



Reos

Una Oportunidad Creada por una Crisis

Fragmentos de 60 conversaciones individuales y en grupo sobre la injusticia, la inseguridad y la inequidad en México, y una forma de usar un proceso de diálogo multiactor para afrontar esta situación

Por Adam Kahane, Elena Díez Pinto, Elizabeth Pinnington y Manuela Restrepo

Abril 5 de 2015.

Contacto: Manuela Restrepo <restrepo@reospartners.com>

Introducción

Resumen

Del 2 al 6 de Febrero de 2015, un equipo de Reos Partners (Adam Kahane, Elena Díez Pinto y Elizabeth Pinnington) visitó México DF, invitados por un grupo de ciudadanos Mexicanos profundamente preocupados por la situación actual en la que se encuentra su país.¹ El propósito de esta visita fue conversar con varias personas sobre la posibilidad de utilizar un proceso de diálogo multiactor como una herramienta útil para afrontar esta situación.

Durante nuestra visita participamos en 60 reuniones organizadas por las personas que nos invitaron. En estas reuniones, hablamos con un diverso grupo de aproximadamente 180 actores de la sociedad civil, el medio empresarial y el gobierno (sus nombres están listados en el Anexo). Les hicimos preguntas abiertas sobre como veían la situación en México y como creían que ésta podría ser abordada. Estas reuniones constituyeron en sí mismas una especie de proceso de diálogo multiactor.

Nuestra primera observación fue que cada una de las personas con las que hablamos está profundamente preocupada con la situación actual del país. Todos formularon sus inquietudes en distintos términos—ilegalidad, impunidad, inseguridad, desigualdad, injusticia, corrupción, un frágil Estado de Derecho y falta de respeto por los derechos humanos—y con diferentes sentimientos—frustración, decepción, actitud defensiva, miedo, desesperación. También expresaron específicamente una preocupación por la profunda desconfianza que existe entre los “diferentes Méxicos.” En la Parte 1 de este documento presentamos esas distintas perspectivas a través de una serie estructurada de citas textuales de nuestras reuniones, todas anónimas.

El aspecto prometedor de lo que observamos es que todas las personas con las que hablamos están tratando, desde su propia perspectiva y posición, de actuar para afrontar la situación como ellos la ven. Estas energías y compromisos intensos y generalizados para un cambio sistémico—esta falta de apatía y autocomplacencia—son los recursos más importantes que tiene México para lograr un cambio. Lo que se necesita en México, por lo tanto, no es crear más compromisos y energías, sino alinear los ya existentes para que puedan emplearse con prudencia y competencia, y de manera productiva.

Nuestra segunda observación es que prácticamente todas las personas con las que hablamos piensan que la estrategia actual no puede ser exitosa porque tiene una visión a corto plazo, es superficial, polarizada y fragmentada. Expresaron que la situación actual no puede ser abordada de una manera rápida, fácil o simple; no a través de un procedimiento preestablecido; y no a través de un líder o un sector específico. Además, la mayoría de ellos piensan que una nueva estrategia con visión a largo plazo, estructurada, orientada a la acción, que reuniera a miembros de la sociedad civil, del medio empresarial y del gobierno sería útil.

Esta observación nos llevó a considerar cómo podría implementarse dicha estrategia. En la Parte 2 de este documento describimos una posibilidad: la construcción de un “laboratorio social” de múltiples actores para descubrir, probar e implementar diferentes iniciativas para reducir la injusticia, la inseguridad y la inequidad en México. Este laboratorio sería un espacio permanente, neutral y seguro

¹ Estos fueron: Maite Azuela, María Amparo Casar, Luis de la Calle, José Luis Chicoma, Daniel Gershenson, Rossana Fuentes Berain, Julio Madrazo García, Ana Laura Magaloni, Javier Mancera Arrigunaga, Marco Michel Gustavo Mohar, , María Elena Morera, Juan Pardinás, Edmundo Vallejo y Jaime Zabłudovsky.

en el que los actores podrían, con el tiempo y por medio de prueba y error, hablar y actuar juntos para enfrentar la situación de México. Dicho laboratorio no reemplazaría la multitud de iniciativas que diversos actores están llevando a cabo actualmente. Más bien sería un espacio para que estos actores puedan conectarse y aprender, y de esta manera volverse más efectivos.

En esta Parte 2, también sugerimos una manera para construir las bases para dicho espacio: la construcción de una serie de escenarios sobre los posibles futuros de la injusticia, la inseguridad y inequidad en México por un Grupo de Trabajo multiactor. Estos escenarios pueden servir como un conjunto compartido de mapas, por medio de los cuales los actores pueden navegar juntos a través de este territorio tan confuso, peligroso y vital.

En la Parte 3, describimos un plan de acción para el primer año de este proceso multiactor.

El equipo de Reos Partners ha abordado esta visita y este documento con una orientación particular. Aunque no somos ni mexicanos ni expertos en México, hemos trabajado extensa e intensivamente por más de 25 años en situaciones alrededor del mundo que se asemejan de alguna manera a la situación de México. Entendemos que el futuro de una nación no está predeterminada sino que depende por encima de todo de la manera en la que los ciudadanos trabajen los unos con los otros. En contextos como el de México, caracterizados por la confusión, la complejidad y el conflicto, la única manera viable para poder avanzar es que las personas comprometidas y con energía hablen, piensen y actúen colectivamente. Por esta razón, la situación actual de México, que es fuente de preocupación no solamente para los mexicanos sino también para los amigos de este país, también proporciona una oportunidad para hacer lo que es tan difícil pero tan necesario: que personas con diferentes puntos de vista trabajen juntos.

Sobre Reos Partners

Reos Partners (www.reospartners.com) es una empresa internacional con fin social que ayuda a las personas a avanzar colectivamente en aquellos asuntos considerados más importantes y difíciles de manejar. Diseñamos, facilitamos y guiamos procesos que permiten que grupos de diversos actores— aún aquellos que no se entienden o que no confían el uno en el otro—progresen en resolver sus problemas más difíciles.²

Trabajamos en retos tales como educación, salud, alimentación, energía, desarrollo, justicia, seguridad y paz, trabajando con gobiernos, corporaciones y organizaciones de la sociedad civil. Operamos tanto globalmente como localmente, con oficinas en Cambridge (Massachusetts), Johannesburgo, Melbourne, Montreal, Oxford, Sao Paulo, Sydney, y La Haya.

En América Latina hemos trabajado en temas de justicia en Argentina, educación en Brasil, paz en Colombia, gobernanza en Guatemala, y en drogas y democracia en el continente americano.

La base de nuestro trabajo está en entender que los problemas complejos no pueden ser abordados exitosamente por medio de estrategias convencionales que son fragmentadas, lideradas por expertos o autoridades, y basadas en prácticas existentes, sino por medio de enfoques no convencionales que sean sistémicos, colaborativos y creativos.

² Este trabajo está descrito en los siguientes libros por Adam Kahane, “Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities,” Berrett-Koehler, 2004 [“Cómo Resolver Problemas Complejos,” Grupo Editorial Norma, 2005] y “Power and Love: A Theory and Practice of Social Change,” Berrett-Koehler, 2010 [“Poder y Amor: Teoría y Práctica para el Cambio Social,” La Paz: Plural, 2011].

Nuestro nombre proviene de la palabra griega “rheos,” que quiere decir “flujo.”

Sobre este documento

Reos Partners diseña, guía y facilita procesos de diálogo multiactor. Por lo tanto, el objetivo de nuestra visita a México no fue ni diagnosticar la situación ni prescribir un remedio para la misma. En vez de esto, nuestro objetivo fue contribuir a que los actores mexicanos conversaran unos con otros sobre cómo entienden lo que está sucediendo actualmente y qué debieran hacer para enfrentarlo.

La Parte 1 de este documento contiene citas textuales no atribuidas de las conversaciones que tuvimos. No contiene nuestros comentarios sobre lo que escuchamos. Estamos presentando estas citas con el fin de permitir al lector “escuchar” por sí mismo cómo una amplia gama de actores percibe su situación. Escuchar con empatía este conjunto diverso de perspectivas es una manera para que los líderes mexicanos puedan comenzar a entender la situación de una manera más integral y decidir más sabiamente cómo abordarla.

La Parte 2 y la Parte 3 de este documento describen una manera en la que los líderes mexicanos podrían abordar su situación. Este esquema está basado tanto en nuestras conversaciones en México como en nuestra experiencia en otros lugares. Esto no es una propuesta de Reos Partners como tal: es un posible camino que los lectores de este documento podrían escoger para poder avanzar. En caso de que así lo decidan, Reos Partners podría acompañarlos y guiarlos en este camino.

Parte 1: Fragmentos de 60 conversaciones sobre la injusticia, la inseguridad y la inequidad

El pensamiento por sistemas es una forma de entender y trabajar con sistemas sociales complejos. Al igual que un iceberg, un sistema tiene una parte visible, los *eventos*, que es todo aquello que observamos, con lo cual interactuamos en forma cotidiana y que se manifiesta en la superficie, y una parte invisible, que se encuentra “debajo” de la superficie, en donde se pueden identificar *patrones y la estructura subyacente*.

Los patrones surgen al encadenar varios eventos y explican las razones por las cuales éstos emergen. En un nivel más profundo y generalmente inadvertido, se encuentra la estructura subyacente, es decir, los modelos mentales (e.g. el sistema de valores, creencias, supuestos) o paradigmas responsables de originar esos patrones. De ahí que al entender el sistema en su totalidad, se comprende la realidad que se vive y se puedan identificar las áreas de influencia vital para generar los cambios necesarios para transformarla.

Hemos usado el lente del pensamiento por sistemas para interpretar y organizar las declaraciones que escuchamos durante nuestras 60 conversaciones. La Sección 1 a continuación contiene observaciones acerca de los eventos claves de Ayotzinapa y la Casa Blanca. La Sección 2 contiene observaciones sobre los patrones subyacentes, y la Sección 3 contiene hipótesis alternativas sobre las estructuras subyacentes. La Sección 4 contiene sugerencias sobre posibles intervenciones estructurales para hacer frente a esta situación, y la Sección 5 contiene un conjunto de sugerencias sintéticas sobre cómo emplear un proceso de diálogo multiactor.

1. La mayoría de los actores se refieren a los eventos de Ayotzinapa y de la Casa Blanca como ejemplos de la crisis actual

Es una novedad que haya habido tanta respuesta ante una situación que no es nueva, pues la impunidad viene de antes. Ayotzinapa sirvió como coyuntura crítica.

Gracias a Ayotzinapa y la Casa Blanca hoy se presta atención a los problemas que hemos tenido por muchos años.

La figura de Ayotzinapa puso en evidencia el problema de los medios y la información que divulgan, la desigualdad y la violencia como forma de ascender socialmente.

En el asunto de la Casa Blanca...nunca había habido un caso de corrupción tan de frente.

No se trata sólo de Ayotzinapa. Lo que demuestra lo que hoy vivimos es la creciente violencia y el oscurantismo en la guerra contra las drogas.

Iguala revivió las cosas que no queríamos ver, y la corrupción evidenciada en el asunto de la Casa Blanca apuntó al corazón del problema. El gobierno hizo reformas que cambiaron la mitad del cuerpo de México y estábamos a punto de lograr un nuevo futuro, pero ahora vemos expuestas las debilidades de la otra mitad. Necesitamos hacer frente a esta situación.

Tenemos una crisis de Estado de Derecho, reflejada en la impunidad, el rompimiento del tejido social, la corrupción y la violencia.

1968 y Ayotzinapa tienen contextos idénticos en el sentido que hay una subordinación de la justicia al interés del presidente de la República.

Hace 20 años el levantamiento del EZLN puso en evidencia una serie de desajustes estructurales. No es justa la relación entre el Estado y las comunidades indígenas. Esto fue una llamada de atención fuerte desde 1994. Pero estos desajustes vienen ocurriendo en todo el país.

Desde 2006, cuando se eligió a Calderón, se polarizó el país.

2. Los actores ven estos eventos como reveladores de una variedad de patrones significativos

Valores y cultura

Hay una crisis de moralidad. Priva una cultura de lo fácil y del egoísmo.

Se ha destapado la doble moral que hay en este país.

¿Qué valores nos hilvanan?

El crimen es el síntoma de una sociedad elitista, llena de prejuicios, desigual.

Estamos en medio de una crisis de moralidad, en la cual se privilegia la cultura del individualismo, de lo más fácil.

En México el dinero hace quien eres. Las clases sociales son puramente definidas por el dinero. Te sientes muy honrado de ser invitado a una boda de un hombre rico, a pesar de saber que es corrupto.

El papel de los medios de comunicación

La televisión y las series que se transmiten influyen en el imaginario social y en la cultura. Promueven un culto al consumismo, a la violencia y premian la descomposición social.

En la publicidad se premian valores falsos que definen las aspiraciones de los jóvenes.

El problema de la sociedad mexicana en estas situaciones es la desinformación y la desorganización.

Las leyes en torno a las telecomunicaciones favorecen a las principales cadenas televisivas, como Televisa, por lo cual el gobierno puede controlar el manejo de información.

Corrupción generalizada

Antes la corrupción se daba entre menos personas: ahora se ha vuelto para muchos una forma de vida. Lo positivo es que la población ha empezado a demandar un fin a la corrupción.

Prácticamente todo es negociable y se acomoda. No hay cultura de Estado de Derecho. Siempre hay atajos para ganar sin competir. Hay carteles de empresarios que licitan y ganan dando mordida.

No conozco una constructora que no de mordidas al municipio. Ni una.

Las instituciones que favorecen la corrupción tienen décadas de estar instaladas.

La “cultura de soborno” se genera desde las altas esferas de poder. Es un sistema en el que se burla el sistema jurídico para llevar a cabo actos como enriquecimiento ilícito y relaciones con redes criminales. Esta cultura impone mecanismos en la cotidianeidad.

Los empresarios, políticos y ejecutivos forman un gran equipo de corrupción que lleva a una cada vez peor distribución de ingresos.

A mi diputado no le interesa lo que está sucediendo. Él trabaja en el Congreso y es empresario. Le da prioridad a sus empresas. No va al congreso durante varios meses y lo justifica de distintas maneras.

No podemos erradicar el crimen organizado sin solucionar la corrupción.

Reformas sin cambios

En los últimos dos años se ha hecho una transformación profunda de la constitución, la más importante en un siglo.

Tenemos un cúmulo de problemas urgentes como la corrupción, la violencia generalizada, la falta de representatividad. Las reformas que se han hecho no cambian nada.

Institucionalidad débil

Nuestra institucionalidad es muy frágil. No hay capacidad de poner fin a la violencia y la corrupción.

Se dejó de construir instituciones que fortalecían el Estado de Derecho. Hay una gran debilidad institucional.

Se ha invertido mucho en el sistema de justicia pero no hay resultados

Se perdió la autonomía y la independencia del poder judicial frente a las presiones del ejecutivo. Se ha acabado la carrera judicial. Los nombramientos vienen directamente del ejecutivo.

Hay una creciente incidencia del narco en la política. Se trata de un fenómeno de seguridad nacional y no de seguridad pública. Las fuerzas paramilitares del narco y sus sistemas de inteligencia han rebasado a las fuerzas militares.

Otro problema es el cambio de personal que ocurre con cada cambio de gobierno, perdiéndose el conocimiento y la memoria institucional.

Debemos posibilitar la interrupción de los mandatos. Podemos montar un mecanismo de revocación (interpelación) que dependa del voto de confianza ciudadano.

Aquí el mandato no es revocable. ¡Los tenemos que soportar 6 años! No rinden cuentas. Solamente se audita el dinero y no su capacidad.

El día que se le haga un juicio a Peña este país va a cambiar.

Los grandes empresarios evaden impuestos. Nadie los denuncia por falta de confianza en las instituciones.

Hay una gran desconfianza de la sociedad en sus autoridades e instituciones.

Impunidad

El 98% de los crímenes en México permanecen impunes.

El pacto de impunidad no escrito a todo nivel es que “Yo no me meto contigo y tú no te metes conmigo.” Se respeta el pacto, pero no hay respeto de la ley en absoluto.

El acceso a la justicia no es parejo. Aquí si tienes dinero puedes salirte con la tuya.

La impunidad se da por la falta de investigación y por la corrupción en el sistema judicial. Y lo que se piensa es: “Si no hay quien me haga justicia, la hago por mi propia mano”.

La impunidad no es una cuestión cultural. La corrupción en Chicago nos hace parecer niños. La diferencia es que en Chicago dos o tres gobernadores terminan en la cárcel.

Estado de derecho débil

Prevalece un Estado de Derecho pero fallido en un 40%. Ni la sociedad ni los funcionarios respetan la Ley.

Las leyes son ambiguas por falta de conocimiento o mala intención; las resoluciones judiciales no son imparciales. La ley no es pareja para todos.

La ilegalidad es indispensable para mantener el poder y para enriquecerse. El ciudadano lo acepta para evitarse problemas.

Los mexicanos sí sabemos respetar a la ley. Cuando vivimos en los Estados Unidos, usamos cinturón de seguridad y no robamos. ¿Por qué no respetamos la ley en México?

Todo el mundo puede llegar a perder algo con la aplicación de las leyes.

Crisis de representación y partidos políticos

El Legislativo está tomado por poderes económicos, por el ejecutivo y hasta por redes criminales. No hay posibilidad de construcción legislativa que realmente represente la pluralidad de la ciudadanía.

No nos sentimos representados en el Legislativo. Las leyes las construyen los poderes. No hay piso social.

La clase política está divorciada de la ciudadanía.

Hay una profunda crisis de representación de los partidos políticos.

No nos sentimos ciudadanos plenos sino clientes.

Tenemos muchas necesidades. Las autoridades nos atienden pero no resuelven nuestras demandas.

Con la Reforma Política del 2013 se puede reelegir diputados y presidentes municipales tres veces y senadores dos veces. Sin embargo, no sirve eso de castigar el voto, pues los candidatos los elige el partido. Debería haber una purga.

¡En México no te atreves a retar el poder!

Los políticos heredan los cargos a sus familiares, así el grupo familiar se perpetúa en el poder.

Un modelo económico excluyente

El modelo económico de base no se compadece con la gente y sus derechos. Opera en la lógica del beneficio personal y genera una brutal desigualdad.

Esta crisis que vivimos está asociada a la imposición del modelo de desarrollo neoliberal. Es un modelo que ha acentuado la inequidad, la caída de salarios, el desempleo y el crimen. Mientras no se dé marcha atrás a esto difícilmente podremos salir de esta coyuntura.

En México no alcanza para vivir legalmente. Los salarios son bajísimos y no hay empleo.

Estar en el margen social invita a participar en el crimen organizado.

Los niños quieren ser narcos pues el narcotráfico ha representado una salida fácil y porque no hay otra manera de superarse. Puedes estudiar, claro, pero nadie te garantiza empleo.

A las mineras canadienses se les aplica el Impuesto Sobre la Renta canadiense sin tributar a México. Nuestro país únicamente se queda con 1.18% de las ganancias del negocio minero. La minería no solo no genera recursos sino que pagan a los trabajadores mexicanos un octavo de lo que gana un minero canadiense. El Estado no puede perder control de sus recursos naturales.

La lógica económica-industrial actual ha deteriorado el tejido social y el medio ambiente. El sector industrial muchas veces tiene que pactar con el narco para proteger sus negocios.

El destino de desarrollo del mundo y el destino de México no están separados

Desigualdad, pobreza y exclusión

No puedes tener un Estado de Derecho en una sociedad con los niveles de desigualdad social económica existentes en México, que además no cuenta con una base real ciudadana.

En los últimos 20 años las diez familias más ricas pasaron de tener menos de 10 mil millones de dólares a más de 130 mil millones. En México los pobres son 25% más pobres que hace 20 años y los ricos 890% más ricos.

La única forma de movilidad social es volverte criminal.

La brecha digital puede aumentar la brecha de desigualdad y la exclusión.

Para transformar de fondo tiene que erradicarse la pobreza y para eso hay que empezar con solucionar la corrupción.

El país está construido sobre la exclusión. Mucha gente no participa en las decisiones que afectan sus vidas.

Priva en el país la exclusión por falta de oportunidades económicas y porque es una sociedad de privilegios.

Participación ciudadana e inclusión

Ayotzinapa puso en evidencia que ya no hay manera de participar políticamente de manera institucional.

Hay una gran participación en las bases religiosas. La gente participa porque les da un sentido de comunidad, ético y de seguridad. Pero también las organizaciones de crimen organizado otorgan un sentido de unidad y seguridad.

La gente habla para pedir favores personales al diputado pero no le ofrecen iniciativas. Desconocen sus derechos y por eso carecen de posibilidades de acción. No exigimos rendición de cuentas.

Cultura de violencia

En México se ha entronizado la cultura de la violencia y el deterioro social. La violencia ha penetrado las estructuras de tejido social.

Violencia ha habido, pero en los últimos 8-10 años se ha desatado una violencia sin precedentes.

La violencia es un síntoma del enojo que tiene que ver con el orden social establecido.

Hay un gran problema de radicalización de la juventud que ha elegido medidas violentas (ya sea en el narco, las autodefensas o guerrilla).

Nos preocupa hoy la violencia y el crimen organizado a que llegamos en Michoacán, en donde se incrustó de tal manera que tanto el crimen como las autodefensas reclutaban jóvenes, a veces de las mismas familias.

3. Diferentes actores tienen diferentes entendimientos sobre las estructuras subyacentes

Una crisis de legitimidad, credibilidad y de confianza.

México no podrá regresar a la normalidad después de esta crisis. El gobierno o la sociedad deben impulsar nuevas soluciones o volveremos al cinismo, al olvido e impunidad. El gobierno está desesperado y nos ofrece respuestas no creíbles.

México está en crisis y empantanado. Ha habido una incapacidad de las autoridades para reaccionar ante la crisis.

El gobierno enfrenta una profunda crisis de confianza.

No existe conciencia en el gobierno federal; se manejan como señoríos.

El Estado perdió el monopolio del poder y hay una vuelta al medioevo. Hay un desencanto y una desilusión muy fuerte.

Me preocupa la privatización de las tareas que debieran ser exclusivas del Estado: la seguridad, el combate a la violencia y la impartición de la justicia.

A los campesinos y las comunidades indígenas nos preocupa que el gobierno se debilite en su credibilidad. Un gobierno débil no le conviene al pueblo. Le conviene a quien quiere venir a aprovechar de nuestros recursos.

Los grandes problemas siguen. No hay una verdadera transformación porque los cambios que se plantean son cosméticos.

Una crisis y polarización peligrosa

Lo típico aquí ha sido pensar que no hay mucho que podamos hacer, excepto seguir trabajando. Pero esta perspectiva es inadecuada. En comparación con hace seis años, ahora todo el mundo se da cuenta de que esta situación de impunidad, corrupción y leyes que no funcionan es crítica.

La opinión pública sí cuenta.

El malestar es general y no es privativo de una clase social. Sin embargo, no parece haber forma de organizarnos. Esto es peligroso pues cuando la gente se harta y carece de formas de organización surgen las revoluciones.

Estamos viendo el retorno a una polarización peligrosa. ¿Cómo volvemos al camino que nos lleve a convertirnos en país moderno?

¿Qué y quiénes mantienen este estatus quo que es tan jodido?

Se está criminalizando la protesta social.

Un creciente descontento, indignación y frustración social

Siento una gran frustración al constatar que una colectividad no haya podido acceder a la justicia.

Siento frustración y enojo por el grado de descomposición que ha llegado a contaminar la vida familiar de los mexicanos.

Hay una gran decepción con la clase política.

Me siento indignada ante el cinismo y el desprecio de la clase política. Ya es hora que se acerquen a la gente

Se ha venido acumulando el hartazgo, ¡ya basta!

Ayotzinapa ha generado mayor descontento por parte de la sociedad, no por ser nuevo sino por el impacto de la barbarie de los actos. Nos ha causado una profunda indignación.

Una guerra que lleva años sin reconocerse ni atenderse

En México hay un movimiento revolucionario vivo, a manera de ejemplo EPR y ERPI. El movimiento de Ayotzinapa está fuertemente condicionado por ellos aunque esto no aparezca en los medios. Son referentes para todo movimiento y no pueden ser ignorados al analizar la situación actual.

Desde el 2013 las autodefensas han incrementado y se ha vuelto a activar la guerrilla. Si no se les da cauce político serán un mayor problema en el futuro. Tienen una gran influencia social.

Estamos en guerra. Vivir en Tamaulipas es vivir el juego de la muerte.

Un llamado a buscar salidas democráticas

Debemos preguntarnos ¿están o no atorados los procesos sociales? Ya no crees en nada porque ha habido una violación de todo. Se creyó en los diálogos pero no se respetaron los acuerdos. El diálogo de Chiapas, por ejemplo, se cae apenas cuando se aborda segundo punto y no se respetan reglas de diálogo. Creer en el diálogo y en la negociación es muy difícil.

Las cosas en México se pueden poner peor. Damos por hecho muchas cosas, como la democracia y sus libertades. Pero éstas pueden llegar a ser incompatibles con la corrupción.

Existen dos posibles escenarios de desenlace de esta situación. Uno de represión física por parte del Estado y otra una convulsión si la sociedad rebasa al gobierno. Ninguno de estos escenarios es deseable. Sólo podemos evitarlos ideando una salida democrática. Los grandes problemas que una propuesta democrática debe tratar son la corrupción e impunidad, la economía- empezando por un aumento salarial- y la seguridad. Y exigir la aparición de los 43 estudiantes normalistas desaparecidos.

Yo lucharé por una manera democrática de resolver estos problemas complejos. Las cosas empeorarán si solo los extremos están activos y son escuchados

Una oportunidad para actuar juntos

Estamos frente a la oportunidad de hacer algo distinto para México, de embarcarnos en una ruta en donde todos ganemos, de crear espacios de confianza tan necesarios.

Estamos frente a una encrucijada. O nos enfrentamos al caos o hacemos algo para prevenirlo.

Unidos podemos hacer la lucha.

4. Diferentes actores sugieren diferentes intervenciones estructurales para hacer frente a esta situación

Ejercer presión ciudadana

Tenemos que trabajar en la opinión pública, para generar presión pública.

La única forma de avanzar es aumentar la presión social y moral.

Debe haber una presión social y movilización continua sobre la base de una propuesta ciudadana.

Fortalecer el poder judicial

Lo primero es defender la autonomía del legislativo frente al Ejecutivo.

Lo que se necesita es una reforma judicial.

Necesitamos un proceso de justicia transicional para México.

Fortalecer y consolidar el Estado de Derecho

Necesitamos leyes para hacer frente a la corrupción y a los conflictos de interés y crear transparencia.

Es necesario rediseñar la legislación para erradicar la impunidad y la corrupción desde arriba y así permear las esferas más bajas.

Sin un estado de derecho no es posible que se modernice México.

La protección de la tierra y de los bienes personales es fundamental.

50% de los mexicanos quieren seguridad y el otro 50% trabajo. Ambos se logran si se reduce la corrupción y la impunidad. Es por allí por donde debe empezarse.

La confianza se deriva de la aplicación de la ley.

Debemos hablar de los derechos pues no todos tenemos los mismos accesos.

Reformar la constitución

Se debe refundar la constitución para evitar las ambigüedades legales que permiten la corrupción.

El Senado de la República debe convocar a una reforma constitucional.

Debemos comenzar a romper los pequeños pactos de impunidad, hay que romper los fueros (políticos, económicos y militares) para avanzar en el tema. Debe haber reformas estructurales desde la constitución.

Reducir las brechas y la desigualdad

¿Quién ofrece trabajo en el campo?: el narcotráfico. ¿Cómo estableces el Estado de Derecho en esta situación? ¿Con leyes? ¿Con policías?: No. Se construye con trabajo digno.

El énfasis debiera ser en el derecho de las personas, en reducir las brechas de todo tipo

No puede haber un Estado de Derecho sin ciudadanía y con desigualdad.

Construir ciudadanía

Lo primero es construir una ciudadanía que pueda escoger a sus representantes y exigirles que respondan.

Debemos trabajar en comunidad y resumir las exigencias de la mayoría.

Debemos encontrar las prioridades reales de la sociedad para crear un paradigma de nuevas reglas de convivencia social.

Se debe organizar la sociedad ciudadana y despegar un esfuerzo masivo que se esparza. Debemos hacer tiempo para trabajar estos problemas.

Construir la paz

Necesitamos también instituciones que nos permitan caminar a la paz.

Deben generarse acciones para un proceso de pacificación en México en defensa del territorio.

El tema central es impulsar un diálogo que construya la paz. No debe dejarse a nadie atrás.

Poner en marcha múltiples estrategias que involucren múltiples actores

Se trata de un problema complejo que debe ser resuelto de múltiples maneras.

El reto es entender la complejidad de México. Hay muchos Méxicos.

Aprender de las experiencias de otros países.

Debemos empezar creando un diagnóstico común.

Necesitamos una estrategia que priorice esta situación en las agendas de todos.

Ningún asunto en México puede ser resuelto solo por el gobierno o solo por la sociedad.

Actuar a nivel local

La manera de empezar es identificar algún lugar en el ámbito local donde se pueden hacer cosas. El nivel nacional es complicado. Trabajar localmente es más lento pero es más probable producir resultados.

Es necesario habilitar espacios públicos y establecer comercios que sirvan como negocios comunitarios colectivos (canchas, baños, radio). Hay iniciativas pero falta dinero para facilitar estos proyectos concretos.

70% de la legislación que toca la vida de los mexicanos es local. Cada grupo tiene que trabajar su ambiente local.

Ser optimistas y determinados

Tenemos un problema, no como destino- entonces podemos resolverlo.

Necesitamos ser feroces y coordinarnos. Necesitamos mejores resultados que una tendencia en twitter.

Ahora México tiene todo a su favor.

5. Varios actores sugieren que un proceso de diálogo multiactor podría contribuir para hacerle frente a esta situación

Una oportunidad para avanzar

El diálogo no resuelve todo pero es una opción que nos permitiría escucharnos y encontrar puntos de coincidencia.

Tenemos ante nosotros la oportunidad de sentarnos y construir una agenda mínima de puntos a tratar y de abrir un espacio para un intercambio multiactor.

Una iniciativa multiactor es absolutamente necesaria, con el fin de poner de manifiesto los conflictos de interés y para negociar. Los expertos solo pueden proponer una solución “perfecta” pero no podrá ponerse en práctica sin la participación de todos.

Un proceso multiactor es el único tipo de enfoque que puede hacer avanzar las cosas. El gobierno va a reaccionar a la presión ciudadana.

Las instituciones y los incentivos crean comportamientos. Necesitamos renegociar los incentivos para trabajar con todos los interesados.

Las soluciones no serán ni simples ni sencillas. Las soluciones parciales serán inadecuadas y por eso necesitamos que todos hablen con todos. En particular, el gobierno necesita escuchar a otros actores.

La oportunidad que tenemos ahora es que nadie puede negar que estemos con la mierda hasta el cuello.

Nunca había habido un mejor momento para hacer algo como esto. El gobierno está sumido en una profunda crisis de confianza.

Es una oportunidad para cambiar la historia del país.

Las experiencias multiactor exitosas en México

Hace veinte o treinta años, la gente dijo que las elecciones democráticas no serían posibles en México. Pero la gente se unió y ¡sucedieron! Así que también podemos tener éxito en cambiar nuestra situación actual. Un espacio para trabajar juntos absolutamente valdría la pena.

Las recientes mejoras dramáticas en Chihuahua y Nuevo León demuestran que se puede hacer. Debemos estudiar y replicar estos éxitos.

El propósito de dicho proceso

Necesitamos un espacio para el diálogo y la búsqueda de soluciones. Esta es una gran idea. Pero tiene que ser constructivo y no confrontativo.

Tal esfuerzo debe tener objetivos específicos y concretos. Debe ser creíble y profesional y conectado con el mundo exterior.

En México necesitamos una discusión pública sobre cuál es la sociedad que queremos construir.

El diálogo debiera aportar a la pacificación, la reconciliación y la transición de México.

Es posible movernos de nuestra auto-percepción de ser “hijos de la chingada” a tomar responsabilidad de nuestros actos. Si hiciéramos esto, podríamos cambiar México fundamentalmente, empezando por construir confianza entre los participantes.

A los campesinos y las comunidades indígenas, nos gustaría sentarnos con los sindicalistas, los sindicatos de empresarios, los intelectuales – para compartir agendas. ¿Te conviene que el país siga así? A nosotros nos ha ido mal. ¿Hay alguna manera en que las cosas puedan ir mejor para nosotros? ¿Te comprometes?

Crear un clima de enorme respeto a las creencias de todos los participantes, para que cuando no haya acuerdo, por lo menos habrá respeto.

Esto no puede ser otro proceso por los que cuentan para los que no cuentan.

La convocatoria y participantes de dicho proceso

El reto más grande es definir ¿qué actores cuentan con la legitimidad necesaria para construir y convocar este diálogo?

Los convocantes deben ser neutrales y tener legitimidad. El sector académico es un actor fundamental que puede unir a este país. La UNAM, las principales universidades, la CEPAL y la ONU, podrían convocar.

Se necesita muchísima transparencia en la convocatoria.

No hay persona o institución lo suficientemente confiable para transmitir un mensaje. No hay quien goce de la suficiente confianza como líder para generar un cambio. El desafío es encontrar quien pueda generar cohesión.

La Iglesia Católica se siente parte del problema y quiere ser parte de la solución.

El diálogo debe ser incluyente.

Debieran participar los estudiantes, los maestros, los empresarios, los gobernadores, el sector sindical.

El gobierno debe estar involucrado pero la solución debe ser social.

Los empresarios como Slim capturaron el interés público para beneficio privado. Podrían cambiar el país para mejor si ven amenazados sus intereses.

Parte 2: Recomendación sobre cómo utilizar un proceso de diálogo multiactor para afrontar los problemas de injusticia, inseguridad e inequidad en México

Preámbulo

Los miembros del equipo de Reos Partners han trabajado por más de 25 años en ayudar a equipos de diversos actores a avanzar colectivamente en aquellos asuntos considerados más importantes y difíciles de manejar. Hemos logrado hacer esto de manera exitosa hasta en los contextos más complejos y conflictivos, con equipos conformados por políticos, empresarios, académicos, periodistas, líderes de sociedad civil y actores armados. Nuestra experiencia muestra que es posible, hasta en las situaciones más polarizadas y fragmentadas, que actores logren construir confianza, entendimiento, compromiso y capacidad, y de esta manera efectúen un cambio sistémico.

El camino a seguir que describimos en esta Parte 2 está basado en tres aportes:

1. Lo que escuchamos en México que fue presentado en la Parte 1.
2. Nuestra experiencia en otros países donde utilizamos “planificación transformadora por escenarios” para construir las bases para que grupos con diferencias profundas puedan trabajar colectivamente, incluyendo Sudáfrica, Guatemala, Colombia, Israel/Palestina y Tailandia.
3. Nuestra experiencia en otros países donde utilizamos “laboratorios sociales” para trabajar colectivamente a través del tiempo para afrontar desafíos complejos particulares, incluyendo algunos relacionados con comida, salud, energía, justicia y paz.

Basados en estas consideraciones, nuestra recomendación básica es el lanzamiento de un laboratorio social para afrontar los problemas de injusticia, inseguridad e inequidad en México. Además recomendamos que las bases para dicho laboratorio sean construidas a través de un proceso de planificación transformadora por escenarios.

L3I: un laboratorio para descubrir, probar e implementar soluciones a la injusticia, la inseguridad y la inequidad en México

El L3I sería un laboratorio social³ permanente, estructurado, seguro y no gubernamental, dentro del cual coaliciones o grupos de líderes de la sociedad civil, del medio empresarial y del gobierno podrían reunirse repetidamente en el futuro para desarrollar, a través de un ciclo rápido de aprender-haciendo, una serie de iniciativas para reducir la injusticia, la inseguridad y la inequidad.

Un laboratorio social es una estrategia no convencional para abordar problemas complejos que incluye los siguientes cambios.

³ Zaid Hassan, “The Social Labs Revolution: A New Approach to Solving Our Most Complex Challenges,” Berrett-Koehler, 2014.

De	A
Reparar síntomas o efectos	Abordar enfermedades estructurales o causas
Hacer recomendaciones en papel	Desarrollar soluciones en práctica
Depender de expertos y autoridades	Involucrar a todos los actores clave
Aprender y luego hacer (la implementación surge a partir de las políticas)	Aprender haciendo (las políticas surgen a partir de la implementación)
Implementar una solución elegida	Incubación repetitiva, creación de prototipos, y el manejo de un portafolio de soluciones prometedoras
Un proyecto único	Una plataforma estable y creciente que produce resultados a corto, mediano y largo plazo.

Propósito

El propósito de L3I no sería simplemente reunirse o hablar o hacer declaraciones o recomendaciones sobre lo que se debería hacer.

En lugar de esto, el propósito sería apoyar a los líderes mexicanos para que éstos, separadamente y en conjunto, emprendan acciones que reduzcan la injusticia, la inseguridad y la inequidad.

Este propósito se lograría:

- Estableciendo un espacio neutral, seguro y constructivo en el que diversas perspectivas e intereses puedan surgir y ser exploradas
- Construyendo equipos de trabajo de alta diversidad, alta confianza y alta capacidad
- Compartiendo información, experiencias de éxito y fracaso, y buenas prácticas (de dentro y fuera de México)
- Definiendo soluciones viables
- Permitiendo a los ciudadanos asumir la responsabilidad y la acción
- Construyendo marcos de referencia, compromisos y agendas compartidos
- Descubriendo, probando e implementando iniciativas que produzcan resultados
- Conectando, coordinando y alineando iniciativas
- Apoyándose unos a otros en el emprendimiento de este desafiante trabajo

Medidas del éxito

El éxito del L3I sería medido, entre otros, por estos indicadores:

- El nivel de injusticia, inseguridad e inequidad en México
- El número de líderes de renombre e influyentes que decidan participar en el L3I

- El número de iniciativas viables generadas o apoyadas por el L3I
- El nivel de diversidad, confianza y capacidad de los Equipos de Trabajo del L3I

Participación

Los participantes del L3I incluirían cuatro grupos sobrepuestos:

- Un Grupo Garante: un grupo plural, pequeño (3-5 personas) de la mayor pluralidad y autoridad moral que tendría como función garantizar la integridad del L3I; durante el primer año tendrían que dedicarle al L3I un día cada trimestre
- Un Grupo Organizador: un grupo pequeño y eficiente (10-15 personas) que tendría como función gobernar, administrar y dirigir el L3I; durante el primer año tendrían que dedicarle al L3I un día a la semana
- Un Equipo Ejecutivo: un equipo profesional, pagado y a tiempo completo (inicialmente de 5-10 personas) con capacidades tanto técnicas como políticas, cuya función sería coordinar, organizar y apoyar todas las actividades del L3I
- Múltiples Equipos de Trabajos: equipos diversos (de 10-30 personas cada uno) que tendrían como función descubrir, probar e implementar iniciativas, y estarían conformados según las necesidades de cada iniciativa

El L3I debería incluir participantes que sean líderes formales o informales de diferentes sectores, niveles, ideologías, zonas geográficas, y clases sociales, y de esta manera ser representativo (pero no representante) de los muchos Méxicos.

La innovación más importante ofrecida por el L3I sería el crear un espacio neutral en el cual los diferentes Méxicos existentes puedan trabajar juntos.

Principios organizacionales

1. El L3I debería “ser el cambio que desea ver” en México: como tal, debería ser justo, seguro e igualitario; e inclusivo, respetuoso y representativo de todos los Méxicos existentes.
2. El L3I no remplazará necesariamente las iniciativas ni las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales existentes. El L3I proveerá un espacio neutro e incluyente dentro del cual iniciativas y organizaciones nuevas y existentes se puedan encontrar, colaborar y aprender, y por lo tanto, reducir la injusticia, inseguridad e inequidad de una manera más efectiva, sencilla y dinámica.
3. La estrategia de trabajo del L3I debería ser sistémica (teniendo en cuenta las interconexiones estructurales y causales, no solamente los síntomas fragmentados), colaborativa (trabajando en equipos diversos y auto dirigidos, no dirigidos por las élites o por expertos), y experiencial (aprendiendo-haciendo para descubrir lo que funciona en la práctica, no sólo lo que funciona en la teoría).
4. El L3I debería ser creativo y ágil. Los participantes deberían utilizar sus cabezas, sus corazones y sus manos.

5. El L3I será una incubadora donde las iniciativas concebidas por los Equipos de Trabajos serán nutridas y desarrolladas. Sin embargo, estas iniciativas no serían tomadas en nombre del L3I y no tendrían que ser necesariamente respaldadas por todos los participantes del L3I. Solamente los representantes encargados del Grupo Garante, del Grupo Organizador y del Equipo Ejecutivo podrán hablar en nombre del L3I.
6. Las actividades del L3I deberían ser construidas gradualmente, comenzando con un primer Equipo de Trabajo, nacional, general, agregando con el tiempo Equipos de Trabajo adicionales para trabajar en asuntos específicos a nivel nacional, estatal o local. Con el tiempo se prevé crecer y tener equipos trabajando no solo en múltiples iniciativas, sino también en múltiples regiones geográficas.
7. El L3I debería ser una iniciativa no gubernamental. El gobierno debería participar pero no dirigirlo.
8. Aunque el L3I necesitará operar por varios años antes de poder cumplir su propósito, su credibilidad y viabilidad solamente podrá mantenerse si en el primer año algunas de las actividades sobre los temas urgentes resultan ser exitosas.

S3I: planificación transformadora por escenarios para la injusticia, la inseguridad y la inequidad en México

Recomendamos emplear un proceso de planificación transformadora por escenarios⁴ para construir las bases para este laboratorio social. Más específicamente, recomendamos la convocación de un primer Equipo de Trabajo (conformado por 30 líderes de máxima diversidad, reputación y conexión) para participar en tres talleres durante un período de seis meses, para emprender tres tareas paralelamente: (1) desarrollar un conjunto de escenarios sobre los posibles futuros para la injusticia, la inseguridad y la inequidad, (2) diseñar el laboratorio, y (3) identificar el primer conjunto de iniciativas para trabajar en el laboratorio.

La razón para esta recomendación es que un proceso tan estructurado de planificación transformadora por escenarios permitiría a este Equipo de Trabajo construir las relaciones, los entendimientos, las intenciones y las capacidades necesarias para poder (en conjunto con el Grupo Garante, Grupo Organizador y Equipo Ejecutivo) diseñar, crear y lanzar el laboratorio. Asimismo, los escenarios producidos por este grupo proporcionarán un marco claro y creíble para el trabajo del laboratorio.

Metodología

En algunas ocasiones, los sistemas sociales se atascan. No hay suficiente acuerdo entre los actores principales sobre lo que está sucediendo o lo que podría o debería suceder, para que el sistema pueda avanzar. La confusión y el conflicto impiden el progreso y crean un riesgo de regresión.

En dichos contextos, la planificación transformadora por escenarios puede ser útil. Este proceso ayuda a políticos, funcionarios públicos, activistas, empresarios, sindicalistas, académicos, y líderes de otros grupos interesados a trabajar colectivamente en la construcción de un entendimiento

⁴ Adam Kahane, “Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future,” Berrett-Koehler, 2012.

compartido sobre lo que está ocurriendo y sobre lo que podría ocurrir en el sistema, para luego actuar en base a este entendimiento.

El enfoque de la planificación transformadora por escenarios es el desarrollo, la diseminación, y el uso de un conjunto de dos, tres o cuatro escenarios (narrativas o historias estructuradas) sobre lo que es posible. Un escenario es una historia sobre lo que *podría* ocurrir: una hipótesis internamente consistente sobre el futuro que es relevante, desafiante, plausible y clara. Un escenario no es ni una historia sobre lo que *va* a ocurrir (un pronóstico o una predicción), ni es una historia sobre lo que *debería* ocurrir (una visión o una propuesta o un plan).

Los escenarios proporcionan un marco y un lenguaje compartidos para las conversaciones estratégicas entre y a través los diferentes grupos interesados sobre la situación de la cual hacen parte y sobre que acciones pueden tomar, deben tomar y van a tomar para afrontarla. De esta manera, la planificación transformadora por escenarios ofrece una forma para que los sistemas sociales puedan desatascarse y avanzar.

Pasos a seguir

El proceso de planificación transformadora por escenarios consiste de cinco pasos:

- El primer paso es enrolar a un equipo de personas a través del sistema que quiera—y que juntos sean capaces de—influenciar el futuro de ese sistema. Este sistema puede ser una comunidad, un sector o un país: cualquier conjunto político-económico-social que es demasiado complejo para ser entendido o transformado por cualquiera de sus partes.
- El segundo paso es que el equipo de escenarios construya un entendimiento general compartido sobre lo que está pasando en el sistema del cual hacen parte y al cual quieren influenciar. El equipo llega a este trabajo con posiciones y perspectivas discordantes sobre el sistema, razón por la cual este proceso requiere que las personas vayan más allá de sus visiones preestablecidas y que vean la situación con una nueva perspectiva. Requiere que las personas vean no solo su parte del sistema sino el sistema completo, y que estén abiertos a preguntar y a aprender.
- El tercer paso es que el equipo construya un conjunto práctico de escenarios sobre lo que podría pasar en el sistema y alrededor del mismo. Para ser útil, los escenarios deben ser relevantes, desafiantes, plausibles y claros. Los escenarios productivos permiten un avance en la forma de pensar y de actuar de los actores a través del sistema.
- El cuarto paso es que el equipo pueda ver lo que los escenarios les dicen sobre lo que ellos pueden y deben hacer. Estas conclusiones pueden ser con respecto a medidas que deben tomar para adaptar las cosas que no pueden influenciar, o con respecto a medidas para influenciar las cosas que pueden ser influenciadas. Estas conclusiones pueden ser con respecto a medidas que deben tomar colectiva o individualmente.
- En el quinto y último paso, los miembros del equipo actúan, entre ellos y con otros actores del sistema, para transformar su situación. Estas acciones pueden tomar un número de formas: campañas, reuniones, movimientos, publicaciones, proyectos, iniciativas, instituciones, o legislaciones; privadas o públicas; a corto o largo plazo. Las actividades de este último paso, más que aquellas de los pasos anteriores, no podrán ser previstas o planificadas. Estas actividades no serán necesariamente parte del proyecto de escenarios como tal.

En el caso de México, el primer paso debe ser que el Grupo Organizador y el Equipo Ejecutivo

invite al Equipo de Trabajo (en el cual pueden estar incluidos algunos de los miembros del Grupo Organizador) a seguir el segundo y tercer paso. El cuarto paso incluirá el diseño, el establecimiento de la agenda para el laboratorio, y la invitación para que otros se unan a éste. El laboratorio proveerá el espacio para poder continuar con el quinto paso.

Resultados

A través de estos pasos, la planificación transformadora por escenarios produce cinco tipos de resultados:

- Primero, produce *relaciones* a lo largo de los sistemas: la experiencia de los actores principales de todos los sistemas—incluidos algunos que han estado bloqueados en el conflicto—de trabajar colectiva y constructivamente en desafíos complejos compartidos.
- Segundo, produce *entendimientos* sistémicos: un conjunto de escenarios que iluminan y esclarecen el pasado, el presente, y los posibles futuros del sistema.
- Tercero, produce *intenciones* que tienen en cuenta a todo el sistema: compromisos, por parte de los actores principales, sobre lo que necesitan hacer iluminados por estos escenarios.
- Cuarto, produce en los actores y entre los actores que participen, *capacidades* para liderar un cambio sistémico.
- Quinto, produce *acciones* que tienen como objetivo transformar el sistema: iniciativas tomadas por estos actores y otros para avanzar.

Parte 3: Descripción de un primer año de actividades

Mes 1 al 3: Organización del trabajo

Que	Quien
Reunir a un Grupo Organizador plural	Los participantes actuales del trabajo que lo quieran avanzar
Convocar al Grupo Garante	Grupo Organizador
Contratar un Equipo Ejecutivo	Grupo Organizador
Establecer el L3I como una organización no gubernamental e independiente	Equipo Ejecutivo
Establecer un sistema de operación básico para la organización, incluyendo una plataforma en la red y presencia en las redes sociales	Equipo Ejecutivo
Preparar un presupuesto de operación de 3 años y recaudar los fondos necesarios	Equipo Ejecutivo con el apoyo del Grupo Organizador
Recolectar las iniciativas existentes sobre la injusticia, la inseguridad y la inequidad en México, además de estudios de caso dentro y fuera de México	Equipo Ejecutivo
Convocar al primer Equipo de Trabajo conformado por 30 líderes de máxima diversidad, reputación y conexión	Equipo Ejecutivo con el apoyo del Grupo Organizador

Mes 4 al 9: Construcción del S3I

Que	Quien
Realizar tres talleres presenciales de tres días para (1) crear el S3I, (2) diseñar el L3I, y (3) identificar el primer conjunto de iniciativas para trabajar en el L3I.	Equipo de Trabajo con el apoyo del Equipo Ejecutivo

Mes 10 al 12: Diseminación del S3I y lanzamiento del L3I

Que	Quien
Diseminar el S3I para generar reflexión y acción para reducir la injusticia, la inseguridad y la inequidad.	Equipo de Trabajo con el apoyo del Equipo Ejecutivo
Lanzar el L3I como un espacio continuo de trabajo para reducir la injusticia, la inseguridad y la inequidad, y para comenzar el trabajo, con Equipos de Trabajo adicionales, del primer conjunto de iniciativas.	Equipo de Trabajo con el apoyo del Equipo Ejecutivo
Establecer un Fondo Social de Innovación (F3I) para invertir en iniciativas prometedoras generadas por el L3I	Equipo Ejecutivo con el apoyo del Grupo Organizador

Anexo: Lista de Personas Entrevistadas (*)

Francisco Abundis	Raúl Flores Adame	Miguel Angel Osorio Chong
Salomón Achar	Angélica Fuentes	Guillermo Osorno
Ximena Adión	Rossana Fuentes Berain	Ezequiel Padilla
Adriana Aguilar	Enrique Galindo	Paolo Pagliai
Elisa Alanís	Alexandria Garita	Juan Pardini
Santiago Álvarez	Daniel Gershenson	Bernardo Pardón
José de Jesús Álvarez Díaz	Fernando Gómez Mont	Carmen Parra
Ricardo Anaya	Moisés Gómez Reyna	Raúl Paulín
Pedro Aspe	Alonso Gómez Sanz	Silvia Pérez
Arturo Elías Ayub	Lorena González	Susan Pick
Maite Azuela	Guadalupe González Chávez	Alfonso Poiré
Nadjeli Babinet	Claudio X. González	Alejandro Ramírez
Enrique Bautista	Guajardo	Graco Ramírez
Marcelina Bautista	Grupo Democracia	Armando Regil
Maciej Bazela	Deliberada	Oscar Rey Meneses
Sergio Beltrán	Simón Hernández	Pedro Reyes
Ulises Beltrán	Francisco Hernández Juárez	Salvador Reyes
Julián Blancas	Dieter Holtz	Federico Reyes Heróles
Jorge Buendía	Clara Jusidman	Armando Ríos Piter
Roy Campos	Indira Kempis	Ana Sofía Rodríguez
Agustín Cárstens	Mateo Lejarza	Carlos Rodríguez
María Amparo Casar	Fernando Lerdo de Tejada	Gerardo Rodríguez Sánchez
Luis Castro Obregon	Sergio López Ayón	Lara
Mónica Cerda	Raquel López Portillo M.	Mónica Sáenz
José Luis Chicoma	Gastón Luken	Adalberto Saviñon Diez de
Comunidad Milpa Alta	Julio Madrazo García	Sollano
Hugo Concha	Ana Laura Magaloni	Daniel Servitje
José Enrique Contreras	Javier Mancera Arrigunaga	Margarita Sierra
Max Correa	Antonio Martínez Velázquez	Palmira Silva
Juan Carlos Cruz	Jaime Martínez Veloz	Jesús Silva-Herzog Márquez
Eufrosina Cruz Mendoza	Antonio Marvel	América Solórzano
Jonathan Davis	José Méndez	Jesús Carlos Soto Morfín
Luis de la Calle	José Merino	Daniel Soto
Juan Ramón del la Fuente	Marco Michel	Andrés Suárez
Ricardo Raphael de la Madrid	Gustavo Mohar	Miguel Valdés Villarreal
Juan Díaz de la Torre	Pablo Montaña	Pablo Valdés
Emanuel del Real	María Elena Morera	Edmundo Vallejo
Ismael Eslava	Joaquín Narro	Gonzalo Antonio Vergara
Luis Espino	Lydia Negrete	Rojas
Jimena Esquivel	Mario Núñez	Jaime Zabludovsky
Annia Ezquerro	Aurelio Nuño	Gina Zabludovsky
Carla Fernández	Concepción Olavarrieta	Arturo Zapata
José Antonio Fernández	Adolfo Orive	Ma. Enriqueta Zepeda

(*) Nota: En algunas de las reuniones grupales, no todos los nombres de los participantes fueron anotados.