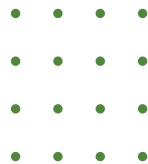


INFORME DEL 8° CERRITO FORUM: CRISIS COMO CATALIZADORA DE PROSPERIDAD

14-15 de octubre 2025, Cerrito, Paraguay





Resumen

La agenda internacional de desarrollo se encuentra en un punto crítico de inflexión. Con solo cinco años restantes para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la evidencia acumulada sugiere que los modelos actuales de cooperación, ayuda e inversión social son insuficientes para cumplir su promesa transformadora. El mundo enfrenta crisis acumulativas, degradación ambiental, conflictos, desigualdad y disrupción tecnológica, que dejan al descubierto profundas fragilidades sistémicas. Sin embargo, dentro de esta incertidumbre existe una oportunidad profunda: redefinir la arquitectura del desarrollo.

El **8° Cerrito Forum**, celebrado los días 14 y 15 de octubre de 2025 en Cerrito, Paraguay, reunió a profesionales del desarrollo a nivel global, emprendedores sociales, líderes empresariales, responsables de políticas públicas y agentes de innovación comunitaria en torno a una convicción común: que la crisis, lejos de señalar el fin del progreso, puede servir como catalizador. Bajo la consigna **“Crisis como catalizadora de la prosperidad”**, el Foro estimuló a los participantes a reimaginar el desarrollo desde sus cimientos: a ir más allá de paradigmas estáticos y enfocarse en el potencial humano, la resiliencia familiar y la agencia comunitaria como motores de la transformación social.

Con más de 20 sesiones y la participación de más de 40 ponentes provenientes de más de 15 países, pertenecientes a la sociedad civil, el sector privado y el ámbito gubernamental, el **8° Cerrito Forum Anual** fue una magnífica expresión de la colaboración intersectorial para identificar y potenciar soluciones en contextos de crisis. Demostró que el futuro del desarrollo global depende de nuestra capacidad para pasar de la respuesta a la crisis al rediseño de la crisis. A lo largo de conferencias magistrales, paneles, talleres y experiencias de campo, surgió un mensaje

constante: el desarrollo transformador requiere redistribuir el poder, profundizar la agencia y reimaginar la manera en que el conocimiento, la tecnología y los recursos circulan dentro de las comunidades. Las crisis seguirán exponiendo los límites de los sistemas existentes; lo importante es que las instituciones no aprovechen estas coyunturas para atrincherarse en lo viejo, sino que las aprovechen para construir algo nuevo.

Los ponentes y participantes convergieron en un plan compartido para el progreso. El desarrollo debe volverse más centrado en las personas, informado por el comportamiento, impulsado por los datos, ético en el uso de la tecnología y adaptable desde el punto de vista financiero. Debe elevar las voces de las comunidades, recompensar la colaboración e invertir en la capacidad creativa de las familias y la juventud. Debe sustituir las narrativas basadas en la escasez por relatos de capacidad, resiliencia y posibilidad. Y debe fomentar una cultura de aprendizaje, entre gobiernos, empresas, ONG y emprendimientos sociales, que reconozca la complejidad sin renunciar a la dignidad.

Las visitas de campo a los comités de mujeres ofrecieron a los participantes una visión cercana y poderosa de la innovación de base en acción. Lejos de descripciones abstractas de programas o estudios de caso distantes, estos encuentros permitieron a los visitantes observar cómo las mujeres están diseñando soluciones prácticas y centradas en la comunidad para los desafíos que enfrentan. Los participantes pudieron ver de primera mano cómo los comités organizan mecanismos de ahorro colectivo, incuban micro-emprendimientos, negocian un mejor acceso a los mercados y construyen trayectorias de liderazgo para mujeres que históricamente han sido excluidas de la toma de decisiones económicas. Las visitas revelaron el ingenio detrás de estos modelos: estructuras simples que generan



ingresos, fortalecen el capital social y crean estabilidad para las familias, al tiempo que requieren recursos externos mínimos. Para muchos asistentes, los comités de mujeres representaron los temas centrales del Foro: la agencia, la colaboración y el poder transformador del liderazgo local. Demostraron que la innovación en el territorio no siempre es de alta tecnología ni intensiva en capital y que a menudo se centra en las personas, es relacional y arraigada en la solidaridad comunitaria.

Organizado por **Fundación Paraguaya** con motivo de su 40º aniversario, desde su creación en 2017, el Cerrito Forum se ha convertido, en un espacio de reflexión colectiva, experimentación e innovación. Cada año reúne a profesionales y líderes de pensamiento que cuestionan los enfoques convencionales sobre la erradicación de la pobreza y el desarrollo humano. En 2025, el Foro reafirmó una convicción que anima el trabajo de Fundación Paraguaya: que el progreso sostenible no surge de la dependencia ni únicamente de la ayuda externa, sino de personas empoderadas, familias sólidas y comunidades autosuficientes. **DEVEX** participó como el primer socio mediático del evento y los auspiciantes incluyeron **Atlas Network**, **Cervepar** y **Tupi**.

Una serie de conferencias magistrales de alto nivel fundamentó esta tesis en evidencia y experiencia vivida. **Gaby Arenas** replanteó la crisis como una “ventana de saliencia

intensificada” científicamente medible, en la que individuos y sociedades perciben la realidad con una claridad poco común.

Jaime Viñals mostró que la transformación se sostiene mediante el propósito, la constancia y una ejecución disciplinada al enfrentar el miedo o la escasez. **Kiana Calloway** ilustró cómo quienes están más cerca de la injusticia poseen el conocimiento necesario para rediseñar sistemas fallidos. **Joseph Grenny** y **Ted Moser** ofrecieron un marco para convertir la reflexión en acción: la crisis debe enfrentarse con sistemas de apoyo basados en el comportamiento y abordajes basados en plataformas que constantemente conectan a las familias con soluciones. En conjunto, sus aportes convergieron en una proposición central: la crisis se convierte en un catalizador del florecimiento solo cuando las personas son reconocidas como protagonistas, las instituciones diseñan la agencia y los sistemas evolucionan hacia la inclusión, la dignidad y la corresponsabilidad.

A lo largo del Foro, los participantes exploraron estrategias prácticas para construir ecosistemas de desarrollo centrados en el capital humano. Las sesiones sobre empoderamiento en el lugar de trabajo y datos comunitarios destacaron que, cuando las personas son dueñas de sus datos, definen sus prioridades y co-crean sus propios caminos para salir de la pobreza, pasan de ser beneficiarios pasivos a arquitectos activos de su futuro. Los paneles sobre medición sostuvieron que los datos deben devolverse a las comunidades en



formatos que puedan interpretar y utilizar; la medición no es meramente técnica, sino moral. Las conversaciones sobre bienestar revelaron una necesidad urgente de que las instituciones adopten enfoques de vida-trabajo, incorporen culturas de escucha, fortalezcan las competencias emocionales y diseñen entornos que apoyen a la persona en su totalidad, no solo su identidad profesional. Los debates sobre derechos digitales y ciberseguridad subrayaron que la tecnología se convierte en una herramienta de equidad únicamente cuando está anclada en protecciones humanas, claridad regulatoria y en la confianza de la comunidad.

El Foro también abordó el tema fundamental del futuro de la tecnología en la transformación social. Las sesiones sobre inteligencia artificial destacaron su potencial para democratizar el acceso al conocimiento, reducir las cargas administrativas y revelar patrones de necesidad previamente ocultos. Sin embargo, los ponentes advirtieron que la IA también puede profundizar las desigualdades si se implementa sin transparencia, explicabilidad y alineación ética. La principal conclusión fue clara: la IA debe potenciar, y no sustituir, las relaciones humanas, la experiencia en primera línea y la sabiduría comunitaria. La tecnología solo alcanza la equidad cuando las personas permanecen en el centro.

Otras plenarios abordaron la evolución de las finanzas para el desarrollo y la transformación de la arquitectura del emprendimiento

social. **Brigit Helms** cuestionó los supuestos del sector sobre los retornos financieros, argumentando que el capital de impacto debe medirse por las vidas mejoradas y no por los múltiplos de inversión, y que las empresas en etapas tempranas requieren modelos de financiamiento combinado, instrumentos catalíticos y sistemas con enfoque de género para sobrevivir al llamado “valle de la muerte”. Enfatizó que el emprendimiento social no es la comercialización de la caridad; es el rediseño de los mercados para servir a las comunidades. Los participantes coincidieron en que alcanzar requiere nuevas formas de alianza entre gobiernos, inversionistas, empresas y la sociedad civil, modelos que rompan los compartimentos estancados y alineen los incentivos en torno a una transformación de largo plazo.

El aprendizaje experiencial a lo largo de Cerrito reforzó los ejes intelectuales con la práctica concreta. A través de eventos culturales, visitas a comités de mujeres y familias locales, recorridos por escuelas agrícolas e interacciones con emprendimientos gestionados por estudiantes, los participantes pudieron observar cómo la dignidad, el espíritu emprendedor y la creatividad convergen en la vida cotidiana. Estos encuentros subrayaron que la cultura no es decorativa; es desarrollo. La identidad comunitaria, la expresión artística, el arraigo y la solidaridad son, en sí mismos, activos que generan resiliencia e innovación.

El Foro ofreció a la comunidad de desarrollo global un plan coherente y accionable:

1. La crisis crea una ventana temporal para el rediseño sistémico; los líderes deben aprovecharla de manera estratégica.
2. La agencia es la base del desarrollo humano; los sistemas deben construirse en torno a ella.
3. La ciencia del comportamiento y los modelos basados en plataformas pueden hacer que el cambio sea predecible y escalable.
4. La medición debe ser recíproca, dignificante, centrada en las personas y orientada al comportamiento.
5. La IA y la tecnología deben ampliar, no sustituir, el criterio humano, la sabiduría y las relaciones.
6. Los instrumentos financieros deben evolucionar para apoyar a las empresas con misión prioritaria, y no replicar sesgos comerciales.
7. La voz comunitaria, la identidad cultural y la apropiación local son indispensables para un cambio duradero.

Sobre todo el Foro reafirmó que el desarrollo sostenible no surge de prescripciones externas, sino de personas empoderadas,

familias prósperas y comunidades a las que se confían los recursos y la autoridad para determinar su propio futuro. El ecosistema único de Cerrito, donde el aprendizaje, el emprendimiento y la agencia se entrecruzan, sirvió como prueba verdadera de que la crisis puede, efectivamente, convertirse en un catalizador de la prosperidad. El Foro concluyó con un mandato renovado: llevar al mundo las lecciones de Cerrito. Fortalecer las instituciones para que escuchen mejor, midan de manera más ética, experimenten con mayor audacia y establezcan alianzas más equitativas. Apoyar a los líderes que están construyendo la próxima generación de emprendimientos sociales, plataformas comunitarias y tecnologías inclusivas. Y ampliar la coalición de profesionales comprometidos con modelos de desarrollo que no sean meramente eficientes, sino verdaderamente transformadores.

A medida que los participantes regresan a sus países y comunidades, el trabajo continúa. Los aprendizajes compartidos en Cerrito ya han comenzado a dar forma a nuevas colaboraciones, a orientar rediseños de programas y a inspirar una reflexión más amplia sobre lo que significa crear sistemas en los que el potencial humano pueda florecer. El Foro se erige como un recordatorio de que el desarrollo global no se trata solo de alcanzar metas, sino de construir las condiciones bajo las cuales las personas puedan prosperar, e incluso —y especialmente— en tiempos de crisis.



Perspectivas del liderazgo: Desde la visión a la transformación

En sus palabras de apertura, Luis Fernando Sanabria, Director de Operaciones de Fundación Paraguaya, dio la bienvenida a los participantes reafirmando la convicción fundacional de la organización de que la crisis puede ser un punto de partida para la creatividad y el progreso. Al reflexionar sobre la transformación de la escuela, que pasó de la insolvencia financiera a la autosuficiencia, destacó a Cerrito como evidencia viva de que la adversidad puede despertar la innovación cuando se confía a las comunidades la propiedad de los procesos. Las palabras de Luis Fernando Sanabria captaron el optimismo pragmático que define el enfoque de Fundación Paraguaya, un ethos que concibe cada desafío como una oportunidad para aprender, adaptarse y liderar. Recordó a los participantes que los propios estudiantes no eran observadores pasivos, sino coanfitriones activos, encarnando el mensaje central del Foro de que el empoderamiento se aprende mejor a través de la participación y la práctica.

“

El mundo ha cambiado en materia de cooperación internacional. Vivimos en una época de crisis, pero es precisamente allí donde surgen las oportunidades para los emprendedores y los empresarios.

**Dr. Martin Burt,
Fundación Paraguaya**



Sobre esta base, el Dr. Martín Burt, fundador y director ejecutivo de Fundación Paraguaya, presentó un llamado contundente a reimaginar la economía del desarrollo desde abajo hacia arriba. En su intervención, contextualizó el repliegue global de los flujos tradicionales de ayuda y exhortó a los emprendedores sociales y a los actores del sector privado a encontrar oportunidades en la crisis. Apoyándose en ejemplos locales, desde el precio de mercado del queso paraguayo hasta el éxito emprendedor de los estudiantes de Cerrito, el Dr. Burt ilustró una

verdad poderosa: que la pobreza persiste no por la escasez, sino por una imaginación limitada y un fatalismo sistémico. Sostuvo que la prosperidad surge allí donde convergen la dignidad, el espíritu emprendedor y la innovación, y que la lucha contra la pobreza debe asumir la rentabilidad y el propósito como fuerzas mutuamente reforzantes. Su mensaje fue claro y movilizador: la crisis no es un callejón sin salida, sino el punto de nacimiento de nuevos paradigmas para el florecimiento humano.

Plenaria – Oportunidades que emanan de la crisis

En su conferencia magistral, Gaby Arenas, Co-Chief Facilitator de Catalyst Now, enmarca la crisis no solo como una ruptura, sino como una ventana temporal de oportunidad que revela posibilidades ya existentes, aunque antes invisibles. Fundamenta esta tesis en una impactante historia personal: después de que su fundación en Venezuela expusiera públicamente la distribución de armas a jóvenes vinculada al Estado (a pesar de haber solicitado no ser nombrada), ella y su equipo enfrentaron amenazas y persecución; en el plazo de una semana huyó junto a su esposo, su bebé y su hija pequeña a Bogotá, donde vivieron durante seis meses en una sola habitación. De esa convulsión surgió la Fundación TAAP, que se ha expandido a 14 países y ha alcanzado a 4,6 millones de personas, una demostración práctica de que el rediseño radical en tiempos de crisis puede generar un impacto más amplio y rápido cuando las soluciones se convierten en bienes comunes y no en programas propietarios.

Desde una perspectiva científica, Arenas explica que las crisis no crean oportunidades; las revelan al activar la red de saliencia del cerebro, agudizando la atención tanto a nivel individual como social. Este estado



Y otro mito: las crisis no se superan con optimismo. Para superar una crisis, es necesario prepararse y aprender a utilizarla de manera estratégica.

**Gaby Arenas,
Catalyst Now**



de mayor conciencia es temporal, por lo general de 18 a 36 meses, antes de que los sistemas se vuelvan a congelar en una “nueva normalidad”, lo que subraya la urgencia de actuar mientras la ventana permanece abierta. Partiendo de este enfoque científico, Arenas identificó tres barreras estructurales que las crisis tienen el poder de derribar: la visibilidad, la colaboración y la experimentación. Cada una de ellas —sostuvo— representa un ámbito del comportamiento humano e institucional que normalmente se resiste al cambio, hasta que una disrupción nos obliga a enfrentarlo.

La primera barrera es la visibilidad: la capacidad de reconocer realidades que durante mucho tiempo han sido normalizadas. Las crisis iluminan aquello que las sociedades se han acostumbrado a ignorar. Arenas compartió el ejemplo de la línea de ayuda infantil Child Helpline, impulsada por Jeroo Billimoria, que surgió después de que un desastre en Mumbai expusiera el sufrimiento de niños que permanecían invisibles para los sistemas públicos. De manera similar, la pandemia de COVID-19 colocó en el centro de la agenda una problemática largamente desatendida: la salud mental. Durante décadas, la depresión y la ansiedad fueron minimizadas o estigmatizadas; de pronto, cuando líderes, docentes y familias las experimentaron en carne propia, la conversación cambió. Allí donde los gobiernos actuaron con rapidez para institucionalizar la atención de la salud mental, incorporándola en las políticas públicas y en las normas laborales, los resultados mejoraron de manera significativa, incluyendo la reducción de la dependencia de sustancias y de las tasas de suicidio. El argumento de Arenas fue que la visibilidad debe traducirse en política antes de que la ventana de oportunidad se cierre. Las crisis nos otorgan el impulso moral y político para reconocer el sufrimiento oculto; la transformación solo ocurre cuando ese reconocimiento se codifica en sistemas duraderos.

La segunda barrera es la colaboración: con quiénes elegimos sentarnos y a quiénes elegimos evitar. En tiempos de calma, las instituciones suelen operar dentro de silos, protegiendo sus espacios y su identidad. La crisis vuelve insostenibles esas separaciones. Arenas ilustró esto a través de Compromiso Valle, una iniciativa nacida en medio del estallido social de Colombia en 2021. En Cali, líderes empresariales, activistas y policías —grupos históricamente distanciados— comenzaron a reunirse, escucharse y construir juntos. Lo que comenzó como un frágil acto de confianza evolucionó hasta convertirse en una plataforma que reúne a más de 730 empresas, genera 4.000 empleos y mejora la vida de 77.000 ciudadanos. La lección fue clara: las crisis disuelven la ilusión de la separación. Recuerdan a las sociedades que la colaboración no es una virtud opcional, sino una estrategia de supervivencia que, cuando se adopta, puede generar tanto dividendos económicos como sociales.

La tercera barrera es la experimentación: las reglas que dejamos de cuestionar. En condiciones normales, las instituciones se aferran a mandatos y rutinas. En la crisis, la rigidez se desmorona, permitiendo que emerja la creatividad. Arenas contrastó dos respuestas posteriores a crisis: Haití, donde el terremoto de 2010 provocó una avalancha de ayuda externa que relegó la agencia local, y GOONJ en India, que transformó las inundaciones recurrentes del monzón en una oportunidad para la innovación liderada por las comunidades. El modelo de GOONJ empoderó a los pobladores para reconstruir utilizando recursos y conocimientos locales, creando sistemas que perduraron más allá de los ciclos de financiamiento externo.

A través de estos ejemplos, Arenas subrayó que la experimentación sin apropiación local es explotación; la experimentación basada en la confianza se convierte en transformación. La pregunta para los profesionales del desarrollo —sugirió— no es si se debe innovar, sino quién tiene la capacidad de definir qué significa la innovación.

Tres tipos de crisis, tres estrategias

No todas las crisis se comportan de la misma manera. Arenas propuso una tipología de tres: colapsos súbitos, erosiones lentas y disrupciones personales u organizacionales, cada una de las cuales exige una postura estratégica distinta. Los colapsos súbitos como desastres naturales o pandemias, requieren movilización expedita, comunicación transparente y coordinación inmediata. El éxito depende de la visibilidad y la velocidad: lograr que la información precisa y los recursos lleguen a quienes están más afectados. Las erosiones lentas, en cambio, son crisis de largo plazo como la corrupción, la degradación climática o la desigualdad. Estas requieren persistencia y tenacidad institucional, así como mecanismos que hagan visible lo invisible a lo largo del tiempo. Herramientas como el Semáforo de Eliminación de Pobreza de la Fundación Paraguaya ejemplifican este enfoque, al permitir que las familias autoevalúen sus condiciones de vida, visualicen las dimensiones de la pobreza y asuman la apropiación de su propio progreso. Por último, las crisis personales y organizacionales —los colapsos silenciosos que ocurren dentro de instituciones y sectores— exigen reinención. Arenas señaló que el ecosistema global del desarrollo atraviesa hoy una crisis de este tipo. La contracción del financiamiento de los donantes ha expuesto la dependencia

estructural del sector de la ayuda externa. En lugar de profundizar las políticas de austeridad, instó a los líderes a aprovechar esta disrupción como una invitación a rediseñar el sistema en sí mismo, evolucionando de un modelo basado en subvenciones hacia uno de sostenibilidad alineada con la misión.

Un llamado para reinventar el sector social

En su sección final, Arenas hizo que la audiencia se viera reflejada. “Hemos aprendido a sobrevivir —dijo—, pero no siempre a evolucionar”. El reflejo del sector de lo que el sector enfrenta hoy, argumentó que no es un problema de financiamiento, sino un problema de diseño: una estructura que privilegia la dependencia por sobre la durabilidad. Su hoja de ruta de cinco pasos para la transformación comienza con el reconocimiento. Primero, admitir el problema: nombrar la dependencia de manera abierta y medirla. Segundo, resolverlo de forma colaborativa: ninguna organización puede reinventarse sola. Tercero, incorporar actores externos —del ámbito empresarial, tecnológico y financiero— para co-crear nuevas capacidades y modelos de generación de ingresos. Cuarto, contar mejores historias: desplazar la narrativa de la escasez hacia ejemplos reales de progreso. Por último, realizar un diagnóstico honesto del sistema: examinar los incentivos, la



gobernanza y el poder para asegurar que los nuevos modelos refuercen la misión y no la burocracia. En este futuro reimaginado, las empresas y los gobiernos se convierten en coinversores en la innovación social, mientras

la sociedad civil conserva sus valores éticos. El resultado es un sector social resiliente, capaz no solo de resistir las crisis, sino de liderar a través de ellas.

Sesión – Empoderar el Capital Humano

Moderada por Larry Reed de Thrive Lights (Estados Unidos), esta conversación reunió a Jason Westenskw de Zachry Corporation (Estados Unidos) y a Andy Cox de Signal (Reino Unido), para explorar cómo la metodología del Semáforo de la Pobreza empodera tanto a los empleados como a las comunidades marginadas para asumir la responsabilidad de su propio progreso. Jason describió cómo Zachry, una empresa constructora centenaria de Estados Unidos, conoció por primera vez la herramienta en Paraguay y la adoptó no como una métrica de productividad, sino como una expresión del valor central de la empresa de que “cada persona importa”. Lo que comenzó como un proyecto de voluntariado en el extranjero evolucionó hacia un movimiento interno de mejora personal. A través de “mapas de vida” participativos y grupos de pares, los trabajadores identificaron prioridades como el presupuesto, la salud física y el ahorro. Incluso iniciativas modestas, como reducir el consumo de bebidas energéticas o establecer sistemas de ahorro mediante depósito directo, fortalecieron la agencia, la confianza y el sentido de comunidad. Jason



¿Quién es dueño de los datos? Las personas de la comunidad, y se los devolvemos. La agencia comienza en el nivel micro, con el individuo, pero se extiende al nivel macro cuando los responsables de las políticas escuchan sus historias y toman decisiones que pueden ayudar.

Andy Cox, SIGNAL UK



subrayó que la activación de la agencia —y no el control corporativo— es lo que impulsa el cambio: los empleados aprenden unos de otros, no del área de recursos humanos, y los desafíos de alfabetización digital se han convertido en sí mismos en ejercicios que fortalecen la confianza.

Del Reino Unido, Andy Cox explicó cómo Signal adaptó el Semáforo en un contexto donde la pobreza es políticamente invisible, aunque afecta a una de cada seis personas. Su organización replanteó la herramienta en torno a la “agencia”, ayudando a los participantes a visualizar sus vidas en una sola página y a elegir pasos alcanzables hacia la estabilidad. Cox ilustró la transformación a través del caso de una mujer de Newcastle que utilizó su mapa de vida para superar la depresión y escalar tanto una montaña literal como metafórica. A nivel sistémico, describió talleres de “democratización de datos” en los que ciudadanos y responsables de políticas cointerpretan los datos del Semáforo, convirtiendo la experiencia vivida en reforma



de políticas públicas. Un ejemplo dio lugar a una aseguradora a ofrecer una vivienda por £2 al mes para personas en búsqueda de empleo, facilitando la movilidad y empleo.

Ambos ponentes coincidieron en una misma idea: la agencia es el catalizador del capital humano; cuando las personas se apropian de sus datos, de sus decisiones y de su progreso, el cambio estructural emerge desde las bases.

Sesión – Ciberseguridad y derechos digitales

El panel describió la ciberseguridad como una cuestión de seguridad cotidiana, no como una preocupación de nicho del área de “TI”.

El **moderador Bruno Vaccotti de Penguin Group** abrió con un incidente personal —detenido e interrogado tras la vulneración de sus datos— para subrayar que “no soy importante” es un mito peligroso. A partir de allí, la conversación vinculó los estándares corporativos de seguridad digital, como la ISO 27001, los derechos digitales y las realidades de las redacciones periodísticas: las fallas de seguridad rara vez comienzan en los servidores; comienzan con las personas, las normas y las brechas de política pública. El grupo destacó que el riesgo se multiplica cuando confluyen regulaciones débiles, algoritmos sesgados y mercados de datos



Comprender la tecnología también implica humanizar los procesos y, sobre todo, repensar el futuro, y punto.

**Bruno Vaccotti,
Penguin Group**

opacos, especialmente para las mujeres y las comunidades LGBTI+, que enfrentan daños intensificados tanto en línea como fuera de ella. En otras palabras, construir resiliencia implica tratar la ciberseguridad como una función de interés público que combine comportamiento humano, gobernanza y tecnología, y actuar antes del próximo incumplimiento, no después.

Axel Meyer de Intedya señaló que el riesgo cibernético es en su mayoría humano, no técnico, y que los 93 controles de la norma ISO 27001 son aproximadamente en un 60 % de personas y procesos. Explicó que las PYMES que sufren una brecha de seguridad a menudo no logran sobrevivir, por lo que recomendó comenzar con un diagnóstico de riesgos, políticas claras, definición de roles y medición. **Mariela Cuevas de TEDIC** compartió su perspectiva de que los derechos digitales son derechos humanos, y que las

tecnopolíticas —como el perfilado algorítmico, la intermediación de datos y los sesgos de la inteligencia artificial— moldean la autonomía y pueden agravar la violencia de género.

Aconsejó nombrar los prejuicios y diseñar protecciones con las mujeres del panel. **Leo Gómez de UNIDA** señaló que es necesario tratar las publicaciones, las fotos y los datos biométricos como activos de seguridad, y que, a diferencia de las contraseñas, no se puede cambiar el rostro. Las filtraciones, la vigilancia y marcos legales débiles generan amenazas reales a la seguridad en el mundo físico; por ello, recomendó practicar una ciberseguridad “humana” mediante la reducción de huellas digitales, la gestión de contraseñas, la actualización de software y la modelización de amenazas, así como impulsar normas de protección de datos que sean exigibles.



Plenaria – Hackear el Cambio Social: Comportamiento, Tecnología e Influencia

En su conferencia magistral conjunta, **Joseph Grenny, reconocido científico social y coautor de Influencer y Crucial Conversations, y Ted Moser, experto global en plataformas digitales y transformación impulsada por la tecnología**, ofrecieron un análisis contundente sobre cómo ocurre el cambio social duradero y por qué tantas iniciativas bien intencionadas no logran generar un impacto sostenido. Grenny abrió la sesión situando a la audiencia en décadas de investigación en ciencias del comportamiento que demuestran que el cambio significativo no es el resultado de la inspiración por sí sola, sino de la configuración sistemática de los comportamientos que producen los resultados deseados. Apoyándose en el trabajo de Albert Bandura sobre la agencia humana, Grenny subrayó que las personas cambian cuando creen que pueden cambiar y cuando su entorno determina con creces su éxito. Mediante ejemplos vívidos de The Other Side Academy, una comunidad gestionada por pares en la que personas que superan la adicción, la falta de vivienda y antecedentes penales alcanzan tasas notablemente bajas de reincidencia y altos niveles de empleo, Grenny ilustró que la transformación ocurre cuando los individuos están inmersos en normas sólidas, respaldados por relaciones de rendición de cuentas y situados en entornos donde los nuevos comportamientos se practican de manera continua.

Una enseñanza central del mensaje de Grenny es que la influencia es una habilidad que se puede aprender. Los líderes del cambio efectivos identifican los “comportamientos vitales” que generan resultados desproporcionados y luego activan seis fuentes de influencia: motivación personal, capacidad personal, motivación social, capacidad social, motivación estructural y capacidad estructural. Subrayó que la medición no es meramente técnica, sino moral: los datos que recopilamos,



Nuestro recurso más importante es nuestra capacidad de comprender ‘por qué la gente se comporta de cierta manera’ y ‘cómo podemos ayudarles a cambiarla’.

Joseph Grenny

compartimos y sobre los que actuamos se convierten en la prueba de nuestra integridad como agentes de cambio.

Sin una medición precisa, basada en comportamientos, las organizaciones tienden a derivar hacia la actividad en lugar del impacto. Grenny desafió a la comunidad global del desarrollo a dejar de intentar arreglar a las personas y, en cambio, arreglar los sistemas de influencia que las rodean, argumentando que el talento es universal, pero la oportunidad no lo es. Las comunidades prosperan cuando cuentan con la estructura, la cultura de pares y las expectativas previsibles que hacen que el cambio no solo sea posible, sino inevitable.

Sobre esta base conductual, Ted Moser orientó la conversación hacia el futuro del cambio a escala, argumentando que el sector del desarrollo debe evolucionar de la ejecución de “programas” a la construcción de plataformas. Las plataformas, ya sean digitales, comunitarias o híbridas, permiten un flujo continuo de información, apoyo y oportunidades, en lugar de intervenciones

episódicas. Moser explicó que los enfoques tradicionales a menudo solo iluminan la “cara visible de la luna”: la fracción de las necesidades de una persona que las instituciones pueden ver. En contraste, las plataformas revelan la “cara oculta” de las experiencias vividas de las personas al captar datos en tiempo real, comprender los recorridos de los usuarios de manera más holística y conectar a las familias con los servicios de forma dinámica, en lugar de lineal.

Para Moser, el Semáforo de Eliminación de Pobreza está posicionado para convertirse en una plataforma de este tipo: una que no solo mida indicadores, sino que también construya un ecosistema vivo en torno a las necesidades, decisiones y aspiraciones de las personas. Las plataformas permiten a las organizaciones comprender no solo cómo las personas eligen los servicios, sino cómo los utilizan, cerrando la brecha entre la intención y la implementación. Cuando se construyen de manera ética y se fundamentan en la confianza, las plataformas preservan la agencia al tiempo que permiten a las organizaciones escalar la personalización y la capacidad de respuesta. Moser enfatizó que el futuro del impacto social pertenecerá a los líderes que aprovechen la tecnología, no para reemplazar las relaciones humanas, sino para multiplicarlas.

Juntos Grenny y Moser transmitieron un mensaje contundente: el cambio social duradero requiere tanto comprensión conductual como sistemas habilitados por plataformas. El cambio ocurre cuando las personas están rodeadas de normas de apoyo, expectativas claras y entornos diseñados para el éxito; y escala cuando las organizaciones adoptan una lógica de plataforma que pone al individuo en el centro y permite una adaptación continua. Para los profesionales del desarrollo global, la conferencia magistral ofreció tres aprendizajes generales: 1) El cambio de comportamiento es predecible y diseñable: identificar los comportamientos vitales y activar las seis fuentes de influencia; 2) La medición es moral: las organizaciones deben comprometerse con datos precisos, basados en comportamientos, que se compartan de manera ética y se utilicen para empoderar a las comunidades; 3) Las plataformas son la próxima frontera: la tecnología debe revelar necesidades no satisfechas, conectar a las personas con soluciones y amplificar la agencia humana en lugar de disminuirla.

Esta plenaria ofreció un potente modelo para pasar de intervenciones episódicas a sistemas de apoyo sostenidos, brindando a la audiencia del Foro Cerrito tanto científica como la vía tecnológica para lograr un cambio transformador, liderado por las comunidades y a escala.



Sesión - Análisis de datos comunitarios con la inteligencia artificial

En esta sesión plenaria moderada por el profesor **Rob Krueger de WPI**, el panel exploró cómo la inteligencia artificial puede transformar el desarrollo comunitario cuando se utiliza de manera responsable y con la confianza como eje central. **Rafael Guerreiro, de Zapform**, apoyándose en su trayectoria en telecomunicaciones y tecnología centrada en la comunidad, destacó que la IA puede mejorar de forma radical la comprensión de las realidades locales, pasando de informes estáticos basados en hojas de cálculo al reconocimiento dinámico de patrones y a bucles de retroalimentación en tiempo real. Subrayó que los miembros de la comunidad deben seguir siendo co-creadores de los datos, y no sujetos pasivos, e hizo un llamado por regulaciones más claras y mayor transparencia para evitar la exclusión, los sesgos y el uso indebido. **Davide Gallo, de Vetta Solutions** desarrolló esta idea al presentar la IA tanto como una enorme oportunidad como una posible “brecha digital encubierta”. Argumentó que el poder de la IA reside en captar historias humanas más ricas y complejas de lo que permiten las encuestas tradicionales, pero solo si su uso se mantiene



Hay una revolución en marcha en el mundo del software, repleta de oportunidades y desafíos. Es nuestra responsabilidad garantizar que la inteligencia artificial beneficie a las personas y se utilice para el bien, y no para perpetuar desigualdades ni servir únicamente para lucrar.

anclado en el criterio humano, el diseño ético y la cultura organizacional. **Zahid Torres-Rahman de Business Fights Poverty** destacó el potencial de la IA para ampliar de manera significativa la colaboración, la inclusión y el acceso al conocimiento.



Al describir cómo la inteligencia artificial generativa ha transformado a su organización, Business Fights Poverty, sostuvo que la IA puede actuar como un multiplicador del impacto social, si y solo si está integrada en relaciones basadas en la confianza y centradas en las personas.

El panel enfatizó de manera conjunta tres mensajes clave para la comunidad global del desarrollo: (1) la inteligencia artificial debe fortalecer, y no sustituir, la agencia humana y la voz de las comunidades; (2) la confianza, la transparencia y la rendición

de cuentas son la piedra angular para la implementación ética de la IA; (3) las organizaciones de impacto social deberían adoptar la inteligencia artificial desde ahora, al tiempo que se autorregulan para garantizar la equidad, la explicabilidad y la inclusión. En última instancia, el panel concluyó que la IA no es una solución en sí misma, sino una herramienta poderosa, que puede tanto profundizar las desigualdades como amplificar el cambio impulsado por las comunidades, dependiendo de los valores que guíen su uso.

Plenaria – Escalar la montaña para salir de la crisis alcanzar la prosperidad

Jaime Viñals utiliza su recorrido —desde una caminata casual a un volcán en Guatemala hasta convertirse en una de las pocas personas en completar la “Trilogía Mundial” (Siete Cumbres, Siete Islas, Siete Volcanes)— como una metáfora de cómo individuos e instituciones enfrentan límites, crisis y oportunidades. Plantea la vida como una batalla interna constante entre un lado negativo, impulsado por el miedo, las excusas y el victimismo, y un lado positivo, arraigado en el orgullo, el propósito y la voluntad de mejorar. El punto de inflexión, sostiene, es el compromiso: una vez que decidió asumir plenamente su elección de escalar, las quejas dejaron de “contar”; solo quedó la responsabilidad por el camino que había aceptado libremente. Desde ascender a pie las 594 cumbres de Guatemala, hasta formarse en montañismo andino en Sudamérica y en técnicas alpinas y extremas en Europa, Islandia e Indonesia, su historia se convierte en un estudio longitudinal sobre el desarrollo deliberado de habilidades, el progreso incremental y la ejecución disciplinada. Lograr sus metas más ambiciosas no fue el resultado de un talento excepcional ni de condiciones iniciales perfectas, sino de empezar con muy poco,

aprender de manera continua y romper barreras autoimpuestas como “no puedo” y “no tengo suficiente”.



Para superar cualquier crisis, primero se requiere una meta: el por qué. ¿Por qué hago lo que hago? Si a eso le sumo compromiso, consistencia y valentía, tendré la capacidad de atravesar cualquier barrera u obstáculo que encuentre en el camino.

**Jaime Viñals,
Montañista**

La narrativa del Everest ocupa un lugar central en su sesión plenaria como una reflexión estructurada sobre la crisis, responsabilidad y aprendizaje, altamente relevantes para la práctica del desarrollo global. Su primera expedición al Everest, marcada por abundante financiamiento externo y exceso de confianza, no logró alcanzar la cumbre y terminó con la muerte de cuatro compañeros de equipo. Viñals insiste en que este tipo de crisis —ya sean accidentes, quiebras, rupturas familiares o fracasos organizacionales— no deben tratarse como mala suerte, sino como consecuencias que es necesario comprender y asumir. Somos, afirma, autores tanto de nuestros éxitos como de nuestros fracasos. El segundo intento, autofinanciado, exigió creatividad (rifas, vender su motocicleta, construir credibilidad a través de otras ascensiones), planificación meticulosa y humildad. Ese esfuerzo tuvo éxito, pero contrasta su propio resultado con el de un compañero que sufrió congelaciones severas y amputaciones, una diferencia que atribuye no a la suerte, sino a micro-decisiones diarias vinculadas a la disciplina —como la hidratación— en un entorno extremo. Para Viñals, la resiliencia de largo plazo surge de cuatro pilares: propósito claro, compromiso, consistencia y valentía, expresados a través

del trabajo en equipo, la ejecución (terminar lo que se empieza) y la disposición a seguir planteándose nuevos desafíos incluso después de alcanzar hitos importantes.



Plenaria – Brigit Helms, Miller Center for Global Impact

Brigit Helms, Directora Ejecutiva del Miller Center for Global Impact de Santa Clara University, inició su intervención agradecida y amistosamente hablando no como una experta distante, sino como alguien cuyas raíces y trayectoria profesional se forjaron en América Latina. De ascendencia mexicana y profundamente vinculada a la región, se situó dentro del mismo ecosistema de agentes de cambio reunidos en Cerrito. Desde ese punto de partida compartido, desentrañó una pregunta central del debate sobre desarrollo global: **¿cómo puede el emprendimiento social reinventar el capitalismo desde abajo hacia arriba?**

Helms señaló que el sistema capitalista, tal como está configurado hoy, deja atrás a demasiadas personas. Para ella, el emprendimiento social no es un movimiento periférico, sino una posible **reingeniería del propio capitalismo**: un rediseño desde dentro que vuelve a colocar en el centro el propósito humano y el bienestar de las comunidades. Lo ilustró con la historia de Deacon, un pequeño agricultor de Githunguri, cuya vida se transformó gracias a **Sistema Bio**, una empresa social nacida en México que hoy opera en África y la India. Al convertir residuos animales en biogás limpio y fertilizante orgánico, la iniciativa le permitió triplicar sus ingresos, mejorar la salud de su familia y reducir las emisiones ambientales. Así luce el emprendimiento social auténtico, enfatizó Helms: no caridad disfrazada de comercio, sino empresas guiadas por la misión que combinan sostenibilidad financiera con resultados sociales y ambientales medibles. La forma jurídica, sea sin fines de lucro o con fines de lucro, es secundaria; lo que importa es la mentalidad del emprendedor y la capacidad del modelo para resolver problemas definidos por las propias comunidades.



Es necesario innovar en instrumentos financieros, catalizar a otros para que actúen y conectar a las empresas sociales con fuentes de capital.

Brigit Helms, Miller Center for Global Impact



Definiendo el emprendimiento social: Más allá de “Comprar uno, donar uno”

Helms hace una distinción clara entre las empresas sociales genuinas y los modelos de filantropía corporativa como TOMS Shoes, que prometen que consumir equivale a ser solidario. Si bien —señaló— este tipo de empresas suele partir de buenas intenciones, su impacto puede ser superficial o incluso perjudicial, como cuando la donación de zapatos altera el mercado local. El verdadero emprendimiento social, explicó, se centra en el cambio sistémico y no en la buena voluntad transaccional: “No estamos enseñando a la gente a pescar; estamos revolucionando la industria pesquera.”

Cita ejemplos de la red global del Miller Center for Global Impact, como las Clínicas Azúcar en México, que hoy atiende a más de 500.000 pacientes en 50 clínicas, y la marca Someone Somewhere que se asocia con artesanas de las regiones más pobres del país, ayudándolas a triplicar sus ingresos. Estos casos —señaló— demuestran que la innovación inclusiva, definida por las propias comunidades, puede alcanzar escala y sostenibilidad.

El “Valle de la Muerte” y la brecha de capital

Helms señala las barreras estructurales que impiden que muchas empresas sociales prometedoras prosperen, en particular lo que denominó el “valle de la muerte”. Las iniciativas en etapa temprana suelen tener acceso a subvenciones, microcréditos y concursos, pero a medida que maduran, el financiamiento se agota justo antes de que alcancen la viabilidad. Los inversionistas de impacto, por su parte, tienden a involucrarse recién cuando los ingresos anuales llegan al umbral de 1 a 2 millones de dólares, dejando un vacío peligroso entre el potencial y la

escala. El problema de fondo es una falla de traducción: emprendedores e inversionistas “hablan lenguajes distintos”. Los instrumentos financieros siguen desalineados con las necesidades de las empresas impulsadas primero por la misión, los proveedores de capital suelen esperar a que otros den el primer paso. A los inversionistas de impacto les encanta ser los primeros —bromeó—, pero nunca los segundos. El resultado es un sistema distorsionado en el que la disponibilidad de capital no se alinea con el potencial de la innovación social.

Helms aboga por nuevas arquitecturas financieras que integren la filantropía y la inversión en un verdadero continuo de capital. En el Miller Center for Global Impact, esto se conoce como el enfoque del “apilamiento de capital”, que combina distintas formas de financiamiento para maximizar el apalancamiento. En un proyecto piloto, el Centro logró una relación de 12 a 1, donde por cada dólar invertido se movilizaron doce adicionales. Este tipo de modelos catalíticos —sostuvo— podría transformar el valle de la muerte en un puente hacia el crecimiento.

Helms ofrece una crítica franca al relato global de la inversión de impacto. Si bien los informes presumen de **1,6 billones de dólares** en activos bajo gestión, lanzó una pregunta directa: ¿Dónde está ese dinero? Porque no está llegando a los emprendedores. La promesa de que un impacto social profundo puede coexistir con retornos financieros de nivel comercial —advirtió— es engañosa y perjudicial. Para muchas empresas sociales, en particular aquellas que trabajan en pobreza y resiliencia climática, estos retornos duales son estructuralmente incompatibles. En lugar de comparar la inversión social con los mercados comerciales, Helms propuso medirla en relación con la filantropía, replanteando la inversión de impacto como una forma más eficiente de dar, y no como una clase de activo especulativa. Debemos medir el éxito no por el retorno sobre la inversión—dijo—sino por las vidas mejoradas.

Género y el “sesgo de brillantez”

Helms dedicó una sección contundente de su conferencia magistral a la desigualdad de género en el capital de riesgo. A pesar de décadas de incidencia, las empresas lideradas por mujeres en Estados Unidos reciben solo el 2 % del financiamiento total de venture capital, una cifra que, además, está disminuyendo. El problema —explicó— no es el desempeño: estudios de BCG y de otras fuentes muestran que las empresas lideradas por mujeres suelen obtener mejores resultados, sino la percepción.

Describe lo que los investigadores denominan el “sesgo de la brillantez”: la asociación inconsciente del genio con imaginarios masculinos. El arquetipo social del “innovador brillante” —señaló— con demasiada frecuencia se activa por defecto en hombres que “se parecen a nosotros”. Para contrarrestar este sesgo, Helms celebró figuras como Mae Jemison, la primera mujer negra en el espacio, médica, ingeniera y políglota, que sigue siendo en gran medida invisibilizada en los relatos dominantes. El llamado a la acción fue claro: el sesgo de género no se corrige solo. Debe enfrentarse de manera intencional, a través de conciencia, representación y acceso equitativo al capital.

Dinero, mentalidades y el rol del gobierno

Helms también abordó una de las preguntas más provocadoras de la sesión: si todos los programas deben ser financieramente autosostenibles. Su respuesta fue matizada. No todo tiene que ser emprendedor, aclaró.

Los gobiernos —señaló— conservan un rol fundamental en escalar soluciones probadas y en proporcionar redes de protección. Subvencionamos al hombre más rico del mundo, con más de 3.000 millones de dólares a Tesla, ¿por qué entonces esperamos que las empresas sociales que trabajan con las personas más pobres sobrevivan sin apoyo?

Sostuvo la necesidad de un enfoque híbrido, en el que el emprendimiento, la política pública y la filantropía desempeñen roles complementarios. El objetivo no es mercantilizar todos los bienes sociales, sino asegurar que cada iniciativa —ya sea basada en el mercado o respaldada por el Estado— esté diseñada para generar un impacto duradero.

Helms concluyó su intervención regresando al fundamento moral del emprendimiento social: el propósito. Cuando se le preguntó cómo transformar una mentalidad obsesionada con la ganancia, respondió de forma simple: la juventud. En todas las regiones, observa a jóvenes emprendedores motivados no por el beneficio personal, sino por el deseo de resolver los problemas que presencian de primera mano. Su instinto —señaló— no es transaccional, sino relacional: “Si responden a los puntos que causan dolor en sus comunidades, el modelo de negocio ocurrirá de manera natural.”

Para ella, la tarea no es enseñarles a perseguir capital, sino confiar en su empatía como estrategia. En una era de policrisis —concluyó— el mundo no necesita salvadores heroicos en solitario. Necesita redes de colaboración, humildad y liderazgo compartido, porque esa es la solución para la complejidad de los desafíos actuales.

Conversatorio: **Cómo se aborda el bienestar en los diferentes entornos institucionales**

En todos los Conversatorios, los participantes destacaron que el bienestar es un concepto multidimensional, que abarca la estabilidad financiera, la salud física y mental, la espiritualidad, el desarrollo emocional, el propósito y la conexión social. Si bien las definiciones variaron, la idea colectiva fue clara: las organizaciones deben comprender primero qué significa el bienestar para sus propias personas antes de poder apoyarlo de manera significativa. Muchos subrayaron que el personal no puede promover el bienestar hacia afuera si está agotado por dentro; escuchar, la empatía y la humildad fueron reiteradamente identificados como competencias centrales. Un enfoque holístico requiere atender a la persona en su totalidad: la vida familiar, los estados emocionales, la fortaleza espiritual, el disfrute del trabajo y la autorreflexión disciplinada necesaria para alinear los objetivos personales y profesionales. Varios grupos destacaron que el bienestar genera retornos tangibles, entre ellos un mejor desempeño, culturas organizacionales más saludables y una mayor confianza entre los equipos y el liderazgo. Los participantes también exploraron mecanismos prácticos para fortalecer el bienestar en entornos institucionales. Un grupo utilizó la metáfora

del nodo sinoauricular del corazón, que se “carga” con estabilidad y positividad y se “descarga” bajo estrés, para ilustrar la importancia de la regulación emocional y de los entornos de apoyo. Otros debatieron estrategias para reducir la transferencia emocional dentro de los equipos, incluyendo herramientas psicoeducativas, formación en primeros auxilios en salud mental y apoyos estructurados para las familias. Un tema recurrente fue la necesidad de revisar la idea de “equilibrio entre trabajo y vida”, replanteándola más bien como equilibrio vida-trabajo, con la vida y la dignidad humana en el centro. Los grupos de discusión señalaron que muchos empleados reportan sentirse más felices en el trabajo que en el hogar, lo que subraya el papel creciente del lugar de trabajo como espacio de seguridad psicológica y conexión social. Para reforzar esto, los grupos propusieron sesiones de escucha, conversaciones de apoyo y el uso de herramientas como el Semáforo para personalizar el acompañamiento y abrir el diálogo. Varios participantes también instaron a las organizaciones con propósito social a modelar buenas prácticas e influir en empresas de orientación comercial para que adopten enfoques de bienestar más centrados en las personas.

Plenaria – **Kiana Calloway, Activista de derechos civiles**

Kiana Calloway ofreció uno de los testimonios más poderosos del Foro, una historia de transformación que va del encarcelamiento a la innovación. Tras haber pasado 17 años en prisión por un crimen que no cometió, en un estado estadounidense conocido por encarcelar a hombres negros, Calloway relató

su recorrido desde la injusticia sistémica hasta la autodeterminación. Incluso las dificultades que enfrentó durante su viaje a Paraguay —un momento en el que volvió a sentirse impotente— se convirtieron en una metáfora de las restricciones persistentes a la libertad que viven quienes han sido

marginados. Su mensaje central fue claro: la libertad es más que la liberación; es la agencia.

Desafió a la audiencia de responsables de políticas públicas y emprendedores sociales a confrontar las inequidades del sistema de justicia de los Estados Unidos, donde uno de cada tres hombres negros enfrenta la posibilidad de encarcelamiento. Sin embargo, lejos de apelar a la ira, Calloway ofreció esperanza. Quienes están más cerca de los problemas son quienes están más cerca de las soluciones, afirmó, instando a que las comunidades reciban los recursos necesarios para liderar su propio cambio.

Su segundo nacimiento —al cursar una maestría en criminología mientras organizaba a su comunidad— representa su convicción de que la cercanía genera comprensión, y de que la experiencia personal es una forma de experticia que los sistemas deben reconocer.

Sanación, agencia y métricas centradas en las personas

En un momento que transformó la sesión plenaria en una reflexión colectiva, Calloway invitó a los participantes a escribir tres palabras — Amor, Paciencia y Perdón— y a calificarse en rojo, amarillo o verde. Este ejercicio, inspirado en el marco del Semáforo, mostró cómo los indicadores pueden convertirse en instrumentos de empatía y no de burocracia. Si no eres tu propio yo auténtico, dijo, no serás nada para el trabajo. A través del diálogo compartido y la validación mutua, la sesión evolucionó hacia una demostración viva de la sanación como desarrollo, un recordatorio de que la reparación interior es fundamental para la reparación social.

Basándose en su trabajo en Roots of Renewal NOLA, Calloway explicó cómo su equipo adaptó el Semáforo de la Pobreza para

mapear y responder a las necesidades de reinserción y de la comunidad en Nueva Orleans. Sus eventos “Communities Act Now” reunieron a policías, jóvenes y familias a través del deporte y el diálogo, todo basado en métricas centradas en las personas, que permitieron identificar barreras en educación, cuidado infantil y empleo desde la propia voz de la comunidad. Los resultados tangibles no tardaron en llegar: madres y padres se reinscribieron en la escuela, familias accedieron a servicios de cuidado infantil y jóvenes volvieron a conectarse con mentores. Al transformar los datos en diálogo, Calloway demostró cómo la sanación, la participación y la agencia convergen para dar lugar a un cambio sostenible.



Así es como reimaginamos y recreamos lo que significa la justicia social y cómo transformamos el mundo. Las personas más cercanas al problema son quienes mejor conocen ese espacio, pero son quienes menos recursos tienen para solucionarlo. Eso es lo que estamos cambiando.

**Kiana Calloway,
Activista de
Derechos Civiles**



De la marginalización a la participación

La historia de Calloway culminó en un acto de recuperación cívica: después de haber sido privado del derecho al voto, hoy ha sido electo para un cargo público en Louisiana. Los políticos crean menús para grupos de los que nunca formaron parte, afirmó. Ahora, yo tengo un lugar y llevo a mi comunidad conmigo, dijo. Su trayectoria —de la prisión a la formulación de políticas públicas— ilustra que la justicia restaurativa y la participación

democrática son inseparables. Su mensaje trascendió fronteras: ya sea en Paraguay o en New Orleans, la justicia comienza cuando las comunidades definen sus propios indicadores de dignidad.

A través de su experiencia vivida, Calloway replanteó la pobreza y la exclusión no como fallas de carácter, sino como fallas de acceso y de imaginación. Su historia instó a los líderes del desarrollo a tratar a la agencia como el fundamento del progreso, e integrar la empatía y la participación en cada métrica de éxito.

Sesión – Para lograr una cultura de innovación e impacto

El panel exploró cómo la medición puede ir más allá del reporte técnico para convertirse en un proceso humano, sensible al contexto y empoderador. En lugar de ver los datos como cifras frías, la conversación subrayó que cada dato refleja vidas reales, emociones y realidades locales. Los ponentes destacaron cómo herramientas como el Semáforo de la Pobreza pueden ayudar a las personas a reconocer fortalezas que no sabían que tenían, cambiando la mirada de la carencia

a la posibilidad. También debatieron la importancia de diseñar sistemas de medición que honren el contexto cultural, devuelvan los aprendizajes a quienes generan los datos y sostengan un diálogo continuo entre organizaciones y comunidades. En conjunto, el panel invitó a entender la medición no como un ejercicio administrativo, sino como un puente entre la intención y el impacto, uno que fortalece la dignidad, la agencia y la colaboración.



La **moderadora Carla Aguilar de Stanford Social Innovation Review** en español condujo una conversación que abordó la medición como un proceso vivo y humano, y no como una tarea técnica rutinaria. **Ibrahima Ball de Unbound** destacó los datos como dignidad: cuando las familias utilizan herramientas como el Semáforo de la Pobreza para autoevaluarse, descubren tanto sus fortalezas como sus necesidades, y las encuestas adaptadas localmente —comparadas a nivel de dimensiones— respetan la realidad de cada comunidad, al tiempo que permiten el aprendizaje global y la difusión entre pares a través de espacios como los círculos de madres. **Mike Ritz, anteriormente en Gallup**, subrayó el compromiso como desarrollo: los mismos principios que elevan el compromiso de los empleados en las empresas (ser escuchados, tener expectativas claras, sentir que a alguien le importa) también se aplican a las familias que utilizan el Semáforo, y cuando los lugares de trabajo toman estas necesidades en serio, los beneficios se extiendan a hogares, comunidades, e incluso a la vida cívica en un sentido más amplio; de

“

¿Quién define el éxito? Hoy, la cultura dominante tiene una idea predefinida de cómo luce el éxito. El futuro no consiste solo en identificar soluciones, sino en habilitar y acompañar a las comunidades para que definan y co-creen los resultados que desean alcanzar.

Dr. Stephen Kirnon, Pepperdine University

cara al futuro, advirtió que la IA y la analítica de texto y comportamiento nos acercarán mucho más a comprender el “por qué” detrás de las decisiones de las personas, por lo que deben utilizarse de manera deliberada y para el bien. El Dr. Steven Kirnon de Pepperdine University se centró en la devolución de los datos y la co-creación del éxito: cuando los participantes de una investigación —ya sean madres negras dentro del sistema de salud

de Estados Unidos o hombres que estuvieron encarcelados— ven que sus historias y cifras les son devueltas, dejan de ser “casos” para convertirse en colaboradores, ganando confianza para exigir mejores servicios, influir en políticas públicas y definir por sí mismos qué significa el éxito; para las empresas, compartir evidencia honesta y segmentada no solo es la opción ética, sino que también puede convertirse en una ventaja estratégica.

Plenaria

– Estrategias basadas en datos

En esta sesión plenaria, la moderadora **Carla Aguilar, de Stanford Social Innovation Review** en español, planteó la pregunta central: ¿cómo pueden las organizaciones aprovechar el poder de los datos y de la IA sin perder de vista a las personas? Condujo una conversación con **Davide Gallo de Vetta Solutions** y el **Dr. Rob Krueger de Worcester Polytechnic Institute** sobre lo que realmente significa ser una organización “impulsada por datos”, subrayando que no se trata de recopilar más cifras, sino de convertirlas en conocimientos útiles y humanos. Davide describió a una organización orientada por datos como aquella que busca comprensión —como John Snow al mapear los casos de cólera hasta una bomba de agua contaminada— y enfatizó que hoy esto incluye datos “no estructurados”, como textos, transcripciones y lenguaje, y no solo hojas de cálculo. Rob añadió que el verdadero momento de despertar para los responsables de políticas públicas ocurre cuando los datos dejan de ser abstractos y se vuelven personalizados: cuando reflejan cómo las familias viven realmente la privación y las ayuda a verse a sí mismas y a sus necesidades con mayor claridad.

Carla luego orientó la conversación hacia las personas y la práctica: ¿qué habilidades y estructuras se necesitan para usar bien los datos? Davide sostuvo que la capacidad crítica no es el dominio técnico, sino

las habilidades “blandas” esenciales: la capacidad de iterar, prototipar y “aprender a aprender”, respaldadas por culturas organizacionales que rompen los silos y otorgan al personal tiempo para experimentar con nuevas herramientas. Rob insistió en la idea de las “habilidades blandas”, señalando que son fundamentales para los responsables de políticas públicas que deben interpretar los datos y actuar en consecuencia. En materia de propiedad y ética de los datos, Rob subrayó que la persona que entrega la información debe permanecer en el centro, y que herramientas como el Semáforo son más éticas cuando las personas reciben algo a cambio de compartir sus datos. Davide introdujo la noción de benevolencia: las personas confiarán en los sistemas de datos cuando, como ocurre con un médico, la institución utilice claramente su información para su beneficio, y no para perfilarles o venderles algo.

Carla también condujo la conversación hacia la preparación para la IA. Davide sugirió que las organizaciones están “listas” cuando cuentan con una infraestructura básica de datos (una plataforma sencilla donde las herramientas puedan comunicarse entre sí), ya están registrando y almacenando su propio conocimiento (por ejemplo, transcripciones de reuniones) y el personal experimenta con distintos modelos de IA como “copilotos” cotidianos. Subrayó



que la IA ampliará —y no reemplazará— el trabajo de analistas y trabajadores sociales, y advirtió que una dependencia excesiva provocará “fracasos espectaculares”. Rob, apoyándose en su trabajo con Poverty Alleviation AI, advirtió que incluso cuando la IA identifica intervenciones óptimas, la facilitación humana es esencial para traducir los resultados en soluciones culturalmente pertinentes y co-creadas, en lugar de prescripciones impuestas desde arriba. Para hacerlo concreto, Davide presentó una demostración de una herramienta de analítica de autoservicio que permite que usuarios no técnicos consulten los datos del Semáforo usando un lenguaje común (¿Cuántas familias? ¿Cuál es el puntaje promedio por dimensión?), ilustrando cómo la IA puede democratizar el acceso a los conocimientos.

De cara a 2030, Carla preguntó cómo debería ser el futuro de las organizaciones sociales impulsadas por datos. Rob señaló que la comunidad global del desarrollo debe tomarse muy en serio la procedencia y la calidad de los datos, especialmente cuando se trata de grupos marginados, evitando la tentación de apoyarse en indicadores sustitutos baratos y en “macrodatos” descontextualizados que ignoran cómo y por qué se recopiló la información. Davide imaginó organizaciones sociales operando con sistemas apoyados por IA altamente agenciales, donde la colaboración humano-IA sea tan habitual como hoy lo es usar una computadora personal, y donde las herramientas sean lo suficientemente accesibles como para que el personal pueda interrogar sus propios datos en lenguaje natural. Carla cerró subrayando la idea clave: las organizaciones verdaderamente orientadas por datos son aquellas que recogen la información adecuada de manera humana, transparente y recíproca, construyen confianza interna para trabajar con ella y nunca pierden de vista para quién son los datos y cómo serán devueltos a quienes los generan.

Muchas organizaciones creen que necesitan científicos de datos, pero lo que realmente necesitan son entornos donde las personas puedan interactuar con los datos con confianza.

**Carla Aguilar of
Stanford Social
Innovation Review en
Español**



Cultura y Experiencias

Los participantes participaron en una rica variedad de experiencias culturales, educativas y centradas en la comunidad que pusieron en valor la profundidad del patrimonio de Paraguay y el ingenio de su gente. Presentaciones de danzas folklóricas tradicionales y expresiones musicales indígenas ofrecieron una mirada auténtica a la historia local y a las narrativas ancestrales, mientras que las clases de tango invitaron a vivir en primera persona una de las expresiones culturales más emblemáticas de la región. Artesanos y artesanas locales enriquecieron el ambiente con coloridas muestras de joyería hecha a mano, cestería y oficios tradicionales, creando oportunidades de contacto directo con la economía creativa y los medios de vida que ésta sostiene. La bebida tradicional de Paraguay, el tereré (de origen guaraní), fue servida y disfrutada por muchos. Esta infusión de yerba mate preparada se sirve con agua fría, abundante hielo y pohã ñana (hierbas medicinales). La reconocida Orquesta Sonidos de la Tierra puso aún más en relieve la intersección entre arte y sostenibilidad, interpretando piezas con instrumentos hechos de agua y materiales reciclados, un testimonio inspirador de la innovación comunitaria y el cuidado ambiental.

Las visitas a comunidades y las experiencias educativas profundizaron la comprensión de los participantes sobre el modelo de desarrollo de Cerrito, basado en la agencia, el emprendimiento y la acción colectiva. En la Escuela Cerrito, recorridos guiados por estudiantes y docentes mostraron cómo los jóvenes aplican lo aprendido en el aula a través de la gestión de emprendimientos reales, desde la producción agrícola y el procesamiento de lácteos hasta la hospitalidad y los negocios dentro del campus. El dinámico modelo de “aprender haciendo, vendiendo y generando ingresos” se ilustró aún más mediante actividades

inmersivas, como las visitas a la fábrica de quesos, donde los estudiantes participan en cada etapa del proceso productivo. Otras experiencias de campo —entre ellas, encuentros con familias que han utilizado el Semáforo para transformar sus condiciones de vida, el intercambio con comités de mujeres que impulsan el empoderamiento económico y social, y la visita a la Nelixia Factory para conocer la producción sostenible de aceites esenciales— ofrecieron perspectivas poderosas sobre cómo las soluciones lideradas localmente, el fortalecimiento de capacidades y las oportunidades dignas refuerzan la resiliencia comunitaria y el desarrollo de largo plazo. En conjunto, estas experiencias pusieron de relieve el papel esencial que desempeñan la cultura, la creatividad y el liderazgo de base en el avance de un cambio equitativo y sostenible.







Otras sesiones, no resumidas en este informe, se desarrollaron a lo largo de los dos días del evento, abordando temas como «¿Qué es un intrapreneur?», «Educación digital para el desarrollo» y «Evidencia que transforma», e incluyeron a ponentes como **Melissa Velázquez de Unbound; Marcela Astudillo de Fundación Carvajal; Guillermo Pou Munt de Orkidea Andina; Hugo Alonso de Cervepar; Ruth Pereira de Great Place to Work; Isabel Baggio de Banco da Familia; Martín Galarza de Saenz Jacome & Galarza; Georgia Schmidt de Banco da Familia; Wilson Valmerati Dutra de Zapform; Carla Arenales de Locfund; Alberto Samaniego de 55.design; Samuel Moguilner de Senpai Academy; Dra. Andrea Oñelik de Fundación Retina; Cecilia Rojas de Paraguay Educa; Roberto Rubin de Dato; Wilson Valmerati Dutra de Banco do Empreendedor; Alejandro Bestard de Bex; Ángela Díaz de Nutriendo PR; Carlos Jara de Soluciones Ecológicas; Jeshem David Cassola de UFM; Juan Carlos Pane de La**

Colmena; y Julia Corvalán y Nancy Ramos de Fundación Paraguaya.

La ilustradora Laura Báez sintetizó de manera visual y elocuente los principales aprendizajes y mensajes de ambas jornadas en los siguientes hermosos gráficos:













