

## Transformando comunidades: la Iniciativa Campana-Altamira<sup>1</sup> y la innovación social en acción<sup>2</sup>

Entrevista a Víctor José González Fregoso<sup>3</sup>

La interesante Iniciativa Campana-Altamira es un ejemplo destacado de cómo la innovación social puede transformar comunidades y enriquecer la vida de sus habitantes. Este texto resume los aspectos más relevantes de la entrevista con Víctor González Fregoso, experto en innovación social, gestión comunitaria y participación ciudadana, quien actualmente se desempeña como profesor de pregrado y coordinador de Vinculación Social en la Dirección de distritotec en el Tecnológico de Monterrey. En este rol, sus esfuerzos se han concentrado en la Iniciativa Campana-Altamira, misma que se ha convertido en un faro de colaboración interinstitucional, que teje una red de actores clave,

1. <https://campanaaltamira.org/>.
2. Entrevista realizada por Verónica Parra, abogada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ha completado sus estudios de posgrado en el Tecnológico de Monterrey, donde obtuvo una maestría en Prospectiva Estratégica. Actualmente es candidata al doctorado en Ciencias Sociales. Sus intereses transitan en las transformaciones sociales, los derechos, la tecnología y la innovación. Con una amplia trayectoria en asuntos públicos en Ecuador y México, se desempeña como consultora en estrategia, prospectiva y transformación. Además, ejerce como profesora de cátedra en varias escuelas del Tecnológico de Monterrey y ha sido invitada como docente en cursos de posgrado y certificaciones en El Colegio de Tamaulipas y la UASB-E.
3. Víctor José González Fregoso, licenciado en Teología por la Universidad Católica de Toulouse, con licenciatura en Desarrollo Humano de TecMilenio, y maestrías en Ética para la Construcción Social de la Universidad de Deusto y Trabajo Social con enfoque en Proyectos Sociales de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Combina su sólida formación académica con una amplia experiencia en desarrollo humano, trabajo social y proyectos sociales. Su trayectoria incluye una década como misionero en Costa de Marfil y su papel actual como coordinador de Vinculación Social en el Tecnológico de Monterrey, donde también es profesor de Ética y Responsabilidad Social. Su perfil académico y su compromiso social le otorgan un conocimiento profundo en temas relativos a la gestión de comunidades, dignidad humana e innovación social.

incluyendo gobierno, academia, empresas y sociedad civil, con el objetivo de abordar desafíos de desigualdad, seguridad e inclusión social, entre otros.

La Iniciativa es un ejemplo inspirador donde la innovación social transforma la comunidad mediante la suma de esfuerzos para conseguir una visión compartida. Reúne a diversos actores para forjar un futuro inclusivo, que es manifestación de lo que Bill Drayton concibe como *emprendedores sociales*, quienes, a través de la colaboración marcan la diferencia en un claro ejemplo de innovación social en acción donde participan distintos actores e intereses.

Este proyecto se sitúa en el sur de la ciudad de Monterrey, en una zona que abarca 15 colonias y alberga a más de 20 000 vecinos. La comunidad enfrenta desafíos considerables, con una tasa de pobreza del 96%, ingresos insuficientes para la alimentación del 39% y falta de acceso a servicios básicos. Para abordar estos problemas, se ha implementado una sólida estructura de gobernanza que involucra a múltiples niveles de gobierno, incluyendo uno de carácter interinstitucional, conformado por representantes de los gobiernos estatal y municipal, el Tecnológico de Monterrey y colaboradores estratégicos de la empresa privada.

*Víctor, ¿puedes empezar ampliándonos este panorama de la Iniciativa Campana-Altamira y su propósito principal en cuanto a la innovación social?*

Claro. La Iniciativa Campana-Altamira se gestó de manera gradual a partir de 2013, con el involucramiento del Tecnológico en temas de urbanismo ciudadano y la creación de Distritotec. Finalmente, en 2015, definimos un plan integral. Llevamos ocho años de trabajo enfocado en mejorar la calidad de vida de la comunidad, promoviendo la innovación, la corresponsabilidad, la confianza y la resiliencia.

Lo interesante es que esta iniciativa es interinstitucional, lo que la hace un modelo replicable. No dependemos únicamente de la colaboración con el municipio o el Estado. Tenemos participación de la iniciativa privada; anteriormente, CEMEX estaba involucrado, pero ahora es la Fundación DEACERO que se unió en 2022. Además, se diferencia de los enfoques tradicionales al pensar en el largo plazo, superando los ciclos de trienios o sexenios gubernamentales.

Contemplamos siete ejes para abordar todos los aspectos del desarrollo del área. Nuestra gobernanza es horizontal, trabajamos en equipo como

miembros igualitarios. En cierto sentido, el Tecnológico actúa como secretario técnico. Nuestro objetivo es mantener esta iniciativa en el largo plazo, incluso durante cambios administrativos. La reciente aprobación del plan parcial brinda una base jurídica sólida, centrada en aspectos sociales, no solo en el uso del suelo, lo que garantiza la continuidad de la iniciativa.

*Para poner en contexto, cuando nos referimos al plan parcial, ¿nos estamos refiriendo a un plan que es del municipio de Monterrey?*

Así es, estamos hablando de un plan parcial del municipio de Monterrey, lo cual le otorga un reconocimiento jurídico importante a nuestra iniciativa. Por lo general, este tipo de planes se centran en aspectos más urbanísticos e infraestructura. Sin embargo, el nuestro tiene un enfoque más integral, que abarca no solo aspectos físicos, sino también sociales.

*Siendo esto más integral, ¿me podrías contar cuáles son esos ejes en los que trabaja la Iniciativa Campana-Altamira?*

Los ejes son: seguridad, educación, salud, inclusión económica, inclusión social, inclusión urbana y vivienda.

*¿Podrías explicarnos cómo funcionan estos ejes y cómo se distribuyen los proyectos dentro de ellos?*

Inicialmente, organizamos mesas de trabajo para cada uno de estos ejes y los proyectos se asignan según el interés de los participantes. Dividimos los proyectos en estratégicos y permanentes. Los proyectos permanentes son aquellos que las instituciones ofrecen de manera constante a la comunidad, como Prepanet en el caso del Tecnológico.

En cambio, los proyectos estratégicos son específicos de la Iniciativa y están destinados a esta zona. Cada eje tiene un líder, que es la institución encargada de supervisar todos los proyectos relacionados con ese eje, sin que necesariamente sea la organización ejecutora. Esta estructura nos permite evaluar y presentar resultados de manera más eficaz.

En 2023, contamos con 101 proyectos distribuidos entre nuestros ejes estratégicos y permanentes. Esta es una forma de gestionar y evaluar el progreso de los ejes.

*Ha sido una larga trayectoria hasta llegar a esto; con todo el portafolio tan de proyectos, sabemos que esta iniciativa ha enfrentado desafíos en la comunidad. ¿Podrías proporcionar ejemplos concretos de cómo han abordado estos obstáculos de manera innovadora y creativa?*

Contextualizando, antes de 1960, este cerro estaba en su estado natural. A partir de los años 60 comenzó a poblarse debido a la migración rural a la ciudad. En ese tiempo, Monterrey experimentaba un fuerte sindicalismo y movimientos de izquierda, lo que hizo que la zona se poblara de manera compleja. Había una organización, se requería de una carta de recomendación para instalarse, y la participación en reuniones vecinales era obligatoria, con consecuencias si no asistías. Se vivía en un contexto autoritario.

La participación comunitaria obligatoria disminuyó en los años 90 debido a cambios políticos y sociales. Luego, una época de violencia entre 2006 y 2014, donde casi nadie entraba en la comunidad. La zona estaba estigmatizada, y la presencia gubernamental era escasa. Cuando empezamos en 2014, la zona estaba desconfiada y el vínculo clientelar era fuerte. Iniciamos convocando a juntas abiertas mediante perifoneo y diversificamos la participación, incluyendo a personas que no querían estar vinculadas a partidos. Los antiguos líderes dejaron de asistir a las juntas en 2015, al ver que no obtenían ventajas político-electorales.

Se estableció la Red Unidos para Trascender, que reunió a personas positivas de la comunidad. Los vínculos generados entre actores y la colaboración horizontal han sido fundamentales. Además, aprendimos a reconocer errores y documentarlos, lo que no siempre es bien visto en proyectos sociales. Nuestro compromiso a largo plazo, junto con la colaboración entre actores, ha contribuido al éxito de nuestra iniciativa. Nuestra red de actores ya no está limitada por nosotros, sino que colaboran y generan impacto por y para sí mismos.

*Comprendo. Es impresionante cómo han enfrentado y superado estos desafíos en la comunidad. ¿Podrías contarme acerca de proyectos más recientes que involucren innovación?*

Claro, hemos estado involucrados en proyectos como el Mural Colosal de 25 000 m<sup>2</sup>, que generó convivencia en la comunidad y marcó un hito. También hemos adoptado conceptos del nuevo urbanismo y priorizado la convivencia para la seguridad, en lugar de más armas y policías.

La Red Unidos para Trascender ha sido un proyecto exitoso al identificar personas que aportan positivamente a la comunidad y promueven la colaboración entre ellas. También hemos aprendido a reconocer errores y mejorar constantemente nuestros proyectos.

Nuestro desafío principal es evitar el agotamiento de los mismos actores y programas, ya que son los mismos involucrados, año tras año. En esta perspectiva, a largo plazo, es fundamental que para cuidar la continuidad de la iniciativa se cuide también a la comunidad.

*Cómo lograr involucrar a los vecinos y crear relaciones sólidas con organizaciones y proyectos sociales en la zona. Creo que ya nos has dado una respuesta antes de preguntarlo. ¿Puedes resumir, en tres palabras, la clave para esta consolidación de relaciones?*

Largo plazo, partir de las necesidades y la accesibilidad. Es fundamental partir de la necesidad y no partir de la oferta. Considerar, por ejemplo, que no todos los proyectos son tan adaptables, como se intentó hacer durante la pandemia al pasarlos a un formato en línea, desconociendo otras realidades.

*Conozco muy de cerca tu capacidad para vincular proyectos de diversas fuentes para beneficiar a la comunidad. ¿Podrías compartir algunas experiencias sobre cómo logras establecer estas colaboraciones y cuáles son los mayores beneficios de generar estas sinergias?*

Cuando llegué a África, un viejo sabio me dijo: “El primer año, callas; el segundo año, preguntas; el tercer año, propones”. Esa lección me ha servido a lo largo de mi vida. Necesitamos aprender a escuchar y entender antes de actuar. Debemos demostrar que nos importan las personas y que estamos dispuestos a ayudar.

Todo proyecto tiene un componente emocional, ya que se trata de conectar a las personas. Un ejemplo personal es el tiempo que invertí con los adolescentes los sábados, fuera de mi horario laboral. Esto nos permitió no solo desarrollar ese proyecto, sino que además sirvió para crear nuevos proyectos. Trabajar con los vecinos implica adaptarse a sus horarios y necesidades. A veces, es necesario estar dispuesto a trabajar en horarios nocturnos. La adaptabilidad es clave. También es importante empoderar a los vecinos,

desarrollando habilidades de gestión para que puedan tomar la iniciativa y resolver problemas por sí mismos.

La escucha activa es esencial. Es fundamental entender las necesidades de la comunidad y ser receptivos a sus peticiones. La participación de la gente en la toma de decisiones y en la resolución de problemas es crucial. La reconciliación es un proceso permanente para poder trabajar juntos.

Trabajar con jóvenes es un desafío, pero es esencial. Debemos preguntarnos cómo podemos ayudar a los jóvenes en situaciones de riesgo, cómo pueden contribuir a la comunidad. Además, a veces es necesario tocar puertas y buscar aliados que puedan contribuir a proyectos más amplios. En algunos casos, la política y las circunstancias pueden dificultar la implementación de ciertas iniciativas.

*Es sorprendente tu liderazgo en proyectos complejos y colaborativos, considerando múltiples variables y actores. La escucha activa, la empatía y un diagnóstico adecuado son esenciales. La colaboración entre la comunidad, el gobierno y la iniciativa privada en Monterrey es fundamental. La cultura empresarial local y el compromiso de instituciones como el Tecnológico de Monterrey han impulsado esta dinámica para abordar necesidades sociales de manera colaborativa, un logro que merece destacarse. Sin embargo, uno de los aspectos críticos es la medición del impacto. ¿Cómo evalúan el éxito de los proyectos y programas implementados en la comunidad?*

La medición del impacto es fundamental. En 2014 realizamos un diagnóstico con la Universidad Autónoma de Nuevo León, y a partir de ese diagnóstico hemos trabajado en el seguimiento de diversos indicadores de impacto. Estamos hablando de un gran número de indicadores, alrededor de 250 a 280 indicadores.

Recientemente, en 2020, llevamos a cabo una evaluación de impacto. Estamos trabajando en la mejora de la presentación de los resultados con la ayuda de la Escuela de Gobierno del Tecnológico. Pero es importante resaltar que medir el impacto no se limita a números, también implica una evaluación cualitativa. Medir el impacto es un desafío complejo. A menudo, los actores sociales confunden resultados con impacto, centrándose en la cantidad de personas atendidas en lugar de evaluar el efecto real de los programas.

Para medir el impacto, debemos considerar una amplia gama de indicadores, desde la salud hasta la educación, e incluso indicadores de percepción. La complejidad radica en recopilar datos objetivos y subjetivos. Por ejemplo, medir el impacto de la educación en los niños no es sencillo, ya que muchos factores influyen en su desarrollo. Además, en ocasiones, los resultados pueden ser cuestionables.

Para abordar esta complejidad, necesitamos realizar evaluaciones de impacto específicas para cada tema o proyecto. Por ejemplo, en el caso del mural, la evaluación no se limita a datos cuantitativos, sino que también abarca aspectos cualitativos como la generación de confianza y colaboración entre los vecinos. En resumen, la medición del impacto es esencial pero compleja, y requiere un enfoque constante en la documentación y la mejora continua, considerando tanto los indicadores cuantitativos como los aspectos cualitativos.

*Creo que has tocado un tema esencial en proyectos de alta complejidad. A menudo intentamos medir el impacto a corto plazo, cuando la clave está, como mencionaste, en el largo plazo. Hablemos del futuro. ¿Cuáles son los planes y aspiraciones para la Iniciativa Campana-Altamira y cómo ves su evolución?*

Nuestro futuro está, en parte, definido por el Plan Parcial Campana-Altamira,<sup>4</sup> que nos brinda una base sólida para trabajar a largo plazo y que, también, requerirá un mayor presupuesto para su implementación. Por otra parte, el Plan Maestro o Plan Urbano Integral, concluido en 2022, se enfoca en proyectos de infraestructura y sociales con una meta al 2040.

En el futuro, planeamos llevar a cabo proyectos de infraestructura, gestionar recursos y utilizar el terreno de dos hectáreas que el Tecnológico de Monterrey adquirió en 2020 para crear un centro de innovación social. Esto cambiará significativamente la dinámica de la zona y fomentará la participación de la comunidad, incluyendo a estudiantes y profesores del Tecnológico.

Seguiremos trabajando para cambiar la percepción de la violencia en la zona y avanzar en proyectos sociales sin caer en el paternalismo. Queremos que la comunidad participe activamente y que nuestros proyectos se centren en resulta-

---

4. <https://www.monterrey.gob.mx/noticia/aprueba-cabildo-distritotec-y-campana-altamira>.

dos y procesos de largo plazo. Más que en imponer nuestro ritmo, esto requiere un cambio de paradigma en la forma en que trabajamos con la comunidad.

*Dentro de tu perfil, como profesor de varias materias vinculadas con ética y responsabilidad social, ¿cómo crees que tu labor docente complementa tus esfuerzos en la Iniciativa?*

Les invito a reconocer desde distintos temas como la desaparición forzada o la erradicación de la pobreza, la importancia de una visión más holística y dialogante. Fomentamos la escucha, el diálogo y la conciencia de las diferentes dimensiones de los problemas. Queremos que se abran a otras perspectivas y que sean críticos. También les exponemos al arte, al cine y otras formas de expresión para ampliar su horizonte y su creatividad.

En ocasiones, los estudiantes tienen la idea de que, para ayudar a la comunidad, solo necesitan desarrollar una nueva aplicación o impartir un curso de Finanzas. Pero tratamos de hacerlos conscientes de las múltiples dimensiones de los problemas sociales, como la enfermedad mental y la discapacidad, y la necesidad de involucrarse de manera más profunda.

La ética es un tema fundamental. Siempre les digo a los alumnos que las cosas nunca están perfectas, y la ética nunca descansa. Debemos estar dispuestos a cuestionar y mejorar constantemente, tanto nuestros programas como nuestros enfoques.

*Necesitamos tomar un momento para reflexionar y diagnosticar los problemas de manera integral, en lugar de buscar soluciones rápidas. La innovación no ocurre como un proceso estandarizado, sino en la apertura a diferentes perspectivas y en el desglose de los problemas en sus componentes.*

*Finalmente, Víctor, con tu amplia experiencia, desde tus años como misionero en Costa de Marfil hasta tu rol actual como coordinador de Vinculación Social, seguramente has acumulado muchas vivencias interesantes. ¿Podrías compartir alguna anécdota o detalle menos conocido sobre tu trayectoria que defina tu perspectiva única y pasión por la innovación social? ¿O fueron tus estudios de posgrado los que influyeron en tu visión de la gestión social y la ética en la actualidad?*

Me encanta la investigación-acción. Aprendemos en la acción y después de aprender, actuamos. Con los misioneros, aprendí a estar presente en la



vida. Me encanta este enfoque territorial. Los proyectos en comunidad requieren de un territorio de actuación. En ese espacio se genera confianza, se acompañan vecinos y se desarrollan habilidades. En ambos sentidos. Todo esto a pesar de que sea un proceso lento y costoso.

También, me parece fundamental reconocer que todo proyecto es emocional. A veces, les digo a los alumnos que no se enfoquen tanto en el contenido, sino en cómo conectan y contactan. Esto puede cambiar. No se trata de desarrollar a alguien, sino de empoderar a las personas para que sepan cómo moverse y ser independientes. Estoy orgulloso de no ser protagonista, me gusta el rol silencioso, como el de un tramoyero en el teatro, que mueve los telones para que los actores estén en el centro. Ahora entiendo mejor la complejidad de la gestión social y la importancia de las personas.

La maestría también fue fundamental. Trabajaba en proyectos sociales desde los 18 años, pero la formación académica me ha dado más seguridad. Ahora sé que mis ideas sobre las comunidades y la participación están respaldadas por la investigación cualitativa. En este proyecto, cada uno aporta desde su perspectiva, la retroalimentación es fundamental y lo importante es que la gente sienta que tiene un apoyo, un acompañamiento que no impone pero que ofrece luces.