



INGENIERÍA Y CODISEÑO DE ESPACIOS
COMUNITARIOS EN ARGENTINA

Natalia Zlachevsky e Ivana Primitz



TÚMIN: UNA MONEDA PARA
EL DESARROLLO LOCAL

Mildred Berrelleza

Stanford SOCIAL INNOVATION Review

En Español

SSIRÑ #7
VOL. 2, NO. 7

Marcar el paso de los emprendedores al éxito

SONALI V. RAMMOHAN,
TIM WEISS, DARIUS TETER
Y JESPER B. SØRENSEN



PLUS

“Pixza”: inclusión y
emprendimiento
social en una caja
de pizza



Tecnológico
de Monterrey

CONTENIDOS

DESTACADOS

EN PORTADA

Ilustración de Carolyn Ridsdale



30 Marcar el paso de los emprendedores al éxito

SONALI V. RAMMOHAN, TIM WEISS, DARIUS TETER Y JESPER B. SØRENSEN

Esta nueva clase de organizaciones apoya a los emprendedores de mercados emergentes para alcanzar sus objetivos prestándoles conexiones significativas y acompañamiento a largo plazo.

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL



40 Túmin: una moneda para el desarrollo local

MILDRED BERRELLEZA

Ante la creciente desigualdad en México, una moneda social se convierte en una herramienta de empoderamiento y autogestión para la comunidad, colocando a la persona al centro de todos los intercambios económicos.



50 A favor de los derechos de los indígenas

MOIRA BIRSS Y KATE FINN

Las empresas deben considerar los derechos de los pueblos indígenas para entender mejor los riesgos climáticos que enfrentan sus negocios.

4 **NOTA DEL EDITOR**

Colaborar... más que nunca

5 **SSIRÑ ONLINE**

Reorientar el argumento empresarial para la sostenibilidad corporativa / Diseñar un modelo circular de negocios para tu empresa

6 **QUÉ HAY DE NUEVO**

Recolectar los plásticos perdidos / Llevar arte del desierto a la ciudad / Un software para democratizar el emprendimiento social

INFORME DE CAMPO10 **Deportes de aventura para personas con discapacidad**

Esta organización en la India es pionera de los deportes inclusivos: busca que sean accesibles para las personas discapacitadas.

PRITI SALIAN

12 **Una granja cooperativa que combate la delincuencia**

Libera Terra recupera tierras robadas por la mafia italiana y crea oportunidades económicas para sus comunidades.

AGOSTINO PETRONI

14 **La revolución en la energía renovable**

Este consorcio escocés promueve la generación de energía renovable y de propiedad colectiva.

PAUL HOCKENOS

ESTUDIO DE CASO

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

18 **Ingeniería y codiseño de espacios comunitarios en Argentina**

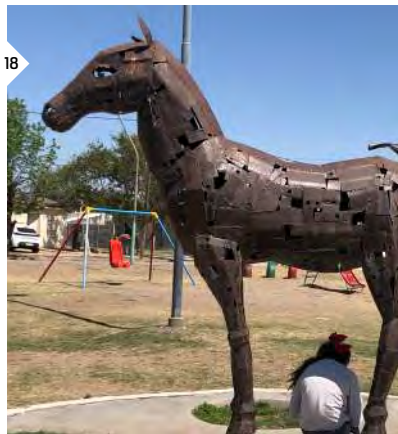
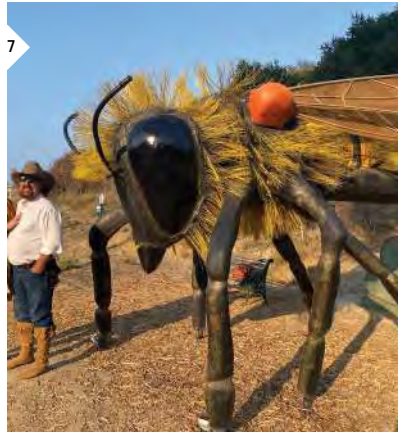
Ingeniería Sin Fronteras Argentina (ISF-Ar) trabaja en periferias urbanas contaminadas, en contextos de encierro y en comunidades rurales aisladas, imaginando en forma colectiva esculturas, patios de juego y espacios productivos.

NATALIA ZLACHEVSKY E IVANA PRIMITZ

26 **“Pízza”: inclusión y emprendimiento social en una caja de pizza**

Esta pizzería mexicana busca la reinserción social para personas sin hogar, y es un ejemplo para rediseñar modelos de negocio que fomenten mayor impacto y se adapten a las crisis.

GREGORY C. UNRUH Y FERNANDA ARREOLA

**ESPECIAL SSIRÑ**62 **Hacer asequible lo aspiracional: cómo adoptar la innovación frugalen la base de la pirámide**

Las empresas y las organizaciones sin fines de lucro deben ser más realistas y empáticas para entender que las decisiones de los consumidores no se basan únicamente en el costo de los productos sino también en las emociones que generan.

CRISTIAN GRANADOS Y JAIDEEP PRABHU

PUNTO DE VISTA66 **Rediseñar las solicitudes de propuestas para las comunidades**

Las solicitudes de propuestas resultan ser contraproducentes para las iniciativas de cambio social. Es necesario buscar el empoderamiento de las comunidades en las que trabajamos.

DEVON DAVEY, HEATHER HISCOX Y NICOLE MARKWICK

68 **Un sentido de pertenencia**

Es necesario fomentar vínculos sociales para evitar el aislamiento social y sus repercusiones en la salud.

RISA WILKERSON

70 **Cómo fomentar los lazos de colaboración**

Es común que los colaboradores se centren en el *por qué* y no en el *cómo*. Se proponen tres enfoques colaborativos para superar esta barrera.

ADAM SETH LEVINE

73 **INVESTIGACIÓN**

El sesgo de las mujeres candidatas / Diversidad, jerarquía y trabajo en equipo / Élités, ciudadanos y organizaciones internacionales / Cuando la discriminación se encuentra con la meritocracia

LIBROS78 **Superar las diferencias partidistas**

I Never Thought of It That Way de Mónica Guzmán

MEGAN WILDHOOD

81 **ÚLTIMA MIRADA**

El autobús de ositos de peluche

ESTUDIO DE CASO

UNA MIRADA PROFUNDA AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

¡ARTÍCULO
ORIGINAL EN
ESPAÑOL!

Ingeniería y codiseño de espacios comunitarios en Argentina

Natalia Zlachevsky e Ivana Primitz

Ingeniería Sin Fronteras Argentina trabaja en periferias urbanas contaminadas, en contextos de encierro y en comunidades rurales aisladas, imaginando en forma colectiva esculturas, patios de juego y espacios productivos.

En el año 2012 en Buenos Aires, un grupo de personas desconocidas se encontraron motivados por un propósito común: dar respuesta a la desigualdad a través de proyectos de ingeniería, llevar la tecnología a los rincones del territorio atravesados por la pobreza, y crear un tipo de organización que antes no existía en el país más austral del mundo. Un primer grupo fue impulsado por Adán Levy, ingeniero mecánico, y Natalia Zlachevsky, antropóloga social. A las primeras reuniones llegaron personajes muy variados como Estelita Cammarota, ingeniera industrial de gran trayectoria y coordinadora de carreras universitarias en cárceles, voluntarios de la organización TECHO, una ingeniera mecánica, activista por los derechos humanos del colectivo LGTBQ+, un diseñador gráfico y muchas otras personas más.

Entre tortas de manzana, mate amargo y horas de debate, decidieron crear una organización: Ingeniería sin Fronteras Argentina. Acordaron que no se llamaría “Ingenieros” porque había mujeres, pero, además, porque si bien se haría ingeniería, sería una organización interdisciplinaria. Para todos aquellos que quisieran sumarse en el voluntariado, diseñaron unas camisetas azules con un slogan que

NATALIA ZLACHEVSKY es socia fundadora de Ingeniería Sin Fronteras Argentina, donde coordina el área de Formación e Incidencia. Antropóloga social con estudios de maestría en Género, Sociedad y Políticas (Tesis en curso) y coordinadora académica de la Diplomatura en Gestión Estratégica de Proyectos Sociales (UTN BA). También trabaja como consultora en un programa de inclusión digital de mujeres indígenas del Gran Chaco, desde el Área de Género de FLACSO Argentina.

IVANA PRIMITZ es miembro de la comisión directiva de Ingeniería Sin Fronteras Argentina donde coordina el Laboratorio de Codiseño. Arquitecta, consultora e investigadora con maestría en Gestión y Desarrollo Habitacional, también es profesora de la diplomatura en Gestión Estratégica de Proyectos Sociales en la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires, en la maestría en Desarrollo Sostenible y en las cátedras de Innovación y Ética y Sostenibilidad de la Universidad Blas Pascal de Córdoba.


invitaba a trabajar por el cambio colectivo: “Ingenieremos un mundo mejor”. Esta asociación tiene el color y la textura de las personas que fueron acercándose a conformarla, buscando el intercambio cultural, e incorporando la dimensión simbólica y estética en todo lo que hace. La apertura, el trabajo en red y la colaboración están en su ADN, quizás por eso su logo es un hexágono inspirado, entre otras cosas, en los panales de las abejas.

Ingeniería Sin Fronteras Argentina (ISF-Ar) desarrolla proyectos de ingeniería con enfoque de derechos humanos y promueve el

desarrollo comunitario. Esto significa, entre otras cosas, que las comunidades, sujetos de derecho, participan en los proyectos que van a tener impacto en su vida cotidiana. Si bien, la organización, desde sus inicios, ha buscado convocar a los y las destinatarias en la ejecución de las obras, ha enfrentado el desafío de incorporar la participación comunitaria en las distintas etapas de los proyectos. Ante esta inquietud, la propuesta de construir una metodología de codiseño e implementarla se ha convertido en una forma de fortalecer el propósito de la organización.

En este artículo compartimos diferentes desafíos y aprendizajes que han surgido a partir de implementar el codiseño en nuestros proyectos. Primero, que se puede codiseñar en contextos diversos con distintos públicos: cárcel, mujeres en situación de vulnerabilidad, niños y niñas, que, para hacerlo, es necesario adaptar al contexto las técnicas utilizadas. También, que existen condiciones para que se den los procesos de codiseño: para que exista una toma de decisión efectiva, para que quienes facilitan puedan decodificar e interpretar, y para que las propuestas animen a las personas a tomar la palabra. Por último, esta metodología permite comprender nuevos aspectos del territorio y las personas para redefinir problemas y estrategias.

Partiendo de la convicción de que la participación resulta en proyectos democráticos, y que permite una mejor apropiación por parte de los y las protagonistas, se busca animar a otras organizaciones a pensar en procesos de codiseño en contextos que no se habían imaginado, y a idear las mejores estrategias para que la participación sea genuina. A partir de diversos ejemplos, buscamos socializar herramientas y aprendizajes que permitirán enfrentar desafíos en el proceso y se pondrá en valor el conocimiento que circula en proyectos comunitarios.

 **Taller con niños y niñas para codiseñar la plaza del Barrio Zepa B.**

Apostar por la comunidad: diseñar con todos/as

Ingeniería Sin Fronteras Argentina (ISF-Ar por sus siglas) es una asociación civil que surge en Buenos Aires, Argentina, en el año 2012, y tiene características que la distinguen de otras ISF en el mundo tales como: ser interdisciplinaria; tiene un enfoque de derechos humanos (promueve derechos, articula con el Estado y persigue la participación ciudadana); y trabaja solo dentro de su país (en países europeos, como en Estados Unidos o Australia, los “sin fronteras” a menudo suelen trabajar en otros países periféricos).

Durante diez años de existencia, esta organización ha construido puentes vehiculares en zonas rurales y urbanas, salones comunitarios, jardines de infantes, escuelas, sistemas de cosecha y almacenamiento de agua de lluvia en comunidades rurales aisladas, y mucho más. Además, comparte su enfoque y experiencia ofreciendo programas de formación y capacitación, promueve el trabajo voluntario y las alianzas colaborativas con instituciones y organizaciones del sector público y privado. A diferencia de los proyectos de ingeniería tradicionales, que parten de la superioridad del conocimiento técnico frente a otros saberes, ISF-Ar propone un enfoque centrado en la comunidad trabajando en periferias urbanas contaminadas, en contextos de encierro, imaginando esculturas, patios de juego o espacios productivos. Sin embargo, el deseo de promover la participación implica mucho más que convocar a construir.

En los proyectos iniciales desarrollados por la organización, el diseño de las obras se centraba en la resolución tecnológica del proyecto y se consultaba a la comunidad sobre los requerimientos funcionales del espacio. Los diseños se elaboraban en base a los marcos referenciales de los diseñadores y no necesariamente en un diálogo centrado en priorizar las transformaciones deseadas por los usuarios. Las instancias de conversación con los referentes más



próximos del territorio tenían forma de espacios consultivos o de validación, asumiendo de algún modo que el conocimiento de los observadores técnicos era suficiente insumo para el diseño. Esto era mucho más que lo que suele hacerse en proyectos tradicionales. Un ejemplo de la importancia de la consulta es el caso de un puente vehicular que se construyó en una comunidad rural aislada. La consulta a la comunidad permitió detectar que la ubicación del puente que se había diseñado podría generar accidentes y se modificó la propuesta inicial. Sin embargo, romper con la verticalidad y construir junto con las comunidades implicaba mayores desafíos.

Ya hace tiempo que los proyectos que se orientan al desarrollo de poblaciones en situación de vulnerabilidad buscan la legitimidad a partir de la participación de los y las destinatarias y la construcción de consensos. Estos procesos son motivados por ver los fracasos que ocurren cuando los proyectos son diseñados desde afuera. En la historia de los proyectos de desarrollo, hay muchísimos ejemplos de obras abandonadas de las que la población no se apropia o poblaciones fragmentadas por los conflictos que generan los mismos proyectos. Por lo general, existen ciertos “vicios de la profesión” a partir de los cuales los diseñadores expertos presuponen un programa de necesidades y esperan con afán que el taller de codiseño valide sus supuestos. Sin embargo, la participación no es importante solamente para que la comunidad se apropie de una obra o la cuide, sino porque es una forma de generar caminos más democráticos e inclusivos y, por lo tanto, debe ser genuina.

Así fue como ISF-Ar asumió el desafío de incorporar la participación en todas las etapas del proyecto, empezando por dar la voz en la etapa del diseño. Pero ¿cómo se hace para que no sea solamente una ronda de preguntas? ¿De qué manera se logra una construcción colectiva? Entendemos como codiseño: “la creatividad de diseñadores y personas que no están formadas en diseño trabajando juntas en procesos de desarrollo de diseño”. De este modo, el codiseño implica la creación de espacios de toma de decisión entre destinatarios y diseñadores.

La idea de probar metodologías de codiseño comenzó en el nodo de ISF-Ar de Córdoba. Unimos lo que cada quien traía: por un lado, la arquitectura de Ivana Primitz y las investigaciones sobre la construcción social del hábitat, tomando como referencia las experiencias de arquitectos que diseñan de manera participativa con la comunidad tales como: Rodolfo Livingston, Mario Jorge Jaúregui (autor del programa Favela Barrio) y Henry Sanoff (creador de juegos de diseño); por otro lado, de la mano de Natalia Zlachevsky, nos apoyamos en la antropología aplicada, en las experiencias de metodologías participativas y de codiseño en otros ámbitos. Juntas empezamos a amalgamar nuestros saberes y nos animamos a cocrear y experimentar técnicas adaptadas a cada proyecto (algunas fueron inspiradas por otras organizaciones tales como Ideo, Interaction Design Foundation, Percolab, RedCimas o en América Latina Teje Redes, por citar algunas).

A partir de la ronda de información y consulta, la organización comienza a incorporar talleres participativos en los que se facilitan dinámicas que permiten dar voz a cada participante, incorporar sus ideas y generar espacios de decisión conjunta en los que se ponen en juego distintos intereses. La etapa de codiseño en ISF-Ar tiene fibras de colores, adhesivos, planos, figuras, materiales plásticos, dibujos, juegos de roles, prototipos, incluso discusiones acaloradas. También tiene encuestas, gráficos y horas de análisis. Y es cada experiencia la que va allanando el camino para las siguientes, pero cada una es singular, porque las técnicas siempre se adaptan a las particularidades de cada contexto.

Cuando los niños y niñas hablan: codiseñar al ritmo de la comunidad

Corría el año 2017, Ivana facilita el primer taller de codiseño para el mejoramiento de una plaza en la periferia de la ciudad de Córdoba. El primer encuentro convoca alrededor de 50 niños y niñas, un grupo de personas adultas y jóvenes del barrio. Se aplican distintas técnicas de acuerdo con la edad de los y las participantes para que propongan ideas sobre cómo mejorar la plaza y codiseñar una escultura, en sintonía con los ritmos de la comunidad. Pero ¿cómo llegamos hasta acá?

A inicios del año 2017, ISF-Ar fue convocada por un vecindario de la periferia de la ciudad de Córdoba, barrio Zepa B, que existía como resultado de una política de relocalización impulsada por el gobierno provincial. Si bien, la política había resuelto el problema de vivienda, también se había creado un barrio aislado y atravesado por múltiples situaciones de desigualdad. La mayoría de las familias trabajaban en la recolección informal de residuos (usando carros tirados por caballos) y sin acceso a servicios básicos. Aquí comenzó un proyecto orientado a los espacios colectivos: la ampliación de un salón comunitario y el mejoramiento de la plaza del barrio especialmente pensando en las infancias.

En este encuentro de codiseño con niños y niñas se usaron maquetas y dibujos para proponer ideas de mejora para la plaza y sugerencias de diseño para una escultura. Por su parte, adolescentes y personas adultas a través de entrevistas y lluvias de ideas, también expresaron cómo les gustaría que fuera su espacio recreativo: más sombra, juegos coloridos, vallas de seguridad, asientos y mesas, fueron algunas de las propuestas. El primer encuentro nos sirvió para entender dinámicas cotidianas, reconocer deseos y valores; así también, interpretar lo que la comunidad no dice, identificando los puntos de conflictos y, por supuesto, analizar lo que la comunidad dice, piensa y hace y compartirlo con el equipo a cargo de diseñar las obras: dos arquitectas, un paisajista y un escultor.

¿Qué hacen los y las diseñadoras expertas en procesos de codiseño? Tienen conocimientos específicos que, a partir de los talleres participativos, les permiten generar conceptos y nuevas comprensiones que nutren y sustentan la propuesta de diseño siempre en diálogo con los saberes locales. Decidimos construir una escultura a partir de materiales reciclados para sensibilizar sobre el ambiente y los residuos, que es una problemática cotidiana, pero también es elemento identitario de un barrio de recicladores urbanos o carreos y, además, incorporar a ellos la dimensión de la belleza. ¿Y por qué incluir a un artista?

En general, cuando la sociedad pone la mirada en los sectores con altos niveles de vulnerabilidad, el arte suele ser visto como un lujo, se prioriza la funcionalidad y la emergencia. Sin embargo, si consideramos la belleza no como una categoría universal sino subjetiva y apreciamos sus efectos en la vida cotidiana de las personas, podremos ver que repercute en el bienestar y que permite que los significados comunes se plasmen y se materialicen como símbolos. El arte puede ser un puente a la pertenencia y a la construcción de la comunidad. Todas las personas tienen derecho a la belleza. Este derecho implica vivir en entornos agradables donde la expresión de lo bello parte de la cultura local y pone en valor los espacios y vivencias de sus habitantes.

¿Qué imagen eligieron los niños y niñas para la escultura emblema del barrio? Por unanimidad fue elegido un caballo, el mismo que

permite transportar carros llenos de residuos para reciclado que posibilitan la subsistencia de las familias y que forma parte del universo cultural de esta comunidad.

“Cuesta mucho diseñar con otros. Admitir la opinión de los demás e incorporarla es el gran desafío. Participar en este proyecto me abrió ideas, sumar las miradas de los otros y ver cómo se plasman en la obra. Los niños decidieron qué figura querían para su plaza y además estuvieron en el proceso de construirla”, dice Diego Gutierrez, escultor convocado por ISF-Ar para cocrear la escultura.

En un segundo encuentro se presentó a la comunidad el anteproyecto de la plaza y el diseño de la escultura para su validación. Luego, los y las diseñadoras expertas hicieron los ajustes necesarios al proyecto, se dio inicio a las tareas de obra y se recibieron árboles, equipamientos urbanos e iluminación de parte del gobierno municipal. A lo largo del proyecto se creó una mesa de instituciones barriales, y una red de trabajo con una agenda de tareas y eventos compartidos que pudo resolver otras necesidades prioritarias de la comunidad.

Pasaron ya tres años desde la inauguración y la escultura permanece reluciente como el primer día. Tanto el caballo como la plaza son cuidadas y disfrutadas por todas las infancias de barrio Zepa B. Podríamos pensar que la participación de los niños y niñas en el diseño, sumado a la incorporación del caballo como elemento clave de la identidad comunitaria, tienen el potencial de generar lazos emocionales y conectar a las personas con los lugares ayudando a su apropiación y cuidado.

A partir de esta experiencia, la organización incorporó la metodología de codiseño y hoy no puede faltar en los nuevos proyectos. Hay consenso en que, de este modo, las obras cobran aún más sentido para la comunidad, la fortalecen y el proceso resulta en un mayor cuidado del espacio colectivo. Sin embargo, la gran dificultad en este proyecto fue el compromiso de las instituciones a lo largo del tiempo una vez concluidas las obras. En base a frustraciones previas, sabíamos que la participación no iba a darse de manera espontánea, sino que había que construirla y que en todos los territorios la colaboración va de la

mano de tensiones para mantener las expectativas de los grupos de interés. En este caso en particular fue clave articular con las escuelas de la zona e

📍 **Esta escultura del caballo, creada a partir de codiseño, ahora adorna la plaza de Barrio Zepa B**

FOTO CORTESÍA DE ISF-AR



incorporar la obra a la agenda de actividades del barrio. Confirmamos que no romantizar la participación es clave para afrontar este tipo de procesos y que la autogestión comunitaria es un horizonte que nos ayuda a caminar, pero que no necesariamente se cumple.

Detrás de los muros: codiseñar como salida

Si las metodologías de codiseño sirven para la apropiación de los espacios, ¿tiene sentido invitar a gente a participar en el diseño de una obra que no va a usar? ¿Le encontrarán valor a hacer algo a largo plazo quienes están de tránsito? Todas esas preguntas surgieron cuando en 2020 se comenzó a imaginar un nuevo proyecto en un penal de mujeres: un patio de visitas para los niños y niñas que van a visitar a sus madres, abuelas o tías.

Las respuestas a esas preguntas llegaron rápidamente. Quince mujeres, que además estudiaban en un centro universitario intramuros, se comprometieron con la idea de tener un espacio alegre, adecuado e incluso divertido. En el primer taller de codiseño, esta vez Natalia, junto a un equipo interdisciplinario de ISF-Ar Buenos Aires, invitaron a las mujeres a imaginar un nuevo espacio. Llevaron cuatro cajas de zapatos y un montón de materiales para que ellas hicieran una maqueta: plastilina, témperas, stickers con imágenes de juegos y juguetes, fibras, crayones, papeles. Lo primero que llamó la atención fue que prefirieron pintar y modelar en vez de pegar los stickers que habían llevado, pero lo realmente novedoso vino después. Tres de los cuatro grupos de mujeres recortaron las cajas y las abrieron, “queremos que los chicos no sientan que están entrando a una cárcel, que les guste venir”.

El proyecto cada vez cobraba más sentido, ya no solo era el derecho de las mujeres detenidas a tener un espacio agradable y funcional, sino el de un montón de niños y niñas que atraviesan la experiencia de entrar a un penal para poder mantener el vínculo con sus familiares. La actividad siguiente sería observar una jornada de visitas para entender el uso del espacio cuando ingresan personas externas al penal. Aunque todo era entusiasmo para seguir adelante con la etapa de diseño, algo que no imaginábamos se interpuso en los planes de avance: la pandemia.

Dentro de las cárceles no se autoriza a las personas a conectarse a internet, con lo cual en 2020 el diálogo con las mujeres se vio interrumpido y la posibilidad de reformar el espacio dejó de ser una prioridad ante la situación de emergencia. Finalmente, en 2021, después de un año se pudo volver con barbijos y recaudos. Observar la jornada de visitas por las restricciones sanitarias fue imposible, pero pudimos invitar a las mujeres a dibujar en grandes papeles las dinámicas de las visitas antes y postpandemia, “Ustedes en la cuarentena, cada vez que despedían a un familiar, sentían lo mismo que sentimos nosotras al finalizar una visita”, dijo una de las mujeres privadas de su libertad ambulatoria. Quizás sin saberlo, durante los más de cuatro meses que duró la cuarentena estricta en Argentina, algo de comprensión habíamos ganado.

En esa visita identificamos que quince mujeres no eran necesariamente representativas de las casi cien que vivían en los distintos pabellones de esa unidad, y que, si la idea era que todas pudieran tomar decisiones sobre las reformas al espacio, era necesario una técnica diferente. Así fue como diseñamos una encuesta y casi setenta mujeres la completaron dejando sus voces y sentires respecto al espacio.

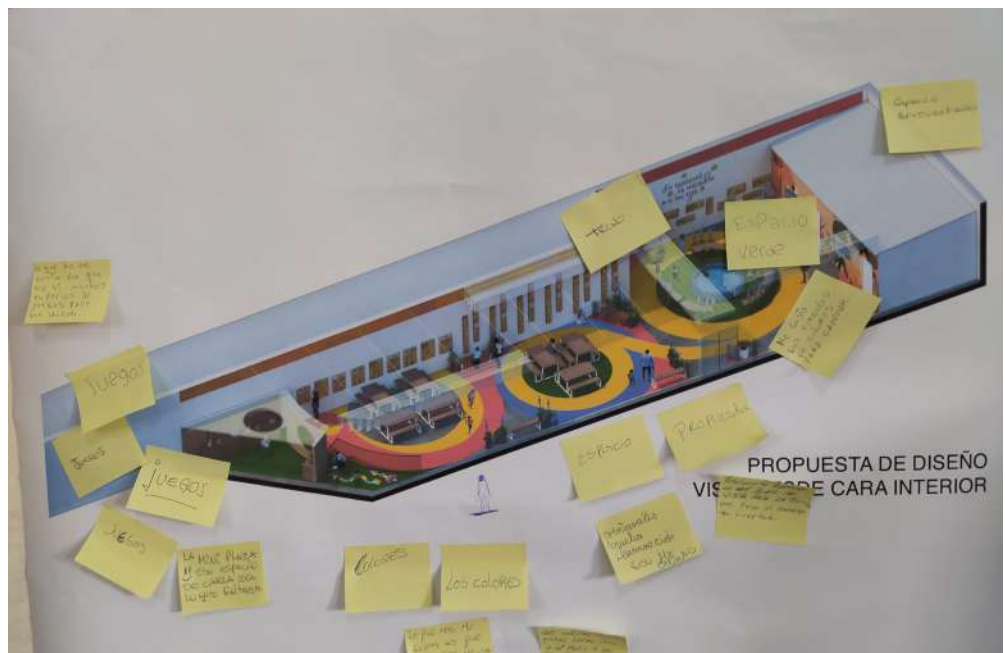


Cuando el equipo de ISF-Ar se acercó a principios de 2022 al penal para validar el diseño final, casi no quedaban mujeres de las primeras que habían asistido al taller porque habían salido en libertad. Sin embargo, las que se quedaron, continuaron con la misma motivación de diseñar para las mujeres del futuro, deseando no ser ellas las usuarias de ese nuevo espacio. En el proceso, el diseño arquitectónico cambió radicalmente: de una primera versión en la que el espacio parecía un parque de diversiones, a una versión final despejada con muchos espacios libres. Justamente en los talleres había surgido el concepto del caminar con las personas que venían de visita para tener charlas en privado y eso se plasma en el plano como senderos circulares que invitan a transitar.

Una vez terminado el codiseño de este proyecto, otra aventura comenzaría: lograr la viabilidad política para hacer la obra. Esa demora en los tiempos de ejecución, permisos penitenciarios y burocracia, despertó una nueva pregunta: ¿La etapa de diseño constituye un fin en sí mismo? ¿Puede ser una experiencia significativa o solo cobra sentido una vez construida la obra? En este caso, para saberlo nos faltan las destinatarias que rotan y el rastro se va perdiendo. La respuesta interna es que aun cuando las trabas burocráticas impiden el fluir de las etapas siguientes, el hecho de generar espacios de toma de decisión y circulación de la palabra con aquellas personas que suelen estar invisibilizadas, constituye en sí mismo, una experiencia significativa y democrática.

De este proceso surgen algunos principios que ahora forman la metodología de codiseño dentro de ISF-Ar:

↓ **Validación de la propuesta arquitectónica para el espacio de visitas del penal.**



↑ **Maqueta de diseño co-creada por mujeres detenidas en un penal de Buenos Aires.**

se pueden redefinir los problemas y diagnósticos iniciales. Por ejemplo, en el barrio Zepa B, el diagnóstico permitió identificar que las mejoras en la plaza debían tener prioridad tanto porque permitirían generar resultados y mejoras en la calidad de vida a corto plazo, como por permitir construir lazos de confianza con las familias, necesarios para la construcción del salón comunitario.

Recolectar y sistematizar la información | La recolección y análisis de la información que se obtiene, así como su sistematización, son tan importantes como las técnicas utilizadas. Todo lo que emerge en las instancias de participación requiere de personas especializadas que puedan interpretar las creencias, tensiones y demandas latentes de la comunidad.

Crear condiciones para tomar decisiones | Si no existen las condiciones para que los y las destinatarias tomen decisiones, hay que crear las condiciones. En otras palabras, si es necesario que la gente comprenda de dimensiones espaciales antes de decidir, hay que explicar esas distinciones, o darles a conocer categorías que les sirvan para decidir a través de distintos recursos. Por ejemplo, ante la posibilidad de que haya personas que no sepan leer o escribir, se utilizan imágenes e íconos que permitan el diálogo y la toma de decisión colectiva.

Responder al contexto | El codiseño también forma parte de la etapa de relevamiento y comprensión de una realidad territorial e incluso es en esta instancia donde



Flexibilidad extrema: codiseñar en WhatsApp

Otra experiencia emblemática para ISF-Ar, fue el codiseño de la sede propia de la Organización de Mujeres Argentinas Solidarias (OMAS), una asociación civil compuesta por mujeres que trabajan desde hace 11 años por los derechos y la autonomía de otras mujeres atravesadas por situaciones de violencia de género y alta vulnerabilidad en Camino a Chacra de la Merced, una zona semi rural ubicada en la periferia de la ciudad de Córdoba. Desde sus inicios, las OMAS ocupan un salón muy pequeño prestado por la parroquia local donde brindan distintas capacitaciones tales como moldería industrial, pastelería, tejido, serigrafía, peluquería, habilidades sociales y laborales, además de comida, abrigo y contención psicológica. En la actualidad participan alrededor de 300 mujeres, con muchas ganas de aprender y superarse, pero limitadas por la infraestructura que torna todo muy difícil. Las OMAS necesitaban un lugar propio.

El primer paso para el equipo de ISF-Ar fue diagramar el taller de codiseño con muchas incertidumbres: ¿Cuántas mujeres participarán? ¿Cómo darles voz a todas sin que la comisión directiva se imponga en la toma de decisión? ¿Habrán mujeres que no sepan leer y escribir? ¿Cómo moderar las expectativas desde un diseño deseado hacia uno posible? Si bien no hay recetas cuando se “cocina” un taller de codiseño, se eligen distintos ingredientes que guían y nutren la producción colectiva con propósitos muy diferentes, por ejemplo: romper el hielo

1 Taller de diseño participativo con mujeres de la OMAS, en Camino a Chacra de la Merced, Córdoba.

para crear un clima de confianza, conectar con el propósito del proyecto, abrir ideas y sentidos, confluir en la toma de decisiones. Todas estas actividades se inventan

teniendo en cuenta el contexto, las edades y el número de participantes.

Para el primer taller participativo esperábamos la asistencia de veinte mujeres, pero un desafío enorme se presentó cuando aparecieron exactamente noventa y dos. ¡¿Y ahora qué hacemos?! El cambio de escenario nos obligó a modificar las actividades previstas en el momento, incluso a repensar algunas debido a los materiales que habíamos llevado. El desafío de adaptarse a un cambio de estas características pone a prueba la experiencia de quienes conducen este tipo de procesos, e incluso entrena a quienes facilitan para desaparecer de los planes sin perder de vista los objetivos.

Una de las actividades propuestas para el primer taller de las OMAS fue la que denominamos: “Percepciones +/-”. Esta actividad nos permitió comprender los modos de habitar y los conflictos funcionales y vivenciales que ocurrían en el espacio que ocupaban. Mediante imágenes del lugar y preguntas guiadas, las mujeres reflexionaron de manera individual y anónima manifestando aspectos críticos para el futuro edificio. Luego se trabajó en micro grupos en la dinámica que denominamos: “El espacio soñado”, donde se rompieron condicionamientos para imaginar colectivamente un “diseño ideal” para el nuevo edificio. Con la última actividad del taller: “Rompecabezas

senato”, en macro-grupos, se presentaron algunas de las limitaciones con las que debería enfrentarse el equipo de arquitectas (tales como superficie máxima posible, topografía del terreno, cuestiones estructurales, presupuestarias, etc.) y jugando a ser arquitectas, exploraron un diseño posible, luego se generaron instancias colectivas de debate donde las decisiones debieron ser fundamentadas por cada equipo.

Después del taller se procesó la información prestando atención a las decisiones, a los consensos y a los desacuerdos. Luego, el equipo de infraestructura de ISF-Ar propuso un primer anteproyecto para validar con las OMAS. Iniciando esta fase del proceso, el mismo obstáculo mencionado irrumpió aquí: la pandemia. Esta crisis planetaria obligó a flexibilizar y a pensar estrategias *online* y *offline* para obtener una retroalimentación de la comunidad. Nuevos desafíos e incógnitas surgieron: ¿cómo usar herramientas digitales cuando muchas mujeres no están familiarizadas con ellas, algunas no saben leer y la mayoría tiene un acceso limitado a internet?

Definitivamente, ante esta coyuntura, la propuesta arquitectónica tenía que presentarse con instrumentos muy simples. Así, se propuso un modelo 3D para realizar un tour virtual por el nuevo edificio y fue compartido a través de un grupo de WhatsApp con más de 200 mujeres. Además, se brindó soporte técnico para el llenado de una encuesta online para recibir sugerencias de mejora. Contra todo pronóstico y rompiendo prejuicios, las instancias virtuales fueron exitosas en cuanto a la participación y el feedback recibido por parte de la comunidad.

Con el desarrollo de esta experiencia, el codiseño reformuló el programa arquitectónico surgiendo espacios impensados por el equipo como, por ejemplo, un consultorio psicológico y una escuela para adultos. Además, permitió descubrir las demandas latentes de la comunidad, como así también entender los puntos críticos y de conflicto a la hora de trazar una propuesta real y posible. En palabras de la fundadora de las OMAS, Álda Weht, cuando se le consultó sobre el proceso compartido: “Primero nos permitieron soñar cuando nos juntaron a ese montón de mujeres a diseñar un espacio propio. Y ahora, al ver que se están levantando las paredes y empezando a concretar, es la sensación de un sueño muy lindo que se hace realidad”.

Un laboratorio de codiseño como usina de experiencias

Incorporar una metodología dentro de una organización es posible solamente si fortalece el propósito compartido. Así ocurrió en ISF-Ar, una organización que haciendo proyectos de ingeniería busca fomentar el autodesarrollo, la participación y la reflexión colectiva. Quizás por esto no aparecen resistencias. Sin embargo, un gran desafío al incorporar este tipo de metodologías en organizaciones sociales consiste en contar con personas formadas para poder diseñar actividades, facilitar y sistematizar lo que surge en estos procesos, tales como la empatía, la creatividad, la apertura para aprender y cocrear con otros, una lectura profunda del contexto, saber lidiar con la incertidumbre y la capacidad de interpretar y evaluar escenarios futuros, posibles y deseables. El otro desafío es contar con fondos para sistematizar los casos y compartirlos con otros, así como para evaluar los resultados una vez finalizados los proyectos.

¿Cómo aprender de la experiencia a partir de la lectura de otras experiencias en medio de la vorágine de la gestión cotidiana de la

vida de las organizaciones? ¿Cómo priorizar la sistematización ante las presiones que exige el día a día de los proyectos? Desde sus inicios, ISF-Ar brinda cursos en alianza con universidades. Estas propuestas académicas fuerzan a los equipos a pensar en diálogo y a dar forma a los saberes que emergen de la práctica. Esto dio lugar, hace nueve años, a dos diplomaturas, una en gestión estratégica de proyectos sociales y otra en energía y desarrollo sostenible.

Cuando la metodología de codiseño comenzó a penetrar en el planteo metodológico de la organización, decidimos formarnos en antropología del diseño, leer a distintos autores como Tunstall o Mazzini, explorar otras experiencias y, de a poco, construir el marco teórico de lo que estábamos haciendo. Pero a su vez con otro reto: no interpretar la realidad solamente desde las teorías que surgen de la mano del *design thinking* en el mundo del *software* o en contextos anglosajones o europeos, sino poder leer los casos también a la luz de autores latinoamericanos como Arturo Escobar, la teoría decolonial y los aportes de Paulo Freire. No significa desechar los aportes de otras latitudes, sino considerar que las particularidades locales requieren de conceptos y enfoques construidos desde este rincón del mundo como comunalidad, interculturalidad, colonialidad del saber, sentipensar. Desde estas categorías las técnicas importadas de otros contextos cobran nuevos sentidos.

Luego de llevar adelante los proyectos aquí relatados y algunos más, decidimos crear un espacio que pudiera dar respuesta a los dos desafíos: detenerse a pensar las experiencias y socializar e intercambiar con otros. Así surgió el armado del laboratorio de codiseño desde el cual creamos el seminario: “Codiseño centrado en la comunidad”, que se dicta de manera virtual todos los años. Allí, personas de diversos países de la región, se acercan para formarse. ¿Quiénes son? Funcionarios públicos, profesionales del sector social buscando herramientas, personas dedicadas a la arquitectura, ingeniería, activistas y militantes sociales. ¿El objetivo? Que los aprendizajes surgidos de procesos de codiseño puedan socializarse, nutrirse y transferirse al acervo de sentidos sobre el mundo social y brindar asesoramiento a otras organizaciones que quieran impulsar este tipo de procesos.

Como ya mencionamos, no hay recetas ni fórmulas, pero hay mucho para pensar y explorar sobre la práctica. En ese sentido, estamos innovando en algunas cuestiones que otras organizaciones que trabajan en procesos colectivos podrían considerar o replicar:

Formación interna y externa | Es importante fomentar una comunidad de práctica y conocimiento en la que todos enseñan, aprenden y reflexionan mejorando métodos y estrategias de abordaje.

Creatividad desde un enfoque situado | No creemos en un “set de herramientas” predeterminado, el contexto siempre manda y nos interpela. Es importante considerar edades, heterogeneidad, competencias, generar instancias de reflexión individual y grupal.

Flexibilidad y adaptación para la facilitación | No cualquiera facilita. Quienes lo hacen tienen que generar las condiciones para que se manifieste la inteligencia colectiva, traducir las consignas y aportes de cada persona a un lenguaje accesible y dar un marco para que ocurran las conversaciones. Sobre todo, deben poder interpretar los significados y deseos explícitos o silenciosos que aparecen durante el proceso y para eso deben comprender el contexto y los códigos culturales.

Trabajo en equipos interdisciplinarios | Los equipos de diseñadores expertos tienen que conformarse a partir de distintos

campos del saber: ingeniería, arquitectura, antropología sociocultural, trabajo social, sociología, psicología social, por nombrar algunos.

Articulación con redes locales | Para que la participación sea representativa y nutra el codiseño debe alinearse a sus expectativas en sinergia con actores claves locales, atendiendo a sus expectativas e intereses particulares, pero, también impulsando el bien común.

Cada proyecto implica nuevos desafíos y más allá del resultado al que lleguemos, un proceso de codiseño es exitoso siempre que nos permita construir un conocimiento que antes no existía sobre el contexto, sobre la problemática y sobre el diseño en sí mismo. También, siempre que los y las participantes hayan podido poner en juego sus sentipensares y sus miradas del mundo, teniendo la genuina oportunidad de tomar decisiones sobre un proyecto que va a modificar su vida cotidiana.

Construir nuevos sentidos

Al proyectar una obra de infraestructura se deben considerar no sólo los aspectos técnicos y la funcionalidad, sino también las dinámicas y los sistemas de relaciones que implica, partiendo siempre de un enfoque situado en el territorio sin imponer miradas, creencias o agendas a la dinámica local. Construir un edificio, un puente o una carretera es una decisión técnica, pero debemos fundamentar la necesidad de hacer un puente, determinar dónde estaría adecuadamente ubicado, cuáles serían los puntos para conectar, quién lo financia, los materiales para utilizar, quién lo construye, quiénes se benefician: estas también son decisiones políticas. No debemos olvidar que cualquier intervención que implique recursos, conocimiento y decisiones modifica las relaciones de poder.

Hacer proyectos con participación genuina en las distintas etapas no solo es innovador en proyectos de infraestructura a pequeña o incluso a gran escala, sino en otro tipo de propuestas: el diseño de servicios de salud, de materiales didácticos, de aplicaciones web, de programas educativos, de políticas culturales o de fabricación de máquinas que resuelven necesidades. Las técnicas para imaginar y decidir no responden solamente al producto o el servicio que se diseña, sino a una lectura correcta de la cultura local. Quizás por eso la conjunción entre la interpretación y análisis cultural de la antropología y el dominio proyectual de la arquitectura han resultado un buen maridaje para concebir esta metodología. Pero así también son de gran aporte otras disciplinas.


Como mencionamos anteriormente, estos procesos tienen un carácter democratizante, recuperando voces normalmente silenciadas y, a su vez, posibilitan la sustentabilidad de los proyectos. De todas maneras, siempre es importante recordar antídotos

contra el romanticismo, los proyectos no dejan huellas en la memoria solamente por la modalidad en la que se arriba al diseño, sino por todo lo que acontece en la etapa de ejecución, que en el caso de ser construcciones acarrea muchas complejidades técnicas y políticas en las que la participación es aún más desafiante que en el diseño. Sin embargo, no es poco llegar a un producto o servicio construido desde la diversidad de trayectorias y saberes.

Por último, es importante no perder de vista las desigualdades que atraviesan todos los proyectos sociales: entre quienes gestionan y quienes padecen, entre quienes ocupan roles de liderazgo y quienes no, entre quienes son actores de decisión y quienes no encuentran espacios para sus reclamos. Codiseñar no es acordar, no es homogeneizar y no es negar el conflicto; es poder construir nuevos sentidos y superar las imposiciones. Es un gesto en una dirección no convencional.

Con vista hacia el futuro, el laboratorio de codiseño busca investigar dispositivos y estrategias a fin de construir una caja de herramientas flexible. De algún modo, buscará promover la construcción de un banco de experiencias inspiradoras, de actividades probadas en distintos lugares y de insights que lleven estas metodologías a otros territorios. Se trata de colaborar con la creación de condiciones para que puedan darse procesos de autonomía y desarrollo comunitario en contextos atravesados por múltiples desigualdades.

Entre los planes futuros de Ingeniería Sin Fronteras Argentina se encuentran diferentes focos relacionados con la innovación social, el desarrollo de software y tecnología cívica, el trabajo en red, la exploración de nuevos temas en la agenda regional y nacional tales como la crisis climática, la conectividad y la soberanía alimentaria. En el horizonte también se encuentra la socialización del camino recorrido y la reflexión sobre cada una de las experiencias que atraviesa la organización. De este modo, se buscará tejer redes de actores que se encuentran pensando en la democratización de los procesos de diseño colectivo y en el impulso de la inteligencia colectiva en toda América Latina. ■

 **Facilitadoras interpretan los resultados de taller participativo.**

