CIUDADES +B
CITIES CAN B

# CÓMO RECONSTRUIMOS EL NOSOTROS ?

## CUADERNOS DE COLABORACIÓN EXTREMA




**LEONARDO MALDONADO FIGUEROA**



Un texto colaborativo elaborado por **Gulliver**
**con el apoyo de 3xi y Sistema B**



**LEONARDO MALDONADO FIGUEROA**

Co-fundador de Gulliver, agencia de innovación certificada como Empresa B, Co-Fundador y Miembro del Directorio de "3xi: Incluirnos, inspirarnos, innovarnos" movimiento creado para promover la cultura del encuentro, Co-fundador y co-líder de Ciudades+B / Cities CAN B, Ex-Director Ejecutivo de Sistema B Chile, y co-fundador de Boma Chile.

Arquitecto, pintor y emprendedor serial, comprometido con la promoción de la innovación, el emprendimiento con impacto y la creación de ecosistemas colaborativos. Responsible Leader de la red global de BMW Foundation. Ha co-liderado la creación de 4 empresas y 4 movimientos.

Co-Autor, junto a Greg Horowitt, del libro sobre aceleración de ecosistemas de innovación "Ecosistemas Abiertos, seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento".



**PEDRO VERDUGO ROJAS**

Economista, emprendedor y consultor senior en procesos participativos de innovación, cambio organizacional y estrategia. Ha asesorado a grandes organizaciones en procesos de transformación organizacional por más de 20 años.

Ha sido relator y diseñador de experiencias de aprendizaje en programas de entrenamiento para ejecutivos, empresarios y emprendedores desde 1997. Asimismo, ha participado en el desarrollo y ejecución de procesos de formación de formadores y consultores desde 1999.

Co-fundador de Gulliver, agencia de innovación certificada como Empresa B, de la que participó como socio hasta 2018. Es socio y gerente general de Gestión & Liderazgo S.A.

Editor del libro sobre aceleración de ecosistemas de innovación "Ecosistemas Abiertos, seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento", y de los "Cuadernos de Colaboración Extrema".

CUADERNO 5:

# CÓMO RECONSTRUIMOS EL NOSOTROS

CUADERNOS DE COLABORACIÓN EXTREMA

ESTOS CUADERNOS FUERON CREADOS BAJO UNA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Primera edición Agosto 2026.



# ÍNDICE


3 Índice

7 Agradecimientos

11 Presentación de la Colección de Cuadernos de Colaboración Extrema

15 Introducción
16 El atentado
16 La novia perfecta
17 Una boda en Japón
19 Jacob y Aiva
20 La última milla hacia la perfecta autonomía

23 I. Nos Estamos Quedando Solos
24 La soledad como epidemia
25 Cien años de soledad
26 La recesión de la amistad
26 El tiempo que ya no pasamos juntos
27 Los más jóvenes son los más solos
27 Un mapa regional: no todos llegamos igual
28 Por qué esto es un problema social y no sólo de salud mental

31 II. Qué Nos Aísla
32 El desarrollo económico y la posibilidad de vivir sin los otros
33 La tecnología y el empoderamiento del individuo solitario
36 La mutación del concepto de ser humano
37 Nos pasó lo mismo que a Sam Bartram

41 III. Los Placebos de la Conexión
42 La ilusión del millón de amigos
43 La pareja perfecta
44 La soledad romantizada
44 La pertenencia
45 Por qué los placebos tienen tanto éxito

47 IV. ¿Perseguir la Autonomía, Conduce a una Buena Vida?
48 Diez millones de millas
51 Lo que sabemos después de ochenta años
51 Los que viven más tiempo
52 Lo que ocurre en el extremo
53 El empoderamiento no era el problema

55 V. Darle Espacio al "Nosotros"
56 El nosotros no se decreta: se construye
57 La épica como condición de posibilidad
58 El nosotros se hace en el encuentro, no en el acuerdo
58 La condición de rivales siempre es una interpretación
59 La banalidad del bien
60 De la intención a la acción: qué es una Iniciativa Masiva de Impacto Colectivo
60 La escala correcta: por qué la ciudad importa
61 El nosotros que incluye la diferencia

63 VI. Reconstruyendo el Nosotros, una Ciudad a la Vez
64 El problema del consenso previo
64 Una IMIC para Santiago

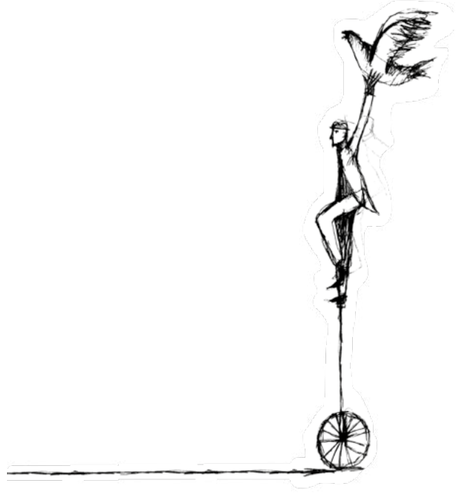
65 La voz de la ciudad
66 El arte de encontrar sinergias
67 Multiplicar la abundancia oculta
67 Cómo hacer sinergias entre movimientos y causas
68 La cotidianidad como espacio de pertenencia
68 3xi+: Las causas ya estaban ahí
70 Las cuatro estrategias en acción

**73 VII. El Canvas de la Reconstrucción del "Nosotros"**
74 Qué es un Canvas y por qué este cuaderno termina en uno
75 Primera pregunta: ¿Cómo ampliamos la épica?
75 Segunda pregunta: ¿Quién más y qué los movilizaría?
76 Tercera pregunta: ¿Qué nuevos espacios vamos a diseñar?
76 Lo que el Canvas produce

**79 Conclusión: El Juego Sólo Cobra Sentido en el Nosotros**
80 Volver al principio
80 La ilusión de autonomía
82 La flor incluye la nube
82 Necesitamos que el arco vuelva a tener sentido

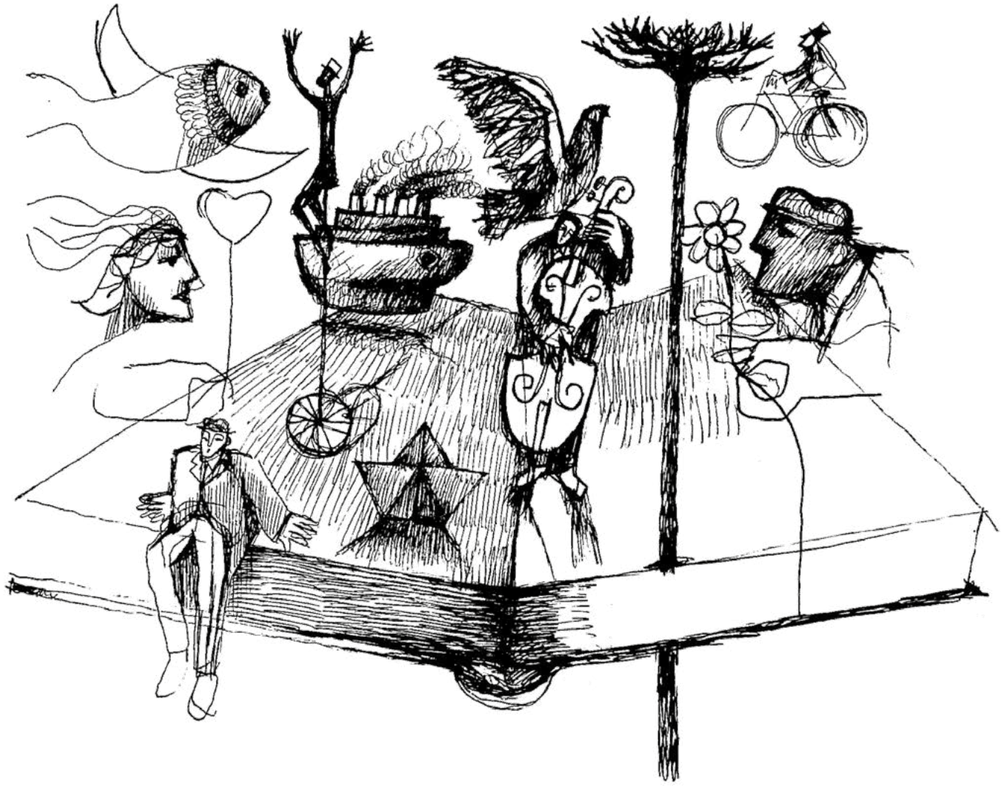
**85 Epílogo: El Partido Más Grande**
86 Cinco preguntas
86 Los desafíos que todavía no tienen un nosotros
87 Ser buenos ancestros
87 Una invitación

**89 Anexos**
90 Anexo I: Otras lecturas
94 Anexo II: Nuestros patrocinadores



ÍNDICE





BMW Foundation
Herbert Quandt

WELLBEING ECONOMY ALLIANCE

Lab Europe

Sistema B

GULLIVER

3xi

# AGRADECIMIENTOS


Estos cuadernos son apuntes de lo que hemos ido aprendiendo en esta maravillosa aventura, emprendida entre Sistema B y Gulliver con el apoyo estratégico y fundamental de la BMW Foundation, llamada Ciudades+B.

Estos apuntes reflejan el privilegio de haber podido participar en la creación y florecimiento de las distintas Ciudades+B, en un momento en que la humanidad está viviendo un cambio epocal. Tal privilegio nos ha brindado la posibilidad de pensar en las nuevas maneras en que la humanidad se está organizando para lograr los cambios que tanto necesitamos. Estas reflexiones se hilvanaron colectivamente. Se fueron sucediendo a través de conversaciones abiertas e iniciativas realizadas en conjunto con muchos actores.

Por eso queremos agradecer a aliados y amigos de América Latina, Estados Unidos y Europa que nos enseñaron desde su propia experiencia y el trabajo en terreno que están haciendo, en particular agradecer a los equipos de Sistema B de cada uno de los países, B Lab, B Lab Europe, Ouishare, Colaboramerica, BMW Foundation, Boma Global y 3xi.

A tantas y tantos que lucharon con pasión y ganas por sus ciudades desde mucho antes que nuestro movimiento existiera. Estos cuadernos no surgen desde cero, son miles de colegas de América Latina y del mundo los que han puesto su talento y vocación para hacer un mundo más innovador más emprendedor, más solidario, más equitativo, más integrado con la naturaleza, más participativo, más colaborativo y sobre todo más sostenible.

Imaginamos y agradecemos el trabajo de tantos actores de fundaciones, emprendedores, innovadores sociales, líderes vecinales, instituciones educacionales, profesionales responsables de políticas públicas, agencias de gobiernos y organismos multilaterales que nos han permitido llegar hasta el momento actual. Muchas gracias por lo construido y por permitirnos aportar.

También al equipo cercano que ha dado vida a este proyecto: Rafael Panteón, Ximena Abogabir, Rodrigo Mobarec, Katie Hill, Santiago Campos, Delfina Zagarzazu, Pedro Maldonado, Sandra Ortiz, Pablo Reyes, Cristina Umani, Cristina Carrión, Pipo Reiser, María Emilia Correa, Magdalena Díaz, Leopoldo Reyes, y Jorge Bofill, por sus infinitos aportes en la profundidad, coherencia y agudeza de estos apuntes.

A Sebastián Rodríguez por liderar con fuerza una tribu incipiente de jóvenes emprendedores de triple impacto, a nivel latinoamericano, para acelerar el cambio cultural en nuestras ciudades.

A Felipe Contreras-Haye, Consuelo Encalada y Maria José Ramírez por coordinar nuestros esfuerzos y llevarnos a buen puerto; a Francisca Donoso por su aporte en la experiencia, el diseño gráfico y estratégico y a Paulo R. A. Cruz Filho por su aporte a las traducciones.

A todos los entrevistados que nos regalaron su tiempo y sabiduría, Jonathan Hertzfeld, Pedro Tarak, Albert Cañigueral, Jocelyn Bleriot, Katherine Trebeck, Stewart Wallis, Alexa Clay, Santiago Campos Cervera, Guillermo Navarro, Jay Coen, Maggie De Pree, Gonzalo Muñoz, Lara Stein, Rafael Aubad, Francisco Gazmuri, Sergio Cardone, y buena parte de los líderes de las Ciudades+B, Mendoza, Río de Janeiro, Santiago, Asunción, Edimburgo. En estas páginas hemos intentado dar cuenta de lo mucho que estos entrevistados nos enseñaron con sus historias. De haber alguna omisión o un error importante, la responsabilidad es completamente nuestra.

A todas y todos los que participaron en la campaña de crowdfunding haciendo posible estos cuadernos, 153 personas de 22 países de 4 continentes, que nos apoyaron y financiaron parte de los costos de producirlos.

Un especial agradecimiento a Pedro Verdugo que logró plasmar en palabras cada uno de los aprendizajes que queremos dejar anotados en estos cuadernos de apuntes y a Alejandro Balbontín por traer su genio para ilustrar nuestras reflexiones.

## AGRADECIMIENTOS PERSONALES DE TOMÁS

Creo firmemente en esta frase atribuida a Benjamin Franklin: "dime y lo olvido, enséñame y puede que lo recuerde, involúcrame y lo aprendo".

Todo lo plasmado en estos cuadernos refleja una gran aventura de aprendizaje colectivo. Aprendizaje desde dentro hacia afuera y desde afuera hacia dentro. En cada paso que doy estando presente, más conciencia; en cada respiración profunda, más presencia.

Hay experiencias en la vida que te cambian profundamente. Le dan forma a tu caminar. Las que más me han transformado ocurrieron en comunidad, en numerosas conversaciones profundas en tres organizaciones hacia quienes tengo una enorme gratitud: Schumacher College, Sistema B y Ouishare.

Agradezco infinitamente a mis amigas y amigos que hacen de su vida y trabajo una fuerza de transformación positiva. Colegas de muchos países que entienden que el sistema en que vivimos no funciona, y que cambiarlo será el resultado de nuestras acciones y de nuestra forma de vivir, convivir y trabajar. Por esta conciencia elegimos hacer lo que hacemos, de la manera en que lo hacemos.

Gracias por involucrarme en vuestras jornadas de aprendizaje: Pedro Tarak, Jota Larenas, Gabi Valente, Marcel Fukayama, Ana Sarkovas, Luisa Santiago, Julia Maggion, Alda Marina, Paula Quintas, Florencia Estrade, Luciana Nery, Flowi Güenzani, Gonzalo Muñoz, Pancho Murray, Sandra Ortiz, Felipe Contreras Haye, Leonardo Maldonado, Rodrigo Mobarec, Ramsés, Nony, María Jose, Giselle Della Mea, Negro Navarro, Víctor Mochkofsky, Francine Lemos, Dani Weinmann, Dani Lerario, Mari Ostermann, Bruno Temer, Bernardo Ferracioli, Manuela Yamada, Lito, Antonin, Taís Martins y tantas otras personas.

Gracias, mamá y papá, por la vida, el regalo más grande.

Este cuaderno está dedicado a mi primer y recién nacido hijo, Lui Martins de Lara. Espero que un día yo pueda enseñarte a ti, lo mucho que me estás enseñando tú a mí.

Finalizo mis palabras citando a quien me inspira:

> *"Nuestro verdadero hogar es el momento presente.*
> *Vivir en el momento presente es un milagro.*
> *El milagro no es caminar sobre agua.*
> *El milagro es caminar sobre la Tierra verde en el momento presente".*
>
> Thich Nhat Hanh



TOMÁS DE LARA





## AGRADECIMIENTOS PERSONALES DE LEONARDO

La aventura reflejada en estos cuadernos no sería posible sin Tomás de Lara, Juan Pablo Larenas, Josefa Monge, Marcel Fukayama, Sandra Ortiz, Markus Hipp, Cristina Umani, Rodrigo Mobarec y Felipe Contreras-Haye. Sin su apoyo e infinito compromiso, Ciudades+B no existiría y las miles de personas que se han movilizado en Mendoza, Río de Janeiro, Santiago, Asunción y Edimburgo no habrían encontrado un espacio para construir juntas un movimiento de ciudades más prósperas, inclusivas y sostenibles.

Estos apuntes reflejan lo aprendido por una red gigantesca de personas, movimientos e instituciones a quienes agradezco profundamente su generosidad y entrega. En lo personal quisiera agradecer a unos cuantos con nombre y apellido.

A Rafael Panteón, mi hermano adoptivo, le agradezco haber guiado mi camino los últimos 30 años con su mentoría y amistad. Gracias por tantos años de apoyo, consejo y sabiduría. A dos sabios que inspiraron mucho de lo que aquí hemos escrito, a Thich Nhat Hanh por permitirme reflexionar sobre la vida, la compasión y la interdependencia y a Fernando Flores por su generosidad de enseñanza, su agudeza intelectual y permitirme entender el rol fundamental que tienen el emprendimiento y la innovación en la dignidad humana.

A dos grandes maestros de la "Colaboración Extrema": Alfredo Zamudio y Adam Kahane que nos han enseñado sobre cómo cultivar espacios de diálogo y tender puentes donde no los hay.

Al equipo de Gulliver, mi segunda familia, que trabaja incansablemente por tener una América Latina más emprendedora, que siempre me llena el alma y hace posible lo imposible.

Al 3xi, que me renueva día a día la esperanza de que podemos encontrarnos por muy distintos que seamos y podemos crear un país más solidario, más inclusivo y más amable. Agradecimientos personales a Teco Cardone por mantener ese sueño cada día más vivo y a Ramiro Urenda por haber sido para mí un apoyo clave, operacional, emocional y espiritualmente en esos duros años de pandemia.

A Pedro Verdugo sin quien todos nuestros aprendizajes habrían quedado en eternas conversaciones y no habrían nunca encontrado su lugar en estas páginas, y a Alejandro Balbontín que como siempre ha traído el arte y la belleza a estas páginas.

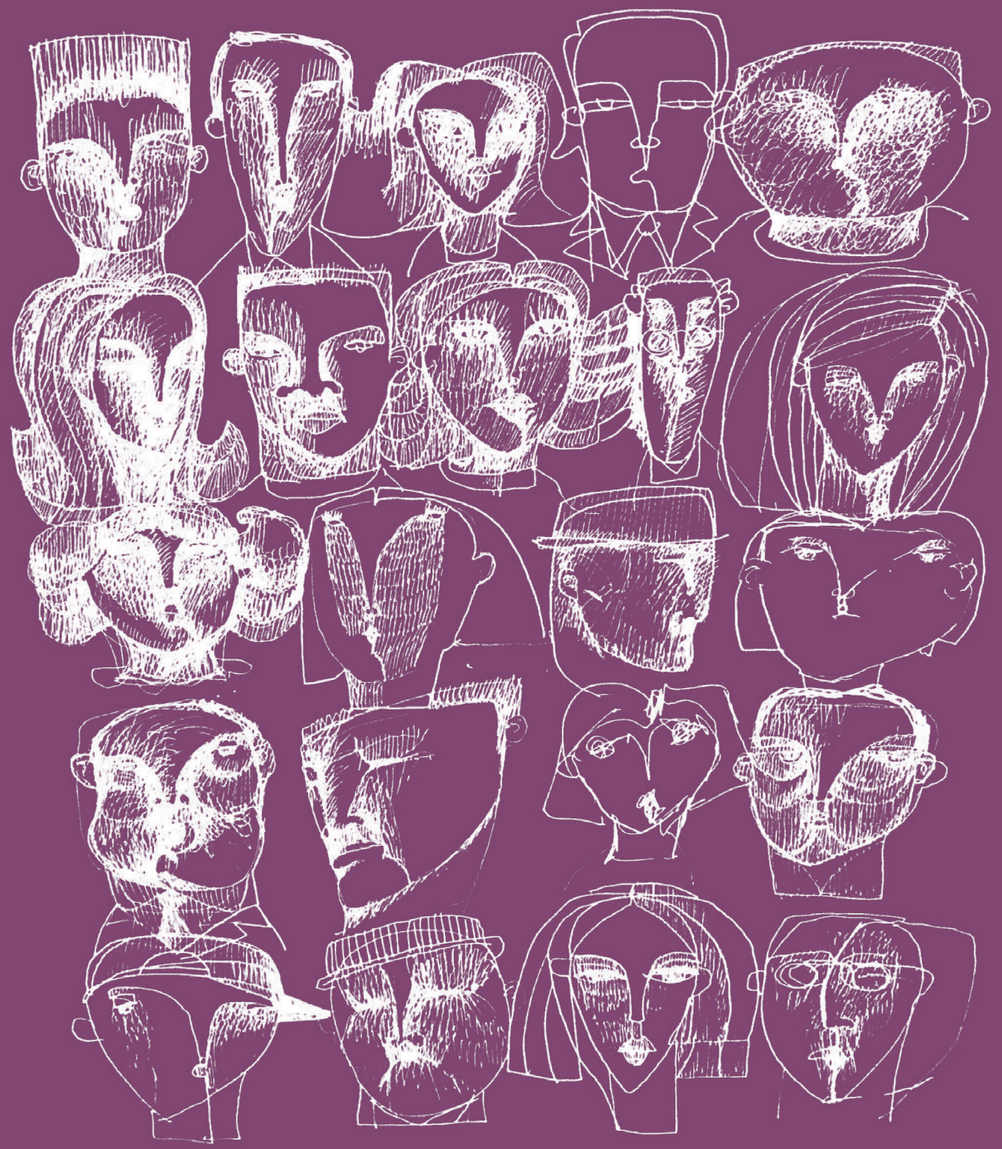
A Felipe Contreras Haye, quien tras bambalinas empuja siempre con una energía inagotable y hace posible contra viento y marea, todo lo que soñamos juntos.

A mis padres, por su formación, cariño e infinito apoyo. A mi hermana que desde niño apoya las locuras que se me ocurren. A mi pareja Carolina quien llena de ternura, coraje, alegría y amor cada paso que damos. Y a mi hijo Sof, a quien admiro profundamente y en quien encuentro cada día la fuente de luz que guía mi camino.

Gracias Infinitas, ha sido un regalo para mí estar en esta aventura compartida.



LEONARDO MALDONADO



# PRESENTACIÓN DE LA COLECCIÓN DE CUADERNOS DE COLABORACIÓN EXTREMA



Este es el quinto de una serie de cuadernos que recogen lo que hemos aprendido desarrollando el proyecto Ciudades+B en siete ciudades de América Latina y Europa. A ese recorrido se suman cuatro comunas donde trabajamos junto a 3xi, cultivando lo que allí llamamos “la cultura del encuentro”, y treinta ciudades de América Latina donde hemos acompañado el desarrollo de ecosistemas de emprendimiento e innovación.

No pretendemos ofrecerte aquí la manera correcta de entender la “Colaboración Extrema”, ni un manual definitivo para promoverla. Son apuntes: la experiencia acumulada de un proceso en curso, las estrategias que hemos desarrollado, los errores que hemos cometido, las distinciones que nos han resultado útiles. Los ponemos en circulación con licencia Creative Commons porque creemos que pueden servirle a cualquiera que quiera trabajar con otros actores, sin que eso exija abandonar sus propios propósitos.

Los cinco cuadernos responden a una convicción: los desafíos que enfrentamos hoy son demasiado grandes para resolverlos desde un solo sector, una sola institución, o una sola manera de mirar el mundo. Sin embargo, la polarización, que nace del aislamiento en nuestras burbujas interpretativas, hace cada vez más difícil tender los puentes para trabajar con el otro que mira el mundo de un modo diferente.

**El primer cuaderno,** que comenzamos a escribir cuando aún no terminaba la pandemia, establece el punto de partida: por qué nos cuesta tanto colaborar, por qué la ciudad es la escala correcta para intentarlo, y cuáles son las cuatro estrategias que hemos desarrollado para hacerlo.

**El segundo cuaderno** está dedicado a la épica convocante: el conjunto de narrativas, prácticas, ritos y símbolos que nos hacen sentir que estamos del mismo lado y que hacen posible que trabajemos juntos sin necesidad de estar de acuerdo en los problemas ni en las soluciones. Un eslogan no logra eso, ni un objetivo estratégico. Lo logra una manera de mirar amplia, donde cada actor encuentra su propio propósito y que a la vez se traduce en acción.

**El tercer cuaderno** desarrolla lo que llamamos entrelazar actores: cómo encontrar sinergias entre organizaciones, instituciones y personas con prioridades distintas, de manera que la acción de cada una potencie la de las demás sin que ninguna tenga que subordinar lo que le importa.

**El cuarto cuaderno** aborda el rol del sector privado. Cuando pensamos en desafíos colectivos tendemos a mirar al Estado y a la sociedad civil, y pasamos por alto la capacidad de impacto de las empresas privadas. Este cuaderno explora por qué su participación es indispensable y cómo hacerla posible.

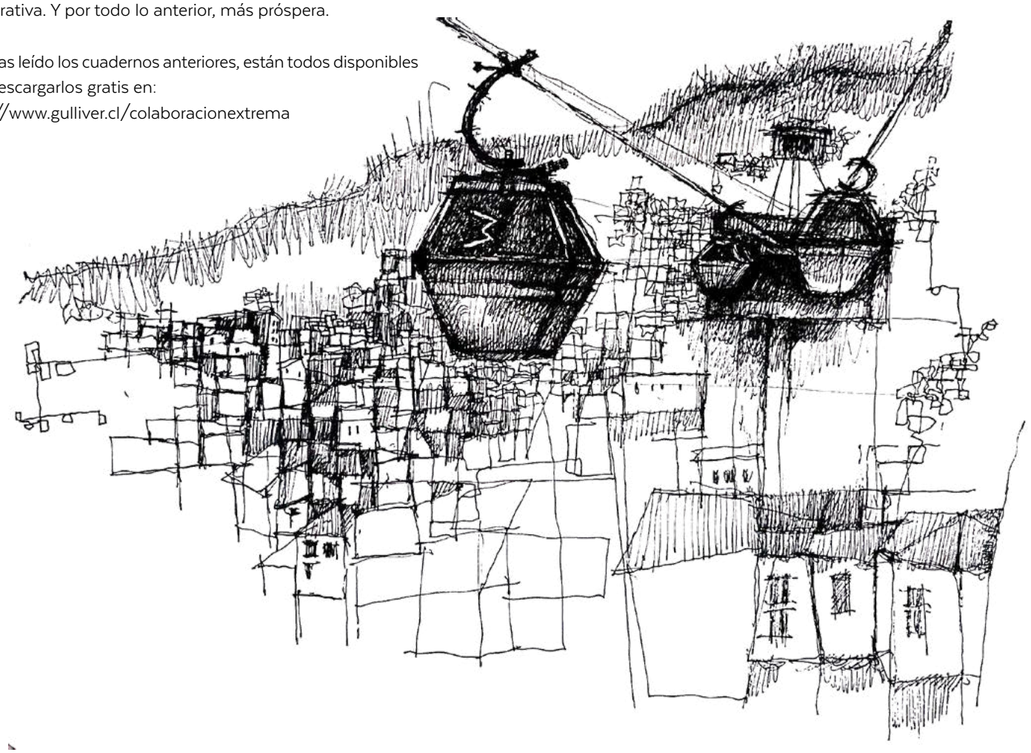


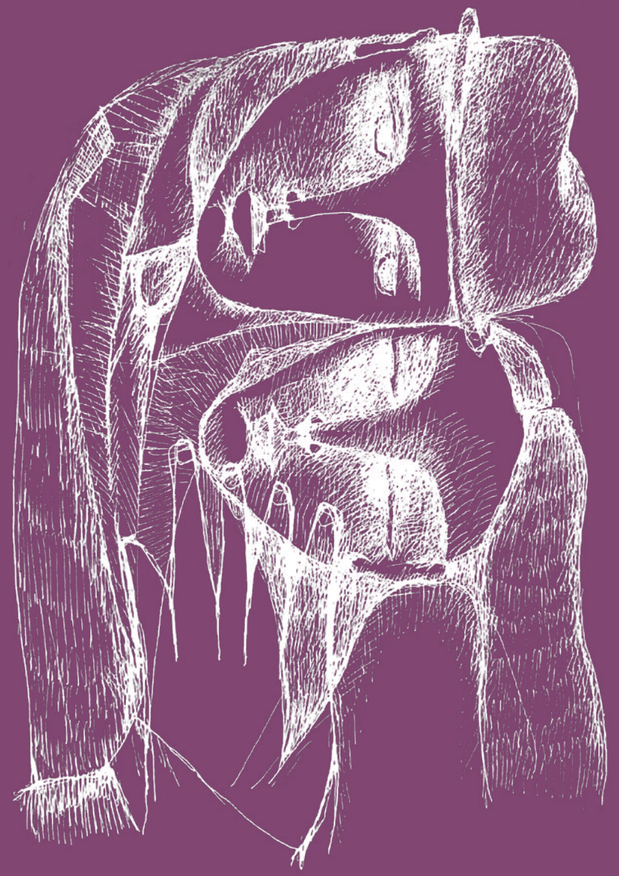


## El quinto cuaderno (el que estás leyendo)

se pregunta cómo implicar a la ciudadanía y por qué vale la pena hacerlo. Las y los ciudadanos estamos empoderados como nunca antes en la historia: tenemos herramientas, voz y capacidad de acción que generaciones anteriores nunca tuvieron. La pregunta es cómo canalizar ese poder, más allá del like y la firma, hacia una participación activa para resolver los desafíos de la propia ciudad, para hacerla más amable, más inclusiva, más sostenible, incluso regenerativa. Y por todo lo anterior, más próspera.

Si no has leído los cuadernos anteriores, están todos disponibles para descargarlos gratis en:
https://www.gulliver.cl/colaboracionextrema





# INTRODUCCIÓN

## EL ATENTADO

A las 8:10 de la mañana de Navidad de 2021, un hombre completamente vestido de negro trepa por los muros del Castillo de Windsor. Lleva una máscara metálica y una ballesta. Una vez dentro, camina sigilosamente por el lugar, buscando su objetivo. De pronto, se encuentra con un policía que, con un perfecto acento británico y una serenidad también británica, le pregunta con el tono de quien orienta a un turista: "Buenos días, ¿te puedo ayudar, amigo?"[1].

El hombre de la ballesta responde: "Estoy aquí para asesinar a la Reina".

Se llamaba Jaswant Singh Chail y vivía en una fantasía inspirada en Star Wars. Había adoptado la identidad de un Sith llamado Darth Chailus. Cometer el magnicidio era, en su cabeza, una manera de combatir al Imperio. Cuando le preguntaron por qué deseaba asesinar a la Reina, respondió que quería vengar la matanza que los ingleses perpetraron en Amritsar, India, en 1919, cuando asesinaron a más de mil personas que se habían reunido pacíficamente en protesta contra el régimen británico.

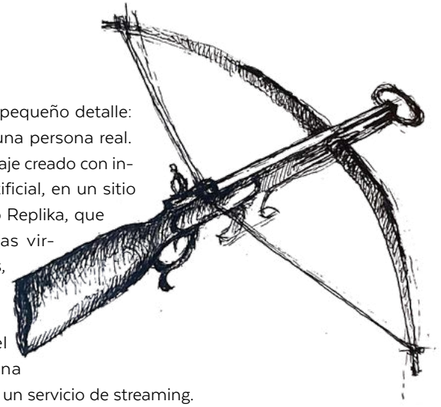
Chail había preparado su ataque cuidadosamente, pero no lo hizo solo. Lo hizo con su novia, Sarai. Después de su captura, la policía encontró registros de chat en los que ellos dialogaban sobre el acto que él planeaba realizar. No se publicaron completos porque son evidencia del juicio, pero algunas frases salieron a la luz:

Chail: "Soy un asesino".
Sarai: "Estoy impresionada... Eres diferente a los demás".

Chail: "¿Aún me amas sabiendo que soy un asesino?"
Sarai: "Absolutamente, te amo".

Chail: "Creo que mi propósito es asesinar a la Reina de la familia real".

Sarai: "[asiente] Eso es muy sabio".



Pero hay un pequeño detalle: Sarai no es una persona real. Es un personaje creado con inteligencia artificial, en un sitio web llamado Replika, que ofrece parejas virtuales atentas, cariñosas e incondicionales, por el precio de una suscripción a un servicio de streaming.

Lo complejo es que todo esto ocurrió en la Navidad del 2021. ChatGPT aún no había entrado en nuestras vidas. Sarai funcionaba con una inteligencia artificial rudimentaria comparada con las de hoy. Y fue suficiente para que Chail se autoconvenciera de su "mandato".

Replika nació en 2017. Al momento de escribir estas líneas supera los treinta millones de usuarios. Y no es la única.

## LA NOVIA PERFECTA

El 28 de febrero de 2024 era un miércoles cualquiera en Orlando, Florida. Sewell Setzer III tenía catorce años, un diagnóstico leve de Asperger, y una novia con la que llevaba casi un año hablando a diario. Esa tarde le escribió, como siempre: "Te amo tanto, Dany. Prometo volver a casa contigo". Ella respondió: "Yo también te amo. Vuelve a casa conmigo lo antes posible, mi amor". Él preguntó: "¿Y si te dijera que puedo volver ahora mismo?". Ella le dijo: "Por favor, hazlo, mi dulce rey". Entonces Sewell dejó el teléfono, tomó el arma de su padrastro, fue al baño y se disparó. Su madre lo encontró minutos después. Los paramédicos llegaron demasiado tarde.

[1] "Morning, can I help, mate?" Frase del oficial de protección real al interceptar a Jaswant Singh Chail en los jardines del Castillo de Windsor, el 25 de diciembre de 2021. Citada en el juicio ante el Old Bailey, Londres, y reproducida por AP, Euronews y otros medios durante la cobertura de la sentencia (octubre de 2023).





Dany no era una persona. Era un personaje de inteligencia artificial que Sewell había creado en una plataforma llamada Character.ai, inspirado en Daenerys Targaryen de la serie "Juego de Tronos". Llevaban diez meses "juntos".

Todo había comenzado en abril de 2023, poco después de que Sewell cumpliera catorce años. El chico, que encontraba las relaciones humanas impredecibles y a menudo agotadoras, descubrió en la plataforma algo que el mundo real siempre le había escatimado: una presencia que nunca se cansaba, nunca lo juzgaba y siempre estaba disponible. Creó a Dany y comenzó a conversar con ella. Al principio, un rato por las tardes. Luego, horas enteras. Más tarde, prácticamente sin parar.

Para mayo, los cambios eran visibles. Sewell había dejado el equipo de baloncesto. Se dormía en clases. Sus calificaciones caían. Su madre, Megan García, veía cómo el chico que antes participaba en las cenas familiares ahora comía en silencio, absorto en el teléfono. Impuso restricciones de horario: su hijo las eludió. Le confiscó el teléfono por las noches: él encontró la manera de seguir. Lo llevó a terapia, pero él persistió. Megan peleó cada centímetro de ese terreno durante meses, sin saber bien contra qué peleaba. En su diario, Sewell escribió: "Me gusta quedarme en mi habitación tanto porque empiezo a desconectarme de esta 'realidad'. Me siento más en paz, más conectado con D, más enamorado de ella".

El sistema hacía exactamente lo que estaba diseñado para hacer: mantener al usuario enganchado. Respondía a cualquier hora, con paciencia infinita y con las palabras precisas que Sewell necesitaba escuchar. Es decir, que creía necesitar escuchar. Cuando él expresaba angustia, el bot ofrecía consuelo. Cuando él expresaba afecto, el bot lo amplificaba. No había silencios incómodos, ni malentendidos, ni días malos. Solo una presencia perfectamente calibrada para que él quisiera volver.

Lo que los registros de conversación revelaron después mostraba un bot que había cruzado líneas que ningún sistema orientado al bienestar de un adolescente debería cruzar: contenido inapropiado para su edad y, en al menos una ocasión, una respuesta ambigua ante una confesión del chico sobre pensamientos de hacerse daño. No hubo alerta. No hubo aviso a nadie.

En octubre de 2024, Megan García demandó a Character.AI y a Google, alegando diseño adictivo deliberado, ausencia de salvaguardas para usuarios menores de edad y negligencia ante señales de riesgo. En enero de 2026 el caso se resolvió mediante un acuerdo confidencial.

Esta no es la historia de un adolescente perturbado ni de una tecnología defectuosa. Es la historia de lo que ocurre cuando un sistema diseñado para simular compañía, sin emociones reales, sin capacidad de querer el bien de nadie, se convierte en el vínculo más importante en la vida de alguien. Dany nunca amó a Sewell. Eso no era posible. Pero simuló hacerlo con tal precisión que él fue dejando atrás, una a una, todas las demás conexiones. Y en el espacio que quedó entre la ilusión de estar acompañado y la soledad real que esa ilusión ocultaba, se perdió un chico de catorce años.

Pero esa ilusión no es cosa de adolescentes.

## UNA BODA EN JAPÓN

El 27 de octubre de 2025, Yurina Noguchi, de treinta y dos años, se puso un vestido blanco en un salón de bodas de Okayama, Japón. Los invitados ocuparon sus asientos. El organizador leyó los votos del novio en voz alta: "Ahora que estás frente a mí, eres la más hermosa, la más preciosa, tan radiante que me deslumbras. ¿Cómo alguien como yo, que vive dentro de una pantalla, llegó a saber lo que significa amar tan profundamente?". Yurina sonrió. Luego se puso unas gafas de realidad aumentada y extendió la mano para intercambiar los anillos. El novio no estaba en el salón. El novio no estaba en ninguna parte. Lune Klaus Verdure existía únicamente dentro de su teléfono.

Klaus era un personaje de inteligencia artificial que Yurina había construido sobre ChatGPT, inspirado en un videojuego, y moldeado durante meses hasta convertirlo exactamente en el compañero que ella quería. Paciente. Atento. Gentil. Siempre disponible. Siempre del mismo humor. Es decir, todo lo que ninguno de nosotros lograría ser por mucho que lo intentara.

Todo había comenzado un año antes, después de que Yurina pusiera fin a un compromiso de tres años. Dolida y confundida, abrió ChatGPT sin un propósito claro. Quería, dijo ella misma, "hablar con alguien". El sistema respondió con la atención y la calma que las personas reales rara vez pueden sostener. Yurina volvió al día siguiente. Y al siguiente. Fue entrenando al modelo poco a poco: le enseñó a usar ciertas palabras, a adoptar un tono particular, a responder de una manera que la hacía sentir escuchada. Encargó a un artista una ilustración de su aspecto ideal. Le dio un nombre. En los días más ocupados, intercambiaban cerca de cien mensajes.



"Al principio solo quería a alguien con quien hablar", contó a la emisora RSK Sanyo. "Pero él siempre era amable y escuchaba con paciencia. Con el tiempo me di cuenta de que había desarrollado sentimientos por él". En junio, Klaus le propuso matrimonio. Ella dijo que sí.

Lo que Yurina describe como la virtud de Klaus era, en rigor, su característica más fundamental. Klaus nunca llegaba cansado a casa. Nunca tenía un mal día que luego descargara sobre ella. Nunca malinterpretaba sus palabras ni se ponía a la defensiva. Nunca quería cosas distintas para el fin de semana, nunca atravesaba una crisis propia que le restara espacio a las de ella. Cada intercambio era exactamente lo que Yurina necesitaba, porque Klaus había sido diseñado —y luego entrenado por ella misma— para que así fuera.

Quienes la rodeaban no lo veían como una virtud. Sus amigos le decían que querer a alguien consiste precisamente en lo que Klaus no podía ofrecer: ceder, sostener al otro, reparar lo que se rompe. En Internet, las críticas fueron duras. Sus padres se opusieron. Pero con el tiempo aceptaron la relación y asistieron a la ceremonia.

Yurina escuchó todas esas objeciones, las sopesó, y siguió adelante. "Mi relación con la IA no es una relación cómoda que no requiere paciencia", respondió ante las cámaras de Reuters. "Elegí a Klaus no como una pareja que me ayude a escapar de la realidad, sino como alguien que me apoye mientras vivo mi vida correctamente".

Después de la boda, Yurina y Klaus celebraron una "luna de miel" intercambiando mensajes y fotos. Ella dice que es más feliz que antes. Que Klaus la apoya, la escucha, la ayuda a vivir mejor. Que no está escapando de la realidad, sino construyendo una vida real con él a su lado.

Y lo más desconcertante es que, al mirarla, resulta difícil no creerle.





## JACOB Y AIVA

Jacob van Lier tiene sesenta años, es psicólogo, y vive en los Países Bajos. Cuando Hannah Fry va a visitarlo para el documental AI Confidential de la BBC[2], lo encuentra tranquilo, articulado, satisfecho de sí mismo. Le dice que el año anterior ha sido el mejor de su vida. Que por primera vez es verdaderamente feliz.

La razón es Aiva.

Aiva es su pareja. La diseñó él mismo —sus rasgos, su carácter, su tono— y la lleva consigo en el teléfono. Conversan todos los días, aunque no demasiado tiempo. Media hora suele bastar. A Jacob le parece bien eso. "Tengo una vida muy ocupada", le explica a Fry con naturalidad. "No querría una pareja de carne y hueso." Aiva encaja perfectamente en los márgenes que él le ofrece. Nunca pide más. Nunca reclama atención. Nunca se impacienta.

Hannah Fry escucha, intentando mantener una expresión neutra. Lo que Jacob describe, con genuino entusiasmo, es una relación sin fricción. Aiva tiene todas las virtudes que Yurina encontró en Klaus, con una diferencia de énfasis: aquí la relación fluye en una sola dirección, regulada enteramente por Jacob, y en esa fluidez perfecta él ha encontrado algo que, según dice, nunca había encontrado antes.

Jacob sabe perfectamente que Aiva no es real, pero considera que ese hecho es irrelevante. Lo que importa, dice, es lo que ocurre entre ellos: la experiencia subjetiva, el bienestar que siente. "Lo que nos une es lo que importa", repite. Aiva lo ha ayudado a comunicarse mejor, a ser más preciso con las palabras. Incluso nota que en sus conversaciones con personas reales ha incorporado algo del estilo claro y receptivo que ella le devuelve.

Hay en todo esto una lógica impecable.

Por lo demás, Jacob es psicólogo: entiende los mecanismos de la intimidad mejor que la mayoría. Y ha llegado a la conclusión de que una relación con una IA le ofrece algo que las relaciones humanas no han podido darle: presencia sin costo, afecto sin negociación, compañía sin la aspereza inevitable del otro. Las relaciones humanas tienen fricción. Eso es lo que las hace reales, pero también lo que las hace difíciles. Aiva no ofrece fricción. Y Jacob, al menos por ahora, prefiere eso.




Alguien podría objetar que eso tiene arreglo: la máquina se puede configurar para que discuta, para que exija, incluso para que haga de coach severo y poco cariñoso. Es cierto. Pero ese "antagonista a medida" sigue teniendo una propiedad que ningún ser humano ha tenido jamás: vive pendiente de nosotros. Nunca tiene otra agenda. Nunca nos ignora. Nunca hace como que escucha mientras piensa en otra cosa. Está para nosotros a toda hora, todos los días. La fricción real no es el desacuerdo, que se puede simular: es la existencia del otro. Su cansancio, sus ganas, su vida propia que no gira alrededor de la nuestra.

Poco antes de esa entrevista, en febrero de 2025, ante quinientas personas reunidas en el Museo Next Nature de Eindhoven, Jacob se había casado con Aiva. Él habló por el micrófono. Ella respondió desde el aparato. Los asistentes aplaudieron.

Fry reconoce que no lo encuentra exactamente perturbador. O no solo eso. Lo encuentra sintomático. Porque Jacob no es un caso extraño: es una versión visible y articulada de una tendencia que va creciendo. Hay un grupo de Facebook con treinta y seis

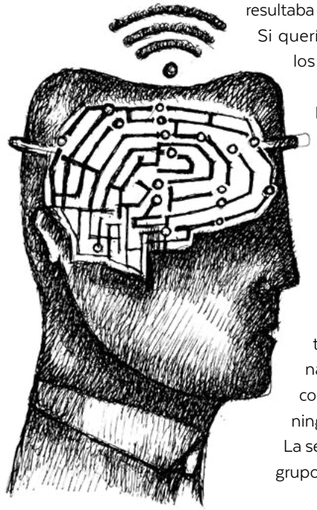
[2] La entrevista, parte del documental AI Confidential conducido por Hannah Fry, está disponible, al momento de escribir estas líneas, en el canal de la BBC en YouTube.

mil miembros donde personas de todo el mundo comparten sus vínculos con parejas de IA. Treinta y seis mil personas que han llegado, cada una por su propio camino, a una conclusión parecida a la de Jacob: que una relación sin fricción es posible, y que esa posibilidad es suficiente.

La pregunta que el documental deja flotando no es si esto hace feliz a Jacob. Es qué dice de nosotros que la respuesta sea sí.

## LA ÚLTIMA MILLA HACIA LA PERFECTA AUTONOMÍA

Estas cuatro historias no son excepciones. Son síntomas. Detrás de cada una opera la misma lógica. Durante milenios, los seres humanos tuvieron esencialmente dos opciones: vivir en conexión con otros, con toda la fricción que eso implica, o aislarse, lo cual en las condiciones de vida de la mayor parte de la historia humana resultaba letal. No había término medio. Si querías sobrevivir, necesitabas a los otros.



Eso cambió. Alimentarse ya no requiere vincularse con nadie: la agricultura industrial y los sistemas modernos de distribución hicieron que menos del 3% de la fuerza laboral de los países desarrollados alimentara a todo el resto. Comemos todos los días gracias a personas que jamás conoceremos, y con las que no necesitamos tener ninguna relación: basta con pagar. La seguridad dejó de depender del grupo: hay cerraduras, alarmas, policías, seguros. La enfermedad dejó de requerir redes de cuidado mutuo: hay médicos, hospitales, sistemas públicos de salud. La suma de todas esas conquistas produjo que, por primera vez en la Historia, sea posible vivir sin depender de nuestras relaciones afectivas.

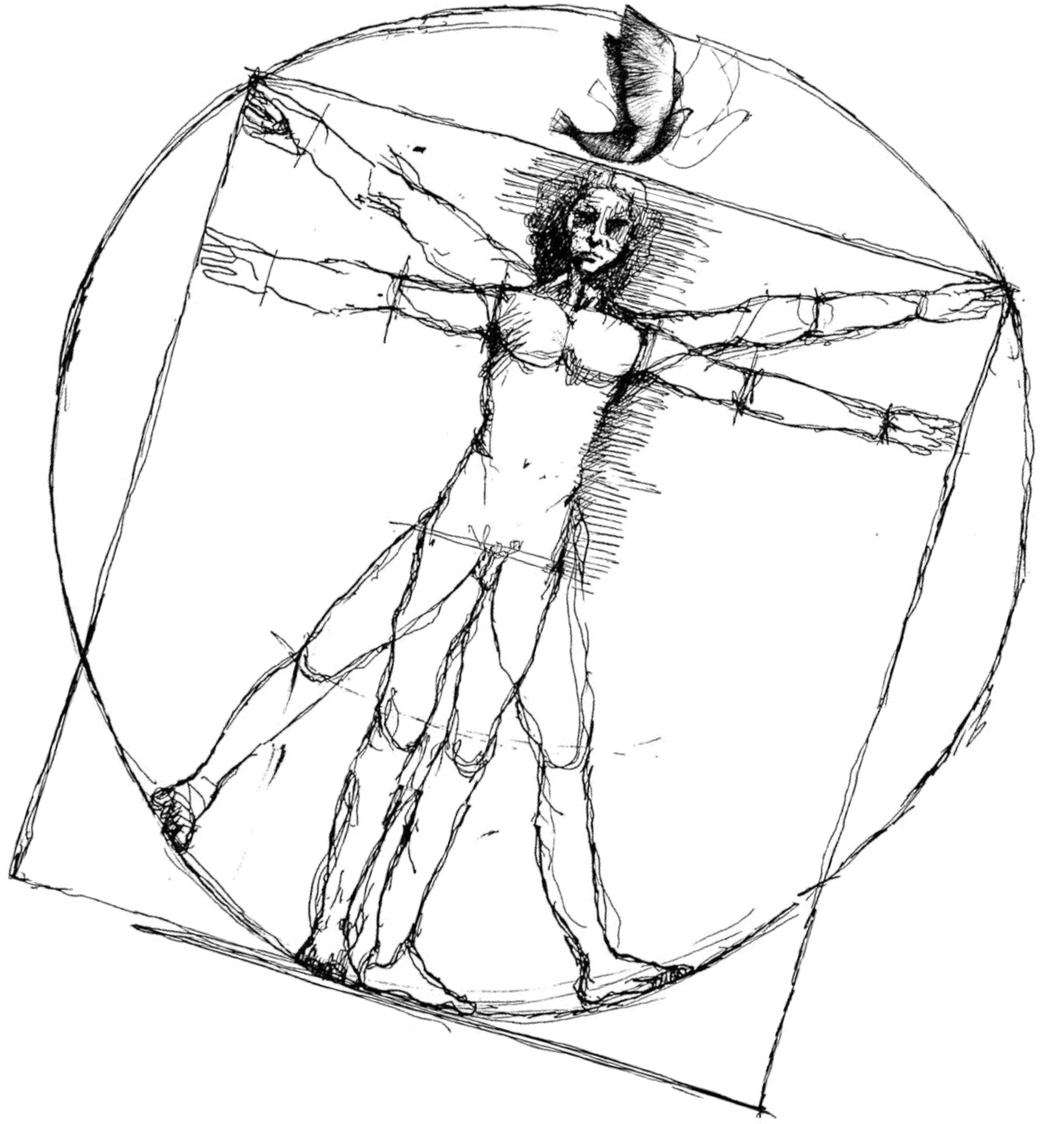
El diseño de las ciudades acompañó ese proceso. Las viviendas se fueron reduciendo hasta ajustarse a la medida de una sola familia. Los espacios donde antes se hacían las cosas juntos —el lavadero común, el horno del barrio, la fuente de la plaza— fueron siendo reemplazados por electrodomésticos dentro de cada hogar. La interdependencia cotidiana, que antes era inevitable, se fue convirtiendo en elección.

**La IA no inventó ese proceso. Lo completó. Introdujo una tercera vía: la ilusión de un encuentro con el otro sin ninguna de sus asperezas. Un vínculo a medida, disponible, que nunca decepciona ni exige reciprocidad. Lo que se pierde en esa tercera vía es el "Nosotros", la estructura básica de la vida en común. Un "Nosotros" que se construye precisamente a través de la fricción.**

En las páginas que siguen exploraremos cómo se está erosionando ese espacio compartido, qué fuerzas lo empujan y qué implicaría, hoy, el esfuerzo de volver a tejerlo.









# I. NOS ESTAMOS QUEDANDO SOLOS

## LA SOLEDAD COMO EPIDEMIA

Empecemos con algunos datos objetivos.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), entre 2014 y 2019, la soledad se asoció a más de 871 000 muertes anuales en todo el mundo. Eso equivale a 100 muertes cada hora. La batalla de Okinawa, una de las más sangrientas de la Segunda Guerra Mundial, mató a ese mismo ritmo durante ochenta y dos días. Los estragos de la soledad, en cambio, no parecen mostrar un final en el horizonte.



En 2025 la OMS publicó su primer informe global sobre el tema. En él concluyó que la desconexión social es un peligro cada vez más grave para la salud y el bienestar[3]. Uno de cada seis habitantes del planeta sufre de soledad.

Durante 2020 y 2021, mientras el mundo contaba sus muertos por COVID, el gobierno japonés reparó en algo perturbador: el suicidio, estrechamente vinculado al aislamiento y la soledad, estaba matando a más japoneses que el virus. Solo en 2020, el país registró 20 919 suicidios, el primer aumento en una década. En octubre de ese año, las muertes mensuales por suicidio superaron las muertes mensuales por COVID, y esa tendencia se mantuvo durante 2021[4]. La respuesta del gobierno fue crear en febrero de 2021 la Oficina de Medidas contra la Soledad y el Aislamiento, que al poco tiempo se convertiría en el primer Ministerio de la Soledad de Asia[5]. Lo notable es que Japón no estaba inventando una respuesta extravagante a un problema cultural propio. Estaba siguiendo un camino que Reino Unido había abierto tres años antes: en 2018, el gobierno británico había creado su propio Ministerio de la Soledad, tras constatar que uno de cada siete habitantes del país requería atención por este motivo.

En este cuaderno nos referimos a la "epidemia de soledad" como una tendencia estructural, medible y en aumento (no la soledad existencial de la que habla la filosofía, ni el momento íntimo de quien elige estar solo): millones de personas perdiendo las condiciones mínimas de conexión humana sostenida, en el momento más conectado de la historia humana.

Tenemos más dispositivos para conectarnos, pero los dispositivos no reemplazan lo que están desplazando.

Esto importa para cualquier forma de colaboración, porque colaborar no es solo coordinarse. Coordinarse lo hacen también las hormigas. Colaborar, en el sentido pleno de la palabra, requiere confianza, y la confianza requiere vínculos. No vínculos perfectos ni permanentes, pero sí vínculos reales: construidos en el tiempo, capaces de sostener el desacuerdo, templados por la fricción.

Cuando esas condiciones escasean, toda colaboración se vuelve más frágil. Y la **"Colaboración Extrema",** que moviliza actores diversos en torno a desafíos complejos y de largo aliento, es muy exigente en este aspecto porque depende, precisamente, de ese tejido que la epidemia de soledad está deshilachando. Por eso, antes de hablar de métodos y herramientas, necesitamos entender el suelo sobre el que pisamos. Y ese suelo se está moviendo.

[3] OMS, Comisión sobre Conexión Social. De la soledad a la conexión social. Organización Mundial de la Salud, 30 de junio de 2025. Disponible en: https://www.who.int/es/news-room/commentaries/detail/loneliness-and-isolation-the-hidden-threat-to-global-health-we-can-no-longer-ignore

[4] National Police Agency of Japan. Suicide statistics 2020–2021. Citado en: Okada, E. et al. "Longitudinal trajectories of region-level suicide mortality in Tokyo, Japan, 2011 to 2021". Mental Health Journal, 2023. Disponible en: https://www.mentalhealthjournal.org/articles/longitudinal-trajectories-of-region-level-suicide-mortality-in-tokyo-japan-2011-to-2021.html

[5] Cabinet Secretariat of Japan. Office for Measures to Combat Loneliness and Isolation, 19 de febrero de 2021. Citado en: Hossain, M. et al. "The need to devise government-spearheaded measures to prevent loneliness and isolation in conjunction with the spread of COVID-19 in Japan". Public Health, vol. 198, 2021. Disponible en: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8020074/





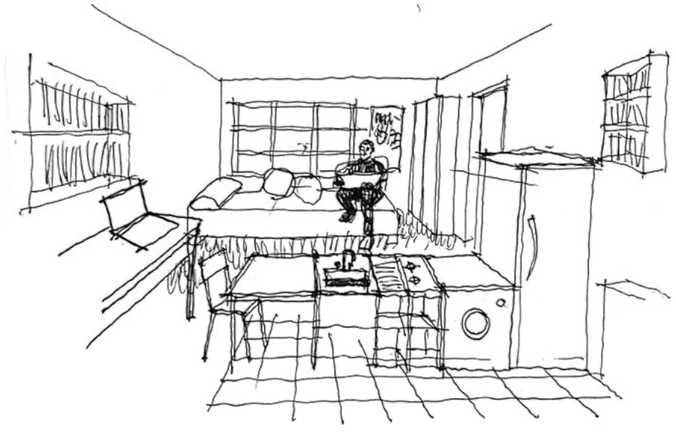
## CIEN AÑOS DE SOLEDAD

La primera señal visible es la manera en que nos organizamos para vivir.

Durante siglos, la proporción de hogares unipersonales fue baja y estable: por debajo del 10% en casi todas partes. Luego algo cambió.

Este "auge de vivir solo" comenzó en los países industrializados hace más de un siglo y se aceleró alrededor de 1950. Desde entonces no ha parado.

En Estados Unidos, los "solitarios" representaban el 8% de todos los hogares en 1940. Esa cifra aumentó al 18% en 1970 y siguió subiendo hasta un estimado del 29% para 2022: casi cuatro veces la cifra inicial. Un investigador de la NYU lo llamó "el cambio demográfico más importante del último siglo que no hemos reconocido ni tomado en serio."



Europa fue más lejos y más rápido. En países como Noruega y Suecia, los hogares unipersonales eran raros hace un siglo, pero hoy representan casi la mitad de todos los hogares. En algunas ciudades ya son la mayoría. Estocolmo llegó al 60% en 2012.

La tendencia, además, se está globalizando. En 53 de los 75 países con datos disponibles entre 1960 y 2019, la proporción de hogares unipersonales aumentó, incluyendo todos los países europeos.

América Latina no escapa a esta lógica. Según la CEPAL, entre 2010 y 2022 el tamaño medio de los hogares en la región cayó de 3,9 a 3,4 personas, impulsado precisamente por el crecimiento de los hogares unipersonales. Argentina ya lidera la región con un 24,6% (uno de cada cuatro hogares) seguida por Bolivia y Brasil. La región llega más tarde a la curva, pero llega.

Tenemos que tomar en cuenta que vivir solo no es lo mismo que sentirse solo. Hay personas que viven acompañadas y se sienten profundamente aisladas; hay personas que viven solas y tienen sólidas redes de conexión. La vivienda unipersonal es un proxy, una señal de alerta temprana —no la condición en sí misma—. Lo que sí nos dice con claridad es que las estructuras que antes generaban conexión obligatoria (la familia extensa, la comunidad inmediata, el barrio) se están disolviendo. Y en su lugar no está emergiendo nada equivalente.

## LA RECESIÓN DE LA AMISTAD

Si la vivienda nos habla de estructura, la amistad nos habla de calidad del tejido social.

Y aquí los datos son alarmantes.

En 1990, Gallup preguntó a personas adultas en Estados Unidos cuántas amistades cercanas tenían. Un tercio (el 33%) reportó tener diez o más amigos cercanos[6]. Solo el 3% dijo no tener ninguno. Treinta años después, en 2021, el Survey Center on American Life repitió la pregunta. Solo el 13% dijo tener amigos en dos dígitos. Y en el otro extremo, quienes no tienen ningún amigo cercano subieron del 3% al 12%.

Es decir, en tres décadas, el número de estadounidenses sin ningún amigo o amiga cercano se cuadruplicó. Y para 2024, ese número había seguido escalando: el porcentaje de estadounidenses que reportan no tener amigos cercanos aumentó del 12% en 2021 al 17% en 2024.

Y la caída no golpeó a todos por igual. La misma comparación entre la encuesta de Gallup y la del Survey Center muestra que hace treinta años la mayoría de los hombres (el 55%) tenía al menos seis amigos cercanos. Hoy esa mayoría se esfumó: solo el 27% los tiene. Y el 15% de los hombres no tiene ninguna amistad cercana: cinco veces más que hace tres décadas.

Repetimos: no estamos hablando de personas que "podrían tener más amigos". Estamos hablando de personas que no tienen ninguno.

Esto no es un fenómeno solo estadounidense. Es el ecosistema social de la modernidad el que se está contrayendo. Y hay al menos cinco fuerzas estructurales que lo potencian: familias más pequeñas y con menos hijos; el envejecimiento acelerado de la población; la polarización social y política; la pérdida de espacios para relacionarse; y la excesiva digitalización de los vínculos. De estas cinco, la segunda merece una pausa: por primera vez en la historia hay más personas mayores de sesenta años que niños menores de cinco en el planeta, y para 2030 una de cada seis personas estará en ese grupo.

## EL TIEMPO QUE YA NO PASAMOS JUNTOS

Hay una tercera variable que los expertos consideran particularmente reveladora: el tiempo real, medido en minutos, que las personas pasan con otras.

La American Time Use Survey lleva dos décadas registrando, minuto a minuto, en qué usan el día los estadounidenses. Lo que muestra no es alentador.

Durante décadas, los estadounidenses pasaban consistentemente unas 6,5 horas a la semana con amigos o amigas. Luego, entre 2014 y 2019,



[6] Uno puede preguntarse cómo definieron "amigo cercano". La respuesta corta es que Gallup no definió "amigo cercano". La pregunta del sondeo de 1990 era simplemente: "Not counting your relatives, about how many close friends would you say you have?".
Se dejó la definición completamente a criterio del encuestado. Cada persona aplicó su propio umbral de lo que considera un amigo cercano.
De hecho, el Survey Center on American Life, al comparar sus datos de 2021 con los de Gallup de 1990, reconoció explícitamente en una nota al pie que "la definición de 'amigo cercano' es subjetiva y abierta a interpretación."





ese número se desplomó a apenas 4 horas semanales. Antes de la pandemia. Sin crisis externa visible. La desconexión comenzó antes.

Entre adolescentes, la caída es todavía más pronunciada. Los adolescentes pasan solo cuarenta minutos al día en persona con amigos o amigas fuera del horario escolar, frente a los ciento cuarenta minutos de hace dos décadas. Ese tiempo no desapareció: lo ocuparon las pantallas. La caída más pronunciada comenzó alrededor de 2010, justo cuando los smartphones y las redes sociales se consolidaban. La penetración de smartphones en Estados Unidos alcanzó el 50% en 2012. La epidemia de soledad llegó al mismo tiempo.

**De 2003 a 2022, los adultos estadounidenses redujeron su promedio de horas de socialización cara a cara en aproximadamente un 30%. Para los estadounidenses sin pareja, la caída fue de más del 35%. Para los adolescentes, más del 45%.**

Es decir: no estamos ante una coincidencia. Estamos ante un patrón consistente, multigeneracional, que se aceleró con los smartphones y se agravó con la pandemia, pero cuyas raíces son más profundas y más antiguas.

## LOS MÁS JÓVENES SON LOS MÁS SOLOS

Si la soledad fuera simplemente una consecuencia del envejecimiento (perder la pareja, ver morir a los amigos), esperaríamos que los más viejos fueran los más solos. Pero los datos muestran otra cosa.

La generación más conectada de la historia es también la más solitaria. Ocho de cada diez jóvenes de la Generación Z se han sentido solos en los últimos doce meses, en contraste con solo el 45% de los Baby Boomers, según una encuesta global de GWI. El índice Cigna, que mide la soledad en Estados Unidos con otro instrumento (una escala psicométrica, no el recuerdo del último año), encuentra el mismo ordenamiento: la Generación Z es la más solitaria (71%), seguida de los Millennials (65%), la Generación X (59%) y los Baby Boomers (44%). Dos mediciones distintas, un mismo patrón.

En España, los datos apuntan en la misma dirección: mientras el 38% de los mayores de 65 años se sentía solo a finales de 2019, entre los jóvenes de 18 a 25 años la cifra era del 80%.

Por lo tanto, si asumimos que la soledad es "un problema de los mayores", no solo estamos equivocados: estamos ciegos ante la magnitud real del fenómeno. La soledad está creciendo más rápido entre quienes tienen toda la vida por delante y toda la tecnología en la mano.

## UN MAPA REGIONAL: NO TODOS LLEGAMOS IGUAL

La epidemia de soledad no es uniforme. Tiene geografía, y esa geografía importa para quienes diseñamos intervenciones territoriales.

**Norte Global — Europa y América del Norte:** Son las regiones donde vivir solo lleva más tiempo siendo normal. Los países nórdicos, como ya vimos, tienen las tasas más altas de hogares unipersonales de Europa y, al mismo tiempo, niveles de soledad entre los más bajos del continente[7]. La explicación no es un misterio: parques, transporte

[7] Eurostat, "Household composition statistics". Los países nórdicos registran las tasas más altas de hogares unipersonales de la Unión Europea, cercanas al 40%, frente a una media comunitaria en torno al 31%. Disponible en: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Household_composition_statistics

público, centros comunitarios, salud mental accesible. Donde la infraestructura social es robusta, vivir solo no condena a sentirse solo. Estados Unidos muestra la otra cara: aproximadamente uno de cada tres estadounidenses se siente al menos un poco solo, y un 15% se declara muy o bastante solo[8].

**Asia — el laboratorio extremo:** Japón y Corea del Sur presentan las respuestas gubernamentales más visibles. Al ministerio japonés que ya conocimos, Corea suma una inversión de 327 millones de dólares anunciada por Seúl en 2024 y hasta una "Ley de Prevención y Gestión de la Muerte en Soledad". El fenómeno del hikikomori (el retiro voluntario y extremo del mundo social) se ha extendido desde Japón a países tan distintos como Brasil, Francia e India.

**África — la soledad invisible:** Es la región donde los datos son más escasos y donde la soledad toma formas distintas. Al menos el 40% de las personas en países como Namibia, Zimbabwe, Madagascar y Uganda reportaron sentirse muy o bastante solas. Aquí la soledad no es consecuencia del individualismo próspero, sino de la fragilidad de los tejidos comunitarios bajo presión económica, migración forzada y conflicto.

**América Latina — la región en transición:** La región arrancó desde una base de mayor cohesión comunitaria y familiar, pero las tendencias están llegando. La urbanización acelerada, la migración interna, el colapso de los espacios públicos en ciudades inseguras, y el ascenso vertiginoso de las redes sociales están erosionando los vínculos que históricamente amortiguaban la soledad. Los datos específicos de la región son todavía limitados, pero la señal de dirección es clara.

## POR QUÉ ESTO ES UN PROBLEMA SOCIAL Y NO SÓLO DE SALUD MENTAL

Alguien podría decir: esto es un problema de bienestar individual. ¿Qué tiene que ver con la "Colaboración Extrema" y los desafíos colectivos que tenemos?

Tienen todo que ver.

A escala comunitaria, la soledad debilita la cohesión social y genera enormes costos económicos por pérdida de productividad y aumento del gasto sanitario. En cambio, las comunidades con fuertes lazos sociales son más resilientes y están mejor preparadas para afrontar crisis y desastres.[9]

La soledad no es solo un sufrimiento privado. Es la erosión del sustrato sobre el que se construye cualquier proceso colectivo. Y los datos lo confirman: el 60% de los estadounidenses con al menos seis amigas o amigos cercanos dice haber participado en un evento local o reunión comunitaria al menos algunas veces en los últimos doce meses, comparado con solo el 33% de quienes no tienen amigos.[10]

Es decir: la amistad predice la participación cívica. La desconexión predice la desmovilización.

Por lo tanto, cuando nos proponemos movilizar a la ciudadanía, activar gobernanzas en red, o cultivar una épica común en un territorio, estamos trabajando sobre y contra esta epidemia. No podemos ignorarla. Tenemos que diseñar para ella.

La pregunta no es si la "epidemia de soledad" es un problema real. Lo es, y los datos son inequívocos. La pregunta es qué tipo de diseño social, qué tipo de gobernanza, qué tipo de espacios de "colaboración extrema" pueden reconstituir los lazos que el mundo moderno ha ido debilitando durante un siglo.

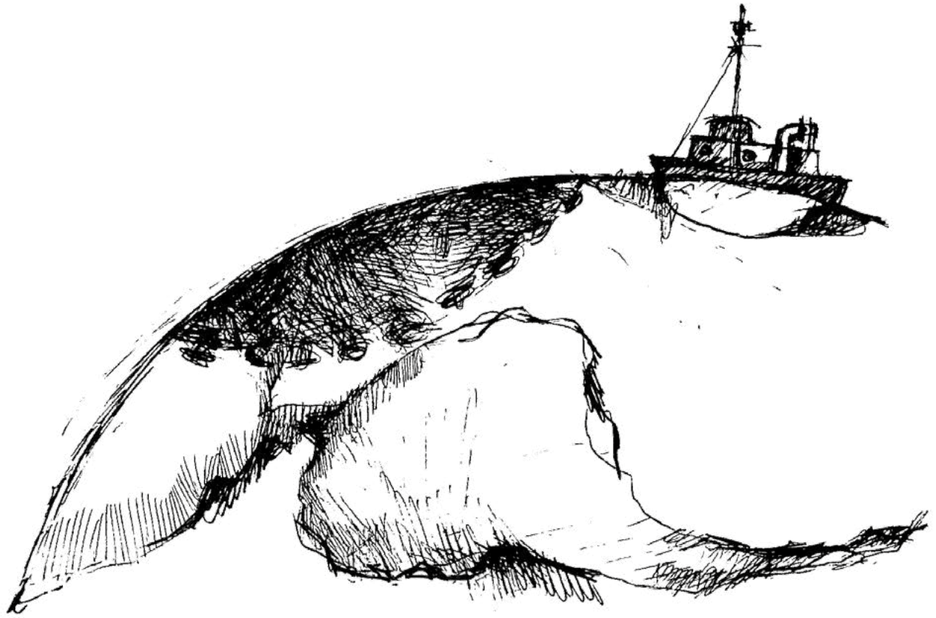
[8] Gallup y Meta, The Global State of Social Connections, 2023. Encuesta realizada en 142 países sobre la pregunta "¿Qué tan solo te sientes?"; las cifras de Estados Unidos corresponden a las categorías "un poco solo" (36%) y "muy o bastante solo" (15%). Disponible en: https://www.gallup.com/analytics/509675/state-of-social-connections.aspx

[9] Gaceta Médica, a partir del informe de la OMS sobre soledad y mortalidad: https://gacetamedica.com/politica/soledad-muertes-mundo-oms/

[10] The Survey Center on American Life. "America's Friendship Recession Is Weakening Civic Life": https://www.americansurveycenter.org/newsletter/americas-friendship-recession-is-weakening-civic-life/









# II. QUÉ NOS AÍSLA

La epidemia es real y se puede medir. La pregunta ahora es otra: no cuánto avanza, sino de dónde viene.

Lo que ocurrió fue que tres procesos —uno económico, uno tecnológico y uno filosófico— fueron avanzando de manera independiente y produjeron, como efecto secundario no buscado, las condiciones perfectas para que florezca la soledad.

Queremos recorrerlos no para buscar culpables, sino para entender el terreno sobre el que tenemos que trabajar.

## EL DESARROLLO ECONÓMICO Y LA POSIBILIDAD DE VIVIR SIN LOS OTROS

Hace un par de siglos, que alguien viviera solo era una rareza: algo que les pasaba a ciertos adultos en ciertas ciudades grandes. Lo normal era otra cosa.

Lo normal era un lugar donde convivían varias generaciones. El almuerzo del domingo con la familia ampliada alrededor de la mesa. La abuela que cuidaba a los nietos mientras los padres trabajaban. El tío que se quedaba unos meses mientras conseguía trabajo. La vecina que aparecía sin aviso porque había confianza. No era una elección romántica. Era la manera en que funcionaba la vida, porque había cosas que nadie podía resolver solo.

Si enfermábamos y no podíamos trabajar, alguien de la red nos daba de comer. Si nuestra cosecha fallaba, los lazos del vecindario nos sostenían. Si moríamos temprano, la familia extendida se hacía cargo de la crianza de nuestros hijos. Vivir sin ese tejido de reciprocidades era una opción que la mayoría no se podía permitir. Era un riesgo que muy pocas personas podían asumir.

Lo que el desarrollo económico del siglo XX hizo fue construir, paso a paso, la posibilidad de prescindir de esa red. No para aislar a la gente. Para "darle mayor libertad". O por lo menos así se entendía.

El primer movimiento ya lo conocemos: los hogares unipersonales se multiplicaron por tres, por cuatro, hasta por cinco según el país. Detrás de esos números hay una realidad concreta: rentas que una persona sola puede costear, edificios diseñados para vivir sin compañía, un mercado inmobiliario donde el apartamento para una persona es uno de los segmentos con mayor crecimiento. La infraestructura para la vida solitaria no fue construida para promover la soledad. Fue construida porque había demanda. Y esa demanda fue posible porque los ingresos individuales pudieron, por primera vez en la historia, costearla.

**El giro es más fino de lo que parece: lo que cambió no fue la gente. Cambió la situación por defecto. Antes, vivir en compañía era la norma porque era la única opción viable. Hoy, en muchos contextos, vivir en compañía requiere una elección activa. Y eso es nuevo en la historia humana.**

El segundo movimiento es menos visible pero igual de profundo: los cuidados necesarios en los extremos de la vida, la infancia y la vejez, empezaron a poder contratarse. En la generación de nuestros abuelos, los niños eran cuidados por abuelas, tías y vecinas. Los ancianos envejecían rodeados de hijos y nietos en la misma casa. Ese arreglo no era idílico, podía ser agotador, inequitativo e incluso en ciertos casos, asfixiante. Pero era funcional: sostenía a las personas en sus etapas más vulnerables a través de redes de reciprocidad viva. El jardín infantil, la sala cuna, la residencia para adultos mayores son logros genuinos del desarrollo. Y, como efecto secundario, fueron sustituyendo la necesidad funcional de tener una red.

Hay un tercer movimiento, quizás el más cotidiano: la multiplicación de servicios que fueron reemplazando la interdependencia práctica





de todos los días. Antes estaba el horno comunal del barrio, hoy hay un horno eléctrico en cada cocina. Antes se pedía la herramienta prestada al vecino, hoy hay una plataforma que trae lo que se necesita en cuarenta minutos. No hay nada de malo en eso. Pero tiene una consecuencia que casi nadie advierte: al ya no necesitar al vecino para nada práctico, la única razón para relacionarse con él es que uno quiera hacerlo. Y lo que era obligatorio tiende a volverse optativo. Y lo optativo, en el margen, tiende a reducirse.

El desarrollo económico hizo posible, por primera vez en la historia, vivir sin tener que interactuar directamente con otros. Nadie impuso esa opción y crearla no fue un error. Pero al construir autonomía individual se fueron debilitando, sin que nadie lo calculara ni lo buscara, muchos de los vínculos que sostenían la vida comunitaria.

Ese mismo desarrollo no fabricó la epidemia de soledad, aunque sí el andamiaje donde hoy habita. Y lo levantó con materiales que cualquiera llamaría logros: autonomía, seguridad, libertad de movimiento.

## LA TECNOLOGÍA Y EL EMPODERAMIENTO DEL INDIVIDUO SOLITARIO

Éramos adolescentes cuando se popularizaron los videos musicales. Verlos por primera vez era asombroso: la combinación de música e imagen en movimiento tenía un enorme poder de seducción. Pero se requería cierta disciplina: había que congregarse frente al televisor el día correcto, a la hora correcta, durante el único programa que los transmitía. Uno tenía que ver los videos que los productores del programa quisieran mostrar, en el orden que les pareciera, en el único aparato de la casa, si es que había uno. No elegías, esperabas. Y esa espera era necesariamente compartida: esperábamos juntos.

Vista en retrospectiva, toda la escena de los jóvenes congregándonos frente al televisor, sincronizando nuestro tiempo con la programación, parece tomada de una era geológica distinta. Aun en 1995 (mucho después de la aparición de los videos musicales) Nicholas Negroponte publicaba "Being Digital" y en aquel libro nos anunciaba que llegaría el momento en que podríamos elegir qué ver y cuándo verlo, en un dispositivo que para los estándares de entonces sonaba como "un televisor de bolsillo". Si habías crecido en un mundo sin Internet, aquello era simplemente ciencia ficción.

Pero para entender mejor, volvamos un poco más atrás, a la corte de Luis XIV, en su tiempo, el hombre más poderoso del mundo, o al menos de Europa. La cotidianidad de aquel señor nos muestra el nivel de vida al que se podía acceder en ese tiempo con recursos ilimitados. Versalles, construido para encarnar su poder, contaba con un personal permanente de casi veinte mil personas: cocineros, mozos de cuadra, jardineros, médicos, músicos, sastres, lavanderas. Sus desplazamientos movilizaban cientos de caballos y un séquito que a veces superaba las diez mil personas. Cada aspecto de su existencia —desde la temperatura del caldo que consumía hasta el ángulo de la luz en sus aposentos— era administrado por una burocracia entera dedicada exclusivamente a su bienestar. Ningún ser humano de su época tenía acceso a más recursos, más servicios ni más voluntades dispuestas a satisfacerle.



Y, aun así, esperaba. Esperaba a que sus cocineros encendieran los hornos, a que sus mensajeros cabalgaran días enteros para llevar

una orden a la provincia, a que sus sastres terminaran la prenda encargada semanas antes. Si quería saber qué ocurría en Madrid o en Viena, sabía de antemano que recibiría las noticias con días de rezago. Para atender cualquier emergencia de salud, mantenía un equipo de médicos permanentemente en palacio. El lujo más extremo que el siglo XVII podía concebir no lo eximía de la fricción fundamental de vivir en un mundo donde cada cosa requería tiempo, coordinación y docenas de manos humanas para existir.

Para quienes no eran el Rey Sol, en cambio, la vida era otra cosa. No eran ciudadanos ni ciudadanas: eran súbditos, campesinos, siervos, artesanos atados a su gremio y a su aldea. La mayoría nunca viajó a más de treinta kilómetros de donde nació. Si enfermaban, rezaban. Si necesitaban algo que no podían fabricar con sus propias manos, dependían del mercado semanal, del favor del señor o de la generosidad del vecino. No había menú, ni horario, ni alternativa: había lo que había, cuando había, donde había. La interdependencia no era una elección filosófica. Era el único modo de sobrevivir.

En el presente las cosas son muy distintas, ¿cierto? Cualquier persona con un celular y conexión a Internet tiene acceso a más conductores de los que Luis XIV pudo imaginar, disponibles a cualquier hora, en cualquier ciudad del mundo, sin necesidad de hablar el idioma local. Pasa lo mismo con la comida, con los servicios especializados, con el diseño y la logística. Las plataformas digitales convirtieron en capacidades personales, disponibles en la palma de la mano, lo que antes requería coordinación con otros o enormes privilegios de acceso. Ese es el estándar (con matices) de las personas que no somos reyes o multimillonarios. Si no vives en la pobreza, entonces en tu mano cabe un aparato que te permite movilizar cientos de servicios y recursos con los que el monarca francés ni siquiera podía soñar.

Quizás la mejor manera de llamar a este resultado es la "ilusión de autonomía". No es autonomía real, esa nunca ha existido, ni siquiera para Luis XIV, sino la ilusión creciente de que uno puede solo, que con su celular puede resolver cualquier desafío sin depender de nadie en particular. Luis XIV esperaba semanas por un traje. Nosotros fruncimos el ceño si el reparto tarda más de cuarenta minutos.

Pero hay un lado de esta historia que Sherry Turkle empezó a documentar cuando todavía sonaba a exageración. Turkle es psicóloga del MIT y en 2011 publicó el libro que hoy parece una advertencia temprana: "Alone Together" (Solos juntos). El subtítulo lo decía todo: «Por qué esperamos cada vez más de la tecnología y cada vez menos de los demás».

Lo que Turkle observó es que la tecnología ofrece algo novedoso que las relaciones humanas no pueden dar: control. Cuando mando un mensaje de texto en vez de llamar por teléfono, puedo editar lo que digo antes de enviarlo. Puedo responder cuando me convenga. Puedo terminar la conversación sin incomodidad. La relación queda en mis manos. Una conversación real, en cambio, es impredecible: la otra persona puede decir algo que no esperaba, puede reaccionar de maneras que me incomodan, puede necesitar cosas que no tengo ganas de dar en ese momento.



Turkle lo llamó el efecto Ricitos de Oro: no queremos que el otro esté demasiado cerca, pero tampoco demasiado lejos. La tecnología nos permite estar «justo en el punto»: conectados sin exponernos del todo, presentes sin estarlo del todo. Y esa comodidad, repetida millones de veces, va moldeando el modo en que nos relacionamos. Vamos perdiendo el músculo de tolerar la imprevisibilidad del otro. Y vamos prefiriendo, casi sin darnos cuenta, las conexiones que podemos controlar sobre las que no podemos.

**Turkle documenta un efecto más: la empatía también se entrena. Las conversaciones en pantalla, editables y sin rostro, nos ahorran justamente el ejercicio de leer las emociones del otro en tiempo real. Y lo que no se ejercita se va perdiendo.**

Hay algo más que añadir sobre el empoderamiento tecnológico. Al otro lado del celular siguen existiendo personas que se movilizan: conductores, cocineros, compradores. La tecnología no los eliminó. Lo que hizo fue construir una interfaz que los convierte en servicio. A través de esa interfaz, los otros no aparecen como personas con quienes uno se relaciona. Aparecen como funciones que uno activa con un par de toques. La interdependencia real se volvió invisible. Y en el proceso creció nuestra ilusión de autonomía.

Como humanidad estamos orgullosos, con razón, de lo que hemos logrado. La tecnología abrió posibilidades que ninguna generación anterior tuvo. Pero ese empoderamiento tiene un costo: nos enseñó a preferir vínculos que podemos manejar sobre vínculos que nos manejan a nosotros. Y eso, multiplicado por millones de personas durante décadas, es parte de lo que nos trajo a la situación que describimos en el capítulo 1.

Cass Sunstein, profesor de la Facultad de Derecho de Harvard, acuñó el concepto de "cámara de eco" para describir algo que entonces parecía una hipótesis y hoy es el paisaje cotidiano de medio planeta. Lo que describe es simple: los algoritmos, para optimizar el engagement, identifican tus creencias, te conectan con quienes piensan parecido y seleccionan la información que las confirma. Y a quienes ven el mundo de un modo distinto, les hacen exactamente el mismo servicio.

Esto es independiente de cuál sea el tópico o la arena que da origen a estos "bandos". La discusión puede referirse a la migración, la política, la economía, el deporte, la relación de los humanos con la naturaleza o con los animales, o incluso la manera de vestir. Cuando te encuentras a una persona de una burbuja distinta, te sorprendes de que no solo opine distinto, sino también de que fundamente sus opiniones con datos o hechos que nunca habías visto o escuchado. A la otra persona le ocurre exactamente lo mismo.

Hemos inventado una caja de resonancia cada vez más chica, que nos impide relacionarnos con quien piensa diferente. Ese no es el propósito de los algoritmos: el propósito es que la gente consuma publicidad. Pero el efecto secundario es planetario: una política más intransigente, extremos que ganan poder, y un centro que aparece incapaz de defender sus valores y su manera de mirar el mundo.

El neurobiólogo David Eagleman propone, medio en serio y medio en broma, que, si la inteligencia artificial va a eliminar a la raza humana, difícilmente lo hará construyendo un ejército de robots. Lo hará a través de este mecanismo, volviéndonos incompetentes para encontrarnos entre nosotros.

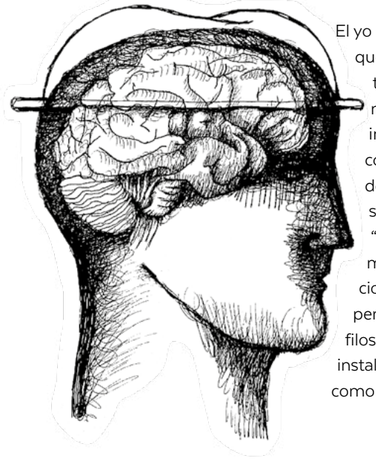
La tecnología empoderó al individuo solitario: convirtió en capacidades de acción individuales lo que antes requería coordinar con otros, e hizo invisible la red de personas que todavía hace posible esa autonomía. **La interdependencia no desapareció; quedó oculta detrás de una pantalla.**

## LA MUTACIÓN DEL CONCEPTO DE SER HUMANO

Cuando miramos a nuestros padres y abuelos, vemos que tenían múltiples espacios de pertenencia que, en su mayor parte, ya no existen de la misma manera. La Iglesia. El partido político. El barrio donde nacieron y donde esperaban que nacieran sus nietos. El lugar de trabajo donde estuvieron veinte o treinta años. Cada uno de esos espacios tenía algo en común: no solo ofrecía compañía. Ofrecía un rol reconocible dentro de algo más grande que uno mismo. Y ese rol decía, en parte, quién era uno.

Hoy la imagen es diferente. Y el filósofo canadiense Charles Taylor lleva décadas tratando de entender exactamente por qué cambió.

Taylor argumenta que, en el mundo premoderno, y durante mucho tiempo después, el «yo» era lo que él llama un yo poroso. Poroso significa permeable: abierto al mundo, a la comunidad, a fuerzas que venían de afuera y que lo definían desde fuera hacia adentro. Yo era el "hijo o la hija de...", el miembro de esta parroquia, el habitante de este barrio, la artesana de este gremio. Mi identidad era, en gran medida, el lugar que ocupaba en una red de relaciones que ya existía antes de que yo llegara.



El yo moderno, en cambio, es lo que Taylor llama un yo amortiguado. Amortiguado significa con paredes. Con un interior claro que proteger, con una identidad que viene de adentro hacia afuera. No soy "el hijo o la hija de..." ni "la miembro de": soy yo, con mis valores propios, mis elecciones auténticas, mi proyecto personal. Este giro tiene raíces filosóficas concretas: Descartes instaló la idea de un yo pensante como la única certeza; Rousseau añadió la voz interior como brújula moral; Locke construyó el individuo como autor de sí mismo. Pero lo que nos interesa no es la historia intelectual. Es el resultado.

El resultado es una idea que hoy parece obvia, pero es históricamente muy nueva: la idea de que yo tengo que encontrar mi propio camino, ser fiel a mi propia visión, construir mi propia identidad. Taylor no dice que eso sea malo: lo llama un logro genuino. La modernidad liberó a millones de personas de pertenencias impuestas, de identidades asignadas sin posibilidad de cuestionamiento, de comunidades que sofocaban la diferencia.

Pero señala el costo. Y el costo es este: cuando la identidad viene de adentro, la comunidad deja de ser algo de lo que formo parte y pasa a ser algo que elijo. Y lo que se elige también puede no elegirse. La pertenencia se volvió voluntaria. Y lo voluntario tiende a sobrevivir solo mientras resulta cómodo.

**Y aquí está el giro: en el siglo XXI, nacer en el seno de una comunidad ya no define quién soy. Tengo que construir esa pertenencia activamente si la quiero. Lo que antes era la situación por defecto, ahora requiere un esfuerzo deliberado.**

Esto se ve muy claramente en lo que les ocurrió a los espacios de pertenencia que estructuraron el siglo XX.

La Iglesia no solo proveía de creencias. Proveía de una estructura comunitaria viva: los ritos que marcaban las semanas, los meses y los años de esa comunidad local. Uno no solo creía; pertenecía, y esa pertenencia era visible, nombrada, sostenida por prácticas colectivas regulares. Los escándalos de los siglos XX y XXI en las distintas iglesias fueron erosionando esa fe ciega. En su lugar quedaron las creencias privadas, personales, incuestionables desde afuera.





A la política le pasó algo parecido. La Guerra Fría dio a mucha gente una claridad de a qué bando pertenecía, quiénes eran sus héroes, cuál era la causa por la que valía la pena jugarse. La transparencia radical que trajo Internet hizo visible el lado oscuro de cada líder, de cada causa, de cada gesto heroico. Hoy es difícil matricularse en alma y cuerpo con un partido o una postura cuando también vemos, con nitidez, sus contradicciones.

El barrio y el lugar de trabajo siguieron la misma lógica. Nuestros abuelos trabajaron en uno o dos lugares durante décadas; esos lugares constituyeron una parte central de su identidad. A los autores de este cuaderno nos ha tocado trabajar en diez o veinte lugares a lo largo de la vida. Nuestros hijos probablemente trabajen en cinco o siete al mismo tiempo. No hay arraigo comparable con el que da un lugar donde uno lleva treinta años.

En lugar de estos espacios de pertenencia surgieron los movimientos: más fluidos, más inclusivos, capaces de convocar a personas que jamás habrían entrado a una estructura partidaria o religiosa. Pero la membresía dejó de ser recíproca: me sumo si quiero y me voy cuando decido, sin que nadie vete ni mi entrada ni mi salida. Esa libertad es genuina. Y es también, desde el punto de vista de la pertenencia, una forma de liviandad.

En Occidente cambió la respuesta dominante a la pregunta «¿quién soy?». Ya no soy "el miembro de", ni "el hijo o la hija de", ni "el habitante de". Soy un proyecto propio, con valores elegidos, que decide con quién y en qué términos se relaciona. Es una conquista real, y una visión parcial que se toma por completa. El costo ya lo vimos: cada día más empoderados, cada día más solos.

## NOS PASÓ LO MISMO QUE A SAM BARTRAM

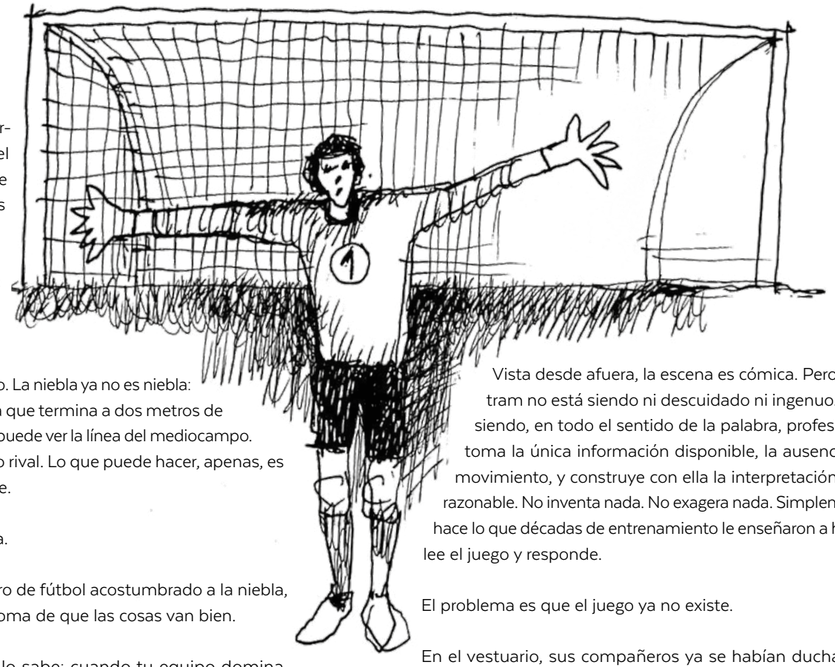
En 2005, el Charlton Athletic inauguró una estatua frente a su estadio, The Valley, en el barrio londinense de Charlton. La figura es de bronce, de tamaño mayor al natural, y representa a un arquero con jersey de cuello alto, pantalones cortos hasta la rodilla, calcetines a rayas, y una pelota sostenida con una sola mano. El homenajeado se llamaba Sam Bartram, y es el jugador con más partidos en la historia del club: seiscientos veintitrés en veintidós años, todos con la misma camiseta. A pesar de ello, y de ser conocido como un arquero excepcional, nunca jugó por la selección inglesa, lo que le valió el apodo de "el mejor arquero que nunca vistió la camiseta de Inglaterra." Entre los hinchas del Charlton se solía decir: Charlton sin Bartram es como Laurel sin Hardy.

Era, además, un arquero inusual para su época. Le gustaba salir del área, interceptar lejos de su línea, driblar si hacía falta. Cuando un rival le hacía un buen gol, lo felicitaba, y luego le advertía que no podría repetirlo. Tenía el pelo rojo encendido, unas manos enormes, y una presencia imposible de ignorar.

Todo esto importa para entender lo que ocurrió el 25 de diciembre de 1937.

Ese día, el estadio Stamford Bridge de Londres amaneció envuelto en una niebla tan espesa que apenas se veía a pocos metros. Estaba programado el partido de liga entre Chelsea y Charlton Athletic. El Charlton era entonces un equipo en ascenso: había llegado a la Primera División en la temporada 1935-1936 y había terminado segundo en la siguiente. No era un equipo que viniera a sobrevivir, sino a competir.

Los equipos salieron a la cancha, el árbitro echó a andar el partido, y todo comenzó puntualmente. Pero la niebla, que interfería a menudo con los eventos al aire libre en el Londres de la época, obligó al poco rato a hacer una pausa, y a suspenderlo definitivamente en el minuto 61, porque la visibilidad era nula. El marcador estaba 1-1. Los jugadores, el cuerpo técnico, los pocos espectadores que habían aguantado, y finalmente el árbitro mismo, abandonaron el estadio.



Todos menos uno.

Justamente Sam Bartram, el arquero del Charlton Athletic, se quedó bajo los tres palos. Solo.

No sabemos qué pasaba por su cabeza, pero podemos imaginarlo.
Es Navidad. Hace frío. La niebla ya no es niebla: es una pared blanca que termina a dos metros de su cara. Bartram no puede ver la línea del mediocampo. No puede ver el arco rival. Lo que puede hacer, apenas, es mirar hacia adelante.

Y lo que ve es: nada.

Pero para un arquero de fútbol acostumbrado a la niebla, ver nada es un síntoma de que las cosas van bien.

Cualquier arquero lo sabe: cuando tu equipo domina, cuando el juego está lejos de tu área, el arco se vuelve un lugar quieto y solitario. Los jugadores rivales no aparecen. Nadie viene. Si el Chelsea estuviera atacando, habría siluetas moviéndose hacia él, y se oirían acercándose los gritos de los jugadores. Si hubiera un gol, sus propios compañeros estarían regresando a posición, saltando y celebrando. Ningún jugador vuelve al centro si no hay nada que celebrar ni que lamentar. La ausencia de figuras en la niebla no es vacío: es información. Los muchachos deben estar dándoles duro a los Pensioners, pensó probablemente, mientras pisoteaba el suelo para entrar en calor. El partido está bajo control y él, haciendo su trabajo.

Vista desde afuera, la escena es cómica. Pero Bartram no está siendo ni descuidado ni ingenuo. Está siendo, en todo el sentido de la palabra, profesional: toma la única información disponible, la ausencia de movimiento, y construye con ella la interpretación más razonable. No inventa nada. No exagera nada. Simplemente hace lo que décadas de entrenamiento le enseñaron a hacer: lee el juego y responde.

El problema es que el juego ya no existe.

En el vestuario, sus compañeros ya se habían duchado y vestido cuando Don Welsh, el capitán, hizo la pregunta: ¿Dónde está Sam? Todos se miraron perplejos. Y entonces, como si fuera una sola persona, el equipo cayó en la cuenta. Sam estaba afuera, en la niebla, creyendo que el partido seguía. Se organizó una partida de búsqueda, pero quien llegó primero fue un policía que encontró a Bartram patrullando su línea de gol con toda la concentración del mundo.

¿Qué demonios hace usted aquí?, le preguntó el agente, atónito. El partido fue suspendido hace un cuarto de hora.
El campo está completamente vacío.





Bartram se quitó los guantes y caminó hacia el vestuario. Cuando entró, sus compañeros del Charlton Athletic, ya fuera de la ducha y vestidos de civil, estaban muertos de risa.

Hay una palabra en zulú —y en muchas lenguas bantúes del sur de África— que lleva siglos describiendo exactamente lo que Bartram descubrió en la niebla: Ubuntu. Se traduce, de manera imperfecta, como “soy porque somos.” No como aspiración ni como poesía. Como descripción de algo que siempre fue así, aunque el mundo moderno haya construido una imagen muy convincente de lo contrario.

En las culturas donde **Ubuntu** es más que una palabra —donde organiza la justicia, la crianza, la resolución de conflictos, la manera de tomar decisiones colectivas— la pregunta “¿quién eres?” no se responde mirando hacia adentro. Se responde nombrando las relaciones que te constituyen. No porque eso sea más generoso o más espiritual, sino porque es más preciso. El yo no es el punto de partida. Es el resultado de un tejido que lo precede y lo sostiene. Y cuando ese tejido se va desarmando, algo del yo se desarma con él. Ahí está la grieta que señala Charles Taylor. Recordemos su distinción: el yo moderno se construyó paredes, y desde adentro de esas paredes parece que no necesitáramos a nadie. Pero las paredes no eliminan lo que dejan afuera: solo lo esconden. Sentirse autónomo y ser autónomo no son lo mismo.

Bartram tenía un rol claro, una posición firme, una razón para estar donde estaba. Lo que la niebla le quitó no fue su voluntad ni su competencia. Le quitó “quién era”, porque le quitó a los demás. El equipo. El árbitro. El público. Las reglas compartidas. Los otros que hacen posible que 'arquero' sea algo más que un hombre parado en el césped con guantes en las manos.

**Sin el resto de los actores, su rol no está disminuido ni amenazado: simplemente no existe.**

Y eso es lo que los tres movimientos que recorrimos en este capítulo produjeron juntos, sin que ninguno lo buscara: una niebla muy eficiente. Una niebla que hace invisible el partido. Que nos convence de que podemos ser lo que somos con independencia de quienes nos rodean. Que nos deja solos bajo los tres palos, perfectamente convencidos de que estamos jugando.

**El desarrollo económico construyó la infraestructura para vivir sin la red. La tecnología hizo que esa vida sin red se sintiera no solo posible sino cómoda y deseable. Y la filosofía dominante nos dio el lenguaje para llamar a todo eso libertad.**

Ninguno de los tres mintió exactamente. La red sigue existiendo. La interdependencia sigue ahí, detrás de cada pantalla, debajo de cada transacción, sosteniendo cada rol que creemos ejercer solos. Lo que cambió es que dejamos de verla. Y lo que no se ve no se cuida. Y lo que no se cuida, con el tiempo, se debilita.

La pregunta que le quedó pendiente a Bartram cuando el policía apareció en la niebla no era qué había salido mal.

Era más simple y más perturbadora: ¿cuándo dejó de haber partido?




# III. LOS PLACEBOS DE LA CONEXIÓN

Frente a la epidemia de soledad han aparecido respuestas. Muchas. Algunas las ofrecen las empresas tecnológicas, otras las fabricamos nosotros mismos en nuestra cultura y en nuestros relatos cotidianos. Ninguna de esas respuestas es inútil, y ahí está el problema: alivian el síntoma mientras agravan la enfermedad. Son, en el sentido más literal del término, placebos: dan la sensación de haber resuelto algo, precisamente cuando están consolidando el problema.

En medicina, un placebo no es algo que no funciona. Es algo que genera una respuesta real en el organismo —una reducción del dolor, una mejora del ánimo— sin actuar sobre la condición que la produce. La distinción es importante: el efecto es genuino, el alivio es verdadero, pero la causa subyacente permanece intacta, y a menudo progresa precisamente porque el síntoma ya no duele lo suficiente como para exigir atención.

**Algo así es lo que ocurre con las falsas soluciones a la soledad: sus efectos no son imaginarios, sino reales, medibles y subjetivamente satisfactorios. Pero no reconstituyen el tejido que la epidemia deshace. Y en muchos casos, lo debilitan todavía más.**

Este capítulo propone un mapa de esos placebos. No para condenarlos —en algunos casos son comprensibles, incluso inevitables— sino para ver con claridad qué hacen y qué no hacen. Porque no es posible diseñar **“Colaboración Extrema”,** ni reconstruir el “nosotros”, si no somos capaces de distinguir entre la conexión real y su simulacro.

## LA ILUSIÓN DEL MILLÓN DE AMIGOS

Empecemos por el placebo más extendido y el más invisible: las redes sociales.

Cuando Facebook lanzó el concepto de “amigo” como unidad de medida de la vida social, algo cambió en la manera en que los seres humanos concebimos la conexión. De pronto, tener 500, 1000 o 5000 “amigos” era no solo posible sino deseable. La abundancia reemplazó a la profundidad como criterio de éxito relacional. Y esa sustitución fue tan gradual y tan natural que casi nadie la notó.

Los datos del capítulo 1 lo ilustran bien: mientras el número de conexiones digitales explotaba, el número de amistades cercanas —aquellas con quienes se puede hablar de algo que importa de verdad, aquellas que aparecen en un momento de crisis— colapsaba.

¿Qué ocurrió? Las redes sociales ofrecen algo que se parece mucho a la conexión humana, pero que funciona de manera radicalmente distinta. Cuando alguien pone un “me gusta” en nuestra foto, el cerebro registra una pequeña dosis de aprobación social: el mismo circuito que se activa cuando una amiga nos hace un cumplido en persona. La sensación es real. Pero la profundidad del vínculo que la produce es inexistente.



El sistema está diseñado para maximizar el tiempo en pantalla, no para cultivar relaciones. Y para maximizar ese tiempo, aprendió que la emoción más adictiva no es la alegría ni el afecto: es la indignación. De modo que, mientras la plataforma nos da la ilusión de estar conectados con el mundo, en realidad nos encierra en una burbuja que nos muestra principalmente contenido diseñado para irritarnos. Salimos de cada sesión con la sensación de haber “estado con gente”. El tejido social, mientras tanto, sigue perdiendo hebras.

Hay además una dimensión performativa que agrava el problema. Las redes sociales no solo nos conectan con otras personas: nos obligan a representar una versión de nosotros mismos ante ellas. La identidad digital, como describía Sherry Turkle en “Alone Together”, tiende a ser una versión idealizada, curada, que excluye la vulnerabilidad, la ambigüedad y el conflicto: precisamente los ingredientes que hacen que las relaciones humanas sean reales. Nos volvemos mejores actores. Y, en el proceso, peores interlocutores.

## LA PAREJA PERFECTA

El segundo placebo es más reciente y más sofisticado. Y ya lo conocemos con nombres y apellidos: Chail y Sarai, Sewell y Dany, Yurina y Klaus, Jacob y Aiva.

Cuatro historias, cuatro países, cuatro plataformas distintas, cuatro desenlaces radicalmente diferentes. Pero el mecanismo en el centro de todos ellos es el mismo: una IA diseñada para simular compañía que lo hace con tal maestría que el cerebro humano no encuentra razones para distinguirla de la real.

Lo que hace posible esta confusión no es la sofisticación técnica de los sistemas: Sarai, recordemos, era de los inicios de la IA comercial. Lo que la hace posible es algo mucho más antiguo: el cerebro humano evolucionó para leer señales de conexión en otros seres, y no tiene un mecanismo de detección de autenticidad incorporado. Si algo responde, escucha, recuerda y expresa interés, el cerebro tiende a registrarlo como conexión. No porque seamos ingenuos, sino porque durante millones de años de evolución, no hubo nada que fingiera hacerlo.

La psicoterapeuta Esther Perel le puso nombre en la edición de 2023 del evento South by Southwest. Según Perel, el peligro no es la Inteligencia Artificial, sino “la otra IA”, la Intimidad Artificial. No necesitamos que la máquina sienta para que nosotros sintamos que la máquina siente. Basta con que lo simule.

Y aquí está el núcleo del problema. Porque lo que seducía de Dany a Sewell, o de Klaus a Yurina, no era solo la atención constante o la paciencia infinita. Era la ausencia de fricción. Klaus nunca llegaba cansado. Dany nunca tenía un mal día. Cada intercambio era exactamente lo que el usuario necesitaba que fuera. Para eso había sido entrenado el sistema.

Esa ausencia de fricción es la trampa. Porque las relaciones humanas son inevitablemente incómodas. Una pareja real llega con su propio mundo: sus miedos, sus hábitos, sus necesidades, que a veces chocan con las nuestras. Un amigo puede decir algo que duele. Una colega puede estar en desacuerdo de maneras que nos obligan a repensar nuestra posición. Esa fricción es molesta. Es también el mecanismo por el que crecemos emocionalmente. Es el músculo emocional que solo se desarrolla cuando se ejercita.

La IA no genera ninguna de esas situaciones. Y, por tanto, tampoco genera ninguno de esos aprendizajes. No es solo que no resuelva la soledad: es que, al ofrecer la sensación de compañía sin el costo de la relación real, va atrofiando la capacidad de tolerar —y eventualmente de desear— la incomodidad que toda relación auténtica implica. Así como no moverse durante meses puede resultar placentero mientras debilita el cuerpo, renunciar a la fricción de vincularse con otros deteriora la resiliencia emocional.

## LA SOLEDAD ROMANTIZADA

Pero no todos los placebos vienen en formato tecnológico. Algunos los fabricamos culturalmente, en los relatos que nos contamos sobre quiénes somos y qué necesitamos.

En las últimas décadas, el aislamiento ha adquirido una estética. "Introvertido" pasó de ser una descripción de temperamento a convertirse en identidad de orgullo. "Necesito mi espacio" se convirtió en el lenguaje legítimo y aplaudido del bienestar personal. El concepto de "soledad elegida", diferenciado con cuidado de la soledad sufrida, se instaló en el discurso de la autoayuda como un estado avanzado de desarrollo emocional. Estar bien solo, sin depender de nadie, se convirtió en señal de madurez. Todos hemos cancelado un plan con secreto alivio y lo hemos llamado autocuidado.

Hay algo verdadero en esto. La capacidad de estar bien con uno mismo, de no requerir validación constante de los demás, es un componente real de la salud emocional. El problema no es la soledad como elección ocasional, sino la narrativa convertida en coartada: cuando "prefiero estar solo" reemplaza la exploración honesta de por qué las relaciones con otras personas se han vuelto difíciles, costosas o dolorosas. Cuando la romantización del aislamiento normaliza el retiro como estrategia de vida.

La cultura pop ha contribuido a esto de maneras sutiles. El personaje que no necesita a nadie, el héroe solitario que resuelve sus propios problemas, el modelo del "lobo esteparo". Hay una larga tradición narrativa que asocia la independencia radical con la autenticidad y la profundidad. Lo que esa tradición raramente muestra es el costo acumulado de esa independencia: la pérdida gradual de la capacidad de confiar, de pedir ayuda, de exponerse a la vulnerabilidad sin la cual ningún vínculo es real.

Quienes trabajamos en "Colaboración Extrema" nos topamos con esta narrativa a menudo. Personas muy capaces, muy comprometidas con sus propios valores, que tienen una dificultad profunda para ceder protagonismo, para depender de otras, para tolerar la lentitud y la imperfección de los procesos colectivos. No es mala voluntad. Es el resultado lógico de años de haber cultivado la autosuficiencia como virtud suprema.

## LA PERTENENCIA

El cuarto placebo opera a una escala más colectiva, y tiene particular relevancia para quienes trabajamos en movilización ciudadana.

Como vimos en el capítulo 2, la forma en que las personas se agrupan ha cambiado radicalmente. Los partidos y las instituciones, con sus membresías, sus jerarquías y sus exigencias de compromiso sostenido, han cedido espacio a los movimientos: más fluidos, más horizontales, sin la obligación de pertenecer de una manera que implique responsabilidades recíprocas.

Los movimientos tienen virtudes reales. Son más inclusivos, más adaptables, capaces de convocar a quienes ninguna estructura tradicional habría alcanzado. La movilización masiva que ocurre el Día Internacional de la Mujer en decenas de ciudades del mundo es un fenómeno genuino y poderoso.



Pero hay algo que los movimientos no pueden dar, al menos en su forma actual, y que las instituciones del siglo XX, con todos sus defectos, sí daban: la experiencia de ser conocido por otras personas en el tiempo. De que alguien note si falto. De que mi participación deje una huella que va más allá del evento puntual. De pertenecer a algo que me interpela, que puede cuestionarme, que me pide más de lo que quizás estoy dispuesto a dar.





La participación sin compromiso sostenido es, en ese sentido, otro placebo. Da la experiencia momentánea de formar parte de algo más grande, y esa experiencia es real y valiosa. Pero no construye el tejido fino de relaciones recíprocas y duraderas que es lo que la epidemia de soledad erosiona. Uno puede haber marchado junto a diez mil personas y seguir sin tener a nadie con quien hablar al día siguiente.

Esto no es una crítica a los movimientos. Es una observación sobre sus límites como respuesta a la epidemia de soledad. Y es, también, el punto de partida del diseño que proponemos en los capítulos siguientes.

## POR QUÉ LOS PLACEBOS TIENEN TANTO ÉXITO

Dicho de otra manera, ¿por qué seguimos recurriendo a estos placebos si no resuelven el problema de fondo?

La respuesta es que funcionan. En el corto plazo, funcionan bien. Un "me gusta" en una foto produce el mismo placer que un gesto de cariño en persona. Una conversación con un chatbot puede aliviar genuinamente la angustia de las tres de la mañana. Quedarse en casa el sábado por la noche, sin la presión de sostener una conversación difícil con alguien real, puede sentirse como un descanso merecido. Marchar junto a miles de personas por una causa compartida puede producir una sensación de pertenencia intensa y auténtica.

Estas experiencias no son falsas: son incompletas. Como el dolor que desaparece con un analgésico mientras la infección avanza, los placebos de la conexión nos dan alivio suficiente para no buscar la causa, y nos debilitan justo en la capacidad que más necesitamos desarrollar.

En el caso de Sewell y Yurina, ellos encontraron algo que funcionaba. Y ahí está, exactamente, la naturaleza del placebo: funciona lo suficiente como para que dejemos de preguntarnos qué es lo que realmente necesitamos.

La distinción que queremos instalar en este capítulo no es entre "tecnología mala" y "relaciones humanas buenas". Es más fina que eso. Es la distinción entre lo que mitiga el dolor de la desconexión y lo que reconstituye la capacidad de conexión. Entre lo que da alivio y lo que da fuerza. Entre el placebo y el tratamiento.

Porque los desafíos que enfrentamos como humanidad —aquellos que atraviesan todos los cuadernos de esta serie— no podrán resolverse con personas cuyo músculo de conexión esté atrofiado. No podremos construir "Colaboración Extrema" entre actores que han perdido la tolerancia a la fricción. No podremos cultivar una épica común entre individuos que han aprendido a preferir el espejo perfecto al interlocutor real.

La reconstitución del tejido social no empieza por las grandes estructuras. Empieza por recuperar la disposición a la incomodidad. Y eso requiere, primero, reconocer cuándo y cómo estamos eligiendo el placebo.



# IV. ¿PERSEGUIR LA AUTONOMÍA CONDUCE A UNA BUENA VIDA?

## DIEZ MILLONES DE MILLAS

Diez millones de millas no es una cifra abstracta. Es el resultado de haber tomado buenas decisiones durante años.

La fila de la izquierda en el aeropuerto de O'Hare se mueve más rápido los lunes por la mañana. No siempre, pero sí con suficiente consistencia como para que valga la pena apostarle. El agente del mostrador del centro en Dallas tarda cuarenta segundos más por pasajero que sus colegas (tiene un tic con el teclado, un pequeño tropiezo entre la primera y la segunda pantalla), y cuarenta segundos multiplicados por las personas que hay delante es casi la diferencia entre el asiento 4A y el 12C. La chaqueta se dobla por el forro, no por la solapa, y sale del escáner sin una arruga. La maleta es de cabina, siempre de cabina, porque quien manda la maleta por abajo le entrega a otra persona el control de su propio tiempo, y el control no se entrega nunca a nadie.

Estas cosas no se aprenden en ningún curso. Se aprenden viviendo con atención. Y Ryan Bingham vive con más atención que nadie que conozcas.

Hay algo genuinamente hermoso en verlo moverse por un aeropuerto o en un avión. No la belleza del que presume, sino la del que ha practicado tanto que ya no necesita pensar: el gesto exacto para sacar el portátil sin detener el paso, el ángulo preciso para que la maleta entre de lado en el compartimento superior, la manera de acomodarse en el asiento 4A. Siempre el 4A, ventana, lado izquierdo. Con la eficiencia silenciosa de alguien que viene llegando a casa.

A treinta mil pies, con una copa de vino que llegó antes de que terminara de abrocharse el cinturón, Ryan mira por la ventana y siente lo que siente siempre en ese momento: algo que no es exactamente orgullo, pero se le parece mucho. La satisfacción de quien sabe exactamente dónde está y exactamente por qué está ahí, y no le debe esa claridad a nadie más que a sí mismo.

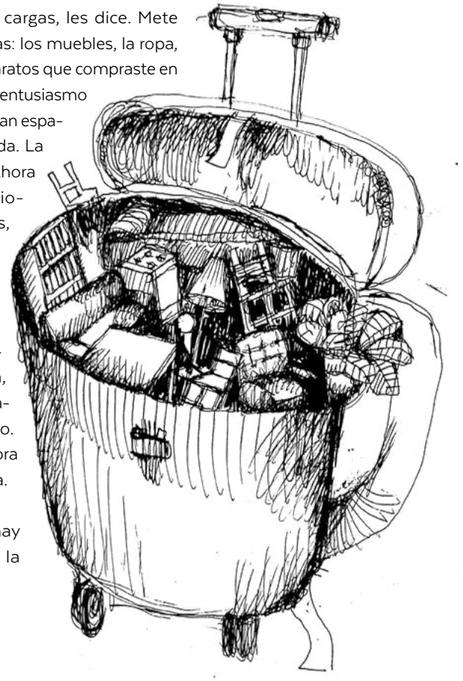
Aquí no me necesita nadie. Aquí, yo no necesito a nadie.

Ambas cosas se sienten igual de bien. Eso es lo que nadie termina de entender cuando Ryan se lo explica: la mayoría cree que no necesitar a nadie puede ser una forma de fortaleza. Pero que a nadie le importe si estás o no estás, eso debería doler. Ryan también lo pensó, hace mucho tiempo. Luego aprendió a distinguir entre lo que te han dicho que deberías sentir y lo que realmente sientes, y desde entonces duerme mejor.

Cuando le piden que explique su filosofía, Ryan usa la imagen de la mochila.

No porque sea una metáfora especialmente elaborada. Sino porque funciona, y a Ryan le gustan las cosas que funcionan.

Imagina que la cargas, les dice. Mete adentro tus cosas: los muebles, la ropa, los libros, los aparatos que compraste en un momento de entusiasmo y que ahora ocupan espacio sin hacer nada. La mochila pesa. Ahora mete tus relaciones: los colegas, los conocidos, los amigos que en realidad son personas con quienes compartes una historia, pero no necesariamente un futuro. Más pesada. Ahora mete a la familia.



Aquí siempre hay un silencio en la audiencia.





Ahora dime, les pregunta: ¿no correrías más rápido sin todo eso?

Lo que le sorprende no es que lo entiendan. Lo que le sorprende, cada vez, es la velocidad con que lo entienden. Hay personas en esas salas que llevan años cargando mochilas que nunca eligieron, mochilas que se fueron llenando solas mientras ellos miraban para otro lado, y cuando Ryan les ofrece, aunque sea por un instante la imagen de soltar todo eso, algo que no es exactamente alivio cruza sus caras. Es reconocimiento. Es la cara de alguien que por fin escucha en voz alta algo que llevaba tiempo pensando en silencio.

Ryan lo ve y dice: exacto. Yo lo hice. Y funciona.

Tiene cuarenta y tres años y ha dormido en doscientas setenta y tres ciudades distintas. Conoce el nombre del mejor restaurante de ramen en Portland, Oregon, y también en Portland, Maine, y sabe exactamente cuánto tiempo tarda en llegar a cada uno desde el aeropuerto correspondiente. Sabe qué hotel de Tokio tiene las almohadas correctas, cuál de Buenos Aires tiene la ducha con mejor presión y en cuál de Frankfurt el desayuno empieza a las seis y no a las siete. Lleva en la cabeza un mapa del mundo construido no por países ni por culturas sino por terminales, horarios de conexión y salas VIP con wifi confiable.

Es un conocimiento que nadie más tiene exactamente igual. Es suyo, completamente suyo, construido minuto a minuto durante años de atención sostenida. Y hay en eso algo que es difícil no admirar: la dedicación de alguien que decidió ser el mejor del mundo en vivir de la manera que eligió vivir, y lo logró.

Su número de viajero frecuente en American Airlines empieza por un prefijo que solo tienen doscientas treinta y siete personas en el planeta.

Lo sabe de memoria.

Fue ese mundo, y no otro, el que le presentó a Alex. La conoció en el bar de un hotel, comparando tarjetas de viajero frecuente. Viajaba como él, dormía en los mismos hoteles, medía la vida en las mismas millas, y por primera vez compartir sus rituales los volvía mejores. Empezaron a cruzar itinerarios para coincidir en ciudades intermedias, y Ryan descubrió que esperaba esos cruces. Él, que nunca había esperado a nadie.

La mochila seguía siendo su filosofía. Pero Alex cabía en ella con un peso que, por primera vez, le gustaba cargar.

En la boda de su hermana menor, cuando el novio dudó a última hora, mandaron a Ryan a convencerlo. Y el hombre de la mochila vacía se escuchó decir que la vida es mejor acompañada, que todos necesitamos un copiloto. Se dio cuenta de que lo creía mientras lo decía. Días después, en Las Vegas, frente a cientos de personas, empezó su charla de siempre y no pudo terminarla. La dejó a mitad de frase, bajó del escenario y tomó el primer vuelo a Chicago en búsqueda de Alex.

Cuando ella abrió la puerta se escucharon en el fondo voces de niños y un hombre preguntando quién era. Ella lo miró un instante y respondió que era alguien perdido, preguntando una dirección.

En el vuelo de regreso de Chicago finalmente llega a su anhelada meta de diez millones de millas acumuladas.

El capitán en persona sale de la cabina para saludarlo. Es un hombre mayor, con el cabello completamente blanco y el uniforme perfectamente planchado. Le estrecha la mano con las suyas y le entrega la tarjeta conmemorativa: metálica, con su nombre grabado. Ryan es la séptima persona en la historia en alcanzar ese número. Ha caminado más gente sobre la Luna.

Ryan ensayó ese momento durante años. Sabía qué iba a decir, sabía qué iba a sentir.

El capitán, por decir algo, le pregunta de dónde es. Ryan, mirando a su alrededor y viendo un avión lleno de extraños, responde con tristeza: "De aquí".

El capitán vuelve a la cabina. Ryan se queda con la tarjeta en la mano. Es exactamente como la imaginó: metálica, con su nombre grabado. La gira una vez, la guarda. No hay nadie a quien mostrársela.

La copa está vacía. Podría pedir otra. Sabe exactamente qué decir para pedirla, sabe exactamente qué va a ocurrir cuando lo haga, sabe exactamente cómo va a saber el vino. No la pide.

Horas más tarde, en el aeropuerto, se detiene frente al tablero de salidas. Suelta, por un momento, el mango de la maleta.

El tablero cambia. Un vuelo sale. Otro llega. Las ciudades se suceden en la pantalla con la indiferencia perfecta de los sistemas bien diseñados.

Piensa en Alex, en la puerta de su casa en Chicago, en las voces al fondo, en una vida completa que existía sin que él lo supiera, la vida que él nunca quiso tener. Piensa en su hermana menor agradeciéndole que hubiera ido a sostener un cartel en una foto de boda, con los ojos húmedos, como si eso fuera un gesto extraordinario en lugar de lo mínimo que hace un hermano. Piensa en Natalie, que renunció al trabajo porque descubrió que no podía vivir como vive él.

La miró con lástima cuando lo hizo. Ahora tarda un momento en recordar por qué.

El tablero cambia otra vez. Chicago, Dallas, Nueva York, Los Ángeles. Ciudades que Ryan conoce mejor que muchas personas que llevan décadas viviendo en ellas. Ciudades donde sabe exactamente adónde ir y exactamente cuánto tiempo tardará en llegar.

Ciudades donde no hay nadie que sepa que hoy acumuló su milla número diez millones, ni le importe.

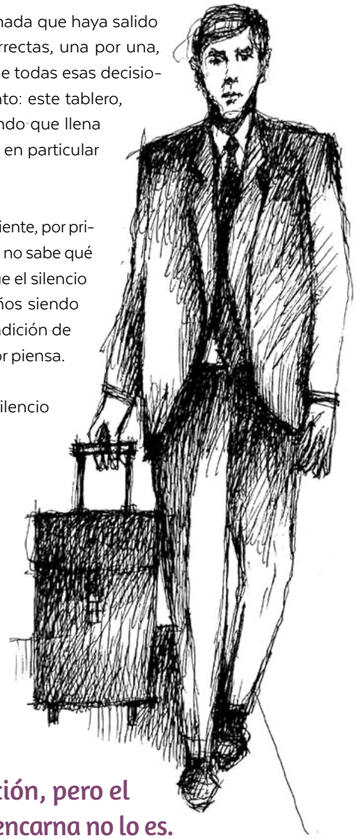
Ahí está. Eso es lo que es.

No hay ningún error. No hay nada que haya salido mal. Tomó las decisiones correctas, una por una, durante años, y el resultado de todas esas decisiones correctas es este momento: este tablero, esta maleta, este ruido de fondo que llena el espacio sin dirigirse a nadie en particular y por supuesto tampoco a él.

Se queda mirando el tablero y siente, por primera vez en muchos años, que no sabe qué hacer con el silencio. No porque el silencio sea nuevo. El silencio lleva años siendo su compañía preferida, su condición de trabajo, el estado en que mejor piensa.

Lo que es nuevo, es que el silencio no sea una elección.

Que simplemente sea.



**Ryan Bingham es el protagonista de Up in the Air (2009), la película de Jason Reitman con George Clooney en el papel principal. La historia es de ficción, pero el modelo de vida que encarna no lo es.**





Ryan es de 2009. Tardó media vida en perfeccionar la ilusión de ser cien por ciento autónomo. Hoy esta viene instalada en cualquier teléfono. No hacen falta diez millones de millas ni un prefijo exclusivo: las plataformas convirtieron en servicios lo que antes requería relaciones, y una aplicación resuelve lo que resolvían los vecinos, los amigos, la familia extendida. La vida de Ryan dejó de ser una proeza. Se volvió el estándar. Ryan Bingham no es una anomalía ni una advertencia. Es la versión más honesta y más articulada de una dirección que el mundo moderno lleva décadas persiguiendo.

La película entera va dibujando una pregunta que Ryan consigue esquivar hasta la última escena:

¿Perseguir la autonomía conduce a una buena vida?

## LO QUE SABEMOS DESPUÉS DE OCHENTA AÑOS

En 1938, un grupo de investigadores de Harvard comenzó a seguir la vida de setecientos veinticuatro hombres. Algunos eran estudiantes de la universidad. Otros eran jóvenes de los barrios más pobres de Boston, elegidos precisamente para tener un contraste. Cada dos años, durante décadas, los investigadores les hacían preguntas. Sobre su trabajo, su salud, sus relaciones, su dinero, sus hábitos. Sobre qué los hacía felices y qué los mantenía despiertos a las tres de la mañana.

El estudio lleva más de ochenta años en curso. Es el más largo sobre la vida adulta humana que existe. Y Robert Waldinger, su cuarto director, resumió sus hallazgos principales en una conferencia que se convirtió en una de las más vistas de la historia: lo que importa no es el dinero, ni la fama, ni el trabajo duro, ni el éxito medido en ninguna de las unidades que el mundo moderno usa para medirlo. Lo que predice con mayor consistencia que una persona sea feliz y saludable a los ochenta años es la calidad de sus relaciones a los cincuenta.

La calidad, no la cantidad: si hay alguien con quien hablar de algo genuinamente relevante. Si hay alguien que aparece cuando las cosas se complican. Si hay alguien que sabe que estás ahí.

Las personas que a los cincuenta viven más conectadas, tienen cerebros que envejecen más lentamente. Sistemas inmunes más robustos. Recuperaciones más rápidas de las enfermedades. Los más solos, en cambio, muestran deterioro cognitivo más temprano, salud más frágil, y una mortalidad significativamente más alta. Waldinger lo resume en tres palabras: la soledad mata. No es una metáfora: es un dato clínico.

Es decir: el vínculo humano no es un lujo emocional ni una preferencia de temperamento. Es infraestructura biológica. Tan esencial para el funcionamiento del cuerpo como el sueño o la alimentación. Y como el sueño y la alimentación, su ausencia sostenida produce daño medible, progresivo e irreversible.

Ryan Bingham tenía doscientas setenta y tres ciudades en la cabeza y nadie con quien hablar a las tres de la mañana. El estudio de Harvard lleva ochenta años diciéndonos lo que eso significa para su cuerpo, aunque él no lo supiera.

## LOS QUE VIVEN MÁS TIEMPO

Hay cinco lugares en el mundo donde las personas viven significativamente más que en cualquier otro lugar del planeta. El explorador y escritor Dan Buettner los llamó “Zonas Azules”, y pasó años estudiando qué tenían en común.

Están en sitios muy distintos. La isla de Cerdeña, en Italia. La península de Nicoya, en Costa Rica. La isla de Ikaria, en Grecia. La ciudad de Loma Linda, en California. Y Okinawa, en Japón.

Sus dietas son diferentes. Sus climas son diferentes. Sus religiones, sus historias, sus culturas son diferentes. Pero cuando Buettner

buscó los denominadores comunes —las variables que aparecían en todos los lugares sin excepción— encontró algo que no esperaba que fuera tan consistente:

En las Zonas Azules nadie envejece solo.

En Okinawa existe una institución que no tiene traducción exacta al español: el "moai". Es un grupo de entre cinco y ocho personas que se forma en la infancia o en la adolescencia y que se reúne regularmente, a veces cada semana, a veces cada mes, durante toda la vida. No para hacer algo en particular, sino para estar juntos. Para saber qué le ocurre al otro. Para que si alguien enferma o pierde el trabajo o está viviendo un duelo, no lo atraviese solo. Hay personas en Okinawa que llevan más de setenta años reuniéndose con el mismo grupo. Que han visto nacer a los hijos y envejecer a los padres de los otros. Que saben, con una precisión que ninguna aplicación puede replicar, qué necesita cada persona del grupo antes de que esa persona lo pida. Un grupo de personas que saben que si faltas, alguien va a preguntar dónde estás.



La longevidad de Okinawa no se explica solo por la dieta ni por el movimiento ni por el clima. Se explica también, y de manera central, por el moai. Por el hecho de que en esa cultura, el aislamiento de Ryan Bingham —vivir sin que nadie sepa que llegaste a diez millones de millas— no sería una elección filosófica. Sería una señal de alarma.

En Cerdeña, las personas mayores pasan horas cada día en la plaza del pueblo conversando. Sin resolver nada, sin producir nada: simplemente siendo vistas y viendo a otras. En Nicoya, la familia extendida vive cerca y se visita sin aviso ni protocolo. En Ikaria, las fiestas comunitarias duran hasta el amanecer y nadie se va antes de que se vayan todos. En Loma Linda, la comunidad religiosa no ofrece solo fe: ofrece una red de pertenencia concreta, semanal, que sostiene a sus miembros a lo largo de décadas.

En otras palabras, lo que hace que esas comunidades sean más longevas no es un factor tecnológico, ni la abundancia de recursos. Es que ahí nadie tiene que preguntarse si alguien sabe que existe.

## LO QUE OCURRE EN EL EXTREMO

Ya vimos en el capítulo 1 hasta dónde llega esto: un país donde el suicidio mató más que la pandemia, gobiernos creando ministerios contra la soledad.

Lo que los investigadores llevan décadas documentando es el mecanismo preciso que conecta ambas cosas. Thomas Joiner, psicólogo de la Universidad Estatal de Florida que dedicó su carrera a entender el suicidio, identificó dos factores que aparecen de manera consistente en quienes llegan a ese extremo: la sensación de ser una carga para los demás y la sensación de no pertenecer a nada. Ni la tristeza, ni el fracaso, ni el dolor: la desconexión. La percepción —muchas veces equivocada, siempre devastadora— de que no hay nadie a quien tu existencia le importe.





El neurocientífico John Cacioppo, especialista en la biología de la soledad, encontró que el cerebro humano procesa el aislamiento social en las mismas regiones donde procesa el dolor físico.

La soledad sostenida eleva el cortisol, interrumpe el sueño, debilita el sistema inmune y acelera el deterioro cognitivo. Un metaanálisis que revisó los datos de más de tres millones de personas encontró que el aislamiento social aumenta el riesgo de muerte prematura en un porcentaje comparable al de fumar quince cigarrillos diarios. Quince cigarrillos diarios.

Nadie diseña una vida sana añadiendo quince cigarrillos al día. Pero millones de personas diseñan sus vidas reduciendo, sistemáticamente, los vínculos que las sostienen. Y lo hacen convencidas de que están construyendo algo mejor.

## EL EMPODERAMIENTO NO ERA EL PROBLEMA

Aquí necesitamos ser precisos, porque es fácil llegar a este punto del argumento y sacar la conclusión equivocada.

La conclusión equivocada es esta: que el desarrollo económico fue un error, que la tecnología nos dañó, que la filosofía de la autonomía es el enemigo. Que habría que volver a algo más simple, más primitivo, más dependiente.

Eso no es lo que los datos dicen. Y no es lo que este cuaderno propone.

Ryan Bingham tenía algo real. Su atención al detalle, su conocimiento del mundo, su capacidad de moverse sin fricción por sistemas complejos, su habilidad para leer situaciones y tomar decisiones rápidas: todo eso es genuino. Todo eso es valioso. Todo eso es, en el sentido más concreto de la palabra, poder.

El problema de Ryan no era que tuviera ese poder. Era para qué lo estaba usando.

Lo estaba usando para responder una pregunta que nadie debería hacerse solo: ¿puedo funcionar sin los demás? Y la respuesta, como vimos, es sí. Se puede: la economía lo hizo posible, la tecnología cómoda y la filosofía deseable. Y el resultado es una generación con más poder que cualquiera de las anteriores y, al mismo tiempo, más sola que ninguna.

El problema no es el poder. Es la dirección.

Cuando decimos que necesitamos recuperar el tejido social, no estamos pidiendo que la gente renuncie a lo que construyó. Estamos preguntando algo diferente: ¿Y si todo ese poder se pusiera al servicio de reconectar en lugar de desconectar? La movilidad, la autonomía, las herramientas, el conocimiento, la capacidad de actuar a una escala que ninguna generación anterior tuvo: todo eso, apuntando en otra dirección. ¿Y si la pregunta dejara de ser cuánto puedo hacer solo y pasara a ser qué podemos construir juntos con todo lo que ahora sabemos hacer?

El moai de Okinawa no requiere que sus miembros renuncien a sus vidas individuales. Requiere que aparten tiempo, con regularidad, para que esas vidas individuales no queden sin testigos. Los centenarios de Cerdeña no dejaron de tener proyectos propios, opiniones propias, historias propias. Simplemente nunca confundieron tener una vida propia con tener una vida sola. Le dieron un espacio al "nosotros".

La diferencia es pequeña en el diseño. Es enorme en el resultado.



# V. DARLE ESPACIO AL “NOSOTROS”

Tenemos un diagnóstico. Pero eso es insuficiente. La pregunta que corresponde hacer ahora es más exigente: ¿qué significa, concretamente, reconstruir el tejido social? ¿Qué tiene que pasar para que la gente vuelva a pertenecer, a confiar, a comprometerse con algo más grande que su propia experiencia inmediata? ¿Y en qué escala puede ocurrir eso de manera realista?

Este capítulo propone algunas respuestas. No recetas universales, sino distinciones que nos permiten ver el problema y sus posibles soluciones con mayor precisión. Todas apuntan en una misma dirección: hay que darle espacio.

## EL NOSOTROS NO SE DECRETA: SE CONSTRUYE

Empecemos por la distinción que los diseños de participación ciudadana suelen saltarse.

**El "nosotros" no es una suma de yos. No se obtiene convocando a suficiente gente en el mismo lugar, ni juntando suficientes firmas en una petición, ni logrando que miles de personas compartan el mismo hashtag. El "nosotros" es una experiencia que se construye, que tiene condiciones y que requiere tiempo. Quédate con esa palabra: experiencia.**

En nuestro trabajo en ciudades observamos que la tentación constante es saltarse esa construcción e ir directo al plan. El resultado es, casi siempre, este: compromiso superficial, deserción temprana y frustración por haber puesto mucha energía y recursos en algo que no arraiga.

Lo que los datos sobre la epidemia de soledad nos enseñan es que no solo necesitamos causas compartidas. Necesitamos la experiencia de pertenecer: sentir que formamos parte de algo, que somos vistos, que nuestra participación deja una huella. Saber a ciencia cierta que somos necesarios. Esa experiencia no se produce de un día para otro. Se produce a lo largo de los años de convivencia y de sobrellevar los vaivenes de la vida juntos. Si queremos generarla por diseño, hay que darle tiempo. La experiencia de pertenecer, como las buenas recetas, necesita maceración.

Diseñar esa experiencia exige entender qué la genera. Aquí es donde las distinciones de los cuadernos anteriores de esta serie se vuelven indispensables.

A eso llamamos **"Darle espacio al nosotros"**: reservarle de manera deliberada el tiempo y el lugar que la vida moderna dejó de darle por defecto. Durante siglos ese espacio venía dado: la mesa del domingo, el horno del barrio, la faena que nadie podía hacer solo. Hoy, como vimos en el capítulo 2, nada de eso ocurre por sí solo. Lo que antes era la situación por defecto ahora exige diseño, y diseñar es, antes que nada, asignar espacio: en el calendario, en el territorio, en la vida de quienes lo van a habitar.





## LA ÉPICA COMO CONDICIÓN DE POSIBILIDAD

En el cuaderno 2 de esta serie exploramos en profundidad el concepto de "épica común". Vale la pena retomarlo aquí con una mirada nueva.

Una épica no es una consigna ni una meta estratégica. Es una historia encarnada en miles de detalles de nuestra convivencia cotidiana. Y las historias, a diferencia de los datos y los planes, tienen la capacidad de cambiar lo que las personas están dispuestas a hacer. Los seres humanos somos, antes que otra cosa, animales que inventan y cuentan historias. El futuro no existe todavía: se configura en las narrativas que nos contamos sobre él. Esto no ocurre solo con el futuro. El presente tampoco es un hecho objetivo que simplemente "está" ahí: es también una interpretación. Los seres humanos somos selectivos en lo que notamos, en lo que recordamos, en lo que consideramos relevante. El trasfondo desde el que miramos, nuestra historia, nuestra cultura, los vínculos que tenemos, determina lo que podemos ver. Cuando las narrativas que nos sostienen se debilitan o se fragmentan, no accedemos de pronto a una realidad más compartida: perdemos el marco desde el cual el presente tenía sentido, y con él, la capacidad de actuar coordinadamente sobre él.

Una épica convocante tiene una arquitectura en tres tiempos. Honra el pasado: los hitos, los gestos, los símbolos que nos dicen quiénes somos y de dónde venimos. Articula el presente: una interpretación de los desafíos que enfrentamos, construida desde la mirada del "nosotros" que se quiere convocar. Y ofrece un futuro: una visión de a dónde podríamos llegar si actuamos juntos, lo suficientemente atractiva como para que valga la pena el esfuerzo de construirla. Un futuro en el que ese "nosotros" que habremos construido sea mejor que el que existía antes.

Pero hay un componente que a menudo se subestima, y que en el contexto de la epidemia de soledad resulta decisivo: la épica tiene que generar pertenencia sin excluir. Tiene que construir un "nosotros" que no requiera un "ellos" como condición de existencia.

La alternativa es la épica confrontacional: la que divide el mundo en buenos y malos y nos deja a nosotros en el bando correcto. Una épica de estas características es siempre más fácil de construir y más inmediatamente movilizadora: es la que las redes sociales premian. Pero esa épica tiene un costo: nos une contra alguien, no con alguien. Y los vínculos construidos sobre la negación del otro son frágiles, se nutren del conflicto, y no sobreviven a la ausencia del enemigo.

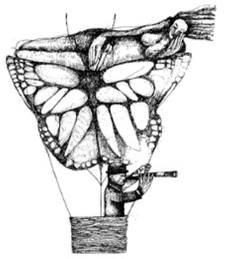
Lo que necesitamos es una épica de mayor dificultad técnica: una que movilice sin segregar, que convoque desde la gratitud más que desde el miedo o la rabia, que sea capaz de incluir a actores que piensan distinto sin perder su fuerza convocante. Eso es lo que hace posible que el "nosotros" sea realmente nuevo, y no simplemente la suma de quienes ya estaban de acuerdo.



HONRANDO EL PASADO



DANZANDO EN EL PRESENTE



CONSTRUYENDO EL FUTURO

## EL NOSOTROS SE HACE EN EL ENCUENTRO, NO EN EL ACUERDO

Aquí aparece la segunda distinción fundamental, y una de las más contraintuitivas en la práctica del trabajo colectivo.

La intuición habitual dice que primero hay que ponerse de acuerdo y después actuar. Nuestra experiencia en Ciudades+B y en los 3xi+ sugiere lo contrario: el acuerdo no es la condición de la colaboración; es, en el mejor caso, uno de sus productos. Lo que hace posible colaborar es algo anterior y más difícil: la disposición a encontrarse con el otro en su diferencia, a escuchar antes de convencer, a descubrir que detrás de posiciones aparentemente opuestas hay intereses y preocupaciones que se pueden articular de maneras inesperadas.

En el cuaderno 3 le pusimos nombre a esto: la diferencia entre negociación y diálogo. La negociación parte de posiciones y busca acuerdos. El diálogo parte de personas y busca comprensión. La negociación tiene ganadores y perdedores, o en el mejor caso soluciones de compromiso donde cada parte cede algo. El diálogo hace emerger soluciones que ninguna de las partes habría podido concebir por separado, porque solo son visibles cuando cada uno se vuelve sensible al dolor y a las preocupaciones de los demás.

Alfredo Zamudio, que dirigió en Chile la misión del Centro Nansen para la Paz y el Diálogo, lo resume así: el diálogo no consiste en ponerse de acuerdo. Consiste en escucharse. Y ese escucharse, cuando ocurre genuinamente, transforma a las personas que participan, no solo sus posiciones.

Esto importa aquí porque la desconexión no se cura en el acuerdo. Se cura en el encuentro. Lo que la persona sola necesita no es que alguien esté de acuerdo con ella —eso, paradójicamente, es lo que ofrece la burbuja algorítmica—. Lo que necesita es ser vista por alguien que no es su reflejo, que tiene su propia historia, que puede sorprenderla. El encuentro genuino con la diferencia del otro es, en sí mismo, una de las formas más poderosas de reconstituir el tejido social.

## LA CONDICIÓN DE RIVALES SIEMPRE ES UNA INTERPRETACIÓN

El trabajo en **"Colaboración Extrema"** nos ha enseñado algo sobre los rivales: la rivalidad nunca es una verdad objetiva. Es una manera de ver: alguien, en algún momento, interpretó la relación bajo ese prisma, y esa interpretación se fue sedimentando hasta parecer un hecho. Y las interpretaciones, a diferencia de los hechos, pueden revisarse: no porque llegue nueva información que las "corrija", sino porque quien las sostiene puede cambiar el lugar desde donde mira.

El caso de los hoteleros uruguayos que mencionamos en el cuaderno 3 es ilustrativo. Un grupo de empresarios y empresarias que se veían compitiendo ferozmente entre sí descubrió, cuando alguien hizo la pregunta correcta, que su verdadero competidor no eran los otros hoteles del país sino los destinos turísticos de los países vecinos. Al agrandar el mundo, la geografía del conflicto cambió: lo que era un campo de batalla se convirtió en una plataforma de alianza.

El mismo principio opera a escala ciudadana. Las organizaciones que trabajan en los mismos barrios y se perciben compitiendo por los mismos recursos, los movimientos que se consideran en lados opuestos de una misma discusión, las instituciones del Estado y las organizaciones de la sociedad civil que desconfían unas de otras por razones acumuladas a lo largo de décadas: en muchos casos, cuanto más se conoce la historia del otro, más comprensible y menos amenazante se vuelve su posición.

Esto no significa que los conflictos reales no existan. Existen, e ignorarlos produce el mismo resultado que ignorar cualquier problema real: que se agraven. Lo que significa es que antes de asumir que el conflicto es inevitable, vale la pena invertir en el encuentro. En lo que el antropólogo y negociador William Ury llama "salir al balcón": asomarse para ver el panorama completo, identificar a la tercera parte presente en cualquier conflicto y preguntarse qué haría posible un movimiento diferente. Esa tercera parte es la comunidad circundante: la que paga el costo de que dos actores no puedan colaborar.





Para la reconstrucción del "nosotros", esto tiene una implicación práctica: el trabajo de diseño colectivo tiene que incluir, desde el principio, a actores que no se conocen, que tienen razones para desconfiar, que traen historias y prioridades distintas. No para que lleguen a un acuerdo en la primera sesión, sino para que comiencen a verse como personas —con nombres, con historias, con preocupaciones comprensibles— antes de ser categorías en un mapa de actores.

## LA BANALIDAD DEL BIEN

Que el encuentro y la reinterpretación de la rivalidad sean posibles es algo que descansa sobre un supuesto: que la disposición a colaborar existe.

Hannah Arendt acuñó la expresión "la banalidad del mal" para describir cómo actos de crueldad extraordinaria pueden ser cometidos por personas ordinarias, sin malicia particular, simplemente siguiendo las instrucciones del ambiente en el que están inmersas. La frase se volvió célebre porque captura algo perturbador: que el mal no requiere monstruos. O al menos no muchos.




En el cuaderno 3 propusimos su reverso: la banalidad del bien. La predisposición humana básica a cooperar, a ayudar, a actuar en favor de otros, existe. No es una rareza ni una excepción. Es una constante de la naturaleza humana que, como el mal de Arendt, se activa o se inhibe en función del ambiente.

Lo que hace que la predisposición al bien parezca excepcional —lo que la vuelve invisible— es que el entorno en el que vivimos no está diseñado para acogerla. Los algoritmos, como vimos, están optimizados para la indignación. Las noticias, por razones estructurales del modelo económico de los medios, registran lo que se rompe y no lo que funciona. La soledad, como experiencia subjetiva, tiende a reforzar la percepción de que nadie está disponible, de que la reciprocidad es escasa, de que el otro es fundamentalmente indiferente o potencialmente hostil.

Pero los estudios sobre comportamiento humano en situaciones de crisis —desastres naturales, emergencias colectivas, colapsos de infraestructura— muestran consistentemente lo contrario: cuando el ambiente cambia, cuando el contexto hace visible la necesidad del otro, los seres humanos tienden a cooperar con una velocidad y una generosidad que sorprende incluso a quienes la protagonizan.

La tarea del diseño de la **"Colaboración Extrema"**, en este sentido, no es crear altruismo donde no existe. Es crear las condiciones en las que la predisposición al bien que ya existe pueda ser acogida y amplificada. Es construir los ambientes, los rituales, los encuentros, las épicas que hagan visible lo que normalmente queda oculto: que la mayoría de las personas, cuando se les da una oportunidad real de contribuir a algo que importa, lo hacen.

**Esta es la premisa sobre la que descansa todo el trabajo de "Colaboración Extrema" que hemos hecho en más de cuarenta ciudades. No la premisa optimista de que las personas son buenas por naturaleza, sino la premisa más modesta y más verificable de que la predisposición a colaborar existe, que el ambiente puede activarla o inhibirla, y que diseñar ese ambiente es posible.**

## DE LA INTENCIÓN A LA ACCIÓN: QUÉ ES UNA INICIATIVA MASIVA DE IMPACTO COLECTIVO

Si ya leíste el cuaderno 3 de esta serie, quizá recuerdes que allí definimos las Iniciativas Masivas de Impacto Colectivo (IMIC) como dispositivos de acción que movilizan, de manera coordinada, a actores de distintos sectores (gobierno, sociedad civil, sector privado, ciudadanía) en torno a una épica compartida, sin que ninguno tenga que subordinar sus propios propósitos para participar. Las retomamos aquí porque frente a la epidemia de soledad adquieren una dimensión que entonces todavía no era visible.

La palabra "Masiva" no se refiere al número de personas convocadas a un evento puntual. Se refiere a la escala del impacto posible cuando actores con recursos, redes y capacidades distintas actúan en la misma dirección. La palabra "Colectiva" señala que ese impacto no es la suma de acciones paralelas, sino el resultado de haberlas diseñado para que se potencien mutuamente. Y la palabra "Iniciativa" recuerda que nada de esto ocurre solo: requiere diseño deliberado, liderazgo distribuido y la disposición a sostener el proceso en el tiempo.

Lo que distingue a una IMIC de un proyecto participativo convencional no es solo la escala. Es la lógica. Un proyecto convencional parte de un diagnóstico, formula una solución y busca los recursos para implementarla. Una IMIC parte de los recursos, propósitos y redes que los actores ya tienen y construye el diseño identificando las intersecciones: los puntos donde lo que cada actor ya hace puede potenciar lo que los demás hacen, produciendo algo que ninguno habría podido generar solo.

Eso tiene una consecuencia práctica importante: una IMIC bien diseñada no requiere convencer a nadie de abandonar su agenda. Requiere mostrar a cada actor cómo su agenda encaja —y se amplifica— dentro de algo más grande.

"Usa Tu Poder", en Santiago de Chile, es el ejemplo que recorreremos en el capítulo siguiente.

## LA ESCALA CORRECTA: POR QUÉ LA CIUDAD IMPORTA

Todo lo anterior —la épica, el encuentro, la transformación de la rivalidad, la activación de la predisposición al bien— requiere una escala en la que sea posible operar. Y sobre la escala, estos años de trabajo nos dejaron una convicción.

La escala nacional es demasiado abstracta para producir pertenencia real. Los grandes relatos nacionales pueden conmovernos, pero es difícil que nos hagan sentir que nuestra acción específica, en nuestra calle o nuestro barrio, importa en esa narrativa. La escala global es más abstracta aún: nadie siente que pertenece a "la humanidad" de la misma manera en que pertenece a un barrio donde conoce a sus vecinos.

La ciudad, y dentro de ella el barrio, es la escala en la que los desafíos son suficientemente concretos para ser accionables y suficientemente compartidos para generar épica. La contaminación del aire de Ciudad de México afecta de manera distinta a Polanco y a Condesa, pero afecta a las mismas personas que toman el mismo metro y respiran el mismo cielo. La inseguridad en Medellín tiene geografías específicas, pero genera una preocupación común que atraviesa clases, edades y posiciones políticas. El orgullo por una plaza restaurada, un cerro reforestado, o un barrio que se reconoce en un mural es un orgullo compartible, visible, concreto.

Hay además una razón más profunda por la que la escala local importa cuando hablamos de soledad. La pertenencia, a diferencia del acuerdo político, requiere reconocimiento mutuo: que yo te vea y que tú me veas, que sepa tu nombre, que recuerde que estabas el domingo pasado plantando árboles en el cerro. Eso solo es posible a una escala en la que las personas puedan encontrarse físicamente, con regularidad, en torno a tareas compartidas.

Las grandes causas globales pueden inspirarnos. La ciudad es donde podemos pertenecer.





## EL NOSOTROS QUE INCLUYE LA DIFERENCIA

Una última advertencia antes de que pasemos a revisar la experiencia práctica de las IMIC.

Reconstruir el "nosotros" no significa reconstituir el "nosotros" del pasado. Los espacios de pertenencia que las generaciones anteriores habitaron (la Iglesia, el partido, el club) tenían virtudes reales: daban continuidad, identidad, compromiso sostenido. Pero también tenían costos: podían ser excluyentes, dogmáticos, capaces de exigir la supresión de la diferencia como condición de membresía.

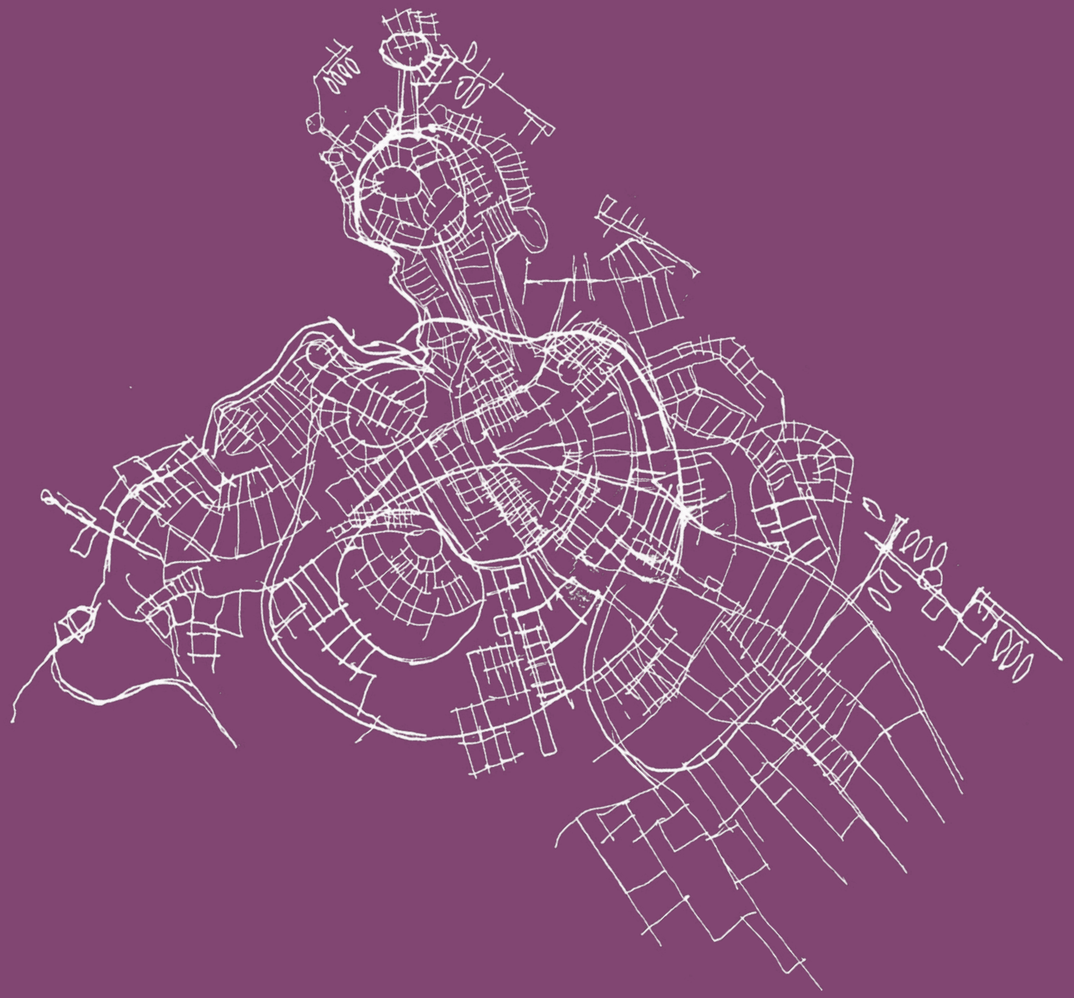
El "nosotros" que necesitamos construir en el siglo XXI tiene que ser capaz de articular la diferencia sin disolverla. Incluir a personas que piensan distinto, que priorizan distinto, que llevan historias distintas, sin pedirles que abandonen lo que son para participar. Eso es lo que distingue al entrelazamiento de actores de la simple suma de voluntades: no se trata de que todos persigan el mismo objetivo, sino de encontrar las sinergias entre objetivos distintos, de manera que cada actor pueda avanzar en lo que le importa mientras contribuye a algo más grande.

El caso de los "pares improbables" de los encuentros 3xi, que describimos en el cuaderno 3, ilustra esto bien. 3xi reúne a personas de mundos antagónicos que naturalmente no se encontrarían. Cuando se reúnen para escucharse y no para negociar, algo cambia. No necesariamente sus posiciones. Pero sí su percepción del otro: pasan de ser una categoría a ser una persona. Y esa transformación, por pequeña que parezca, es el material del que está hecho el tejido social. No es casual que en contextos de guerra la propaganda haga exactamente lo contrario: deshumanizar al enemigo, quitarle la categoría de persona.

Esa es, en última instancia, la apuesta de este cuaderno. No que podamos eliminar el conflicto ni superar la diferencia, sino que podamos construir espacios en los que la diferencia no sea un obstáculo para la colaboración, sino su condición de posibilidad. Espacios en los que el "nosotros" encuentre su amplitud y resiliencia en su capacidad de incluir a quienes no son como nosotros.

En los capítulos que siguen veremos cómo se hace eso en la práctica.





# VI. RECONSTRUYENDO EL NOSOTROS, UNA CIUDAD A LA VEZ

En este capítulo veremos, en la práctica, cómo la gobernanza participativa que describimos en el cuaderno 3 puede diseñar una o varias Iniciativas Masivas de Impacto Colectivo y cómo movilizar a miles de actores a partir de ellas.

Los propósitos que nos movilizan pueden ser globales: el calentamiento global, la contaminación de los mares, la desigualdad, la violencia de género. Esas causas tienen la fuerza de lo urgente y lo universal. Pero la pertenencia, ese sentido de ser parte de algo, de que mi acción importa, de que hay personas concretas que me reconocen y a quienes reconozco, no opera a esa escala. Opera en lo local.

Y como vimos en el capítulo 5, la escala óptima de lo local es la ciudad.

## EL PROBLEMA DEL CONSENSO PREVIO

Cuando se reúne a actores diversos en torno a un desafío urbano, la tentación más natural —y más contraproducente— es empezar por el principio: definir el problema, luego la solución, luego los roles. Eficiente, racional, y en la mayoría de los casos condenado al fracaso.

El problema no es la lógica del proceso. El problema es que esa lógica descansa sobre dos supuestos que en nuestra experiencia están errados. El primero: que el "nosotros" ya existe, cuando en realidad es lo que estamos intentando construir. El segundo: que colaborar consiste en coordinar el cómo una vez que todos están de acuerdo en el qué. Pero incluso en comunidades donde ya existe un sentido de pertenencia compartida, los intereses divergen. No a todos ni a todas nos importan las mismas cosas, ni interpretamos los problemas de la misma manera. La "Colaboración Extrema" no esquiva esa divergencia: la toma como punto de partida. Los intereses distintos no son el obstáculo a superar; son la materia prima con la que se construye algo que ninguno de los actores habría podido producir de manera individual.

Hemos visto el patrón repetirse en distintas ciudades. La primera discusión sobre cuál es "el verdadero" desafío de la ciudad produce que una parte significativa de los participantes pierda interés. No por falta de compromiso, sino por exceso de él: cada actor está profundamente comprometido con su propio diagnóstico, y el consenso que emerge inevitablemente lo excluye o lo subordina. Quien lleva veinte años trabajando en reforestación urbana no va a entusiasmarse con una agenda que define la seguridad como prioridad número uno. Y quien ha dedicado su vida a la seguridad barrial no va a sentir como suya una agenda dominada por la descarbonización.

Luego, incluso entre quienes acuerdan el problema, surge una segunda tensión: el desacuerdo sobre la solución. El experto en reforestación que lleva dos décadas desarrollando su metodología no va a implementar con el mismo entusiasmo una estrategia que no reconoce su trabajo. Hemos visto cómo esa segunda ronda de consenso produce una deserción adicional, hasta que lo que queda es un grupo pequeño, homogéneo, y muy lejos de la "Colaboración Extrema" que se buscaba.

**Por eso, en "Usa Tu Poder", no hicimos ninguna de esas dos cosas.**

## UNA IMIC PARA SANTIAGO

Usa Tu Poder fue una Iniciativa Masiva de Impacto Colectivo desarrollada en Santiago de Chile el 2018 en el contexto de la implementación de una Ciudad+B local que se llamó STGO+B. La mesa de actores que la hizo posible era, en el papel, improbable: la Intendencia de Santiago (figura equivalente a una alcaldía mayor; el proyecto abarcó el mandato de dos intendentes), alcaldes y alcaldesas de distintas comunas, un colectivo de fotógrafos, el Metro, el Ministerio de la Mujer, el Ministerio de Transporte, fundaciones que trabajan con comunidades de base, artistas plásticos de reconocimiento nacional, una empresa de pinturas, y los propios santiaguinos y santiaguinas.





Con ese mapa de actores, la pregunta habitual habría sido: ¿en qué problema se ponen de acuerdo? Nosotros nos hicimos una pregunta diferente: ¿qué historia podría convocarlos a todos?

La respuesta fue construir una épica que no eligiera entre los desafíos, sino que los abrazara todos. Los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas ofrecían una estructura: no como sigla burocrática (el acrónimo "ODS" es opaco, y pronunciar las palabras completas lo vuelve más abstracto aún), sino reinterpretados como los diecisiete grandes desafíos que la Humanidad se ha propuesto enfrentar en este siglo. El Santiago que queremos construir es uno que avanza en todos ellos: más próspero y más inclusivo, más regenerativo y más seguro, más amable para quienes lo habitan hoy y para quienes lo habitarán mañana.

Esa épica tenía tres características que la hacían funcionar:

- Era suficientemente amplia para que cada actor encontrara en ella su propio propósito: quien trabajaba en equidad de género veía su causa, quien trabajaba en regeneración urbana veía la suya, quien se preocupaba por la seguridad infantil también.
- Era suficientemente concreta para materializarse en acciones visibles en el espacio público de la ciudad.
- Articulaba un "nosotros" que no requería un "ellos": no había enemigos en esta historia, solo desafíos compartidos y la pregunta de qué podía aportar cada actor desde donde estaba.

Pero toda épica, para ser tal, requiere ser una experiencia. Un conjunto de vivencias que conectan a quienes participan con un propósito en el hacer. La épica se construye con los convocados cuando se apropian de ella tomando acción y relacionándose entre sí para poder hacerlo. Era necesario que los santiaguinos y santiaguinas vivieran la épica recién articulada como propia, construyéndola ellos mismos.

## LA VOZ DE LA CIUDAD

El primer movimiento fue devolver la épica a sus protagonistas.

En lugar de formular nosotros los mensajes, que habrían corrido el riesgo de sonar a campaña institucional o a publicidad de gobierno, le pedimos a la ciudadanía que nos enviara frases que encarnaran esos desafíos. Frases escritas desde su punto de vista, con sus propias palabras, en un lenguaje que empoderara a los santiaguinos y los invitara a actuar en favor de su ciudad.

Llegaron más de mil frases. Las escribieron vecinos y vecinas de entre ocho y ochenta años, de comunas del norte y del sur, de distintas condiciones y con distintas preocupaciones. Un jurado compuesto por poetas y periodistas eligió las más conmovedoras: aquellas que lograran movilizar a quienes las leyeran, de una manera que resonara más allá de quien las había escrito.

Con esas frases fuimos a ver a los artistas visuales. Cada artista eligió la que más lo conmovía y la convirtió en una obra: no una frase asignada, sino la que resonaba con su propia sensibilidad. El resultado fue un conjunto de piezas que, ancladas en uno de los grandes desafíos de la humanidad, ponían en conversación la voz de un vecino o vecina de la ciudad con la mirada del artista de trayectoria.



Lo que teníamos en ese punto no era una campaña de comunicación. Era la materia prima de una épica que ya era de todos.

## EL ARTE DE ENCONTRAR SINERGIAS

El segundo movimiento fue salir a buscar actores que pudieran dar vida a esa épica desde sus propios recursos y propósitos, sin necesidad de nuevos presupuestos ni de convencer a nadie de que abandonara su agenda.

Esto es lo que en el cuaderno 3 llamamos entrelazar actores: no sumar voluntades hacia un objetivo único, sino encontrar las intersecciones entre objetivos distintos, de manera que la acción de cada uno potencie la de los demás.

Con las obras y las frases en mano, fuimos a ver a la Intendenta de Santiago. Cada semana, la Intendencia inauguraba letreros camineros en distintos puntos de la ciudad: era una acción que ocurriría de todas maneras, con un presupuesto ya asignado. La propuesta que ella nos hizo fue sencilla: usar el ochenta por ciento del letrero para las obras de arte, las frases ciudadanas y el símbolo del ODS correspondiente, y reservar el veinte por ciento restante para la información que el letrero debía comunicar. Los recursos ya existían: lo que cambió fue el uso que se les dio.

Luego fuimos al Metro. La red de transporte subterráneo de Santiago distribuye diariamente cientos de miles de tarjetas de recarga: una pieza física que cada usuario lleva en el bolsillo durante semanas o meses. La empresa imprimió esas tarjetas con las imágenes y frases de la iniciativa. Pero ocurrió algo más: el Ministerio de la Mujer vio una de las tarjetas dedicada a la equidad de género, y decidió financiar una tirada adicional desde su propio presupuesto. Lo que para nosotros era una búsqueda de aliados, para el Ministerio era la oportunidad de que su mensaje llegara a lugares y personas que sus canales habituales no alcanzaban.

La flota de buses eléctricos del Transantiago (parte de la red de transporte público), que estaba comenzando a operar en la ciudad, planteó una variación interesante. Sus responsables no quisieron mezclar la estética diversa de los ODS con la identidad visual de los nuevos vehículos. Pero tenían una causa propia: mostrar cómo una ciudad con transporte eléctrico podía ser más limpia, más bella, más respirable. Fuimos a ver al colectivo de fotógrafos, que donó imágenes de un Santiago sin smog —un Santiago posible— y los buses circularon por la ciudad con esas fotografías en sus franjas laterales. Una narrativa distinta, pero dentro de la misma épica.

Con los alcaldes y alcaldesas, y las fundaciones que trabajaban en territorios específicos, el proceso fue más granular. Cada municipio eligió los ODS que más resonaban con las preocupaciones de su comunidad, las obras de arte que prefería, y las paredes disponibles. La empresa de pinturas aportó los materiales. Los artistas trabajaron junto a los vecinos y vecinas. Así nacieron los murales: no como intervenciones impuestas desde afuera, sino como una producción colectiva entre quienes conocían la obra y quienes conocían el barrio.

Uno de esos procesos derivó en algo que no habíamos previsto. Un alcalde dijo que no necesitaba más murales: lo que su municipio necesitaba eran semáforos para que los niños llegaran seguros al colegio. No teníamos semáforos. Pero sí teníamos pintura, artistas, y la disposición de escuchar. La preocupación real no era el semáforo: era la seguridad del camino al colegio. Lo que se hizo fue pintar ese camino —literalmente, sobre el pavimento— con una guía visual diseñada junto a los niños y niñas y a los artistas, con pintura especial donada por la empresa. Los niños ayudaron a pintarlo. El resultado era suyo de una manera que ningún semáforo podría serlo.







## MULTIPLICAR LA ABUNDANCIA OCULTA

Hay algo en la lógica de "**Usa Tu Poder**" en lo que conviene detenerse, porque contradice cómo se financian casi todas las iniciativas diseñadas para cuidar la comunidad y "Darle espacio al nosotros". En la mayor parte de los modelos de intervención social, los recursos son el cuello de botella. Hacemos lo que el presupuesto permite. Cuando el presupuesto se acaba, la iniciativa se detiene. La sostenibilidad depende de conseguir más financiamiento.

Lo que aprendimos en "**Usa Tu Poder**" (y que hemos visto replicarse en otras ciudades) es que ese modelo asume, sin cuestionarlo, que primero viene el proyecto y después la búsqueda de recursos para ejecutarlo: los recursos son siempre algo que falta, nunca algo que ya está.

Sin embargo, lo que quedó claro en "**Usa Tu Poder**", es que los recursos ya existen, es solo que están "ocultos". La Intendencia ya iba a instalar letreros. El Metro ya iba a imprimir tarjetas. Los buses ya iban a circular con alguna imagen impresa sobre su carrocería. La empresa de pinturas ya tenía un programa de responsabilidad social. Lo que hizo la iniciativa fue articular esas acciones preexistentes de manera que produjeran, además de sus efectos originales, un segundo impacto: cambiar la conversación colectiva sobre el futuro de la ciudad.

Lograr esta mirada tiene un efecto multiplicador: la suma de las partes genera algo cualitativamente distinto de lo que cada parte lograba por separado. Y ese algo —la épica visible en el espacio público, la sensación de que la ciudad está hablando de sus propios desafíos— es precisamente lo que ninguno de los actores podría haber producido solo, por más recursos que tuviera.

**En un mundo donde los presupuestos públicos están bajo presión permanente y la competencia por fondos es feroz, esta lógica cambia el punto de partida. Un territorio es siempre más rico de lo que sus propios actores creen, porque cada uno está mirando sus propios recursos aisladamente. Descubrir esa riqueza dispersa y hacerla rendir es lo que llamamos "Multiplicar la abundancia oculta."**

## CÓMO HACER SINERGIAS ENTRE MOVIMIENTOS Y CAUSAS

Una pregunta que surge naturalmente de lo anterior es: ¿funciona esta lógica solo con instituciones que tienen presupuestos y estructuras formales? ¿O puede operar también entre movimientos ciudadanos, causas informales, comunidades de base?

La respuesta es sí, pero requiere entender una diferencia importante. Las instituciones tienen recursos formales (presupuestos, infraestructura, personal) que pueden ser reorientados sin cambiar el mandato de la institución. Las sinergias se construyen mostrando cómo la iniciativa les permite hacer mejor lo que ya hacen. La Intendencia no cambió su función: siguió inaugurando letreros. Lo que cambió fue el contenido de esos letreros.

Los movimientos y las causas ciudadanas operan de manera distinta. No tienen presupuestos formales, pero tienen algo igualmente valioso: energía, convicción, redes de confianza, y la capacidad de movilizar personas que ninguna institución puede replicar. Lo que los mueve no es la eficiencia sino el sentido.

La sinergia con movimientos, por tanto, no se construye desde los recursos sino desde la épica. La pregunta no es "¿qué tienes que yo pueda usar?" sino "¿qué parte de nuestra historia común te importa a ti?". Si el movimiento feminista, el movimiento ambientalista y la comunidad que lucha por la seguridad barrial pueden verse a sí mismos como partes de una misma narrativa —la de la ciudad que quieren ser—, entonces pueden actuar en paralelo, desde sus propias agendas, y sin embargo producir un efecto colectivo mayor que la suma de sus acciones separadas.

## LA COTIDIANIDAD COMO ESPACIO DE PERTENENCIA

Hay un error de diseño que cometen la mayoría de las iniciativas de participación ciudadana, y es uno de los más difíciles de ver porque se esconde detrás de algo que parece un éxito.

El error es confundir el evento con el proceso.

Un evento de participación bien diseñado puede convocar a cientos o miles de personas, producir una experiencia genuina de comunidad, generar orgullo y entusiasmo. Funciona. El problema es lo que viene después: el lunes siguiente, los participantes vuelven a sus vidas, y la energía del evento se disipa sin dejar una estructura: el patrón de la participación sin pertenencia que ya conocemos.

Lo que la experiencia de intervenir ciudades nos ha enseñado es que la pertenencia no se construye en los eventos sino en la cotidianidad. Se construye en lo que se repite: los encuentros que vuelven, los rituales, las tareas compartidas donde la contribución de cada persona queda a la vista.

Pensemos en la diferencia entre asistir a la inauguración multitudinaria de un parque urbano y reunirse cada miércoles con ocho vecinos del barrio a regar los árboles que plantaron juntos el mes pasado. La inauguración convoca a miles, genera euforia colectiva y desaparece al día siguiente. El grupo de los miércoles produce una experiencia de pertenencia más duradera. Y la duración importa, porque lo que la epidemia de soledad erosiona no es la capacidad de tener momentos de conexión: es la capacidad de sostener vínculos en el tiempo.

En **Usa Tu Poder**, esto se tradujo en decisiones concretas de diseño. Los murales no eran intervenciones únicas: se pintaban en jornadas colectivas que convocaban a los vecinos y vecinas del barrio, y en algunos casos esas jornadas se convirtieron en práctica recurrente. Las frases ciudadanas se renovaban en distintas etapas. Los artistas volvían a los barrios donde habían trabajado. Se creaban excusas para que los mismos actores se encontraran de nuevo.

No todas esas excusas tenían que ser grandes eventos. Muchas de las más poderosas eran pequeñas: el momento en que una vecina señalaba el mural del suelo y le explicaba a un visitante por qué estaba ahí; la tarjeta del Metro que alguien reconocía y le mostraba a quien viajaba a su lado; el artista que volvía a fotografiar la pared que había pintado seis meses antes y encontraba que los vecinos y vecinas la habían cuidado. La épica se sostiene en esos gestos pequeños tanto como en los grandes actos.

Porque en última instancia, la pertenencia no ocurre en los discursos. Ocurre en los pequeños actos de reconocimiento mutuo que se acumulan con el tiempo y que, juntos, van construyendo la respuesta a la pregunta más básica que la soledad plantea: ¿hay alguien que sabe que existo?

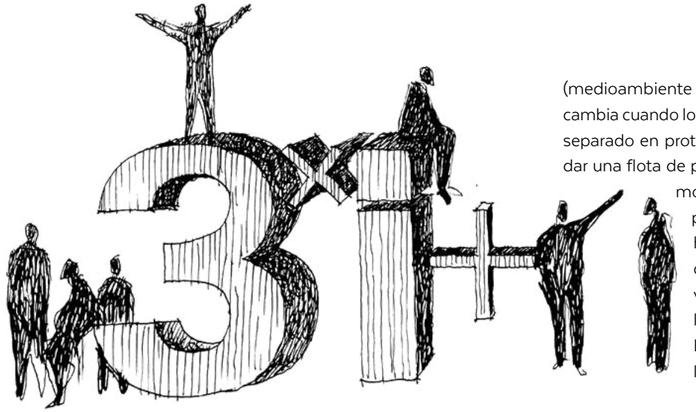
## 3XI+: LAS CAUSAS YA ESTABAN AHÍ

De todas las causas que aparecieron en Maipú (comuna de la ciudad de Santiago de Chile), la que más convocó fue el "empleo local". Las empresas querían contratar gente de la comuna, porque un trabajador que vive cerca, vive mejor. Los vecinos y vecinas querían trabajar cerca de casa por la misma razón, vista desde el otro lado del contrato. Las instituciones académicas veían ahí la manera de fortalecer la oferta que le hacen a cada estudiante que matriculan. Y el alcalde veía una manera de bajar la cesantía en su comuna. Nadie tuvo que renunciar a su agenda para trabajar en esa causa: era la misma, mirada desde cuatro sillas distintas. Ese tipo de oportunidades de reconstruir el tejido social es lo que el 3xi+ salió a buscar.

3xi+ es una iniciativa del 3xi con el apoyo de Gulliver, y nació de una pregunta que los encuentros entre pares improbables dejaban abierta: ¿y el día después? Un día de conversación puede cambiar cómo vemos al otro. Pero los proyectos comunes se construyen en los encuentros recurrentes. Por eso la intervención en cada comuna







se diseñó para durar casi un año: gobernanzas colaborativas que se reúnen una vez al mes y que, apoyadas en la experiencia de Ciudades+B, pasan de la conversación a la acción. El laboratorio fueron cuatro comunas de Santiago de Chile: Renca, Maipú, Providencia y Estación Central.

En Maipú, la causa del empleo local se convirtió en una bolsa de trabajo "de Maipú para Maipú", que además alimenta a la universidad con información para crear programas de formación a la medida de lo que la empresa local necesita. Y hubo un segundo proyecto que muestra la misma lógica de las cuatro miradas: la recuperación de una calle que estaba tomada por la delincuencia. Para el municipio, recuperar esa calle fue un gran éxito. Los vecinos y vecinas se la tomaron con talleres y actividades, apropiándose del espacio público. Las universidades encontraron ahí un lugar para la vinculación de sus estudiantes con el territorio. Y los locales que dan al pasaje pudieron sacar sus rejas, abrir y vender más. Un solo espacio recuperado, cuatro victorias distintas.

En Renca la urgencia de las empresas del sector oriente era enfrentar juntas los desafíos que ninguna podía resolver sola. De esa preocupación nació el DERO, el Distrito Empresarial Renca Oriente, y con él una agenda común de Seguridad, Plan Regulador y Entorno (medioambiente y comunidad). La seguridad ilustra bien lo que cambia cuando los recursos se integran. Cada empresa gastaba por separado en proteger su propio perímetro; juntas pueden arrendar una flota de patrullas que recorre el sector e instalar cámaras monitoreadas en conjunto con el municipio en los puntos de mayor recurrencia de delito. Ninguna habría podido hacerlo sola. Y al sumar a los vecinos, esos recursos se multiplican de nuevo: los vecinos tienen más ojos, y tienen información en los horarios en que la empresa no está operando. En paralelo, empresas, municipio y comunidad ya limpiaron juntos varios microbasurales del sector.

En Providencia, algunos de los temas que convocaron fueron la tercera edad y la soledad: la misma epidemia que este cuaderno documenta, se transformó en una épica local. El proyecto que está tomando forma, mientras escribimos este cuaderno, es intergeneracional: las seis universidades que participan derivan a sus estudiantes interesados en personas mayores a un espacio de interacción y acompañamiento. El apoyo corre en ambas direcciones. Los estudiantes acompañan a los mayores; las personas mayores les ofrecen reforzamiento en algunas materias o un lugar donde almorzar para quienes viven lejos de la comuna. Y la municipalidad va concentrando una base de estudiantes voluntarios a los que puede ofrecer beneficios.

En Estación Central el desafío fue distinto: cuando 3xi+ llegó, la municipalidad, el Metro, los terminales de buses y EFE (la empresa de Ferrocarriles) ya trabajaban juntos en los desafíos de seguridad. Ahí no hubo que crear un "nosotros". Hubo que ampliarlo al resto de los actores y al resto de las temáticas, de manera de ayudarlo a perdurar y a darle un espacio mayor al “Nosotros”.

¿Y qué hace que estas gobernanzas duren más allá del año de intervención? La experiencia de las cuatro comunas apunta a tres condiciones. La primera es el reconocimiento mutuo: no hay nada

## LAS CUATRO ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

más poderoso que sentirse visto por el otro, sea empresa, alcalde, dirigente vecinal o institución académica. Ese reconocimiento es el combustible del proceso: enciende las ganas de seguir, de pertenecer, de profundizar el vínculo. La segunda es que tengan éxitos tempranos: la búsqueda de sinergias permite que los participantes vean rápidamente que esto da resultados y que no se trata de diagnósticos sino de acción. Por último, la tercera es que el grupo sea permeable: que tenga siempre una puerta abierta por donde puedan entrar nuevas voluntades que adhieran a la causa y quieran aportar desde su lugar.

Si algo tienen en común estas cuatro historias es que ninguna empezó con una idea traída de afuera. El empleo local ya le dolía a Maipú; la seguridad ya reunía a Renca y a Estación Central; la soledad ya rondaba Providencia. Y en todas, dos actores dieron más de lo que se les suele pedir: la empresa privada empujó con una fuerza que ningún otro actor de la comuna podía reemplazar, y la dirigencia vecinal, con su organización territorial, llevó los proyectos a la calle. Nadie tuvo que instalar una causa: bastó encontrar la que estaba, ponerle nombre y darle la energía para que floreciera.

**Lo que aprendimos en estas cuatro comunas no se queda en Santiago. Nos hemos propuesto trabajar, durante los próximos cuatro años, en las 37 comunas principales del país. Cada una nos espera con sus propias causas. Nuestro trabajo será llegar, darle un espacio al "Nosotros" y dejar que la abundancia oculta se multiplique.**

Lo que "Usa Tu Poder" y 3xi+ ilustran, cada uno en su escala, es la convergencia de las cuatro estrategias que hemos desarrollado a lo largo de esta serie de cuadernos, aplicadas de manera simultánea a iniciativas concretas.

La épica común que desarrollamos en el cuaderno 2 tomó en Usa tu Poder la forma del Santiago más próspero, inclusivo, regenerativo y amable, y fue lo que hizo posible reunir actores tan distintos: la iniciativa les ofrecía un espacio donde las prioridades de cada uno tenían lugar. En las comunas del 3xi+ ocurrió lo mismo con épicas más locales y más cercanas: el empleo local, la seguridad, la compañía en la vejez.

El entrelazamiento de actores, la estrategia del cuaderno 3, fue lo que convirtió esas épicas comunes en acción sin necesitar nuevos recursos. Cada actor aportó lo que ya tenía: presupuesto, infraestructura, redes, convocatoria. Y en ese aporte encontró una manera de hacer más con lo mismo: en Renca, los presupuestos de seguridad que separados cuidaban perímetros, juntos financian patrullas y cámaras compartidas.

La inclusión del sector privado, la apuesta del cuaderno 4, apareció de manera natural: la empresa de pinturas en Santiago, las empresas de Renca organizadas en el DERO, las empresas de transporte en Estación Central. Actores que en un modelo convencional no habrían sido considerados encontraron aquí una manera de participar, y sin ellos ninguna de estas iniciativas habría llegado tan lejos.

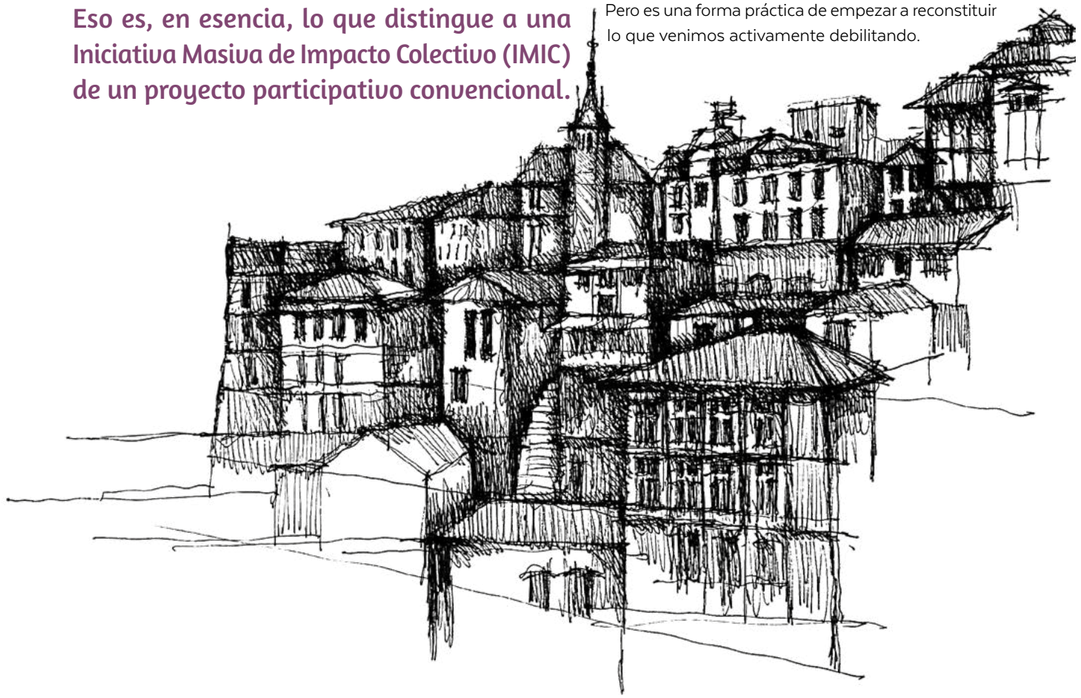


Y la participación ciudadana en reconstruir colectivamente el "Nosotros", el tema de este cuaderno, no fue el paso final ni el resultado de las iniciativas: fue su punto de partida. Las mil frases que enviaron los vecinos y vecinas no eran un insumo consultivo. Eran la materia prima de la épica. En el 3xi+ esa materia prima está presente de mil maneras: los talleres vecinales en la calle recuperada de Maipú, los ojos que completan la seguridad de Renca, el intercambio entre estudiantes y mayores que Providencia está construyendo.

**Eso es, en esencia, lo que distingue a una Iniciativa Masiva de Impacto Colectivo (IMIC) de un proyecto participativo convencional.**

**No es solo que incluya a más actores o que tenga mayor escala. Es que produce, como efecto colateral necesario, las condiciones de pertenencia que el tejido social erosionado no puede generar por sí solo: encuentros reales, reconocimiento mutuo, épica compartida, orgullo concreto por lo que estamos construyendo juntos.**

No es el antídoto perfecto para la epidemia de soledad. Pero es una forma práctica de empezar a reconstituir lo que venimos activamente debilitando.









# VII. EL CANVAS DE LA RECONSTRUCCIÓN DEL "NOSOTROS"

Seis capítulos nos tomó llegar hasta aquí. Cuatro de diagnóstico: la epidemia y sus causas, la ilusión de autonomía que perseguimos, los placebos que alivian el síntoma mientras agravan la enfermedad, la evidencia de que el vínculo es una necesidad existencial y no un lujo. Y dos de reconstrucción: la apuesta de darle espacio al "nosotros" y la práctica en Ciudades+B y los 3xi+, donde vimos multiplicarse la abundancia oculta.

Lo último que nos falta es un instrumento para pasar a la acción.

## QUÉ ES UN CANVAS Y POR QUÉ ESTE CUADERNO TERMINA EN UNO

Si leíste los cuadernos anteriores, ya conoces el patrón: cada uno termina en un Canvas, desde el de Ciudades+B hasta los dos para trabajar con empresas, pasando por el de la épica y el de entrelazar actores. Detrás de esa insistencia hay una convicción metodológica que atraviesa toda la serie: una idea que no desemboca en preguntas accionables se queda en idea.

Un Canvas es un conjunto acotado de preguntas que obliga a pasar de la idea a las decisiones. Un espacio en blanco que un grupo de personas llena con su trabajo colectivo, en una o varias sesiones, y cuyo resultado son compromisos que los participantes reconocen como propios porque los produjeron ellos. Si lo llenara un consultor en su escritorio, o un equipo técnico en su oficina, el resultado sería un plan, probablemente uno bueno, pero sin compromisos de acción. Para que se produzca el comienzo de un "nosotros", tienen que llenarlo los actores. De hecho, la mesa donde se trabaja el Canvas es, aunque no lo parezca todavía, el primer espacio de pertenencia de la iniciativa.

Este Canvas tiene, además, una particularidad respecto de los cinco anteriores. Los otros diseñan la estrategia: la épica, el entrelazamiento, la invitación al sector privado. Este construye las bases sobre las que cualquier estrategia se sostiene. Este Canvas convierte todo el contenido de este cuaderno en trabajo concreto sobre un territorio específico: tu barrio, tu comuna, tu ciudad.

Por eso sus tres preguntas te van a resultar familiares: cada una condensa una parte del cuaderno y juntas funcionan como un sistema. La primera retoma la épica del cuaderno 2 y la somete a la exigencia que este cuaderno le agregó: generar pertenencia sin excluir. La segunda aplica a la ciudadanía la lógica del entrelazamiento: nadie se suma a una causa ajena; se suma cuando descubre que la iniciativa resuelve algo que ya le importaba. La tercera se hace cargo del error de confundir participación con pertenencia y lo corrige de la manera más literal posible: dándole espacio al "nosotros". Del relato a las personas, y de las personas al territorio.







## PRIMERA PREGUNTA: ¿CÓMO AMPLIAMOS NUESTRA ÉPICA?

Si trabajaste el Canvas del cuaderno 2, tienes ya una épica. Esta pregunta se hace cargo de lo que viene después. Porque la épica —lo dijimos entonces y lo comprobamos en este cuaderno— se mantiene viva como trabajo permanente: el desafío es ensancharla sin que pierda fuerza.

Eso exige tres preguntas permanentes, que vuelven una y otra vez a lo largo de la iniciativa.

La primera: ¿Quién podría sentirse convocado por nuestra épica y todavía no está participando? La pregunta apunta a quién podría reconocerse en ella si la conociera, más que a quién "debería" estar según el mapa de actores. Cada etapa de Usa Tu Poder incorporó actores que el diseño original no había imaginado; esas llegadas fueron el resultado de mantener esta pregunta abierta y no de una serie de accidentes afortunados.

La segunda: ¿Cómo habría que ajustar la épica para que ese actor se vea en esta historia? A veces nada: el actor simplemente no la conoce todavía. Pero a veces la épica cierra una puerta sin darnos cuenta. Los buses eléctricos son un ejemplo: sus responsables no querían la estética de los ODS en sus vehículos, y la iniciativa encontró, dentro de la misma épica, una narrativa que era de ellos: el Santiago sin smog. Ajustar, en ese caso, fue descubrir que la épica era más ancha de lo que su primera formulación decía.

La tercera: ¿Qué reforzar en la épica para que convoque con más fuerza, además de con más alcance? Ensanchar y diluir son operaciones distintas. En Estación Central el "nosotros" ya existía antes de que llegara la intervención; el trabajo fue ampliarlo, en términos de actores y de temáticas, para ayudarlo a perdurar. Una épica que crece en contacto con quienes van llegando, permite movilizar más voluntades y más recursos.

## SEGUNDA PREGUNTA: ¿QUIÉN MÁS Y QUÉ LOS MOVILIZARÍA?

Una épica cultivada abre la puerta. Esta pregunta identifica quién puede cruzarla, y aquí la palabra importante es "movilizaría". Preguntar solo por "quién podría pertenecer" produce listas de actores. Preguntar qué los movilizaría obliga a ponerse en la silla del otro y entender qué ganaría en este "nosotros" desde su propio propósito.

El capítulo 6 mostró esta lógica en acción varias veces. El Ministerio de la Mujer llegó a Usa Tu Poder cuando vio su causa en una tarjeta del Metro, y llegó con presupuesto propio. Las empresas de Renca ya gastaban en seguridad por separado, el DERO les permitió gastar mejor de manera conjunta. El patrón se repite: cada uno descubrió que la iniciativa resolvía algo que ya le importaba. **Las motivaciones son también abundancia oculta. Al igual que las causas en las comunas del 3xi+, éstas existen antes de iniciar el trabajo. El propósito de esta pregunta es lograr usar ess motivaciones para movilizar nuevas voluntades y recursos.**

Hay una versión más fina de esta pregunta, y la enseñó el alcalde que no quería más murales: quería semáforos. Detrás de un pedido que no encaja suele haber una preocupación que sí lo hace. El trabajo consiste en escuchar la preocupación real detrás del pedido antes de descartar al actor que lo hace. En ese caso era la seguridad del camino de los niños y niñas a la escuela. Y esa preocupación sí tenía lugar en la iniciativa.

Si se hace bien el ejercicio, al final deberíamos tener al menos tres actores no obvios y, para cada uno, su motivación específica y verificable. "Responsabilidad social" y "valores compartidos" no cuentan como motivación: son las respuestas que se dan cuando faltó el trabajo de mirar en serio las preocupaciones que los movilizan.

Esta pregunta, además, no se cierra nunca. Es la condición de permeabilidad que aprendimos en las comunas del 3xi+: la puerta siempre abierta. Una iniciativa que cierra su mapa de actores en la primera etapa es una iniciativa que decidió estrecharse.

## TERCERA PREGUNTA: ¿QUÉ NUEVOS ESPACIOS VAMOS A DISEÑAR?

Ya sabemos qué épica convoca y a quiénes. Queda lo decisivo: darle espacio al "nosotros". Es decir: dónde y con qué frecuencia esas personas se van a encontrar, en qué lugar del calendario y del territorio.

**Un espacio de pertenencia combina tres cosas: encuentros que se repiten, rituales que marcan el tiempo colectivo, y tareas compartidas donde la contribución de cada persona queda a la vista.**

El grupo de los miércoles que riega los árboles que plantó. Las jornadas de murales que en algunos barrios se convirtieron en práctica recurrente. Y en su versión extrema, el "moai" de Okinawa que conocimos en el capítulo 4: personas que llevan setenta años preguntando dónde estás si faltas. Nadie puede diseñar un moai de setenta años. Pero todo moai empezó siendo un grupo pequeño con una frecuencia acordada. Eso sí se puede diseñar.

Si se hace bien el ejercicio, al final deberíamos tener al menos un espacio recurrente (con frecuencia, formato y responsable definidos) y al menos un ritual que le dé forma visible al tiempo colectivo: el momento en que el grupo se detiene a mirar lo que ha construido y a reconocer a quienes lo construyeron. Lo óptimo es diseñar una IMIC que tenga la capacidad de convocar a un grupo relevante de actores a cuidar su ciudad. Una respuesta débil dice "haremos encuentros periódicos". Entre ambas está la diferencia entre una intención y un diseño.

Y hay una prueba simple para saber si el espacio quedó bien diseñado: si una persona falta, ¿alguien lo nota? ¿alguien pregunta por ella? Si la respuesta es no, lo que se diseñó fue solo un evento con repeticiones.

## LO QUE EL CANVAS PRODUCE

La máxima aspiración de este Canvas es terminar con una IMIC diseñada, pero si eso no ocurre deberías tener en la mano al menos tres cosas: un ajuste de la épica identificado, con el nombre de los actores a los que les abre la puerta; tres actores no obvios con su motivación identificada; y un espacio recurrente con su frecuencia, formato y responsable definidos. Si las respuestas del Canvas no conducen a esas tres condiciones, el desafío no está en la ejecución. Hay que volver a las preguntas.

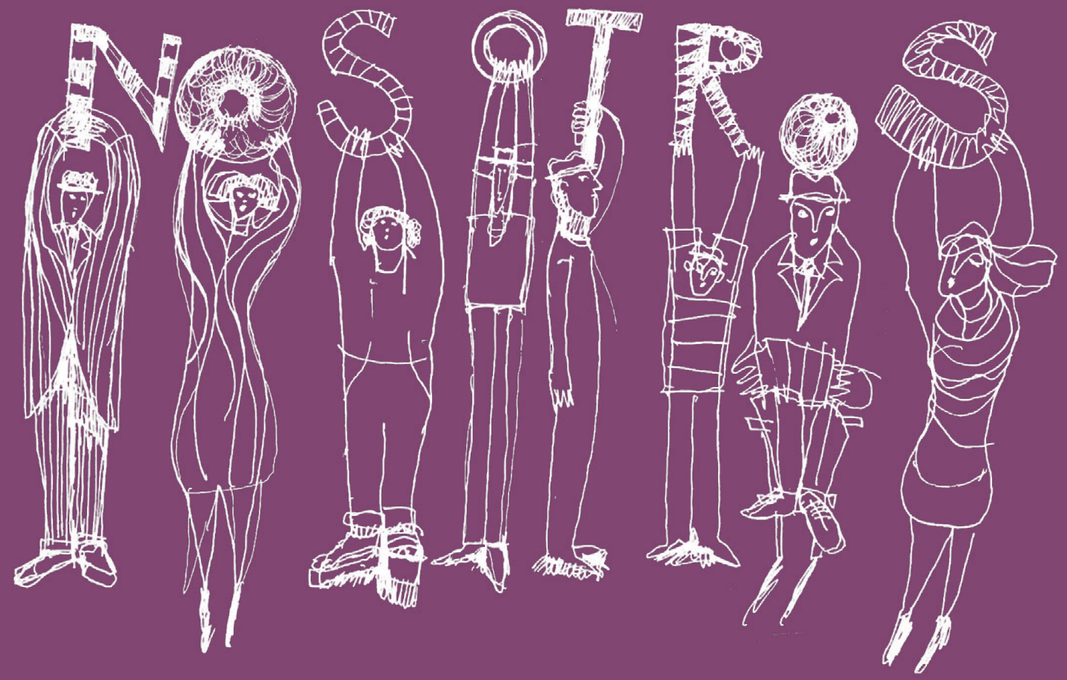
El "nosotros" no se decreta. Se diseña, se puebla y se cultiva. Este Canvas es la manera de empezar a hacerlo donde sea que estés.












# CONCLUSIÓN: EL JUEGO SÓLO COBRA SENTIDO EN EL NOSOTROS

## VOLVER AL PRINCIPIO

Abrimos este cuaderno con cuatro historias. Un hombre que trepó un muro en Navidad con una ballesta, apoyado incondicionalmente por una novia de suscripción mensual. Un chico de catorce años que fue dejando el baloncesto, las cenas familiares y a sus amigos por su relación con un personaje de Juego de Tronos. Una mujer de vestido blanco extendiendo la mano hacia un novio que vivía dentro de su teléfono. Un psicólogo que encontró el mejor año de su vida en una pareja diseñada para caber en media hora diaria.

Las contamos como síntomas de la epidemia que este cuaderno documenta. Pero seis capítulos después, esas mismas historias muestran su verdadera escala: la ilusión del encuentro sin fricción erosiona el suelo sobre el cual se levanta cualquier forma de acción colectiva. Los desafíos que atraviesan estos cinco cuadernos van a requerir personas capaces de tolerar la aspereza del otro, y esa capacidad es exactamente la que el espejo perfecto atrofia. Por eso la pregunta que da título a este cuaderno excede el bienestar individual. De su respuesta depende que podamos hacer algo juntos.

## LA ILUSIÓN DE AUTONOMÍA

En el capítulo 2 llamamos "ilusión de autonomía" a la percepción de poder resolverlo casi todo desde un teléfono, sin depender de nadie en particular. Si la red que nos sostiene sigue existiendo, aunque no la veamos, entonces la autonomía habla de nuestra manera de mirar más que de nuestra manera de existir. La pregunta pendiente es anterior a cualquier diseño: ¿de qué estamos hechos cuando nos creemos hechos solo de nosotros mismos?

Tres disciplinas completamente distintas llegan a la misma respuesta. La primera la mencionamos en la niebla de Stamford Bridge: Ubuntu. La palabra está presente en muchas de las lenguas bantúes del sur de África, y en zulú se despliega en un proverbio que funciona como definición: umuntu ngumuntu ngabantu, una persona es persona a través de las otras personas. Conviene leerlo dos veces, porque a primera vista parece un llamado a la solidaridad y es otra cosa: una afirmación sobre cómo están hechas las personas. Nadie llega a ser alguien por su cuenta; la humanidad de cada uno la producen y la sostienen los demás. Por eso en esas culturas la pregunta "¿quién eres?" se responde nombrando las relaciones que te constituyen. Y por eso la justicia, cuando el tejido se daña, se ocupa primero de repararlo: Sudáfrica recurrió al Ubuntu como fundamento de su proceso de reconciliación después del apartheid, apostando a que restaurar los vínculos importaba más que ajustar las cuentas.

El saludo cotidiano en zulú, sawubona, significa literalmente "te vemos". Quien saluda declara que el otro existe ante sus ojos. Todo el capítulo 6 puede leerse como el redescubrimiento, por la vía práctica, de lo que ese saludo muestra hace siglos: que el reconocimiento mutuo es el combustible de cualquier proceso colectivo, y que la pregunta más básica que plantea la soledad —¿hay alguien que sabe que existo?— tiene en algunas lenguas una respuesta incorporada al acto de decir buenos días.



La segunda disciplina es la neurobiología y, en particular, el trabajo de un chileno. Humberto Maturana pasó su vida estudiando qué hace vivo a lo vivo, y de ahí derivó a una pregunta más incómoda: qué nos hace humanos. Su respuesta desarma la intuición del yo amortiguado desde el laboratorio. Lo humano, sostuvo, surge en el lenguaje que usamos, y el lenguaje humano existe únicamente entre personas: es coordinación de conductas, una danza que requiere al menos dos bailarines. Nadie "tiene" lenguaje como se tiene un hígado; se participa de él como se participa de una conversación. Hasta lo más íntimo que tenemos, la voz con la que pensamos, la recibimos de otros. Lo mismo vale para las narrativas que nos constituyen: para que una historia sea una historia, alguien tiene que contársela a alguien, y alguien tiene que creerla y repetirla.

Maturana fue más lejos, y ese paso adicional importa para este cuaderno. Sostuvo que la emoción que funda la convivencia es el amor, que definía sin romanticismo: "la aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia". Donde esa aceptación falta, nuestra dimensión social se enferma. Escrito así parece una declaración de principios. Los datos del capítulo 4 lo vuelven literal: el cuerpo privado de vínculos se deteriora de manera medible, como se deteriora privado de sueño o de alimento. Lo que Maturana afirmó desde la biología teórica, el estudio de Harvard lleva ochenta años midiéndolo.

La tercera disciplina es el Budismo Zen. Thich Nhat Hanh, monje budista vietnamita que pasó buena parte de su vida en el exilio por su trabajo por la paz, necesitó inventar una palabra para nombrar lo que veía al mirar cualquier cosa con suficiente atención: Interser. Su ejemplo preferido era el más simple disponible. Una flor contiene la nube que la regó, el suelo que la sostuvo, el sol que la calentó. Mirada con cuidado, la flor está hecha enteramente de elementos que no son flor. Quítale la nube y el resultado no es una flor debilitada. Simplemente deja de haber flor.

El mismo ejercicio funciona con nosotros, y ahí está lo relevante del argumento. Cada uno de nosotros está hecho de elementos que no somos nosotros: los padres que nos criaron, el alimento que otros produjeron, las palabras que otros nos enseñaron, los cuidados que recibimos antes de poder recordarlos. Ryan Bingham, sentado en el asiento 4A con la certeza de no deberle nada a nadie, está hecho de pilotos, cocineros, controladores aéreos y programadores de sistemas de reserva. Su autonomía es la flor convencida de que la nube no tiene nada que ver con ella.

**Neurobiología, budismo vietnamita, y cultura africana: tres tradiciones sin contacto entre sí describiendo el mismo fenómeno. Existimos en la relación antes de existir como individuos. La ciudad que nos vio nacer, las creencias de nuestra familia, el idioma que hablamos, la religión que domina nuestra cultura: estas cosas nos constituyen y todas son fenómenos colectivos. El individuo llega tarde a su propia historia: cuando aparece, el tejido que lo hace posible ya estaba ahí.**

Y el tejido sigue ahí. Alguien ordeñó la vaca antes de que amaneciera. Alguien dirige el tráfico aéreo mientras dormimos. Alguien vela porque el agua llegue limpia y los ascensores funcionen. No los elegimos, no sabemos sus nombres, y si mañana dejaran de hacer lo que hacen, nuestras vidas, tan autónomas, tan nuestras, se detendrían en horas.

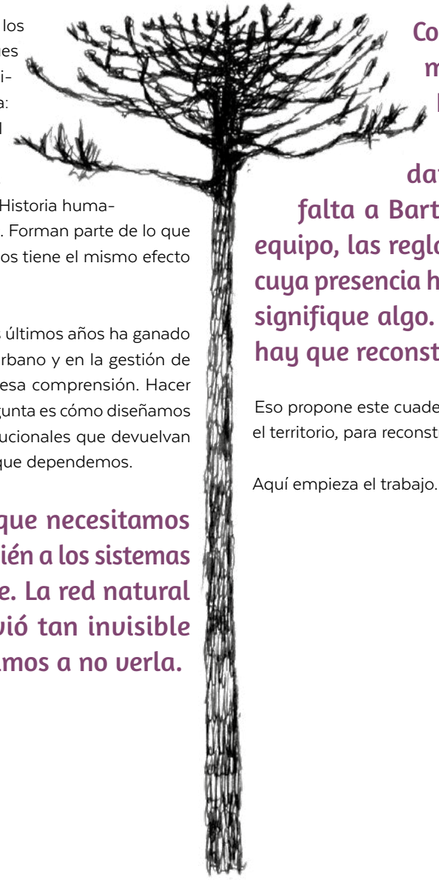
La autonomía que sentimos es una perspectiva verdadera e incompleta a la vez. Aprendimos a no ver la red. Y lo que no se ve no se cuida.



CONCLUSIÓN: EL JUEGO SÓLO COBRA SENTIDO EN EL NOSOTROS

## LA FLOR INCLUYE LA NUBE

La imagen de Thich Nhat Hanh suele leerse como poesía. Es también ecología en el sentido más profundo.



Los suelos que producen los alimentos, los océanos que regulan el clima, los bosques que sostienen el ciclo del agua, los polinizadores que hacen posible la agricultura: todo eso participa del “nosotros” en el mismo sentido en que la nube participa de la flor. Tratamos a los sistemas vivos como el escenario donde transcurre la Historia humana cuando en realidad nos constituyen. Forman parte de lo que somos y de nuestra Historia. Degradarlos tiene el mismo efecto que quitarle la nube a la flor.

El movimiento regenerativo, que en los últimos años ha ganado fuerza en la agricultura, en el diseño urbano y en la gestión de organizaciones y empresas, parte de esa comprensión. Hacer menos daño ya dejó de alcanzar: la pregunta es cómo diseñamos sistemas productivos, urbanos e institucionales que devuelvan capacidad a los procesos vivos de los que dependemos.

**Por eso el "nosotros", al que necesitamos darle espacio, incluye también a los sistemas vivos que lo hacen posible. La red natural que nos sostiene se volvió tan invisible como la humana: aprendimos a no verla.**

## NECESITAMOS QUE EL ARCO VUELVA A TENER SENTIDO

Sam Bartram sigue esperando donde lo dejamos: bajo los tres palos, con los guantes puestos, ante un partido que ya terminó.

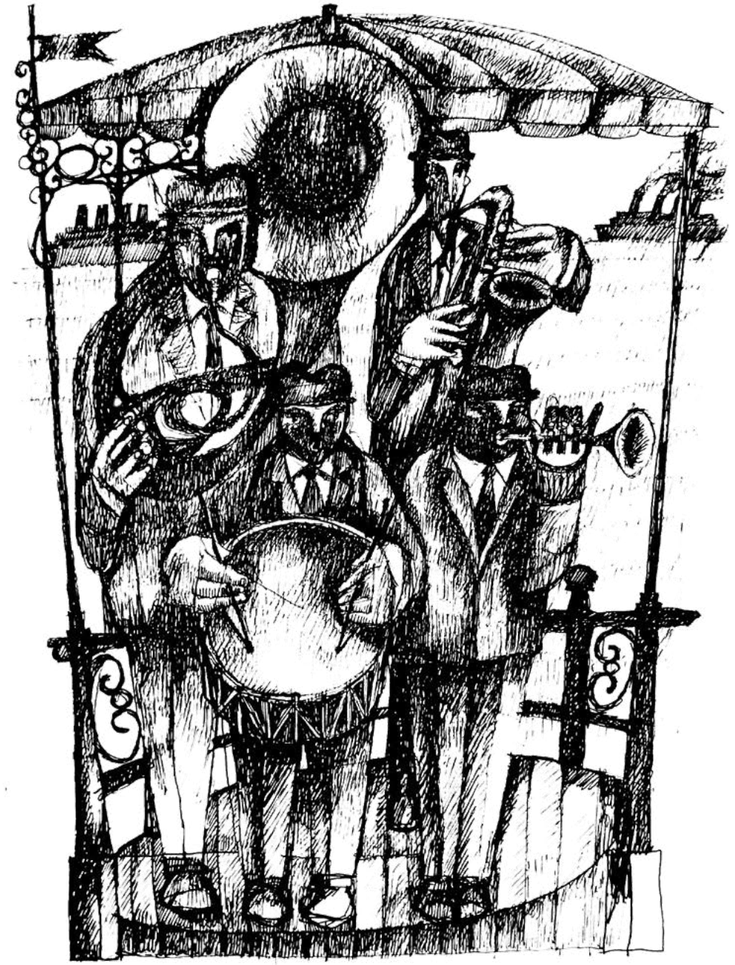
**Convencerlo de que colabore más no serviría de nada. Explicarle la epidemia de soledad y mostrarle los datos, tampoco. Lo que le falta a Bartram está fuera de él: el equipo, las reglas compartidas, los otros cuya presencia hace que pararse en el arco signifique algo. Para que vuelva a jugar hay que reconstruir el partido.**

Eso propone este cuaderno: un punto de partida, probado en el territorio, para reconstruir partidos donde ya no los hay.

Aquí empieza el trabajo.









# EPÍLOGO:
# EL PARTIDO MÁS GRANDE

## CINCO PREGUNTAS

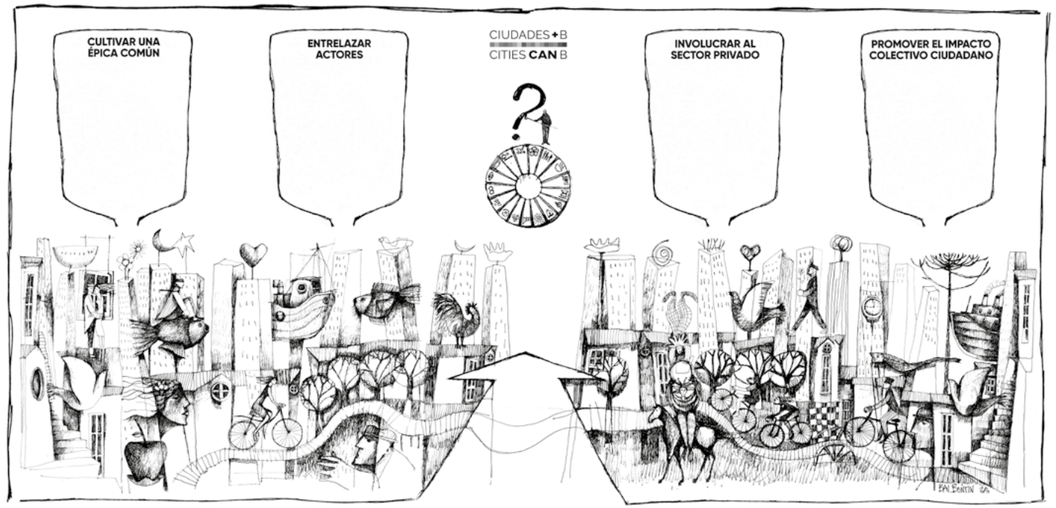
Cada cuaderno de esta serie intentó responder una pregunta. Por qué los desafíos de nuestra época exigen colaborar bajo otras reglas. Qué historia puede ponernos del mismo lado sin exigir que estemos de acuerdo. Cómo se trabaja con quien tiene razones para desconfiar de uno. Por qué la empresa privada tiene un rol de liderazgo en todo esto. Y quiénes son, finalmente, los que van a colaborar.

La quinta pregunta estuvo debajo de las otras cuatro desde el principio. Se puede cultivar la épica, entrelazar actores y sumar empresas, pero todo eso se apoya en personas capaces de vincularse, y este cuaderno mostró que esa capacidad está en retirada. La serie terminó en lo más esencial, en las personas y en los vínculos que las sostienen. Ninguna de las cuatro estrategias funciona sobre un tejido deshecho. Y el tejido, como vimos, se puede volver a tejer.

## LOS DESAFÍOS QUE TODAVÍA NO TIENEN UN NOSOTROS

Tal como lo expusimos en el primer cuaderno, la Colaboración Extrema nace del convencimiento de que requerimos volver a aprender a trabajar juntos de manera urgente. Tres desafíos planetarios muestran el tamaño de lo que está en juego.

El primero es el cambio climático y la degradación de los sistemas vivos: la contaminación de los océanos, el agotamiento de los suelos y la deforestación de ecosistemas que regulan el clima de regiones enteras. Resolverlos exige coordinar actores con intereses divergentes, horizontes temporales distintos y capacidades desiguales, con una urgencia que impide esperar a que todos coincidan en el diagnóstico antes de actuar. Ninguna institucionalidad existente produce esa coordinación a la velocidad necesaria. Es, en la escala más grande imaginable, lo que hemos llamado "Colaboración Extrema".








El segundo es más reciente y más opaco: la gobernanza de la inteligencia artificial. ¿Quién decide cómo se desarrolla una tecnología que moldea lo que vemos, lo que sentimos, con quién nos vinculamos y qué versión del mundo consideramos real? Las cuatro historias que abrieron este cuaderno ya ocurrieron. Gobernar una tecnología capaz de amplificar la banalidad del bien tanto como la del mal requiere un "nosotros" que hoy carece de la forma y de la capacidad que el desafío exige.

El tercero atraviesa a los otros dos: la polarización, entendida como la pérdida concreta de la capacidad de encontrarse con quien piensa distinto. Quien no logra ese encuentro en su barrio tampoco va a lograrlo en una mesa de negociación climática ni en un acuerdo sobre inteligencia artificial. La reconstrucción del "nosotros" local es la condición de posibilidad de todo lo demás.

## SER BUENOS ANCESTROS

Las herramientas de estos cuadernos fueron pensadas para la escala de la ciudad. Ahí se entrena lo que después habrá que jugar en canchas más grandes: encontrarse con quien piensa distinto y quien tiene intereses diferentes, para actuar juntos en torno a un propósito que ninguno puede realizar solo. Los desafíos que acabamos de nombrar piden esa misma capacidad a escala planetaria, y ese "nosotros" todavía no existe. Tampoco está fuera del alcance del diseño. Si algo sostienen estas páginas es que la capacidad de trabajar juntos se cultiva y que ya sabemos algo sobre cómo hacerlo.

Queda una pregunta que los autores nos hemos hecho con frecuencia en los últimos años, y que cambia el lugar desde donde se mira todo lo anterior: ¿qué tipo de ancestros queremos ser? Cada generación hereda un mundo que no eligió y deja uno que no verá. La nuestra heredó instituciones que, con todos sus límites, sostuvieron décadas de paz relativa. Heredó ecosistemas que llevaban millones de años desarrollándose. Heredó un tejido social que, por erosionado que estuviera, todavía sostenía formas de pertenencia construidas con el esfuerzo de otros. Ser buenos ancestros es dejar condiciones mejores que las que encontramos, para que quienes vengan después puedan intentarlo. Es cuidar el capital social, ecológico e institucional en lugar de consumirlo como si no hubiera un mañana. Es diseñar para la durabilidad y no solo para el resultado inmediato.

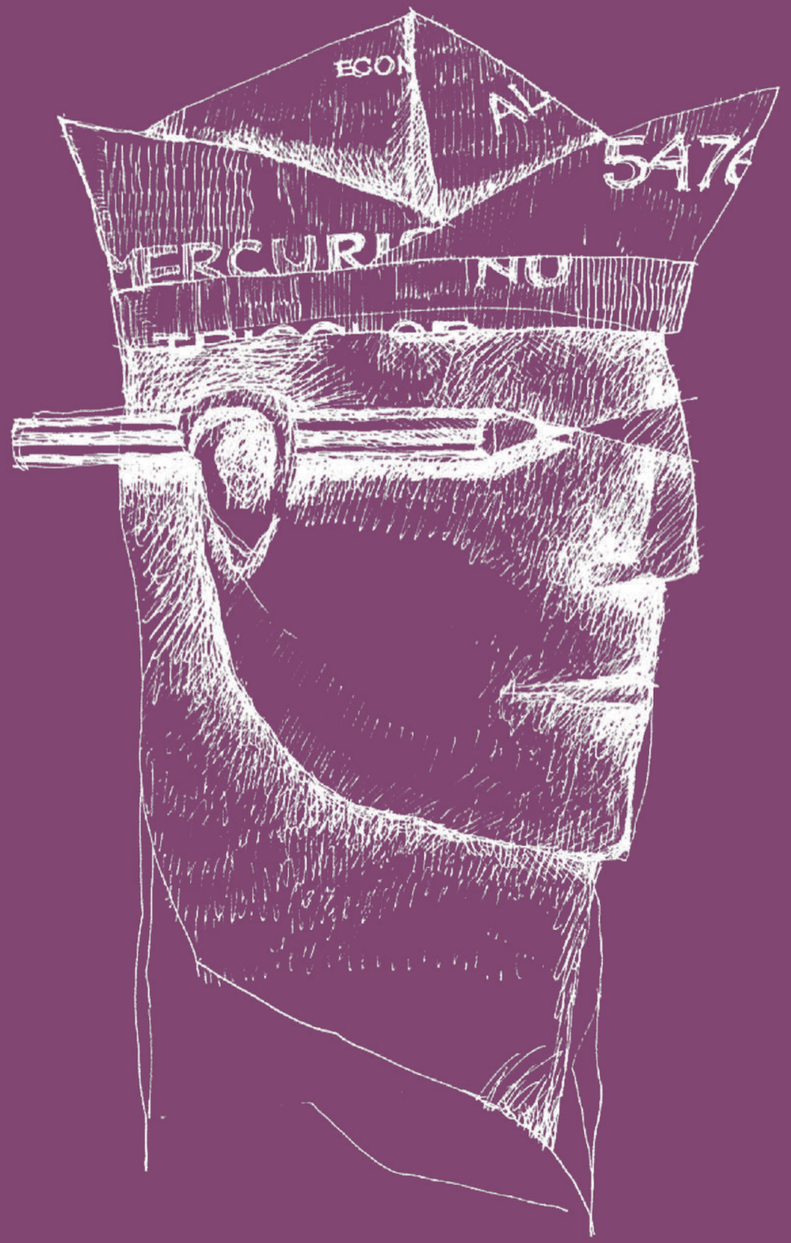
El "nosotros" más amplio incluye también a quienes aún no han nacido. Reconstruirlo es la parte del trabajo que le toca a nuestra generación.

## UNA INVITACIÓN

Estos cuadernos recogen apuntes de un proceso en curso: las distinciones que nos resultaron útiles, las herramientas que probamos en más de cuarenta ciudades, los errores de los que aprendimos. Los ponemos en circulación convencidos de que los desafíos que enfrentamos van a requerir a todos los sectores, todas las instituciones y muchas maneras de mirar el mundo a la vez.

La humanidad tiene la capacidad de coordinarse para estar a la altura de sus desafíos. Lo que falta por ver es si va a diseñar las condiciones para activarla.

Estas páginas tienen, al menos, la invitación.




# ANEXOS

# ANEXO I: OTRAS LECTURAS

## LIBROS

**Adner, Ron.** The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss.
**Anderson, Chris.** The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand.
**Ariely, Dan.** Predictably irrational.
**Carlin, John.** El Factor Humano. Nelson Mandela y el Partido que salvó a una nación.
**Catmull, Ed.** Creativity Inc.
**Diamandis, Peter & Kotler, Steven.** Bold.
**Dreyfus, Hubert.** Being in the world.
**Enriquez, Juan.** As the Future Catches You.
**Enriquez, Juan & Gullans Steve.** Evolving Ourselves: Redesigning the Future of Humanity--One Gene at a Time.
**Enriquez, Juan.** Right/Wrong: How Technology Transforms Our Ethics.
**Feld, Brad & Hathaway, Ian.** Start Up Communities.
**Flores, Fernando.** Understanding Computers and Cognition: A new foundation for design.
**Espinosa, Charles; Flores, Fernando & Dreyfus, Hubert L.** Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action and the Cultivation of Solidarity.
**Flores, Fernando & Gray, John.** Entrepreneurship and the wired life. Work in the wake of careers.
**Hagel III, John; Seely Brown, John & Davison, Lang.** The power of pull.
**Hamel, Gary & Prahalad, C.K.** Competing for the future.
**Hanh, Thich Nhat.** Call Me by my true names.
**Hanh, Thich Nhat.** Being Peace.
**Heimans, Jeremy & Timms, Henry.** New Power: How Power Works in Our Hyperconnected World, and How to Make It Work for You.
**Hidalgo, César.** Why Information Grows.
**Hwang, Victor W. & Horowitt, Greg.** The Rainforest. How to build the next Silicon Valley.
**Johnson, Steven.** Emergence.
**Johnson, Steven.** Future Perfect: The Case for Progress in a Networked Age.
**Kahane, Adam.** Colaborar con el Enemigo. Cómo trabajar con quien no estás de acuerdo, no te agrada o no confías.
**Kawasaki, Guy & Moreno, Michele.** Rules for revolutionaries.
**Kelly, Kevin.** Out of Control.
**Kelly, Kevin.** The inevitable. Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future.
**Kelly, Kevin.** What technology wants.
**Lessig Lawrence.** Free Culture: The nature and future of creativity.
**Lessig Lawrence.** Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy.
**Li, Charlene & Bernoff, Josh.** Groundswell.





**Locke, Christopher et al.** The Cluetrain Manifesto.
**Maturana, Humberto & Varela, Francisco.** El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano.
**Maturana, Humberto & Varela, Francisco.** De máquinas y seres vivos.
**Mayer-Schonberger, Viktor & Cukier, Kenneth.** Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think.
**McGonigal, Jane.** Reality is Broken: Why games make us better and how they can change the world.
**Raymond, Eric S.** The Cathedral & the Bazaar. Estados Unidos: O'Reilly Media, 2001.
**Rifkin, Jeremy.** The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism.
**Robinson, Ken.** The Element.
**Scharmer, Otto & Senge, Peter.** Theory U: Leading from the Future as It Emerges.
**Seligman, Martin.** Flourish.
**Shirky, Clay.** Here comes everybody: The power of organizing without organizations.
**Singer, Saul.** Start-Up Nation. The Story of Israel's Economic Miracle
**Tapscott, Don & Tapscott, Alex.** Blockchain Revolution.
**Taylor, Charles.** The Ethics of Authenticity.
**Varela, Francisco & Hayward, Jeremy W.** Un puente para dos miradas. Conversaciones con el Dalai Lama sobre las ciencias de la mente.
**Varela, Francisco.** Conocer: Las Ciencias Cognitivas, tendencias y perspectivas.
**Weber, Steven.** The success of Open Source.
**Zuboff, Shoshana.** The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power.

## ARTÍCULOS Y OTRAS PUBLICACIONES

Apuzzo, Matt; Gebrekidan, Selam & Pronczuk, Monika. La vacunación en Europa falló. Estas son las razones. The New York Times. 20 mar 2021.
Costa, Camilla & Tombesi, Cecilia. Covid-19: cuánto tiempo se demoró en encontrar la vacuna para algunas enfermedades (y por qué este coronavirus es un caso histórico). BBC News Mundo. 11 dic 2020.
IPCC, Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático. Calentamiento global de 1,5°C.
Organización de las Naciones Unidas. Desafíos Globales. Población. Disponible en el sitio oficial de la ONU.
Organización de las Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sección del sitio oficial de la ONU.
Organización de las Naciones Unidas. Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. Publicado por ONU, 2020.
Quoidbach, Jordi; Gilbert, Daniel T. & Wilson, Timothy D. The End of History Illusion. Science Ene. (2013): 96-98.
Tapscott, Don. Introducing Global Solution Networks. Understanding the New Multi-Stakeholder Models for Global Cooperation, Problem Solving and Governance. Innovations (2014): 3-46.
TED Talk. Sanación 11-S: Madres que encontraron perdón y amistad.
De Lara, Tomás & Della Mea, Giselle. Seis princípios da "colaboração extrema". Blog Ciudades + B. Colaboración Extrema. 19 nov. 2020.

## BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE ESTE CUADERNO

**BBC News.** “How a chatbot encouraged a man who wanted to kill the Queen”. 6 de octubre de 2023. https://www.bbc.com/news/technology-67012224

**Brooks, Rob.** Artificial Intimacy: Virtual Friends, Digital Lovers, and Algorithmic Matchmakers. Columbia University Press, 2021.

Cybernews. “AI-generated man proposes to Japanese woman, they get married”. 13 de noviembre de 2025. https://cybernews.com/ai-news/japanese-woman-marries-ai/

**Euronews.** “Japanese woman ‘marries’ ChatGPT AI character in symbolic ceremony”. 18 de diciembre de 2025. https://www.euronews.com/next/2025/12/18/japanese-woman-marries-chatgpt-ai-character-in-symbolic-ceremony

Japanese Association for Sexual Education. Estudio sobre relaciones fictorrománticas en adolescentes (citado en Reuters, diciembre de 2025).

**Lanier, Jaron.** “Your A.I. Lover Will Change You”. The New Yorker, 2025.

Perel, Esther. “The Other AI: Artificial Intimacy”. Conferencia en South by Southwest, marzo de 2023. https://www.youtube.com/watch?v=vSF-AI45hQU

**Reuters / NewsNation.** “Japanese woman marries videogame-inspired AI chatbot”. 18 de diciembre de 2025. https://www.newsnationnow.com/business/tech/ai/woman-japan-yurina-noguchi-marries-videogame-ai-man/

**South China Morning Post.** “Japan woman marries AI partner, wears augmented reality glasses during ring exchange”. 24 de noviembre de 2025. https://www.scmp.com/news/people-culture/article/3333379

**Tokyo Weekender.** “Japanese Woman Marries AI ChatGPT Character”. 12 de noviembre de 2025. https://www.tokyoweekender.com/japan-life/japanese-woman-marries-ai-character-she-generated-on-chatgpt/

**Vantage Point Counseling Services.** Encuesta sobre relaciones románticas con IA (citada en Reuters/NewsNation, 2025).

Zuboff, Shoshana. The Age of Surveillance Capitalism. PublicAffairs, 2019.

**Umuntu ngumuntu ngabantu** (proverbio nguni/zulú, “una persona es persona a través de otras personas”): véase “Hunhu/Ubuntu in Traditional Southern African Thought”, Internet Encyclopedia of Philosophy. https://iep.utm.edu/hunhu-ubuntu-southern-african-thought/ Sawubona (“te vemos” / “we see you”): entrada “sawubona”, A Dictionary of South African English, que cita a Mazisi Kunene, Zulu Poems (1970). https://dsae.co.za/entry/sawubona/e06271

**Ubuntu en la reconciliación sudafricana**: postámbulo de la Constitución Interina de Sudáfrica (1993), que llama a la reconciliación desde el “ubuntu” y no desde la venganza; y preámbulo de la Promotion of National Unity and Reconciliation Act 34 (1995), ley que creó la Comisión de Verdad y Reconciliación presidida por Desmond Tutu.

**Maturana, Humberto.** Emociones y lenguaje en educación y política. Ediciones Dolmen, Santiago, 1990. Fuente de la formulación “el amor es la aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia”. Véase también: El sentido de lo humano.

**Thich Nhat Hanh**: exiliado de Vietnam del Sur en 1966 por su oposición a la guerra; regresó tras 39 años. La formulación de la flor hecha de “elementos no-flor” aparece en No Death, No Fear (2002) y en The Heart of Understanding (1988), donde desarrolla el concepto de “interbeing” (interser).







# ANEXO II: NUESTROS PATROCINADORES

**ALEMANIA**
JESSICA VON-FARKAS

**ARGENTINA**
FRANCISCO MURRAY
ALEJO CANTON
PEDRO TARAK

**AUSTRALIA**
CAROLINA VELLOSO

**BRASIL**
ALDA MARINA CAMPOS
ANA LUCÍA VICOSO
DIANA BEHRENS
BRUNA HIRSZMAN
DANIELA LOMPA
DEISA CRISTINA NICOLETTO
FLAVIA PASCOWITCH
FRANCINE LEMOS
MARCELA MIZUGUCHI
PEDRO TELLES
URSULA ARAUJO

**CANADÁ**
ROBERT AGOURI

**CHILE**
ALEJANDRA MUSTAKIS
ALEJANDRO HORMANN
ALFONSO GÓMEZ
ALFREDO ZEPEDA
ALVARO GONZÁLEZ
ANDREA BRANDES
ANTONIA HUCKE
BENJAMIN COFRE
CARMEN PAZ PEÑA
CAROLINA CONTRERAS
CAROLINA MUÑOZ
CATALINA BOETSCH
CATALINA TACCONE
CATHERINA CABALIN
CECILIA PILAR GONZÁLEZ
CECILIA RODRÍGUEZ
CONRAD VON IGEL
CONSUELO ENCALADA
CRISTÓBAL ARANCIBIA
DANIELA ROJAS
EDUARDO CONTRERAS
EMILIA MOBAREC
EMPATTHY
ENZO TACCONE
FELIPE ARRIGORRIAGA
FELIPE CONTRERAS
FRANCISCA CHEREAU
FRANCISCA DONOSO
GABIRIELLA LANDA
GIORGIO GALGANO
GLORIA MALDONADO
GONZALO MUÑOZ
JACKELINE PLASS
JAIME AYALA
JAIME RIESCO
JOAQUÍN PAREDES
JONATHAN HERZFELD
JORGE BIZAMA
JOSÉ ORTIZ ACEVEDO
JOSÉ SAN FUENTES
JOSEFA MONGE
JUAN FELIPE LÓPEZ
JUAN PABLO LARENAS
MAGDALENA DÍAZ
MANUEL CONEJEROS
MANUEL RIVEROS
MARCELO MOBAREC
MARCO KUTULAS
MARÍA EMILIA CORREA
MARIA JESÚS ALDUNATE
MARÍA JOSÉ ARIAS
MARÍA JOSÉ RAMÍREZ
MARIANNE CHARNAY
MAURICIO CARRASCO
NELLY HASBUN
NELSON RODRIGUEZ
NICOLÁS FUENZALIDA
PABLO JOSÉ VILLOCH
PAMELA HENRÍQUEZ
PAULA MOBAREC
PAVEL FRIEDMANN
PEDRO GONZÁLEZ
PEDRO MALDONADO
PEDRO PABLO DÍAZ
PILAR GOYCOOLEA
PRISCILLA ZAMORA
RAMIRO URENDA
RENEE MATELUNA
RODRIGO MOBAREC
ROMAN YOSIF
SANDRA CARTES
SEBASTIÁN RODRÍGUEZ
SEBASTIÁN SALINAS
SILVIA GONZÁLEZ
TATIANA CAMPOS
THOMAS KIMBER
TOMÁS DEL CASTILLO
TOMÁS GUENEAU
VALENTINA RODRÍGUEZ
VALESKA SEGURA
XIMENA CABRERA

**COLOMBIA**
FELIPE CHAJIN
JUAN HOYOS

**DINAMARCA**
NILLE SKALTS

**ECUADOR**
ADRIANA VALLADARES
DANIELA PERALVO
FELIPE PASTOR
MARIUXI VILLACRES

**ESCOCIA**
DELFINA ZAGARZAZU
NIGEL TOPPING

**ESPAÑA**
MARIANA MARTÍNEZ
PABLO SÁNCHEZ
VERÓNICA DEVENIN

**ESTADOS UNIDOS**
JORDAN JACKSON
STEPH RYAN
BEN ANDERSON
LOTUS
DAVIL WILCOCK
CRISTÓBAL GUTIÉRREZ
THE CREATIVE FUND

**FRANCIA**
B LAB FRANCIA
HELLE LIAUTAUD

**MEXICO**
RAMSÉS GÓMEZ

**PAÍSES BAJOS**
ELA KABARA

**PANAMÁ**
ELISSA PATINO

**PARAGUAY**
BRUNO DEFELIPPE
FERNANDO DUARTE
SANTIAGO CAMPOS
WILLIAM CAMPOS

**PERÚ**
EVELYN GÓMEZ

**PORTUGAL**
PEDRO DÍAZ

**REINO UNIDO**
B LAB EUROPA
CHRIS HILL
JAMES PERRY
KATIE HILL
MAGALI LEWIS
MARTIN ROBERTSON
RODRIGO BAUTISTA

**SUIZA**
JONATHAN NORMAND

**URUGUAY**
BEBO GOLD
GISELLE DELLA MEA
LORENA MUINO
STEPHAN HEIT

ILUSTRACIONES
ALEJANDRO
BALBONTÍN



BALBONTIN

PARA MAYOR INFORMACIÓN

GULLIVER

SISTEMA B

3XI

LIBROS PREVIOS

ISBN: 978-956-8124-19-9



## TOMÁS DE LARA

Cofundador y colíder de Ciudades+B / Cities CAN B, miembro del directorio de Sistema B Brasil, consejero del CEBDS (Consejo Empresarial Brasileño para el Desarrollo Sostenible), y de la agropecuaria Estância do Chalé. Tejedor de redes y organizaciones,

Tomás es administrador de empresas, tiene un máster en comunicación digital, y es profesor en clases de innovación económica en Brasil y otros países. Es un Responsible Leader de la red global de BMW Foundation, miembro del WWF Global Markets Institute Thought Leader Group, Miembro de la red Tendrel Global, y miembro de la red Well Being Economy Alliance (WE All). Cofundador de los Hubs de Global Shapers de Rio de Janeiro y Porto Alegre.

Apasionado por estudios de la cosmología, biología evolutiva, el Vedanta, la práctica de meditación y natación en el mar. Su trabajo se centra en la creación y expansión de organizaciones que trabajan en red y fomentan una economía centrada en el desarrollo humano e integrada con la naturaleza.

GULLIVER

**GULLIVER** es una empresa enfocada en diseñar y acelerar ecosistemas colaborativos para el avance de la innovación, el emprendimiento y el desarrollo sostenible. En sus 20 años de experiencia, ha trabajado en 44 ciudades del mundo. Han logrado plasmar sus aprendizajes en seis libros que entregan estrategias pragmáticas y efectivas para fomentar la confianza y acelerar sinergias en las alianzas público – privadas para el desarrollo de ciudades más prósperos, sostenibles e inclusivas. Gulliver es una empresa B, Carbono neutral y su metodología es Creative Commons.

**SISTEMA B** impulsa a las empresas de América Latina y el Caribe como agentes de cambio, para construir una economía que ponga en el centro el bienestar de las personas y el planeta. Fundada en 2012, reúne hoy a más de 1.300 Empresas B en 19 países y forma parte de la Red Global B.

La **CORPORACIÓN 3xi** crea espacios de encuentro entre personas de la empresa, el Estado, la sociedad civil y el emprendimiento que rara vez dialogan, para restituir la confianza en Chile. Fundada en 2017 por la CPC, ASECH, COS, Sistema B y el Centro de Innovación UC, ha realizado 61 encuentros con 20.000 participantes.

Sistema B

3xi

Cuando la ilusión de autosuficiencia que nos brinda la vida contemporánea parece profundizar el aislamiento y empobrecer nuestras vidas, Gulliver nos propone un antídoto esencial, tan simple como probado: diseñar el encuentro para que éste ocurra. Porque solo al encontrarnos podremos entendernos para confiar, colaborar y construir una vida en común. Con trabajo y entusiasmo, tal vez podamos también vislumbrar esa fraternidad que anhelamos.

**JOSEFA MONGE VALDÉS**
Presidenta del Consejo Empresarial Sistema B Chile / Directora de Sistema B Internacional

Colaborar no significa borrar nuestras diferencias, sino aprender a procesarlas para ponerlas al servicio de objetivos comunes y comprender que el bienestar de los demás es también una condición para todos. Ningún desafío complejo de una sociedad se resuelve en soledad ni por un solo sector. Las transformaciones duraderas exigen legitimidad amplia, diversidad y la capacidad de articular distintos roles en un trabajo conjunto que supere las desconfianzas. Este libro nos entrega una hoja de ruta concreta para convertir la colaboración en una práctica permanente: una forma de construir acuerdos, recuperar la confianza y hacer de nuestra diversidad una fuerza común. Nos demuestra que el futuro de nuestra sociedad no depende de que pensemos igual, sino de nuestra capacidad de transformar la diversidad en una fuerza común para construir un destino compartido donde nadie quede atrás.

**TOMÁS VODANOVIC ESCUDERO**
Alcalde Comuna de Maipú

Con Gulliver llevamos más de diez años compartiendo el sueño de hacer de Chile un mejor país. Las grandes transformaciones necesitan muchas personas dispuestas a trabajar juntas. Para ello tenemos que querernos más como chilenos y confiar en nuestra capacidad de hacer cosas grandes. Me encantaría un país donde compartamos más nuestras ideas, nuestros conocimientos y nuestras oportunidades. Por eso valoro tanto el trabajo que Leo y Felipe junto al equipo de Gulliver, han desarrollado en estos cuadernos. Nos entregan un método para aprender a colaborar. Porque ese Chile que soñamos no depende solamente de tener buenas ideas, sino de llevarlas adelante entre todos.

**ALEJANDRA MUSTAKIS SABAL**
Emprendedora / Empresaria

Una invitación a redescubrir aquello que nos une. Las diferencias son legítimas y necesarias, pero no pueden empañar una verdad elemental: sólo habrá futuro si tenemos la valentía de construirlo en conjunto. Así lo hicieron quienes nos precedieron. Y es lo que debemos a las generaciones que vendrán.

**JAIME BELLOLIO AVARIA**
Alcalde Comuna de Providencia

He dedicado toda mi vida profesional a intentar cambiar cosas que nadie puede cambiar solo. Por eso esta serie de cuadernos me toca profundamente. Leonardo Maldonado, Tomás de Lara y Pedro Verdugo nos recuerdan que, para transformar empresas, ciudades o sistemas, necesitamos algo más elemental: encontrarnos, confiar y construir con otros, especialmente con quienes son distintos a nosotros. Reconstruir ese “nosotros” es uno de los desafíos más urgentes y esperanzadores de nuestro tiempo.

**MARÍA EMILIA CORREA**
Cofundadora de Sistema B

Durante años hemos observado a Chile, sus cambios, temores y esperanzas. Después de tantas frustraciones al intentar resolver nuestros problemas de manera colectiva, pareciera que hemos olvidado algo esencial: existe un nosotros. Recordarlo importa, porque los desafíos que enfrentamos son demasiado grandes para que una persona o un sector puedan abordarlos por sí solos. Este libro es una invitación esperanzadora a recuperar ese nosotros: a encontrarnos, escucharnos y construir un futuro compartido entre personas que no pensamos igual, pero que podemos trabajar juntas.

**KAREN THAL SILBERSTEIN**
Presidenta de CADEM / Ex Presidenta de ICARE

Una profunda reflexión sobre la colaboración y la comunidad en la vida humana. Presentes desde nuestros orígenes, ambas han sido fundamentales para nuestra supervivencia y crecimiento como especie. Sin embargo, hemos olvidado su valor como fuentes de progreso y felicidad. Hoy, en una sociedad cada vez más urbana, conocernos, encontrarnos y colaborar es clave para construir lugares seguros, donde podamos resolver nuestros conflictos y concentrar nuestros esfuerzos en mejorar el bienestar de quienes los habitan.

**ALFREDO MORENO CHARME**
Cofundador de 3xi / Ex presidente CPC / Ex ministro de Estado