22 Ashoka Fellows que se centran específicamente en el clima. Los Fellows que hemos estudiado se comprometen con una amplia gama de actores y despliegan intervenciones variadas, y sus esfuerzos abarcan colectivamente los cinco continentes. Están formando a pequeñas comunidades pesqueras para que defiendan la conservación, apoyando a altos directivos de empresas multinacionales para que transformen las prácticas de contratación de sus empresas, reuniendo a residentes de barrios locales del Reino Unido para que acondicionen sus calles, facilitando la toma de decisiones diversas, equitativas y a largo plazo para transformar la industria en Malasia, y mucho más.

### Como líder de una organización:

Te invitamos a leer este manual desde dos puntos de vista: ¿qué apoyo necesitas como agente del cambio climático? ¿Y cómo puedes utilizar tu papel para desbloquear o apoyar el cambio climático en los demás?

### Como empleado:

Tanto si la "sostenibilidad" figura en la descripción de tu puesto de trabajo o no, esta guía te puede ayudar a trabajar con tu equipo para garantizar que todas las funciones de la organización puedan contribuir a las soluciones climáticas.

### Como miembro de una comunidad:

Nuestra capacidad de trabajar colectivamente será aun más importante a medida que se aceleran los efectos del cambio climático. Esta guía puede ayudarte a ti y a los miembros de tu comunidad a identificar dónde y cómo se puede tener un mayor impacto.

### Como financiador climático:

Esta guía puede ayudarte a reforzar el apoyo que ofreces a las personas que ya participan activamente en el movimiento. Al leer las estrategias, te animamos a identificar oportunidades para reforzar tu trabajo actual y desarrollar nuevos enfoques.

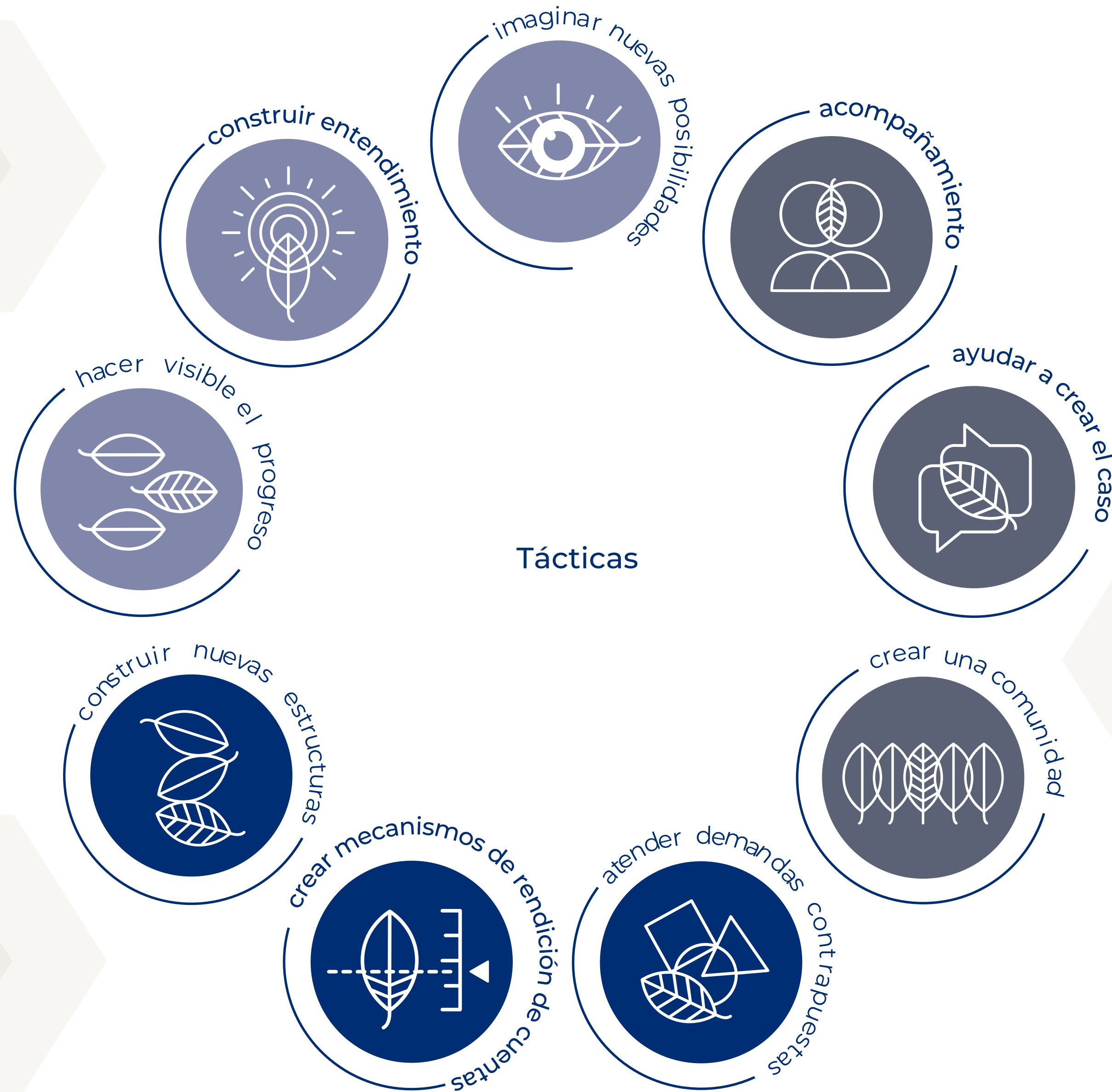
### Como activista:

Cada vez se presta más atención al papel de la narrativa en la acción por el clima, pero muchas de las narrativas más extendidas socavan la capacidad de acción o desvían la atención de la acción colectiva al centrarse en el individuo. Te animamos a que utilices este manual para reforzar tus campañas, basándote sobre todo en la primera estrategia, que consiste en *hacerlo personal*.

Para todas las personas la guía ofrece una serie de estrategias y tácticas que te ayudarán a dar forma a tu enfoque para activar a los agentes del cambio climático. Puedes echar mano de las nueve tácticas para saber por dónde empezar o cómo profundizar en tu trabajo actual. Dado que cada táctica es mucho más profunda de lo que podríamos abarcar en una sola guía, te animamos a que la utilices como plataforma de lanzamiento: para las tácticas que te resulten más relevantes, profundiza en la bibliografía existente y habla con otras personas que ya estén utilizando este enfoque.

Estrategia 01:

# Hacerlo personal



Estrategia 02:

# Reunir apoyo

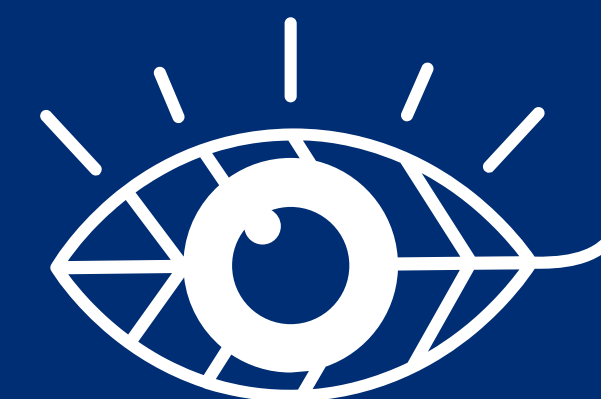
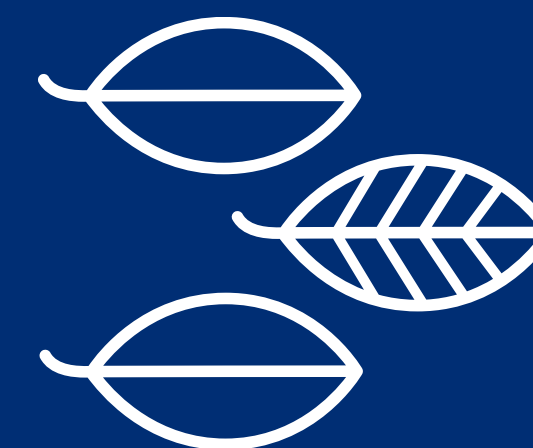
Estrategia 03:

# Crear las condiciones propicias



# Hacerlo personal

# 01



La primera estrategia, *Hacerlo Personal*, consiste en conectar la emergencia climática y ecológica con el contexto, el papel, los valores y la identidad específicos de una persona: las cosas que le importan y las acciones en su esfera de influencia. De este modo se crea motivación interna, un ingrediente clave para la “agencia”!

La agencia implica tanto la creencia de que influir en el mundo que te rodea, así como el deseo y la capacidad de hacerlo. Los agentes del cambio climático necesitan un alto nivel de agencia, en concreto la convicción de que sus acciones importan. Aunque la preocupación por el cambio climático está aumentando en todo el mundo, para muchas personas esto no se traduce en acciones o cambios de comportamiento significativos. *Hacerlo personal* implica algo más que compartir información o educar a la gente en los detalles técnicos del cambio climático.

Aborda los procesos emocionales que influyen en nuestras creencias sobre el impacto de nuestras acciones, nuestra voluntad de actuar y las dinámicas que nos hacen sentir impotentes.

Se trata tanto de fomentar la motivación como la navegación, ambas personales.

Hemos encontrado tres tácticas que pueden ayudarte a *hacerlo personal*: construir la comprensión, hacer visible el progreso e imaginar nuevas posibilidades.

## Lógica

### Hacerlo Personal

Comunicar el cambio climático de una manera que resuene con las situaciones específicas de los individuos aumenta su motivación interna para hacer algo al respecto. Esto crea un sentimiento de agencia y ayuda a las personas a actuar.

## Tácticas

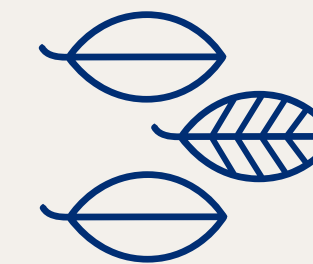
### Construir entendimiento

Comunicar ciencia y datos científicos complejos entorno al cambio climático de forma accesible y adaptada al público y al contexto específicos.



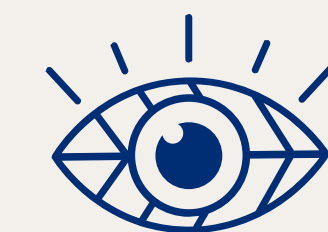
### Hacer visible el progreso

Identificar parámetros tangibles que ayuden a las personas a comprender cómo su contribución forma parte de un todo mayor.



### Imaginar nuevas posibilidades

Dirigir procesos de grupo para ayudar a las personas a ver las oportunidades y las consecuencias de actuar; crear nuevos productos, modelos empresariales o formas de organización.



## Ejemplos de nuestra investigación

Regi Wahyu (HARA) muestra a los pequeños agricultores de Indonesia cómo los cambios meteorológicos que experimentan forman parte del cambio climático, y vincula el cuidado de la tierra con el Corán.

Al Harris (Blue Ventures) pone los datos en manos de las comunidades pesqueras para que sea visible el impacto de su labor de conservación en las poblaciones de peces.

Cynthia Ong (Forever Sabah) ayuda a diversas partes interesadas a pensar en plazos eternos en el Borneo malayo.

Aunque los ejemplos de la tabla anterior muestran cómo un agente del cambio climático utilizó una táctica concreta, no es la única que emplea. Cada uno de ellos despliega múltiples tácticas a través de múltiples estrategias.

## Construir entendimiento

Para resolver un problema, hay que entenderlo. El cambio climático es un tema amplio y a menudo técnico que abarca muchas disciplinas y prácticas. Esto puede hacer que la gente se sienta abrumada y se desentienda, o que no entienda qué tipo de acciones tendrán un impacto significativo. No se trata de que todo el mundo entienda mejor la climatología, sino de dar a la gente la información pertinente de forma que le resulte comprensible y le ayude a encontrar las mejores soluciones.

El primer paso para mejorar la comprensión es centrarse en la parte más relevante e impactante del problema en su contexto específico. A la hora de pensar en cómo se desarrolla el cambio climático en su contexto, puede ser útil considerar las principales fuentes de emisión (tanto en la producción como en el consumo), cómo el proceso global de descarbonización puede afectar a las personas con las que trabajas (es decir, los riesgos de la transición) y cómo los impactos físicos afectarán directa e indirectamente al lugar en el que trabajas.

Los estudios demuestran que la gente suele tener dificultades para identificar qué acciones son las más eficaces para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Además en un problema complejo como el cambio climático, hay puntos de influencia en los que es posible conseguir un impacto desproporcionado para un determinado nivel de esfuerzo. Por ejemplo, la organización Third Act, de Bill McKibben, trabaja con estadounidenses mayores de 60 años para ayudarles a comprender cómo pueden utilizar sus habilidades profesionales una vez jubilados. En este caso se trata de ayudar a las personas a navegar por la complejidad para que puedan dirigir su energía hacia acciones que tengan el mayor impacto en la reducción de emisiones.

Lo siguiente es conocer a tu público. Tu contexto y con quién trabajas determinarán qué es lo más relevante. Cada persona se sentirá motivada por una información diferente y tendrá el poder de generar cambios en ámbitos distintos. Las explicaciones deben adaptarse a las necesidades, experiencias, puntos débiles y pasiones de cada persona. Ten en cuenta sus conocimientos y debilidades, e intenta vincular la nueva información a conceptos que ya conozcan. Comprender a la persona con la que trabajas también puede aumentar tu credibilidad, fomentar la confianza y crear empatía.

Hay varias formas de fomentar la comprensión. Una de ellas consiste en llegar tanto al corazón como a la cabeza, ya sea contando historias o simplemente ilustrando cómo el cambio climático afecta a cuestiones importantes para las personas con las que se trabaja. Otro enfoque es ayudar a la gente a sentirse capacitada desmitificando la ciencia, la política o las teorías sistémicas asociadas al cambio climático. Por ejemplo, HARA, en Indonesia, vincula el concepto de cuidado de la tierra con enseñanzas del Corán: al implicar a los pequeños agricultores en debates sobre los cambiantes patrones meteorológicos que experimentan, fomentan la comprensión del mundo de los agricultores. Ofrecer explicaciones accesibles aumenta la confianza de la gente y su capacidad de contribuir, eliminando la suposición de que el cambio climático es un problema que deben resolver los expertos.

## Hacer visible el progreso

Muchas personas experimentan una sensación de impotencia ante el cambio climático porque se sienten demasiado pequeñas o porque el reto les parece demasiado grande. Y dada la magnitud del reto, puede resultar difícil reconocer los avances y logros. Hacer visible el progreso consiste en reconocer los pequeños y grandes hitos alcanzados y ayudar a las personas a verse a sí mismas como parte de un todo mayor. Esto mantiene a la gente motivada y le ayuda a defender la acción por el clima ante los demás. Esta táctica también puede ser beneficiosa para identificar la falta de progreso en un proyecto o iniciativa y revelar la necesidad de realizar ajustes.

La forma en que se muestren los avances y su relación con el panorama general dependerá del contexto. Podría implicar el seguimiento del trabajo de un grupo y la atribución del impacto, mostrar tendencias en el cambio de comportamiento de una comunidad o documentar tendencias globales que sean especialmente relevantes para la comunidad, como el cambio de normas en una industria de la que dependa la comunidad o con la que se esté trabajando. Si el trabajo es a pequeña escala, puede ser útil mostrar los avances en los proyectos o iniciativas que la comunidad está llevando a cabo, sobre todo si se vinculan a una historia convincente de cómo este tipo de iniciativas pueden generar cambios mayores de forma acumulativa.

Entender con quién se trabaja ayuda a hacer visibles los avances de forma que sean personales y fomenten la motivación; centrarse en las áreas que les apasionan o con las que están conectados debe ser una prioridad. Por ejemplo, Blue Ventures ofrece a las comunidades pesqueras herramientas móviles de seguimiento de las capturas para mejorar la toma de decisiones, lo que también hace visible el impacto de su labor de conservación en las poblaciones de peces. (Para más información sobre su planteamiento, véase el estudio de caso de Blue Ventures).

## Imaginar nuevas posibilidades

Si no podemos imaginar una versión diferente de nuestro mundo, ¿cómo podemos construirla? Es fácil estancarse en los límites del funcionamiento actual de los sistemas. En el caso del clima, la magnitud del cambio hace increíblemente difícil imaginar cómo será el futuro. Esto puede reforzar la sensación de permanencia del statu quo y hacer que la gente se sienta impotente. Cambiar la mentalidad para liberarse de lo que es actualmente e idear lo que podría ser requiere imaginación. Como dice Rob Hopkins, fundador de Transition Movement, "imaginar el futuro de forma positiva [es] un acto de inmenso coraje, de resistencia, de rebeldía".

Imaginar nuevas posibilidades es poderoso cuando está arraigado en la empatía, que puede provenir de pensar en las necesidades y deseos de seres futuros, animales no humanos, la naturaleza u otros distantes. Además, pensar en futuros deseables en lugar de escenarios climáticos catastróficos puede ayudarnos a aprovechar sentimientos de esperanza y aspiración en lugar de nihilismo. Practicar la imaginación refuerza la capacidad de acción de las personas y, al mismo tiempo, da rienda suelta a ideas sobre nuevos productos, modelos empresariales y formas de organización. Por ejemplo, Forever Sabah, en el Borneo malayo, reúne a personas de grupos comunitarios indígenas, empresas, organizaciones sin fines de lucro, investigadores y miembros de organizaciones gubernamentales clave para pensar colectivamente en plazos "eternos" para imaginar y luego crear soluciones hacia una economía diversificada, equitativa y circular. Este proceso de imaginación colectiva a largo plazo abre nuevas posibilidades y supera las diferencias de intereses a corto plazo. Un proyecto que ha surgido de este planteamiento es el "Sabah renewable energy rural road map", una iniciativa impulsada por la comunidad que trabaja para crear economías con bajas emisiones de carbono y garantizar el acceso a una energía asequible, fiable y sostenible.

# Preguntas para orientar tu planteamiento

01.

¿Cómo se manifiesta el cambio climático en tu entorno?

Piensa en los tres componentes del cambio climático: mitigación<sup>2</sup>, transición<sup>3</sup> y adaptación<sup>4</sup>. ¿Cuáles son las principales fuentes de emisiones en tu entorno? ¿Qué repercusiones actuales y futuras del cambio climático son más relevantes en este caso? ¿Cómo tendrá que transformarse este lugar o industria en concreto?

02.

¿Qué les importa a las personas con las que trabajas?

Comprender a las personas con las que trabajas es la base de tu trabajo. ¿Cuáles son sus preocupaciones, necesidades, valores e intereses? ¿Cuál es su percepción del cambio climático?

03.

¿Cuáles son sus vías de impacto?

Piensa en tu papel como navegante, guiando a las personas hacia el lugar donde pueden tener más impacto, ya sea local, nacional o mundial. ¿Qué conocimientos, experiencia e influencia tienen? ¿Qué acciones ya están llevando a cabo y cuáles faltan?

04.

¿Cómo puedes mostrar progreso en los cambios que quieren que se produzcan?

Piensa en cómo el trabajo que estás apoyando contribuye a un todo más amplio, y cómo puedes mostrar el impulso hacia este objetivo. ¿Cómo entienden el panorama general las personas con las que trabajas? ¿Se trata de emisiones globales, número de árboles plantados, concientización pública u otra cosa? ¿Qué formas de progreso les parecerían convincentes? ¿Qué datos puedes obtener de tu trabajo y del de los demás?

05.

¿Dónde están las personas atrapadas por el statu quo?

Esto tiene que ver tanto contigo personalmente como con la gente con la que trabajas, porque tu capacidad de imaginar te ayudará a mantenerte motivado y a motivar a los demás. ¿Qué te preocupa y cómo se reflejaría en el futuro que imaginas? ¿Qué aspectos del sistema frenan el cambio? ¿Cómo se pueden reimaginar? ¿Qué otras perspectivas podrías adoptar que te ayudaran a pensar de forma diferente; alguien con un entorno distinto al tuyo alguien nacido en el futuro, animales no humanos?

# Reunir apoyo

# 02



Hacer un cambio es difícil y hacerlo solo, aún más. Mientras que la primera estrategia se refiere a las motivaciones internas, la segunda, *Reunir apoyo*, se centra en cómo trabajar con otros puede aumentar la capacidad de las personas para impulsar la acción por el clima. Reunir a las personas y sus recursos puede ayudar a superar la acción individual frente a un problema verdaderamente global.

Reunir distintos tipos de apoyo para las personas que quieren ser agentes del cambio climático aumenta su resistencia y sus posibilidades de éxito. Les ayuda a empezar a abordar problemas difíciles y a persistir ante las dificultades. Sentir que tienes a alguien a tu lado puede ser la diferencia entre superar los retos y flaquear.

Sumar tu energía para animar a otra persona es una forma poderosa de ayudar a la gente a mantener la motivación, y desempeña un papel en las tres tácticas para recabar apoyo: Caminar junto a los demás, ayudar a defender la causa y crear una comunidad.

## Lógica

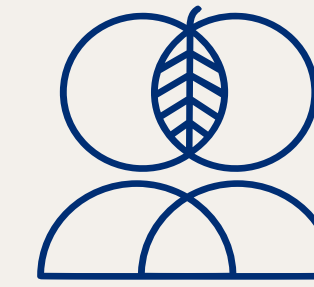
### Reunir apoyo

Una red de apoyo relacional ofrece energía, experiencia y comunidad. Las personas pueden recurrir a este apoyo para superar los inevitables obstáculos que surgen.

## Tácticas

### Acompañado

Ofrecer asesoramiento personalizado, tutoría y resolución de problemas; proporcionando energía sostenida para cambiar la inercia del sistema.



### Ayudar a presentar argumentos

Ayudar a la gente a demostrar los argumentos empresariales para la reducción de emisiones, encontrar productos rentables o desarrollar nuevos modelos de negocio.



### Crear una comunidad

Reunir a las personas para que compartan lo aprendido, refuercen comportamientos, desarrollen normas sociales positivas y vean cómo su trabajo contribuye a un todo mayor.



## Ejemplos de nuestra investigación

Gladys Kalema-Zikusoka (Conservación a través de la salud pública) fomenta la administración de la naturaleza a través de la atención holística de las personas que conviven con especies como el gorila en Uganda.

Nicole Rycroft (Canopy) trabaja con responsables de sostenibilidad y líderes empresariales para demostrar la rentabilidad de la silvicultura sostenible, mostrando cómo se traduce en valor de marca.

Jim Thompson (THIS! is What We Did) convoca a mayores de 50 años a debatir cómo desinvertir de los bancos que más apoyan los combustibles fósiles.

Aunque los ejemplos de la tabla anterior muestran cómo un agente del cambio climático utilizó una táctica concreta, no es la única que emplea. Cada uno de ellos despliega múltiples tácticas a través de múltiples estrategias.

## Acompañado

Catalizar la acción a la velocidad y escala necesarias para hacer frente al cambio climático requiere superar la inercia del sistema y exige una energía sostenida por parte de los agentes del cambio climático. Cuando la motivación interna es inestable, tener a alguien que ofrezca apoyo práctico o emocional puede ayudar a las personas a continuar su camino. Esta táctica es especialmente importante para quienes luchan contra un statu quo poderoso y para quienes trabajan sin aliados. Acompañar a alguien te permite ser su ídolo detrás de cámaras y ayudarlo a mantener la motivación para continuar su trabajo a pesar de los contratiempos.

Trabajar estrechamente con las personas te permite adaptar tu apoyo y responder a sus necesidades y contextos específicos, adaptándote en tiempo real a medida que cambian. Puede consistir en asesorar o aconsejar para animar o resolver problemas a medida que surgen. Puede suponer actuar como socio estratégico. Por ejemplo, ClientEarth aporta sus conocimientos jurídicos a las personas que lideran las manifestaciones de accionistas para presionar a las instituciones financieras de todo el mundo para que abandonen las inversiones en combustibles fósiles. El nivel de apoyo necesario varía según las personas y las etapas, por lo que es importante darles espacio para que te comuniquen lo que les resulta útil o no, y en qué aspectos podrían necesitar más apoyo.

## Ayudar a presentar argumentos

Para hacer posible su trabajo, muchas personas que quieren cambiar necesitan convencer a los demás o, al menos, reducir su resistencia al cambio. Ayudar a las personas a convencer a quienes necesitan es una forma importante de apoyo. No se trata de una acción puntual, sino que a menudo requiere presentar repetidamente las razones para actuar a los principales responsables de la comunidad o la empresa en la que trabaja la persona a la que apoyas. Por ejemplo, Canopy trabaja con responsables de sostenibilidad y líderes empresariales para demostrar la rentabilidad de la silvicultura sostenible, mostrando cómo se traduce en valor de marca. (Consulta el estudio de caso de Canopy para obtener más información sobre su enfoque).

Un buen primer paso es identificar a los responsables de la toma de decisiones y a quienes ostentan el poder que podrían permitir o bloquear la acción. ¿Quién tiene la confianza y la credibilidad necesarias para ayudar a estas personas a subir a bordo: la persona a la que apoyas, tú u otra persona? ¿Qué les preocupa, cómo empiezan a entender el cambio climático y cuáles son las acciones concretas que persiguen? Si prestas atención a estos factores, podrás ayudar a la gente a ver las soluciones climáticas desde una nueva perspectiva.

La forma en que se enmarca el cambio también es importante para recabar apoyos. Mucha gente está acostumbrada a oír que las soluciones climáticas son caras o exigen sacrificios, lo que reduce la motivación para apoyarlas. Aunque debemos ser honestos sobre las implicaciones de llegar a cero emisiones netas y sobre las dolorosas compensaciones que habrá que hacer, en muchas situaciones hay consideraciones que podrían compensar o contrarrestar los costes: los riesgos que se reducen o evitan actuando; los argumentos morales y empresariales para reducir las emisiones; las oportunidades de innovar en modelos empresariales sostenibles; otros beneficios para la comunidad, la salud o el medio ambiente que pueden surgir; los efectos tanto a corto como a largo plazo. Para ser eficaz, este marco debe estar en consonancia con la cultura de la comunidad u organización en la que se trabaja: la consonancia ayuda a garantizar que el mensaje se escuche y motive a la acción, mientras que un marco que no esté en consonancia corre el riesgo de desencadenar reacciones en contra de los cambios o acciones propuestos.

## Crear comunidad

Los grupos pueden tener más impacto que individuos solos. Reunir a la gente consigue muchas cosas: se pueden cambiar las normas sociales sobre la adopción de medidas, facilita el aprendizaje entre iguales, anima a la gente a superar los contratiempos, ayuda a mantener la motivación durante el largo plazo necesario para crear un cambio sistémico y vincula las acciones individuales a un todo más amplio.

La creación de una comunidad de apoyo empieza por determinar a qué personas hay que reunir, establecer un ritmo de acción y fomentar un entorno abierto y colaborativo para la interacción. Es probable que haya intereses divergentes entre los individuos del grupo; dar tiempo para que afloren y se concilien crea unos cimientos sólidos para el trabajo. Una forma de hacerlo puede ser como el ejemplos de Goodlands, una organización que trabaja con la Iglesia Católica para utilizar sus vastos terrenos como herramienta de impacto climático. Goodland reúne a personas de la Iglesia que se identifican como pioneras, a menudo monjas, creando un movimiento social interno de personas que desean que la iglesia avance y dispuestas a adoptar nuevas formas de pensar sobre la tierra.

Invertir tiempo y energía en crear y mantener vínculos genera confianza. También puede ayudar a aumentar la resiliencia, ya que las comunidades evolucionan juntas, se recuperan tras los fracasos y se organizan rápidamente cuando surgen nuevas oportunidades o necesidades. La red de seguridad que ofrece una comunidad solidaria también puede impulsar la asunción de riesgos positivos: la gente está más dispuesta a probar un nuevo enfoque y a pensar con originalidad cuando sabe que cuenta con respaldo, lo que aumenta la creatividad y la innovación. Esto es valioso para la acción por el clima en la actualidad, y también ayuda a desarrollar la capacidad de una comunidad para generar sentido común y actuar colectivamente, que son capacidades importantes para el futuro, ya que los efectos del cambio climático crean cada vez más trastornos y situaciones de emergencia más frecuentes.

# Preguntas para orientar tu planteamiento

01.

**¿Qué apoyo existe?**

Busca personas y estructuras formales e informales que puedan proporcionar estímulo o apoyo técnico. ¿Qué beneficio se obtendría reforzando o aumentando estas fuentes de apoyo? ¿Cómo podrías ayudar a las personas con las que trabajas a superar los retos, contratiempos o barreras?

02.

**¿Cuánto apoyo y autonomía necesitan las personas con las que trabajas?**

A menudo, las personas que se encuentran en una fase más temprana de su trayectoria de acción por el clima necesitan más apoyo, mientras que las que están más avanzadas necesitan más autonomía, pero no siempre es así. Cuando surgen retos, ¿cómo puedes dar ánimo para ayudar a la gente a reflexionar y planificar una nueva línea de acción?

03.

**¿A qué personas con poder hay que involucrar?**

Comprender las motivaciones y necesidades de los que ostentan el poder te ayudará a ti y a las personas con las que trabajas a presentar argumentos más convincentes. ¿Quién podría ayudarte a identificar, comprender y acceder a los principales responsables? ¿En quién confían y qué podría ayudarte a atraerlos?

04.

**¿Cuáles son los costes y beneficios de los cambios en los que estás trabajando?**

Conocer a fondo las implicaciones inmediatas y a largo plazo de las medidas que se están adoptando es importante para convencer a los demás. Pensando más allá del clima, ¿qué otros beneficios se crearán para la empresa, la comunidad o el lugar en el que trabajas?

05.

**¿Dónde hay oportunidades de colaboración?**

Identificar a otras personas o grupos que realizan un trabajo similar o están motivados por cosas parecidas puede ayudarte a empezar a crear una comunidad y fomentar la colaboración. ¿Puedes crear un grupo de personas que compartan experiencias u objetivos comunes? ¿Cómo podrías reunir a la gente y crear una voz colectiva?

06.

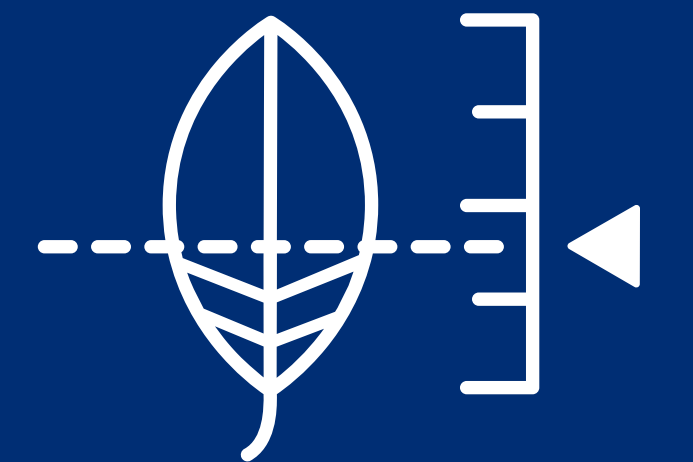
**¿Qué forma y frecuencia de interacción es más útil para las personas con las que trabajas?**

La forma más eficaz de crear comunidad dependerá de las necesidades e intereses de las personas con las que trabajas. ¿Con qué frecuencia necesitan saber de ti o reunirse en grupo? ¿Funciona mejor en línea o en persona? ¿Qué actividades satisfacen sus necesidades de información, apoyo práctico, conexión y aliento?



# Crear las condiciones propicias

# 03



En una sociedad cada vez más desigual e inestable, los problemas sistémicos y estructurales impiden a menudo que las personas tomen medidas contra el cambio climático. Este reto se manifiesta de muchas maneras: las personas pueden tener un segundo empleo, cuidar de un ser querido o luchar para cubrir sus necesidades básicas; las normas del sistema pueden estar creando barreras a la acción; o los intereses creados pueden estar bloqueando el cambio. Cuando las barreras estructurales se interponen en el camino, incluso los niveles más altos de motivación y los sistemas de apoyo más fuertes pueden ser insuficientes para crear el cambio. La tercera estrategia que hemos identificado, la creación de condiciones propicias, es la más amplia, ya que va más allá de la acción directa de los individuos para centrarse en los sistemas en los que todos estamos inmersos. Implica derribar las barreras estructurales que limitan la capacidad de los individuos para contribuir a la acción climática y crear condiciones que permitan el cambio, ayudando a las personas a cambiar sistemas más amplios que no sólo son parte del problema climático, sino que también deben formar parte de la solución climática. Dado que las causas del cambio climático están enredadas en los cimientos de nuestras sociedades y economías, invisibles incluso en los aspectos más mundanos de nuestra vida cotidiana, la creación de condiciones propicias abarca desde la acción incremental hasta la transformadora. Puede ir desde facilitar información para que la gente pueda tomar mejores decisiones hasta crear nuevas estructuras que desplacen el poder hacia las comunidades y los ciudadanos; desde introducir nuevos criterios de rendimiento en el lugar de trabajo hasta replantearse los conceptos de propiedad y mercado. Esta labor es especialmente importante para garantizar una transición justa en la que el paso a una sociedad y una economía descarbonizadas no afiance aún más las desigualdades existentes. Hemos encontrado tres tácticas que pueden ayudarte a crear condiciones propicias: Abordar las demandas contrapuestas, crear mecanismos de rendición de cuentas y crear nuevas estructuras.

## Lógica

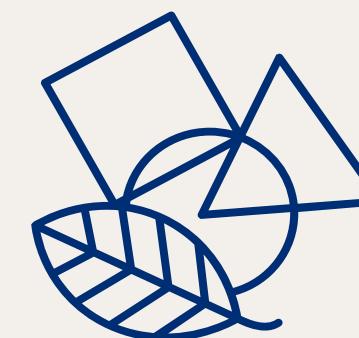
### Crear condiciones propicias

Las estructuras y los sistemas existentes crean restricciones que limitan la capacidad de las personas para contribuir eficazmente. Reajustar los incentivos capacita a más personas para contribuir a la acción por el clima y fomenta una transición justa.

## Tácticas

### Atender demandas contrapuestas

Ayudar a las personas a satisfacer otras necesidades y prioridades para que tengan capacidad para atender la acción por el clima



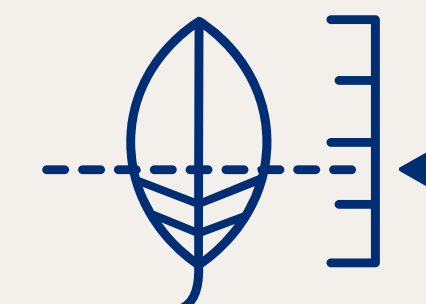
### Crear mecanismos de rendición de cuentas

Desarrollar compromisos climáticos y otros medios para responsabilizar a individuos, organizaciones y colectivos



### Construir nuevas estructuras

Utilizar contratos, mecanismos financieros y otras herramientas para facilitar y fomentar la acción



## Ejemplos de nuestra investigación

Kinari Webb (Health in Harmony) presta asistencia sanitaria en comunidades donde la tala ilegal ha sido elevada, lo que permite a la gente actuar por motivación intrínseca para preservar los bosques.

Gonzalo Muñoz (Campeón de Alto Nivel de la ONU, COP25 / TriCiclos / Sistema B) y los demás Campeones de Alto Nivel de la ONU para el Cambio Climático crearon Race to Zero, una coalición de entidades que han establecido objetivos creíbles de emisiones netas cero.

Immy Kaur (CIVIC Square) crea iniciativas vecinales en las que los residentes co-crean nuevas infraestructuras que fomentan la acción por el clima.

Aunque los ejemplos de la tabla anterior muestran cómo un agente del cambio climático utilizó una táctica concreta, no es la única que emplea. Cada uno de ellos despliega múltiples tácticas a través de múltiples estrategias.

## Hacer frente a demandas contrapuestas

El deseo de actuar contra el cambio climático puede bloquearse cuando existe una compensación real o percibida que crea demandas contrapuestas de tiempo, energía y recursos.

Las exigencias contrapuestas afectan más a las personas con menos recursos. Históricamente, las personas con menos recursos han sido excluidas de la toma de decisiones sobre el cambio climático, incluso cuando son las más afectadas. Si queremos soluciones equitativas creadas a partir de un grupo diverso de voces, todos los géneros, etnias, capacidades, clases y edades deben tener las mismas oportunidades de participar. Sin embargo, es difícil impulsar el cambio cuando no se satisfacen las necesidades básicas. Abordar las barreras sistémicas que impiden el acceso a la alimentación, la vivienda, el agua, la educación y otras necesidades básicas pueden permitir a las personas participar plenamente en la acción por el clima. Por ejemplo, la organización de Kinari Webb, *Health in Harmony*, reconoció la relación entre los elevados costes de la atención sanitaria y los altos índices de tala ilegal. Proporcionan asistencia sanitaria a bajo coste en comunidades donde la tala ilegal ha sido elevada, lo que permite a la gente actuar según su motivación intrínseca de preservar los bosques. Satisfacer las necesidades básicas ayuda a la gente a hacer oír su voz y a aportar sus conocimientos y experiencias a las soluciones y decisiones.

Pero no son sólo las necesidades básicas las que crean demandas contrapuestas: los agentes del cambio climático pueden enfrentarse a diversas demandas contrapuestas en su vida personal y profesional. Decidir no tomar un avión puede ser la mayor acción personal que puede hacer una persona, pero también puede impedirle ver a sus seres queridos en otro país.

Empujar a su organización a perseguir una estrategia neta cero puede ser beneficioso a largo plazo y es lo correcto para el planeta, pero a menudo exige alejarse de modelos empresariales que hoy tienen éxito y son rentables. Del mismo modo, la desinversión en combustibles fósiles proporciona protección a largo plazo contra los activos bloqueados, pero a menudo implica sacrificar ganancias financieras a corto plazo.

Aunque muchas demandas contrapuestas nunca se resolverán del todo, hay formas de gestionarlas para reducir las tensiones y las compensaciones entre la acción climática y las muchas otras necesidades y prioridades personales y profesionales que todos tenemos. Esto empieza con la mentalidad que adoptemos: mientras que un enfoque "o lo uno o lo otro" hace hincapié en elegir entre demandas contrapuestas, adoptar una mentalidad "y lo uno o lo otro" ayuda a encontrar soluciones integradoras y beneficiosas para todos en las que ambos lados de las demandas contrapuestas puedan tener cabida. También fomenta la flexibilidad y la creatividad, ayudándole a experimentar y adaptar su enfoque para que, con el tiempo, puedan abordarse incluso demandas aparentemente incompatibles. Por ejemplo, la Fundación SELCO de la India es un ejemplo de este enfoque: trabaja en estrecha colaboración con las comunidades para identificar los problemas de subsistencia y resolverlos utilizando tecnologías energéticamente eficientes y sistemas de energía solar descentralizados y adecuadamente diseñados, para garantizar que la mitigación de la pobreza no tenga que contribuir aún más al cambio climático.

## Crear responsabilidad

Gran parte de nuestra respuesta al cambio climático, ya sea de adaptación o de mitigación, requiere la intervención simultánea de múltiples actores. Esto a menudo va en contra de la configuración por defecto de un sistema. Por ejemplo, cuando las empresas adoptan medidas de descarbonización que aumentan sus costes, corren el riesgo de dar ventaja a sus competidores a menos que todos hagan lo mismo. Aunque muchas empresas y gobiernos han fijado objetivos de descarbonización en la última década, la mayoría han sido reajustados o ignorados, y siguen sin cumplirse. Crear responsabilidad aumenta la probabilidad de que la inercia no anule los objetivos y metas fijados.

Al responsabilizar a individuos, organizaciones y gobiernos de sus acciones, la rendición de cuentas nos ayuda a mantenernos unos a otros en el buen camino para alcanzar nuestros objetivos climáticos.

La rendición de cuentas puede lograrse tanto a través de castigos como de recompensas, y deben evaluarse los pros y los contras de cada uno en función del contexto. Por ejemplo, centrarse en los castigos puede crear miedo y obstaculizar la innovación, mientras que las recompensas por sí solas pueden no ser suficientes para poner fin a prácticas arraigadas y muy rentables. Aumentar la visibilidad, por ejemplo haciendo que las acciones de los individuos y las organizaciones sean evidentes para los demás, puede reforzar los castigos, así como las recompensas, ya que activa las normas sobre la honestidad y la importancia de cumplir los compromisos.

Un ejemplo de mecanismo de rendición de cuentas a escala mundial es la *Race to Zero* (Carrera hacia Cero), una campaña de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) que permite a las ciudades, regiones, empresas, inversores y sociedad civil comprometerse a alcanzar un nivel cero, con objetivos intermedios alineados con la ciencia. Estos compromisos públicos pueden utilizarse para exigir responsabilidades a los agentes no estatales. Pueden crearse mecanismos similares de rendición de cuentas a nivel local mediante compromisos públicos.

## Crear nuevas estructuras

Existen muchas estructuras formales e informales que mantienen el statu quo, como normas reguladoras, instrumentos financieros, precedentes legales, contratos de tierras, dinámicas de poder y herramientas de gobernanza. A menudo no las vemos, pero determinan gran parte de lo que es posible o no. Muchos de ellos crean obstáculos que pueden hacer descarrilar incluso a quienes están comprometidos con el cambio climático. Una forma de eliminar las barreras es construir nuevas alternativas que faciliten la acción climática.

Si las leyes, las políticas y los sistemas los hacen las personas, también las personas pueden actualizarlos y cambiarlos. Los contratos y los instrumentos financieros pueden rediseñarse para que sirvan de barandillas o incentivos que fomenten un planteamiento desde la base de la resolución de problemas y apoyen a las personas que trabajan para formar parte de la solución. Por ejemplo, cuando la empresa social británica *Toast Ale* se dispuso a reunir capital de inversión, quiso asegurarse no solo de que los valores de sus inversores coincidieran, sino también de que los beneficios que esos inversores obtuvieran de *Toast Ale* se reinvertirían en impacto social. En colaboración con el bufete de abogados Hogan Lovells, desarrollaron y pusieron en código abierto "Equity for Good" (Capital para el bien), un compromiso jurídicamente vinculante de los inversores para reinvertir una parte de las plusvalías en otra empresa social o fondo de inversión de impacto social o donar las ganancias a una organización benéfica registrada.

Estas estructuras también pueden incluir infraestructuras sociales, como la experiencia organizativa de una comunidad, o la transferencia de recursos y poder a las comunidades más afectadas. Permitir enfoques ascendentes sobre los que las comunidades tengan control da a la gente el poder que necesita para crear el cambio.

Por ejemplo, la organización ugandesa "Conservación a través de la Salud Pública" aplica un modelo integrado de salud comunitaria y conservación a cargo de voluntarios de la comunidad local. Los beneficios de los proyectos de los voluntarios comunitarios se reinvierten en Asociaciones de Ahorro y Préstamo de las aldeas, lo que permite a los voluntarios pagar las tasas escolares de sus hijos o cubrir otras necesidades básicas. Esta estructura requiere la toma de decisiones en grupo y refuerza el enfoque integrado del modelo.

# Preguntas para orientar tu planteamiento

01.

**¿En qué medida conoces las exigencias de las personas con las que trabajas?**

Abordar demandas contrapuestas suele requerir soluciones no evidentes, por lo que escuchar profundamente y con empatía es el primer paso.

Si hay prácticas perjudiciales que quieres detener, ¿qué es lo que las mantiene? Si hay personas motivadas a las que se impide actuar, ¿cuáles son los obstáculos?

02.

**¿Quién falta en la conversación?**

Ser integrador no es sólo contar con la presencia de diversas personas en la sala; significa garantizar que todos los presentes tengan la oportunidad de aportar su contribución y ser escuchados, reconocidos y valorados por los demás. ¿Hay algún grupo que quede al margen o que no contribuya a la toma de decisiones? ¿Cuáles son los obstáculos que impiden una mayor inclusión y cómo pueden eliminarse?

03.

**¿Cómo crear una cultura responsable?**

Todo el mundo tiene un papel crucial que desempeñar, pero para ser más eficaces deben comprender sus funciones y las de los demás en el sistema. ¿Hasta qué punto son visibles las acciones de los demás dentro del sistema? ¿Pueden los miembros de la comunidad fijar objetivos colectivos, ver los progresos y responsabilizarse unos a otros?

04.

**¿Qué impidió que se alcanzaran los objetivos colectivos anteriores?**

Aprender de los retos del pasado puede ayudarte a diseñar enfoques más eficaces para crear responsabilidad. ¿Hubo actores específicos que perturbaron una trayectoria que hubiera sido positiva? ¿Cómo pueden abordarse estos y otros obstáculos que surgieron en el pasado a la hora de desarrollar nuevos mecanismos de rendición de cuentas para aumentar la probabilidad de que todos los actores contribuyan a los objetivos compartidos?

05.

**¿Qué incentivos van a motivar a la gente a actuar?**

La forma concreta de los mecanismos de rendición de cuentas variará según el contexto. ¿Se motivaría a las personas y organizaciones de su contexto a cambiar sus comportamientos mediante mecanismos financieros o no financieros, legales o no legales? ¿Funcionarán mejor las recompensas, los castigos o una mezcla de ambos?

06.

**¿Qué aspectos del sistema impiden a las personas participar?**

Para crear nuevas estructuras con eficacia, hay que entender los problemas existentes y estudiar cómo pueden modificarse. ¿Qué políticas o directrices permitirían a los individuos tener más poder de decisión? ¿Qué estructuras financieras, requisitos legales o prácticas sociales hay que eliminar y cuáles nuevas hay que construir o adoptar?

# Resumen de estrategias, tácticas y ejemplos

## Estrategia

### Hacerlo personal

Comunicar sobre el cambio climático de una manera que resuene con las situaciones específicas de los individuos aumenta su motivación interna para hacer algo al respecto. Esto crea un sentimiento de agencia y ayuda a las personas a actuar.

### Reunir apoyo

Una red de apoyo relacional ofrece energía, experiencia y comunidad. Los individuos pueden recurrir a este apoyo para superar los inevitables escollos que surgen.

### Crear condiciones propicias

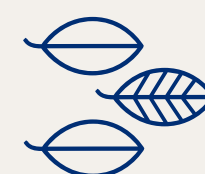
Las estructuras y sistemas existentes crean restricciones que limitan la capacidad de las personas para contribuir eficazmente. Reajustar los incentivos permite que más personas contribuyan a la acción por el clima y fomenta una transición justa.

## Tácticas



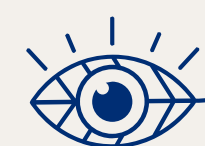
### Construir entendimiento

comunicar datos científicos complejos y la teoría de sistemas en torno al cambio climático de forma accesible y adaptada al público y al contexto específicos



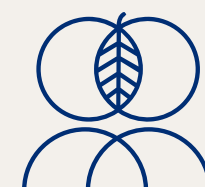
### Hacer visible el progreso

Identificar parámetros tangibles que ayuden a las personas a comprender cómo su contribución forma parte de un todo mayor.



### Imaginar nuevas posibilidades

dirigir procesos de grupo para ayudar a las personas a ver las oportunidades y las consecuencias de actuar; crear nuevos productos, modelos empresariales o formas de organización



### Acompañar

ofreciendo asesoramiento personalizado, tutoría y resolución de problemas; proporcionando energía sostenida para cambiar la inercia del sistema.



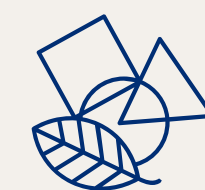
### Ayudar a presentar argumentos

ayudar a la gente a demostrar los argumentos empresariales para la reducción de emisiones, encontrar productos rentables o desarrollar nuevos modelos de negocio.



### Crear una comunidad

Reunir a las personas para que compartan lo aprendido, refuercen comportamientos, desarrollen normas sociales positivas y vean cómo su trabajo contribuye a un todo mayor.



### Atender demandas contrapuestas

Ayudar a las personas a satisfacer otras necesidades y prioridades para que tengan capacidad para atender la acción por el clima



### Crear mecanismos de rendición de cuentas

Desarrollar compromisos climáticos y otros medios para responsabilizar a individuos, organizaciones y colectivos



### Construir nuevas estructuras

Utilizar contratos, mecanismos financieros y otras herramientas para facilitar y fomentar la acción

## Ejemplos

Regi Wahyu (HARA) muestra a los pequeños agricultores de Indonesia cómo los cambios meteorológicos que experimentan forman parte del cambio climático, y vincula el cuidado de la tierra con el Corán.

Al Harris (Blue Ventures) coloca los datos en manos de las comunidades pesqueras para que sea visible el impacto de su labor de conservación en las poblaciones de peces.

Cynthia Ong (Forever Sabah) ayuda a diversas partes interesadas a pensar en plazos eternos en el Borneo malayo.

Gladys Kalema-Zikusoka (Conservación a través de la salud pública) fomenta la administración de la naturaleza a través de la atención holística de las personas que conviven con especies como el gorila en Uganda.

Nicole Rycroft (Canopy) trabaja con responsables de sostenibilidad y líderes empresariales para demostrar la rentabilidad de la silvicultura sostenible, mostrando cómo se traduce en valor de marca.

Jim Thompson (THIS! is What We Did) convoca a mayores de 50 años para debatir cómo desinvertir de los bancos que más apoyan los combustibles fósiles.

Kinari Webb (Salud en Armonía) presta asistencia sanitaria en comunidades donde la tala ilegal ha sido elevada, lo que permite a la gente actuar por motivación intrínseca para preservar los bosques.

Gonzalo Muñoz (Campeón de Alto Nivel de la ONU, COP25 / TriCiclos / Sistema B) y los demás Campeones de Alto Nivel de la ONU para el Cambio Climático crearon Race to Zero, una coalición de entidades que han establecido objetivos creíbles de emisiones netas cero.

Immy Kaur (CIVIC Square) crea iniciativas vecinales en las que los residentes co-crean nuevas infraestructuras que fomentan la acción por el clima.

# Casos de Estudio

Los siguientes casos de estudio ilustran cómo los agentes del cambio climático utilizan las tres estrategias para activar a otros con el fin de impulsar la acción por el clima. Aunque combinar todas las estrategias puede ser muy eficaz, no siempre es necesario. Cada uno de los agentes de cambio climático que presentamos utiliza una combinación diferente de estrategias y tácticas en función de las necesidades de su contexto particular. Para mostrar cómo las estrategias y tácticas pueden adaptarse a un amplio abanico de contextos, incluimos casos de todo el mundo, centrados en distintas partes del rompecabezas climático y que se dirigen a diversos públicos.



# Dar herramientas a las personas para que apliquen sus propias soluciones

© Garth Cripps / Blue Ventures



## Blue Ventures África y Asia

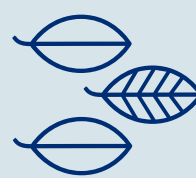
Colaborar con las comunidades de pescadores artesanales para ayudarles a hacer frente a la sobrepesca y salvaguardar la vida oceánica en sus propios términos.

### TÁCTICAS UTILIZADAS

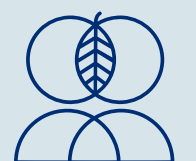
Construir entendimiento



Hacer visible el progreso



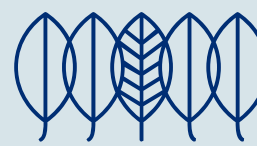
Acompañamiento



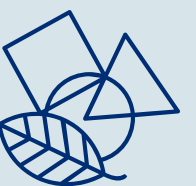
Ayudar a presentar argumentos



Crear una comunidad



Atender demandas contrapuestas



Construir nuevas estructuras



### El problema

Nuestros océanos nunca han sido tan vitales ni han estado tan amenazados. Determinan el clima y el tiempo, suministran oxígeno para todos y proteínas para muchos. Sin embargo, están siendo atacados por todos lados. La sobrepesca, la contaminación y el cambio climático están cambiando nuestros océanos como nunca antes habíamos visto. Los están vaciando de vida y amenazando las poblaciones de peces que proporcionan alimento a miles de millones de personas y sustento a cientos de millones. Una y otra vez, los esfuerzos para hacer frente a la emergencia oceánica fracasan porque no tienen en cuenta las necesidades ni protegen los derechos de las comunidades costeras. Sin embargo, estas comunidades son las que más tienen que perder con el colapso de las pesquerías y las que más tienen que ganar con el éxito de la conservación. Hay decenas de millones de pescadores en comunidades remotas y rurales de todo el mundo. Con el apoyo adecuado, pueden cambiar radicalmente la relación de la humanidad con nuestros océanos, reconstruyendo la pesca, reforzando los medios de subsistencia y mejorando la seguridad alimentaria.

### El enfoque

Al implicar y movilizar a los pescadores artesanales que viven junto a nuestros océanos y dependen de ellos, *Blue Ventures* demuestra que la gestión eficaz de los océanos beneficia tanto a las personas como a la naturaleza.

Para capacitar a las comunidades pesqueras a gestionar la pesca de forma más sostenible, *Blue Ventures* utiliza técnicas participativas de recopilación de datos. Las herramientas móviles de seguimiento de pesca permiten a los pescadores recopilar y almacenar datos sobre parámetros importantes como el peso de la pesca, las especies, la salud de los manglares y arrecifes, y el sexo y tamaño de los peces. **Construir pensamiento.**

*Blue Ventures* ofrece formación básica sobre cómo utilizar los datos de gestión pesquera para evitar la sobrepesca y la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada. Los datos pueden utilizarse después para orientar las intervenciones de gestión, como los cierres de pesca estacionales, y para hacer visibles los progresos de estas intervenciones. Al proporcionar a las comunidades pruebas de la importancia de la pesca costera y de los beneficios de una gestión de la pesca dirigida a nivel local, los datos también ayudan a las comunidades a defender sus intereses, permitiéndoles demostrar la eficacia de las intervenciones de gestión y comprometerse de forma más equitativa con los responsables políticos y los compradores de marisco.

*Blue Ventures* también ha desarrollado nuevas estructuras a través de su Fondo Comunitario de Primera Línea, un vehículo de reasignación que utiliza la gobernanza participativa para distribuir financiación flexible y plurianual a organizaciones locales que trabajan para aumentar la resiliencia climática, transformar los medios de vida locales y fomentar la pesca regenerativa. Además, al reunir a pescadores y organizaciones de apoyo de distintas regiones para que aprendan unos de otros, *Blue Ventures* crea comunidad. Al defender juntos los derechos de las comunidades pesqueras como un grupo cohesionado, los pescadores y las organizaciones de apoyo aumentan la visibilidad y la influencia de su comunidad, lo que genera apoyo nacional para reformas políticas progresistas, como la reciente zona de exclusión costera del gobierno de Madagascar para los destructivos buques industriales de arrastre de fondo.

## Ideas clave

Muchas comunidades ya tienen soluciones; sólo necesitan recursos y apoyo para aplicarlas. Dado que las comunidades más vulnerables al cambio climático tienen una experiencia vital fundamental para mantener los ecosistemas y preservar al mismo tiempo sus medios de subsistencia, dotarlas de los recursos necesarios para gestionar sus ecosistemas pesqueros es un planteamiento más eficaz y equitativo que aportar soluciones diseñadas desde fuera. La gestión marina local también puede ser adaptativa y catalizadora: permite a las comunidades adaptar sus estrategias a los cambios medioambientales e inspirar a las comunidades vecinas para que las reproduzcan, dando lugar a movimientos regionales y a veces nacionales.



Si analizamos la cuestión del colapso climático, vemos rápidamente que estamos cambiando nuestro entorno, en la tierra y en el agua, de una manera en la nunca habíamos experimentado. Con ese telón de fondo, pocos verán sus vidas tan profundamente transformadas como los pescadores tradicionales, personas que dependen del océano. No podemos lograr la conservación de estos ecosistemas marinos a gran escala sin la participación de las personas que dependen del mar para sobrevivir.

Alasdair Harris  
Fundador de Blue Ventures



# Identificar puntos estratégicos en la intersección de retos



## Lembaga Gemawan Indonesia

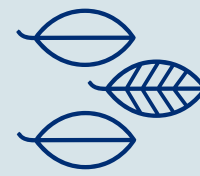
Organizar redes de mujeres para defender sus derechos a los recursos e implicar a las comunidades en el cambio de políticas

### TÁCTICAS UTILIZADAS

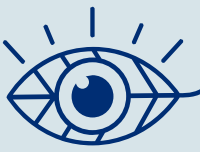
Construir entendimiento



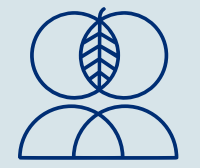
Hacer visible el progreso



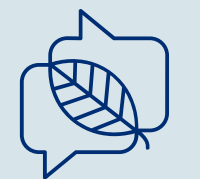
Imaginar nuevas posibilidades



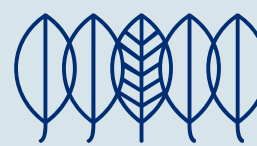
Acompañamiento



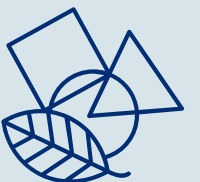
Ayudar a presentar argumentos



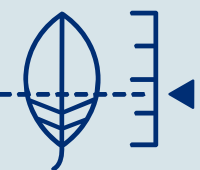
Crear una comunidad



Atender demandas contrapuestas



Crear mecanismos de rendición de cuentas



Construir nuevas estructuras



### El problema

Kalimantan Occidental se enfrenta a tasas de deforestación y pérdida de biodiversidad debido a prácticas de tala insostenibles y a la roturación de tierras para plantaciones de palma aceitera y cultivos. Dado que gran parte de la zona está controlada por grandes empresas, las comunidades indígenas y locales que dependen de la tierra para su cultura y sustento tienen una voz limitada a la hora de garantizar una gestión sostenible y justa de los recursos. A medida que las comunidades indígenas y locales se ven desplazadas o pierden el acceso a los bosques y las tierras, aumentan las tensiones étnicas. Las mujeres de estas comunidades suelen verse especialmente afectadas por los problemas de uso de la tierra y las tensiones étnicas. Las mujeres de estas comunidades suelen verse especialmente afectadas por los problemas de uso de la tierra y las tensiones étnicas, pero carecen de una voz fuerte debido a la cultura patriarcal.

### El enfoque

*Lembaga Gemawan* aborda conjuntamente el uso de la tierra, las tensiones étnicas y los derechos de la mujer. Trabaja en estrecha colaboración con unas 250 aldeas de Kalimantan Occidental y apoya a otras de la zona.

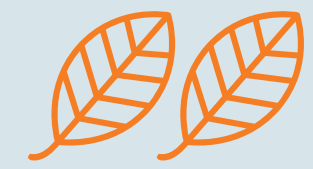
*Lembaga Gemawan* crea una comunidad formando pequeños grupos de personas para debatir problemas y posibles soluciones, que luego defienden ante el gobierno y apoyan mediante campañas. Los grupos están diseñados para ser integradores, con personas de diferentes orígenes étnicos y religiosos. Empiezan trabajando juntos en actividades sanitarias y generadoras de ingresos, como la plantación de arroz negro y otros cultivos locales. Al cubrir las necesidades básicas, estas actividades ayudan a hacer frente a demandas contrapuestas y dejan más tiempo a las mujeres para centrarse en la labor de defensa de sus derechos. Durante las reuniones de grupo, se pide a las mujeres que imaginen cómo quieren que sea el futuro, lo que les ayuda a imaginar nuevas posibilidades. A continuación, reciben formación en liderazgo y política para ayudarlas a convertir esas posibilidades en realidad.

Durante la segunda fase, de promoción y campaña, *Lembaga Gemawan* colabora estrechamente con los medios de comunicación para comunicarse con el público y ayudar a hacer visibles los avances.

*Lembaga Gemawan* proporciona a las mujeres herramientas que les permiten realizar un seguimiento sobre el terreno, lo que les permite elaborar mapas exactos y precisos de las tierras y reunir pruebas de las prácticas ilegales de los titulares de las concesiones. Esto, además de responsabilizarlas, ayuda a las mujeres a comprender y defender mejor la propiedad de la tierra y las prioridades de protección. *Lembaga Gemawan* también ha creado un mecanismo de reclamación al que pueden recurrir los aldeanos si las afirmaciones de sostenibilidad de las empresas no coinciden con los datos sobre el terreno, y ha iniciado una revisión y examen públicos de los proyectos de reglamento, un ejemplo de nueva estructura.

### Ideas clave

Trabajar en la intersección del cambio climático y otras cuestiones sociales puede crear poderosos puntos de influencia: ofrece la oportunidad de reforzar las demandas de cambio al incorporar nuevas voces al movimiento, y fomenta soluciones que abordan múltiples problemas simultáneamente. Capacitar a las comunidades para que recuperen sus derechos sobre la tierra también les permite abogar por una mejor gestión de los recursos naturales. Sin embargo, esto depende de que se comprendan bien las costumbres y tradiciones locales. *Lembaga Gemawan* reconoce que, aunque tradicionalmente no se ha dado voz a las mujeres en Kalimantan Occidental, ellas tienen el poder de crear cambios sociales y medioambientales duraderos. Al movilizar a las mujeres en el sistema político, *Lembaga Gemawan* ayuda a las mujeres a construir soluciones a la crisis climática que se basan en las experiencias vividas y las perspectivas de las personas más afectadas.



No pensamos que esto sea para prevenir el cambio climático. Se trata de nuestra vida, de nuestra identidad y de nuestras prácticas culturales.

Laili Khairnur

Fundadora de Lembaga Gemawan



# Una transición segura, justa, alegre y creativa, diseñada y gobernada por nuestras localidades.



© Thom Bartley

## CIVIC SQUARE Reino Unido

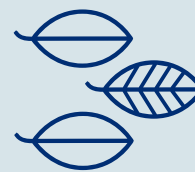
Demostrar el poder de las personas para liderar transiciones sociales, ecológicas, económicas y climáticas.

### TÁCTICAS UTILIZADAS

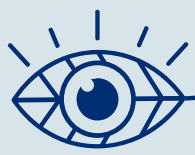
Construir entendimiento



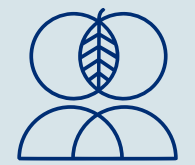
Hacer visible el progreso



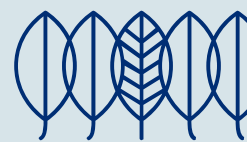
Imaginar nuevas posibilidades



Acompañamiento



Crear una comunidad



Crear mecanismos de rendición de cuentas



Construir nuevas estructuras



### El problema

*CIVIC SQUARE*, que trabaja en Ladywood, un barrio urbano de Birmingham, considera que el cambio climático forma parte de los complejos e interdependientes riesgos estratégicos a los que se enfrenta el mundo. Se manifiesta no sólo en forma de patrones meteorológicos y climáticos cambiantes y en el aumento de la frecuencia y gravedad de los fenómenos meteorológicos extremos, sino también en el aumento de los precios de la energía y los alimentos y en una economía inestable. En el Reino Unido, el cambio climático se entrelaza con los retos que plantea la erosión de las infraestructuras sociales en las ciudades y los barrios: con el cierre de espacios comunes como bibliotecas, la venta de bienes públicos y el sistema sanitario al borde del colapso, el Reino Unido tiene una población profundamente dividida y cada vez más desigual. Las decisiones sobre cómo abordar estos retos interrelacionados suelen tomarlas personas con poca experiencia de cómo se desarrollan en los barrios de todo el país, y el ritmo del cambio no es proporcional a la magnitud de los problemas.

Para cumplir los objetivos climáticos, por ejemplo, el Reino Unido necesita rehabilitar una vivienda cada 20 segundos durante los próximos 10 años, pero la forma en que se hace actualmente no permite alcanzarlos.

### El enfoque

*CIVIC SQUARE* aborda estos retos interconectados trabajando para desarrollar la capacidad de las personas para llevar a cabo sus propias transiciones climáticas.

En todos sus programas, el equipo de *CIVIC SQUARE* trabaja para estar físicamente presente en los barrios en los que opera, reuniendo a la gente, proporcionando apoyo práctico y estableciendo conexiones que crean comunidad.

Por ejemplo, los miembros del personal al tomar una taza de té o café con los vecinos, crea oportunidades para conversar e intercambiar ideas. También implican a los vecinos en el rediseño de la infraestructura física y social del barrio a través de grandes eventos, festivales e iniciativas como el intercambio de libros, proyectos de cultivo comunitario y clases de la Escuela de Oficios del Barrio.

El proyecto de demostración *Neighbourhood Transitions* de *CIVIC SQUARE* crea mejoras en materia de carbono, energía y ecología diseñadas, y gestionadas por las personas que viven en el barrio.

Este proyecto ayuda a comprender mejor el problema utilizando datos e imágenes para ayudar a la gente a visualizar cuánta tierra hay en sus jardines. Además, al dar a los vecinos acceso a estos datos y ayudarles a ver las oportunidades que ofrecen, el proyecto permite a la gente imaginar nuevas posibilidades para abordar problemas económicos, sociales, ecológicos y climáticos interrelacionados a escala de barrio, ciudad y país. En colaboración con la organización *Dark Matter Labs*, *CIVIC SQUARE* está construyendo nuevas estructuras trabajando para rediseñar los instrumentos financieros y las herramientas de gobernanza de modo que fomenten los beneficios colectivos en lugar de enriquecer a los individuos, creando nuevos modelos de finanzas regenerativas en lugar de extractivas.

## Ideas clave

*CIVIC SQUARE* demuestra el poder de integrar la acción por el clima en los espacios físicos de una comunidad. Como explica Immy Kaur, cofundadora y directora: "Siempre estamos ahí, en el café público de nuestro barrio, en el parque o en un espacio comunitario local, aunque sólo acuda una persona en medio del frío". Este planteamiento requiere paciencia y un horizonte temporal largo - "el impulso, el movimiento y la creación de confianza llevan años", explica Kaur-, pero al final reporta múltiples beneficios -para la vivienda, el clima y la conexión social- porque las intervenciones las diseñan, las hacen suyas y las gobiernan las personas que viven en la comunidad.



**Crear espacios en los que la gente pueda practicar y demostrar las grandes ideas a pequeña escala les da confianza para hacer cosas más grandes en el futuro... Esto le da a la gente una vía segura antes de que estés a punto de hacer algo enorme como descarbonizar toda la calle o convertirla en una microrred. Hemos visto cómo crecía la confianza y la imaginación de la gente al comprender algo tan sencillo como la cantidad de espacio abierto que tenemos en nuestros jardines.**

**Immy Kaur**  
Co-fundadora y directora de *CIVIC SQUARE*



# Cambiar las empresas mundiales activando a los líderes empresariales



**Canopy Global**

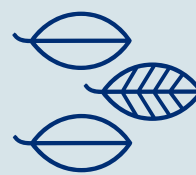
Proteger los bosques del mundo transformando las cadenas de suministro

## TÁCTICAS UTILIZADAS

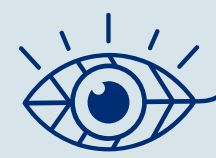
Construir entendimiento



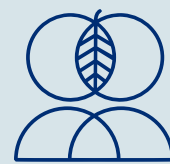
Hacer visible el progreso



Imaginar nuevas posibilidades



Acompañamiento



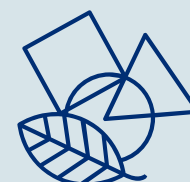
Ayudar a presentar argumentos



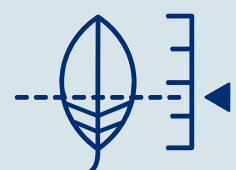
Crear una comunidad



Atender demandas contrapuestas



Crear mecanismos de rendición de cuentas



Construir nuevas estructuras



## El problema

Los bosques antiguos y de alta biodiversidad del mundo llevan décadas amenazados. La presión sobre estos ecosistemas vitales no hace sino aumentar, sobre todo con el uso cada vez mayor de papel y cartón en lugar de envases de plástico y la creciente demanda de la industria de la moda de tejidos derivados de la madera, como la viscosa. *Canopy* protege los bosques, las especies y el clima del planeta colaborando con empresas de todo el mundo para transformar las cadenas de suministro insostenibles, catalizar soluciones innovadoras, promover los derechos de las comunidades y conservar los ecosistemas forestales vitales.

## El enfoque

"Tenemos que centrarnos en construir cadenas de suministro y economías del siglo XXI compatibles con el clima. Las empresas están lidiando con lo que esto significa para ellas", afirma Nicole Rycroft, fundadora de *Canopy*. *Canopy* acompaña a los líderes empresariales aportando información a las políticas corporativas, identificando las mejores prácticas y orientando a los líderes y a sus empresas hacia fuentes de materiales alternos. Les ayudan a convencer a directivos, consejos de administración, inversores y proveedores, mostrándoles las implicaciones empresariales del cambio a productos forestales sostenibles.

El equipo de *Canopy* trabaja con individuos dentro de las empresas para construir nuevas estructuras: políticas y prácticas que eliminen cualquier producto procedente de bosques antiguos y en peligro de extinción de sus cadenas de suministro y relaciones comerciales. Trabajando como socio de confianza con agentes de cambio individuales dentro de las empresas, el equipo de *Canopy* fomenta la comprensión y ayuda a crear capacidad para impulsar la acción climática a través de empresas globales.

Todo ello se une para dotar a las personas de las herramientas necesarias para impulsar el cambio internamente, conseguir que sus empresas se comprometan y, en última instancia, eliminar los productos forestales críticos para el clima de su cadena de suministro.

Pero la labor de *Canopy* va más allá de las empresas individuales con las que trabajan: también trabajan para cambiar los sistemas que mantienen las prácticas insostenibles. A través de compromisos sólidos de las empresas, crean una responsabilidad que permite la alineación en todas las partes de la cadena de suministro. También han creado nuevas estructuras a través de un fondo de inversión para capitalizar la producción a escala comercial de alternativas circulares bajas en carbono y de bajo impacto.

## Ideas clave

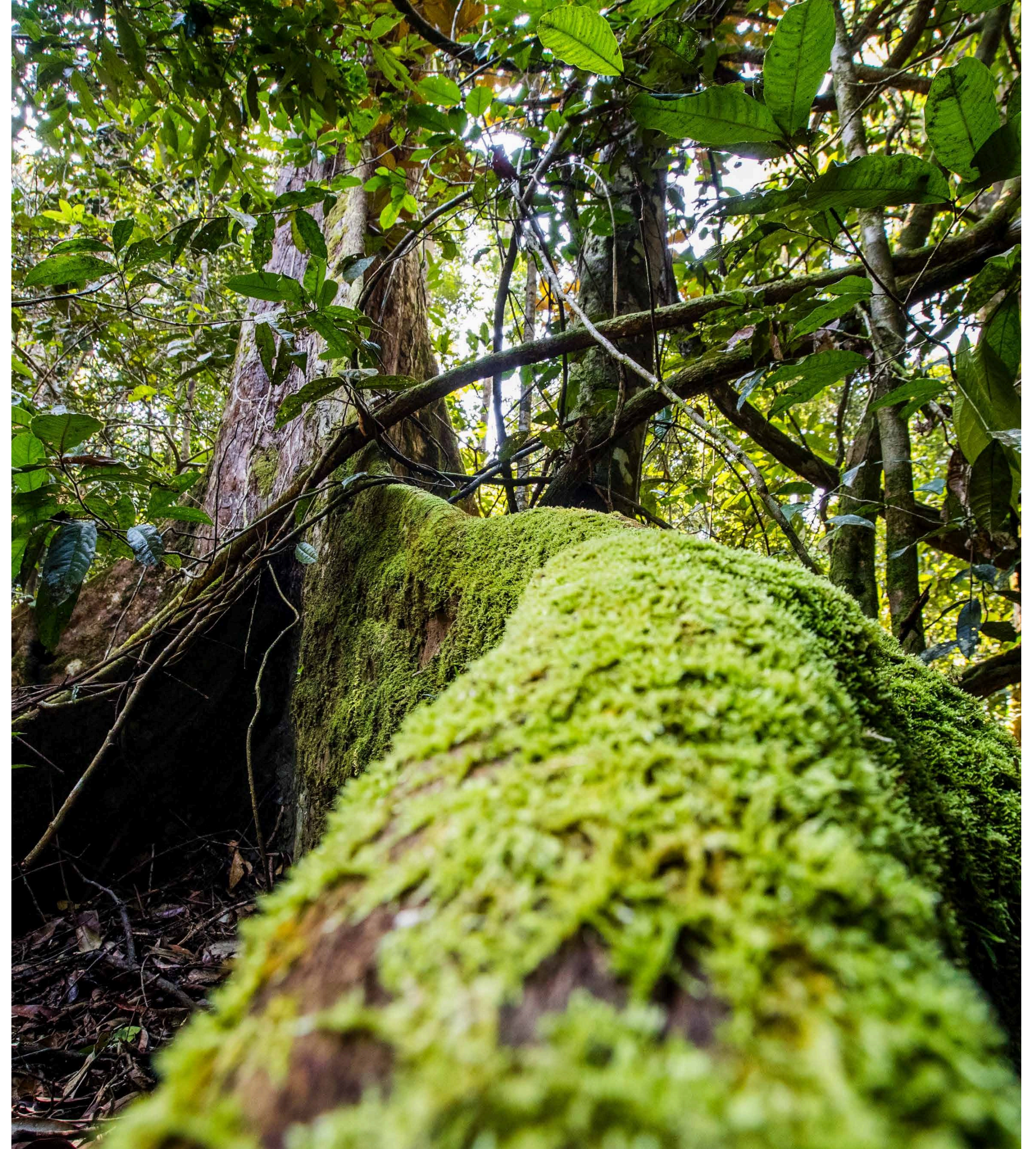
Aprovechar los conocimientos de la psicología humana puede ayudar a impulsar los cambios de comportamiento que necesitamos para catalizar la acción por el clima. Como explica Rycroft: "Hay que crear las condiciones propicias, el tipo específico de herramientas y sistemas para que los defensores individuales del clima puedan intervenir juntos y cambiar el rumbo de forma significativa". A las personas dispuestas a actuar, *Canopy* les ayuda a avanzar. A quienes se resisten más, *Canopy* les motiva ayudando a reducir el riesgo de las acciones individuales y organizativas.



**Al eliminar las barreras, liberamos a las personas para ser agentes del cambio climático, para tomar decisiones en sus empresas que sean mejores para el planeta y el clima, dando licencia para incorporar activamente sus valores a su trabajo y al núcleo de su modelo de negocio. Acabamos con la resistencia.**

**Nicole Rycroft**  
Fundadora de Canopy

---





# Capacitar a los agentes del cambio climático a obtener mejores resultados empresariales



## Iluméxico México

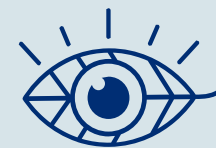
Suministro de sistemas de energía solar en comunidades rurales para fomentar el uso sostenible de la energía y mejorar el acceso a la misma.

### TÁCTICAS UTILIZADAS

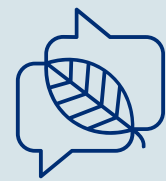
Construir entendimiento



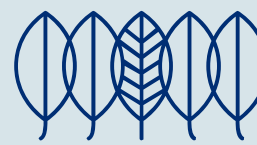
Imaginar nuevas posibilidades



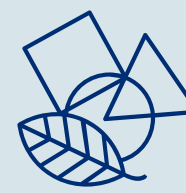
Ayudar a presentar argumentos



Crear una comunidad



Atender demandas contrapuestas



Construir nuevas estructuras



### El problema

Casi mil millones de personas en todo el mundo carecen de electricidad. Muchas más tienen acceso intermitente y son vulnerables a redes no resistentes, sobre todo en las comunidades rurales. Deben recurrir a fuentes de energía ineficientes, costosas, insalubres y con elevadas emisiones, lo que agrava los ciclos de pobreza existentes. Además, los habitantes de las comunidades rurales suelen ser los más afectados por el cambio climático y, al mismo tiempo, los menos responsables.

### El enfoque

Iluméxico construye sistemas de energía solar diseñados específicamente para las necesidades de las comunidades rurales que no están conectadas a la red. Además, empodera a la gente convirtiendo a los miembros de la comunidad en beneficiarios, empleados y partes interesadas, dando prioridad al empleo de miembros de la comunidad local porque pueden relacionarse con los clientes. La creación de empleos verdes responde a demandas contrapuestas ofreciendo a la gente una forma de generar ingresos suministrando energía limpia. El programa de formación de empleados de Iluméxico ayuda a comprender cómo funcionan las energías renovables y su papel en la lucha contra el cambio climático, y contribuye a hacer visibles los avances mostrando el impacto medioambiental y económico de su trabajo. Esta formación se imparte junto con otras más convencionales sobre atención al cliente, instalación y mantenimiento. Mostrar a los empleados el impacto que pueden tener en su entorno les ayuda a convencer a otros miembros de la comunidad. Iluméxico también trabaja en la participación de los jóvenes, organiza talleres y ayuda a la comunidad a comprender las energías renovables a través de mitos y leyendas y comparando las emisiones de gases de efecto invernadero con aspectos de la vida cotidiana.

La financiación de Iluméxico está concebida para que los miembros de la comunidad se conviertan en partes interesadas: al construir nuevas estructuras atienden demandas contrapuestas. En lugar de depender de donaciones y subvenciones, Iluméxico cobra tarifas asequibles por sus servicios. Esto incentiva a las comunidades a cuidar la tecnología e implicarse en el proceso. Una parte de los beneficios generados se devuelve a la comunidad y se utiliza para financiar proyectos como la iluminación de lugares públicos y escuelas.

### Ideas clave

Es posible crear agentes de cambio e implicar a las personas en la resolución de problemas al tiempo que se dirige una empresa de éxito, pero hacerlo requiere flexibilidad y adaptación continua. El objetivo original de Iluméxico era asegurarse de que todas las personas de México tuvieran acceso a la energía. Cuando los cambios en la política gubernamental redujeron la disponibilidad de subvenciones y donaciones, Iluméxico ya no podía atender a algunas de las comunidades más pobres de forma financieramente sostenible. Reconociendo la necesidad de adaptarse, Iluméxico desarrolló un nuevo modelo de negocio centrado en acelerar la transición energética como medio para crear vidas mejores. Los paneles solares que producen ahora están diseñados específicamente para las comunidades rurales. Son duraderos, fáciles de usar y adaptables a diversas necesidades, como la iluminación doméstica, los centros informáticos, el aire acondicionado y el equipamiento escolar. Con un planteamiento ascendente y flexible, Iluméxico ha seguido capacitando a personas de comunidades rurales para que sean agentes del cambio climático, sin dejar de ser competitiva como empresa y expandiéndose a múltiples países.



Queremos que todos los clientes estén mejor, pero si todos estuvieran mejor de la misma manera en que las personas en los países más ricos están mejor, no habría un planeta para que todos puedan estar mejor.

Manuel Wiechers  
Fundador Ilum México

---



## Agradecimientos

Muchas personas han aportado su tiempo y sabiduría para dar forma a este trabajo y apoyar a los autores. Queremos dar las gracias especialmente a Marie Ringler, Alexandra Mitjans, Simon Stumpf, Thomas Walsh, Ilana Wetzler, Kena Duignan, Mark Herring, Irene Wu, Alexandra Ioan, Tatiana Cary, Lorena García Durán, Sophie Crowe, Marina Mansilla, Laurence Wainwright, Garima Sharma, Michael Zakaras, Christiana Figueres, la Fundación Woka, la Fundación GM y la Fundación Skoll. Extendemos también nuestra gratitud a Maia Bergeron, Maria Razquin, Hanae Baruchel y Corina Murafa, que han contribuido de forma inestimable a la recopilación de datos, el análisis y la elaboración de contenidos.

También queremos dar las gracias a los Ashoka Fellows y a sus equipos, cuyo trabajo ha servido de base a esta investigación, en especial a quienes aceptaron ser incluidos como estudios de caso. Un sincero agradecimiento a Amanda Carr, Alasdair Harris, Brandon Dennison, Cynthia Ong, Gary Cohen, Gladys Kalema-Zikusoka, Gonzalo Muñoz, Harish Hande, Immy Kaur, James Thornton, Jim Thompson, Juliana Gutiérrez Kinari Webb, Laili Khairnur, Loki Wallace, Manuel Wiechers, Mélanie Marcel, Molly Burhams, Nerlian Gogali, Nicole Rycroft, Regi Wahyu, Reginaldo Haslett-Marroquin, Sue Riddlestone, Sharon Young, Tristram Stuart y Wietse van der Werf.

Este trabajo se basa en las ideas de otras personas directa e indirectamente, demasiados para enumerarlos aquí. Sin embargo, hay algunos cuyas ideas son tan importantes que queremos reconocerlas e invitar a los lectores a buscar sus trabajos: Christiana Figueres, Renee Lertzman, Indy Johar, Elizabeth Sawin, Rob Hopkins y Stuart Capstick.

## Notas a pie de página

<sup>1</sup>**Agencia** se refiere a la capacidad de actuar, de influir en el mundo a través de nuestras acciones. En el contexto del cambio climático, se refiere al conjunto de creencias que tienen las personas sobre el impacto potencial de sus acciones. Hay tres tipos de agencia: individual (influir directamente en lo que está bajo tu control), por delegación (influir en otros - generalmente los que tienen control sobre los recursos o el poder- para que actúen en tu nombre), y colectiva (poner en común conocimientos, habilidades, y recursos para actuar juntos). Todas son pertinentes para la acción por el clima.

<sup>2</sup>**Mitigar** significa minimizar o prevenir las causas del cambio climático para que sus efectos sean menos graves. Esto abarca la reducción de los gases de efecto invernadero que atrapan el calor que emitimos y la extracción de carbono de la atmósfera.

<sup>3</sup>La **transición** se refiere a los cambios en las normativas y los mercados para alcanzar los resultados de mitigación y adaptación. Adoptar los principios de una transición justa significa hacer estos cambios de manera justa e inclusiva, identificando oportunidades para revertir las desigualdades existentes a medida que el mundo avanza hacia una mayor sostenibilidad medioambiental y a las personas más afectadas por la contaminación el control de las soluciones.

<sup>4</sup>**Adaptación** significa ajustarse a los impactos actuales y futuros del cambio climático. La intención es reducir el riesgo y los daños causados por el aumento de las temperaturas y las condiciones meteorológicas extremas, así como los efectos secundarios como las interrupciones del suministro de alimentos, la migración y la propagación de enfermedades.



Tus acciones  
importan. Ninguna  
acción o voz  
es pequeña cuando  
se trata de marcar la  
diferencia.

Vanessa Nakate