

# NUESTRO RUMBO HACIA EL FUTURO

CELEBRACIÓN DEL 20 ANIVERSARIO  
DE VIVA TRUST

VIVA 20  
TRUST AÑOS



GRUPO  
NUEVA  
MASISA

Fundación  
Avina

FUNDES  
LATINOAMÉRICA

MARVIVA

VIVA  
IDEA



## Contenidos

<b>Introducción</b>	<b>03</b>
<b>Liderazgo en la innovación: Mensaje de Roberto Artavia, presidente VIVA Trust</b>	<b>04</b>
<b>Objetivos del encuentro del 20 Aniversario de VIVA Trust</b>	<b>06</b>
<b>Organizaciones del Ecosistema VIVA</b>	<b>07</b>
<b>Cronología del encuentro</b>	<b>08</b>
Panel 1: Stephan Schmidheiny y los inicios de VIVA Trust	10
Panel 2: Nuevas respuestas del Ecosistema VIVA a los retos de América Latina	12
Taller de trabajo colaborativo: Liderazgos y fortalecimiento del Ecosistema VIVA	15
<b>Investigación Acción: Conocer nuestro ADN y pensar el rumbo futuro</b>	<b>19</b>
<b>Colección de Marcos Conceptuales para impulsar la sostenibilidad en América Latina</b>	<b>21</b>
<b>El INCAE, donde todo comenzó...</b>	<b>22</b>
<b>Mitigación de nuestra huella de carbono</b>	<b>23</b>
<b>Línea de tiempo del Ecosistema VIVA</b>	<b>24</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>30</b>
<b>Links de interés</b>	<b>31</b>



## Introducción

Encontrarse es recuperar la mística de los inicios. Celebrar es reconocer la importancia de seguir aportando a la sostenibilidad de América Latina. Mirar para adelante nos obliga a mirar hacia atrás para reconocernos en la innovación de haber generado un instrumento que extiende y amplifica la voluntad de una persona y de un grupo de líderes, que orienta la producción hacia la acción por la sostenibilidad.

Gestionar el impacto, promover la acción colectiva, fortalecer las microempresas, proteger el mar, producir con responsabilidad, proteger un legado que ya es histórico y que al mismo tiempo está vivo y financiar y apoyar la actividad realizada son los objetivos de las organizaciones que forman parte del Ecosistema VIVA que celebra 20 años de VIVA Trust.

Esta es la memoria del encuentro “Nuestro rumbo hacia el futuro, 20 aniversario de VIVA Trust”, celebrado el 11 y 12 de octubre 2023 en INCAE Business School, Costa Rica.



## Liderazgo en la innovación

Mensaje de Roberto Artavia L., presidente VIVA Trust

En esta histórica reunión de líderes, representantes de toda América Latina, nos congregamos para celebrar el vigésimo aniversario de VIVA Trust, una iniciativa que ha dejado una huella profunda en la región gracias al visionario compromiso de Stephan Schmidheiny, quien a lo largo de los años nos ha inspirado y brindado los recursos y guía estratégica para avanzar hacia la sostenibilidad. Este evento es una celebración de grandes e importantes logros, pero también un reconocimiento de que la tarea es monumental y que, como Stephan solía decir, “20 años no son nada” en el contexto de la sostenibilidad del continente.

Recordamos con nostalgia la ausencia de aquellos que debieron estar acá para celebrar en esta fecha el legado de Stephan. **En sus propias palabras, escuchamos cómo Stephan insta a los líderes de las organizaciones a seguir tratando de hacer del mundo un lugar mejor y más sostenible.**

Palabras de  
Stephan Schmidheiny



Este encuentro marca 20 años de esfuerzos continuos y nos impulsa a soñar para la próxima década y más allá, preparándonos para la transición a una nueva generación de líderes comprometidos con la sostenibilidad en todas sus formas.

Al mirar hacia atrás, recordamos el lanzamiento de VIVA Trust en 2003, un punto de partida que nos llevó a la creación de un modelo de filantropía sostenible. Stephan desafió el statu quo, comprometiéndose a dejar una huella profunda en la sostenibilidad global. No solo lanzó el Trust, sino que sembró un ejemplo para que otros empresarios siguieran su liderazgo responsable.

Celebrar el 20 aniversario nos lleva de vuelta al punto de partida, al lanzamiento de VIVA Trust en el simposio “Emprendedurismo, Filantropía y Desarrollo” en 2003, en que Stephan enfatizaba cumplir lo prometido (*Walk the talk*), comprometiéndose a dejar una huella profunda en la sostenibilidad global.

Hemos formalizado el legado, documentando nuestros procesos, marcos conceptuales y lecciones aprendidas, y los hemos compartido ampliamente. Nuestro ADN se basa en la conexión entre la sociedad y las empresas, adoptando una triple línea de base. Medimos nuestro impacto en resultados tangibles y transformaciones sostenibles a lo largo del tiempo.

En este viaje, la inclusión, la pasión, la valentía y la modestia han sido nuestros compañeros. Hemos aprendido a ser disruptivos, a desafiar estructuras convencionales para lograr resultados reales, para lo que la colaboración incluyente y el reconocimiento de la diversidad de América Latina son esenciales. En el contexto actual de volatilidad global, debemos ser innovadores y resilientes, y mantener el enfoque a largo plazo para impulsar la sostenibilidad multidimensional. Nuestro mandato es claro: combinar actividades empresariales y filantrópicas, buscar soluciones creativas, ser reconocidos como los mejores en nuestra clase y construir un capital social robusto. El futuro nos desafía a gestionar el riesgo, compartir conocimientos y mantener la lealtad a América Latina; a impulsar la visión de Stephan y llevarla, a través de las organizaciones de nuestro ecosistema y sus socios, a la acción transformadora de la realidad regional.

Sigamos trabajando juntos, salgamos a construir un futuro sostenible para América Latina. ¡Que la celebración del 20 aniversario de VIVA Trust inspire y guíe nuestro camino hacia la sostenibilidad en la próxima década!



*Roberto Artavia Loría*  
presidente VIVA Trust

*Texto adaptado de “Recuento de la historia y legado de VIVA Trust”, intervención de Roberto Artavia en la apertura de la celebración del 20 Aniversario, INCAE Business School, octubre de 2023.*



## Objetivos del encuentro del 20 Aniversario de VIVA Trust

- Celebrar 20 años de impacto y crecimiento del Ecosistema VIVA.
- Forjar conexiones entre los equipos operativos de las organizaciones del Ecosistema VIVA.
- Apoyar a las organizaciones del Ecosistema VIVA en el cambio generacional y de liderazgo que tienen dentro de sus organizaciones al introducir a nuevos miembros y líderes a nuestro ADN compartido como Ecosistema.
- Entender cómo nuestro ADN común nos ayuda a enfrentar los desafíos actuales y los del mañana, tanto a nivel de las organizaciones como en el contexto del Ecosistema VIVA en su conjunto.
- Definir recomendaciones estratégicas para delinear el papel esencial de VIVA Trust y las organizaciones del Ecosistema VIVA, fortaleciendo su impacto colectivo.

# Organizaciones del Ecosistema VIVA



El Ecosistema VIVA lo conforman Grupo Nueva / Masisa, como empresa productiva, VIVA Trust como administrador del fondo y las organizaciones centradas en impacto e investigación Fundación Avina, FUNDES, MarViva y VIVA Idea.

**Masisa:** Referente en la producción y comercialización de soluciones para muebles, arquitectura interior y soluciones constructivas, ofreciendo productos y servicios de calidad, innovadores y sostenibles.

**VIVA Trust:** Fideicomiso creado por Stephan Schmidheiny con el objetivo de combinar actividad productiva y filantrópica en una misma estrategia.

**Fundación Avina:** Organización global que impulsa cambios de raíz (sistémicos) a gran escala. Nacida en el Sur Global, impacta a través de procesos colaborativos, a favor de la dignidad humana y el cuidado del planeta.

**FUNDES:** Organización que genera alianzas con corporativos, fundaciones, organismos internacionales e instituciones de gobierno que comparten una visión de generar impacto y negocios sostenibles e inclusivos en comunidades, cadenas de valor o sectores de interés conformados por MiPyMEs.

**MarViva:** Organización que promueve la conservación y el uso sostenible de los recursos marinos y costeros en el Pacífico Tropical Oriental, generando bienestar para las presentes y futuras generaciones, trabajando por un mar biodiverso y saludable.

**VIVA Idea:** Centro de conocimiento que apoya a líderes de empresas, fundaciones, gobiernos, organizaciones no gubernamentales y comunidades en la gestión de su impacto.



JUNIO-SEPTIEMBRE

# Cronología del encuentro

## Proceso de investigación sobre el ADN del Ecosistema VIVA

- 21 entrevistas con líderes del ecosistema
- Grupo focal
- Análisis y devolución

10 DE OCTUBRE

## Cena con Advisory Committee de VIVA Trust y Juntas Directivas de Organizaciones del Ecosistema VIVA

Contó con la participación de 38 personas de 11 países

- Presentaciones de Roberto Artavia y Hernando de Soto

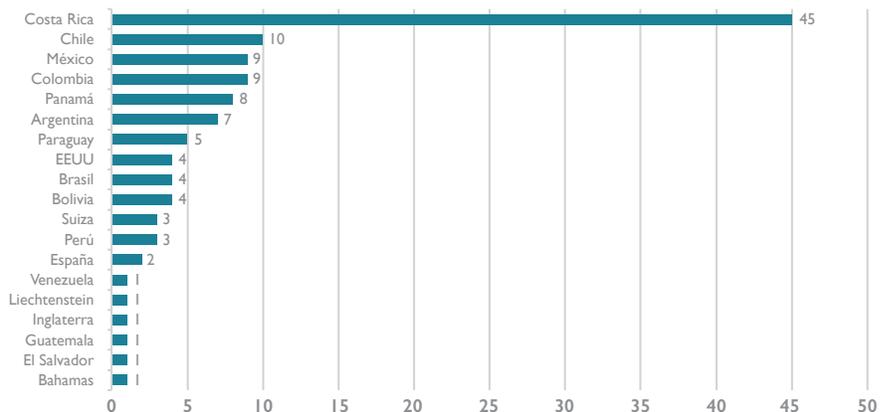
11 DE OCTUBRE

## Celebración del 20 aniversario de VIVA Trust

Contó con la participación de 119 personas de 19 países

- Introducción a cargo de Shannon Music
- Valores y evolución de VIVA Trust y su impacto, por Roberto Artavia
- Panel 1. Stephan Schmidheiny y los inicios de VIVA Trust
  - Roberto Artavia (moderador).
  - Brizio Biondi-Morra, Director de Fundación Avina.
  - Antonio Espinoza, Miembro del primer Advisory Committee de VIVA Trust, Presidente de Emprendimientos Rurales S.A.
  - Sean McKaughan, Presidente de Fundación Avina.
  - Paul Rice, Miembro del Advisory Committee de VIVA Trust, CEO de Fair Trade USA.
- Panel 2. Nuevas respuestas del Ecosistema VIVA a los retos de América Latina
  - Andreas Eggenberg (moderador), Miembro del Advisory Committee de VIVA Trust.
  - Katherine Arroyo, Gerente de incidencia política, MarViva.
  - Andrés Abecasis, Director de Innovación Fundación Avina.
  - Alejandro Carrillo, CEO de Masisa.
  - Urs Jäger, Director ejecutivo de VIVA Idea.
  - Elfid Torres, Director ejecutivo de FUNDES.
- Micrófono abierto: Valores de Stephan Schmidheiny que inspiran al Ecosistema VIVA
- Palabras de cierre, por Brizio Biondi-Morra, Director de Fundación Avina

Número de participantes por país de origen





11 DE OCTUBRE

### Presentaciones a cargo del INCAE Business School

Mientras algunos invitados se dirigían al Taller del Ecosistema VIVA, los otros fueron invitados a una charla cortesía del INCAE.

- Presentación El contexto de la educación superior: Retos y adaptación en América Latina; a cargo de Michele Quintano, Decano de programas académicos, INCAE.
- Presentación Usos estratégicos del Índice de Progreso Social en la región, a cargo de Jaime García, Director del IPS para Latinoamérica.



11 Y 12 DE OCTUBRE

### Taller Ecosistema VIVA

Contó con la participación de 67 personas de 17 países

- Resultados de la investigación sobre el ADN del Ecosistema VIVA
- Definición de un concepto de liderazgo para el Ecosistema VIVA
- Fortalecimiento del Ecosistema
- Planes de acción y próximos pasos



VIVA 20  
TRUST AÑOS

FUNDES  
LATINOAMÉRICA

MARVIVA

VIVA  
IDEA



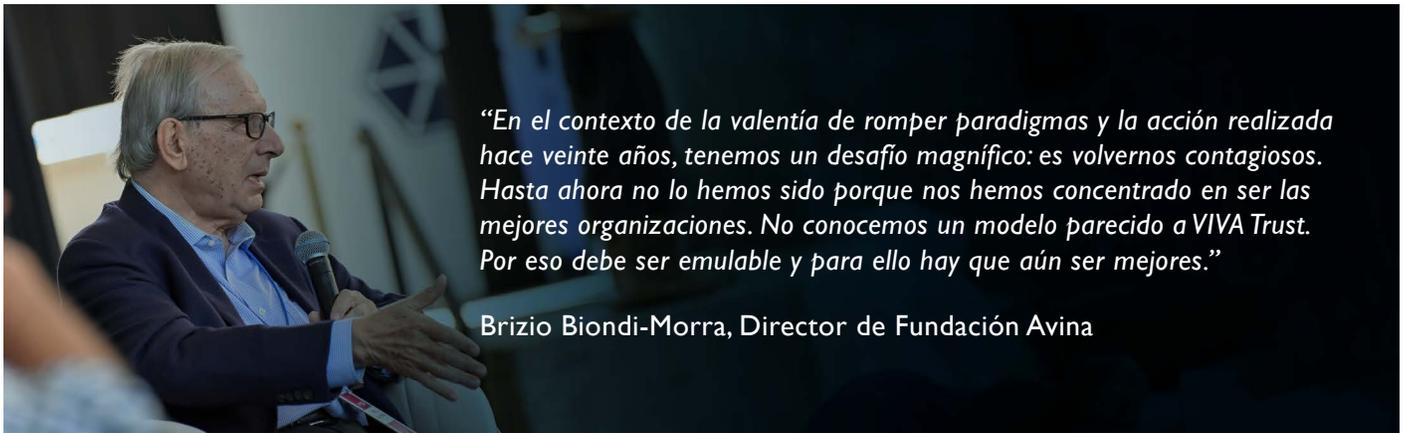
## Panel 1

# Stephan Schmidheiny y los inicios de VIVA Trust

Algunos de los liderazgos históricos en VIVA Trust y el Ecosistema VIVA intercambiaron opiniones respecto a lo que significó Stephan Schmidheiny y el propio Ecosistema VIVA a inicios de siglo, cuando se fundó VIVA Trust. Se rescatan aquí algunas de las intervenciones en el panel “Stephan Schmidheiny y los inicios de VIVA Trust”.

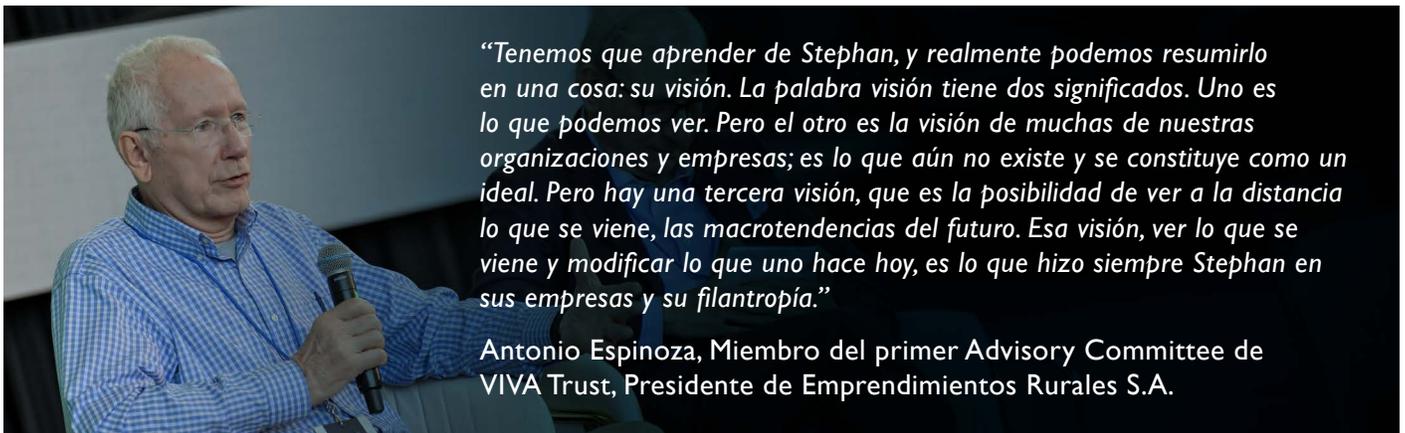
Puede ver este panel completo en  
<https://bit.ly/VIVATrust20-Panel1>





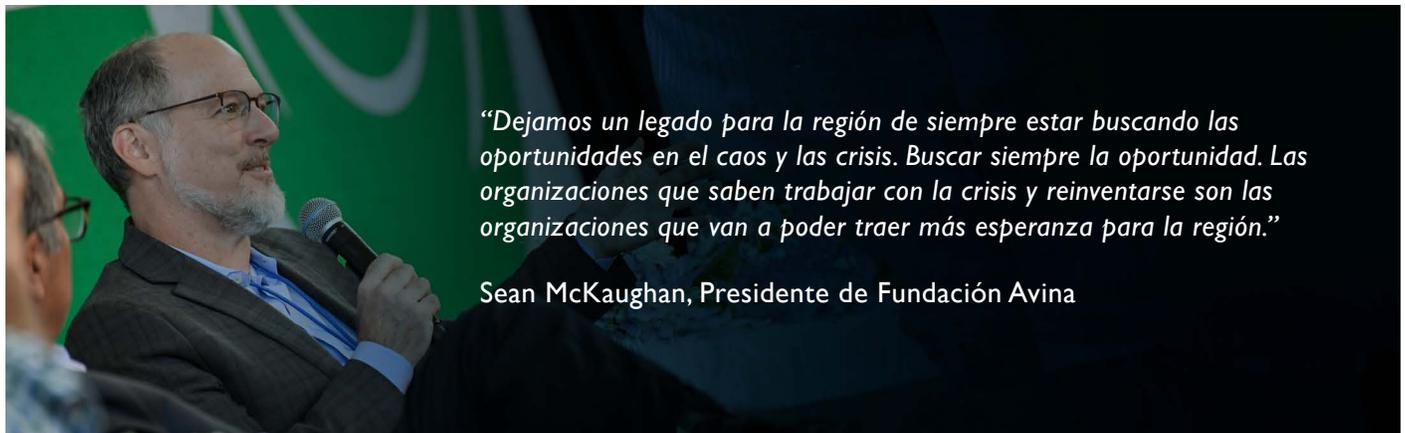
*“En el contexto de la valentía de romper paradigmas y la acción realizada hace veinte años, tenemos un desafío magnífico: es volvernos contagiosos. Hasta ahora no lo hemos sido porque nos hemos concentrado en ser las mejores organizaciones. No conocemos un modelo parecido a VIVA Trust. Por eso debe ser emulable y para ello hay que aún ser mejores.”*

Brizio Biondi-Morra, Director de Fundación Avina



*“Tenemos que aprender de Stephan, y realmente podemos resumirlo en una cosa: su visión. La palabra visión tiene dos significados. Uno es lo que podemos ver. Pero el otro es la visión de muchas de nuestras organizaciones y empresas; es lo que aún no existe y se constituye como un ideal. Pero hay una tercera visión, que es la posibilidad de ver a la distancia lo que se viene, las macrotendencias del futuro. Esa visión, ver lo que se viene y modificar lo que uno hace hoy, es lo que hizo siempre Stephan en sus empresas y su filantropía.”*

Antonio Espinoza, Miembro del primer Advisory Committee de VIVA Trust, Presidente de Emprendimientos Rurales S.A.



*“Dejamos un legado para la región de siempre estar buscando las oportunidades en el caos y las crisis. Buscar siempre la oportunidad. Las organizaciones que saben trabajar con la crisis y reinventarse son las organizaciones que van a poder traer más esperanza para la región.”*

Sean McKaughan, Presidente de Fundación Avina



*“El impacto de Stephan está en todas las organizaciones que forman el Ecosistema VIVA. Es un impacto enorme y medible en cuanto a economías más inclusivas, la protección del ambiente, el fortalecimiento de la sociedad civil que luchan por la democracia y la participación en la región. Son logros grandes y pequeños que día a día demuestran que es posible generar cambios sistémicos.”*

Paul Rice, Miembro del Advisory Committee de VIVA Trust, CEO de Fair Trade USA



VIVA  
IDEA



## Panel 2

# Nuevas respuestas del Ecosistema VIVA a los retos de América Latina

Las organizaciones que forman parte del Ecosistema VIVA tienen un profundo impacto en la región que ha sido sostenido en el tiempo. Los liderazgos actuales de Fundación AVINA, FUNDES, Marviva, Grupo Nueva / Masisa y VIVA Idea explicaron su aporte histórico a Latinoamérica, su misión en la actualidad, lo que los hace únicos, y cómo siguen aportando a los grandes retos de la región y del mundo en el panel “Nuevas respuestas del Ecosistema VIVA a los retos de América Latina”.

*“Hay valores y atributos de VIVA Trust que siguen permanentemente presentes, como lo son la innovación, el aprendizaje continuo, la disposición de tomar riesgos, la resiliencia en crisis y no rendirse, la creación de puentes entre diversos actores del mundo empresarial y de la sociedad civil.”*

Andreas Eggenberg, Miembro del Advisory Committee de VIVA Trust, Presidente de Masisa

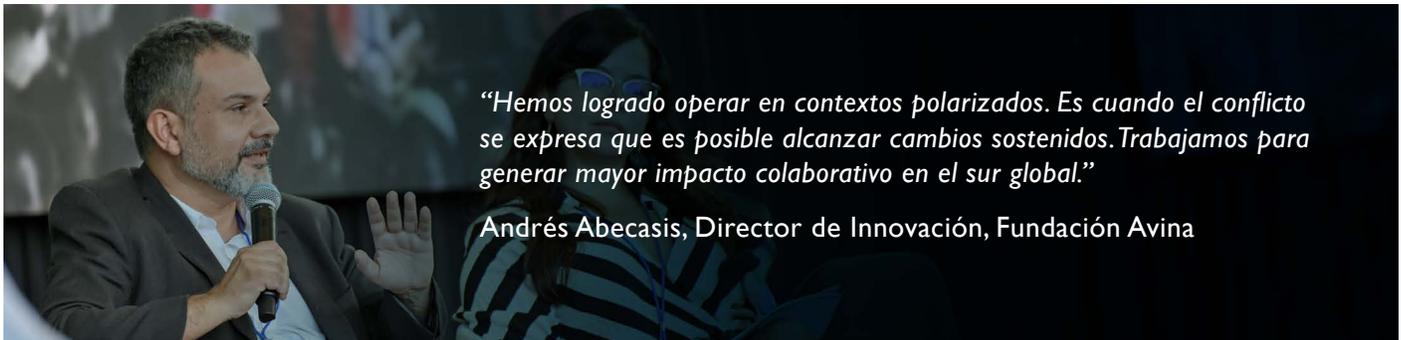
Puede ver este panel y el cierre de la actividad en <https://bit.ly/VIVATrust20-Panel2>





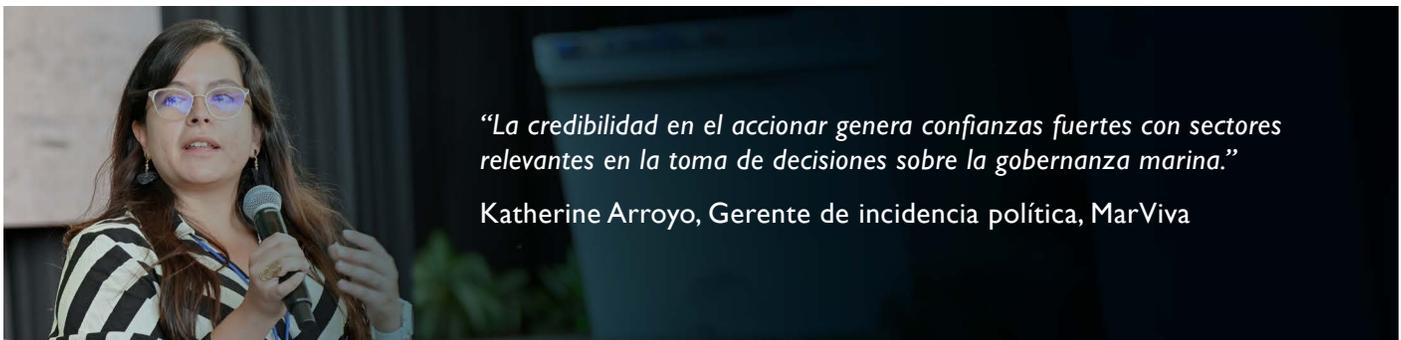
*“Nuestro mayor logro ha sido posicionar las microempresas en la agenda latinoamericana. Ahora se sabe que las microempresas son la gran mayoría, que son importantes para el desarrollo.”*

Elfid Torres, Director ejecutivo, FUNDES



*“Hemos logrado operar en contextos polarizados. Es cuando el conflicto se expresa que es posible alcanzar cambios sostenidos. Trabajamos para generar mayor impacto colaborativo en el sur global.”*

Andrés Abecasis, Director de Innovación, Fundación Avina



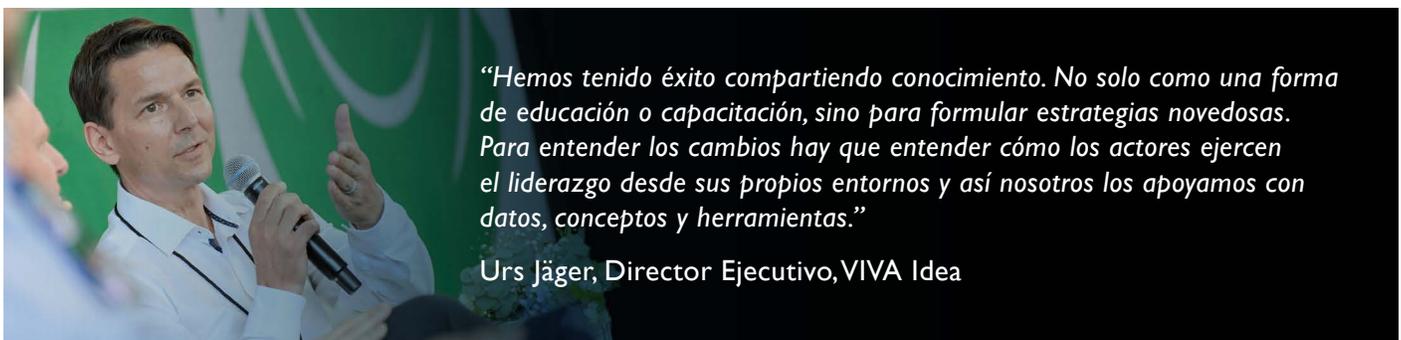
*“La credibilidad en el accionar genera confianzas fuertes con sectores relevantes en la toma de decisiones sobre la gobernanza marina.”*

Katherine Arroyo, Gerente de incidencia política, MarViva



*“Tomando en cuenta la importancia de los conceptos como triple resultado y desarrollo sostenible, la industria ha podido avanzar en prácticas y en liderazgos para hacer la diferencia.”*

Alejandro Carrillo, CEO, Masisa



*“Hemos tenido éxito compartiendo conocimiento. No solo como una forma de educación o capacitación, sino para formular estrategias novedosas. Para entender los cambios hay que entender cómo los actores ejercen el liderazgo desde sus propios entornos y así nosotros los apoyamos con datos, conceptos y herramientas.”*

Urs Jäger, Director Ejecutivo, VIVA Idea



Hace 20 años nació VIVA Trust, con una idea de Stephan Schmidheiny para unir organizaciones productivas de triple impacto con la filantropía en una innovadora estrategia. Las palabras de cierre de esta celebración resaltaron ese ejemplo a seguir para apoyar el camino hacia la sostenibilidad de la región.

*“VIVA nació con un cambio de paradigma que aún no ha sido del todo imitado para generar nuevos modelos de filantropía y empresariedad. Aquí hay una posibilidad gigantesca que, debido al mérito de VIVA de haber sobrevivido, tenemos que aprovechar como oportunidad para servir de una manera que no hemos ni soñado, pero ahora lo podemos hacer.”*

Brizio Biondi-Morra, Director de Fundación Avina



Taller de trabajo colaborativo

## Liderazgos y fortalecimiento del Ecosistema VIVA

Reunirse a celebrar una trayectoria y a pensar el futuro es un privilegio. Por eso, la celebración del 20 aniversario incluyó un trabajo colaborativo en forma de taller para definir algunos conceptos y lineamientos comunes que comparte el Ecosistema VIVA y que pueden ayudar a fortalecer a las organizaciones y sus liderazgos, así como aportar a un trabajo cada vez más colaborativo entre las organizaciones.

El taller, facilitado por VIVA Idea, contó con la participación de 67 personas, incluyendo el Advisory Committee de VIVA Trust y líderes y equipo operativo de cada una de las organizaciones del Ecosistema VIVA.



## ADN del Ecosistema VIVA y principios de liderazgo

El punto de partida del taller fueron los resultados de una investigación sobre las características que unen a las organizaciones del Ecosistema VIVA; esa esencia o ADN que se manifiesta en un estilo distintivo de liderazgo, operación y enfoque en la generación de impacto. Esta investigación se explica en detalle más adelante.

Estos elementos comunes se traducen a ciertos principios de liderazgo que las organizaciones ya viven en diferentes niveles y que pueden seguir fortaleciendo. Estos son:

**Liderazgo por conocimiento práctico**  
(aplicado al contexto)

**Liderazgo colaborativo**  
(desde las bases)

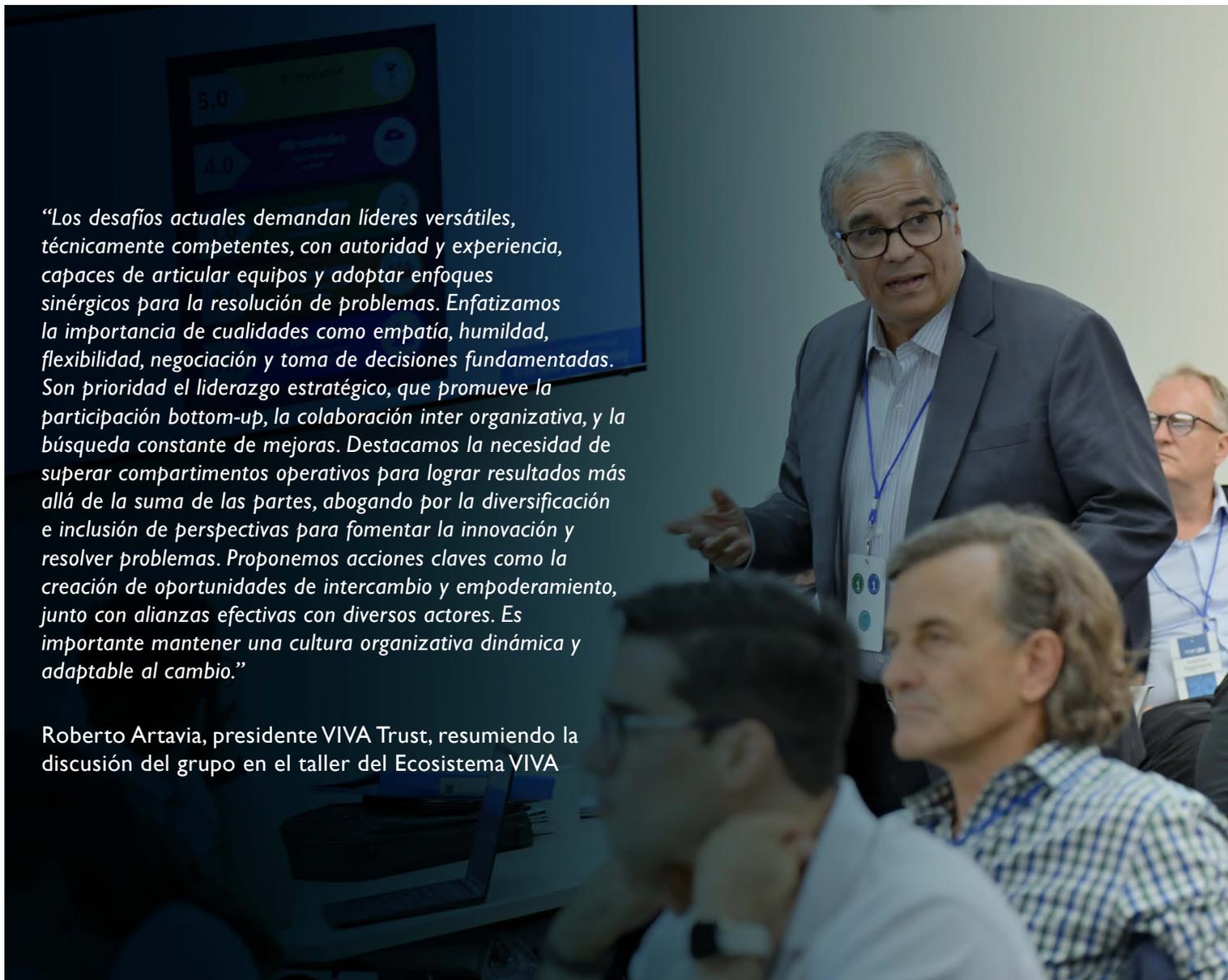
**Liderazgo resiliente**  
(para manejar crisis)

## Principios del liderazgo del Ecosistema VIVA

**Liderazgo integral**  
(mercado + impacto)

**Liderazgo desde Latinoamérica**  
(regional)

**Liderazgo disruptivo**  
(actitud frente al riesgo)



*“Los desafíos actuales demandan líderes versátiles, técnicamente competentes, con autoridad y experiencia, capaces de articular equipos y adoptar enfoques sinérgicos para la resolución de problemas. Enfatizamos la importancia de cualidades como empatía, humildad, flexibilidad, negociación y toma de decisiones fundamentadas. Son prioridad el liderazgo estratégico, que promueve la participación bottom-up, la colaboración inter organizativa, y la búsqueda constante de mejoras. Destacamos la necesidad de superar compartimentos operativos para lograr resultados más allá de la suma de las partes, abogando por la diversificación e inclusión de perspectivas para fomentar la innovación y resolver problemas. Proponemos acciones claves como la creación de oportunidades de intercambio y empoderamiento, junto con alianzas efectivas con diversos actores. Es importante mantener una cultura organizativa dinámica y adaptable al cambio.”*

Roberto Artavia, presidente VIVA Trust, resumiendo la discusión del grupo en el taller del Ecosistema VIVA

## Fortalecimiento del Ecosistema VIVA

Las organizaciones del Ecosistema VIVA expresaron su interés en fortalecer los vínculos de colaboración entre las organizaciones y sus integrantes. Compartir nuestras experiencias abre la puerta a sinergias y a oportunidades tangibles para la acción conjunta.

En grupos mixtos con representación de todas las organizaciones se discutieron algunos de los retos que enfrentamos como Ecosistema, así como áreas en que las diferentes organizaciones pueden aportar. Fue claro el gran valor que hay en aprender de las experiencias y fortalezas que tienen los otros, y cómo juntos podemos tener mayor impacto, ser más atractivos, y aportar más que la suma de nuestras partes.

## Planes de acción y próximos pasos del Ecosistema VIVA

Durante el taller surgieron muchas ideas de acciones para fortalecer el Ecosistema VIVA, beneficiando a cada una de las organizaciones que lo integran. Finalizamos con un trabajo donde cada organización definió las acciones prioritarias desde su punto de vista y se comprometió con realizarlas. Estos planes de acción se resumen aquí.

	Avina	FUNDES	MarViva	Masisa	VIVA Idea / VIVA Trust
<b>Conocernos mejor</b>	Ecosistema presente en las charlas virtuales semanales “Desayunate”.	Encuentros locales por país.	Reuniones informales y presenciales en cada país.  Capacitación en temas de dominio de cada organización.	Comunicación y difusión interna.	
<b>Herramientas para facilitar colaboración</b>		Inducción a la cultura común.  Escuela de formación de líderes (a cargo de VIVA Idea).			Inducción al Ecosistema.  Mecanismos de comunicación inter-organizacional.
<b>Compartir info / capital social</b>		Biblioteca de proyectos.  Análisis del contexto común .	Intranet (Directorio perfiles, proyectos donantes, etc.).	Mapa, directorio, georeferenciado de iniciativas, proyectos.	Bolsa interna de colaboración (consultoría temática, talentos, RRHH).
<b>Estructuras organizacionales</b>	Espacio de participación inter institucional.  Liderazgo rotativo entre organizaciones.	Comité de diversidad e inclusión a nivel del Ecosistema.  Liderazgo por especialidad.	Punto focal: Alejandra Pacheco.	Asignar “embajadores articuladores” p/ coordinar el intercambio de información, conocimiento, logros, etc.	
<b>Comunicación externa / narrativa común</b>	Trabajar narrativa común.	Narrativa común coordinada en el Ecosistema y de cada organización.	Comunicación, difusión de impacto y conocimiento.		Memoria anual integradora.
<b>Sistema de indicadores comunes</b>	Compartir sistema de logros.	Indicadores comunes de impacto (suma de los propios).			Sistema de indicadores comunes e integrados.
<b>Otros temas específicos a trabajar</b>	Temas de plástico y reciclaje.  Cadenas de valor.				



### Investigación Acción

## Conocer nuestro ADN y pensar el rumbo futuro

En preparación para el encuentro del 20 aniversario de VIVA Trust, VIVA Idea realizó una investigación para determinar los elementos que comparten todas las organizaciones del Ecosistema VIVA; esa esencia o ADN común que se traduce a una manera de ser, de liderar, de buscar impacto. Entendimos que reconocer nuestro ADN común nos puede ayudar a enfrentar los desafíos actuales y los del mañana, tanto a nivel de las organizaciones como para el Ecosistema VIVA en su conjunto.

La investigación consistió en 21 entrevistas cualitativas a líderes de cada una de las organizaciones del Ecosistema VIVA, seleccionados por cada organización y por VIVA Trust por su larga trayectoria en su organización y por su conocimiento de Stephan Schmidheiny y los inicios de VIVA Trust. Además, se entrevistaron los miembros del Advisory Committee de VIVA Trust y se consideraron documentos guía escritos por Stephan Schmidheiny.

Todo el material fue analizado, incluyendo una codificación de las entrevistas por medio de la metodología “pattern recognition” para investigación cualitativa. Este proceso riguroso culminó en una caracterización del ADN del Ecosistema VIVA que fue validada con los mismos entrevistados y con una serie de principios de liderazgo que pueden servir de guía para las organizaciones en el desarrollo de sus futuros líderes.

## Valores inspirados en nuestro fundador e identificados como componentes esenciales de nuestro ADN:

- Conexión entre sociedad y empresas** ● Relaciones virtuosas entre empresa y sociedad.
- Enfoque en impacto** ● Visión y deseo de dejar un legado duradero que inspire a otros a pensar en el largo plazo.
- Disrupción y actitud ante el riesgo** ● Asumir riesgos y buscar la disrupción en busca de soluciones innovadoras. Probar nuevas ideas.
- Colaboración incluyente** ● Generar relaciones de confianza, especialmente con excluidos o vulnerables, para construir un modelo de desarrollo participativo desde las bases.
- Pasión y mística** ● Entusiasmo en el trabajo que inspira a otros a seguir sus propias pasiones. Una "mística" en torno a la visión y el compromiso que motiva a otros.
- Coraje, valentía en toma de decisiones** ● Valentía para tomar decisiones difíciles pese a los costos que en algunos casos estas implican.
- Modestia, no buscar reconocimiento** ● Falta de búsqueda de reconocimiento personal, lo que demuestra motivación genuina para crear un impacto positivo.
- Resiliencia ante el contexto** ● Capacidad de diagnosticar y enfrentar los desafíos de innovar desde contextos complejos.

## ADN del Ecosistema VIVA





## Colección de Marcos Conceptuales para impulsar la sostenibilidad en América Latina

Se creó la primera parte de una colección de los principales marcos conceptuales que cada una de las organizaciones del Ecosistema VIVA ha utilizado para gestionar proyectos de sostenibilidad en América Latina. Estos marcos fueron creados internamente o por otras organizaciones y autores afines con los que se ha colaborado en diversos procesos.

En este primer volumen, se presentaron 31 marcos conceptuales que han servido como base tanto para el trabajo de Fundación VIVA Idea desde su lanzamiento en 2008, como para el trabajo de la Cátedra en Sostenibilidad VIVA Idea Schmidheiny de INCAE Business School. Cada uno de estos marcos está acompañado por un breve video explicativo.

<https://www.vivaidea.org/marcos-conceptuales/>



En el futuro cercano se publicarán colecciones equivalentes de los marcos conceptuales que han servido a las otras organizaciones del Ecosistema y que forman parte del legado de Stephan Schmidheiny, de VIVA Trust y de las organizaciones bajo su tutela, para la región y para la sostenibilidad global.



## El INCAE, donde todo comenzó...

Una firma, 20 años.

Hace veinte años en este mismo lugar, una firma le daba forma a una idea que tenía años en formación en el pensamiento y acción de Stephan Schmidheiny. La idea innovadora de cambiar el modelo de filantropía del momento por una combinación de empresas productivas con triple impacto y acción filantrópica en terreno generó VIVA Trust, una organización dedicada a promover la sostenibilidad.

Fue en 2003, en las instalaciones de INCAE Business School, que el futuro se hacía presente. INCAE fue elegido para servir como escenario para esa firma, así como también para ser un espacio de formación de nuevos líderes para ese proceso de transformación empresarial.

Hace veinte años, todo comenzó aquí. Pero no era un comienzo, era la continuación de un proyecto para establecer un instrumento que perdurara más allá de los límites humanos. Y por eso no había mejor lugar para celebrar el 20 aniversario y dar un paso más hacia la consolidación y el fortalecimiento del Ecosistema VIVA.



## Mitigación de nuestra huella de carbono

La sostenibilidad es lo que nos une y lo que nos hace caminar juntos en la región. Reconocemos el impacto ambiental que tiene un encuentro como este debido al gasto energético y la importante huella de carbono que generan especialmente los vuelos de los participantes para estar físicamente presentes en Costa Rica. Además de muchas decisiones que se tomaron para realizar un encuentro lo más sostenible posible, se decidió compensar la huella que no se pudo evitar.

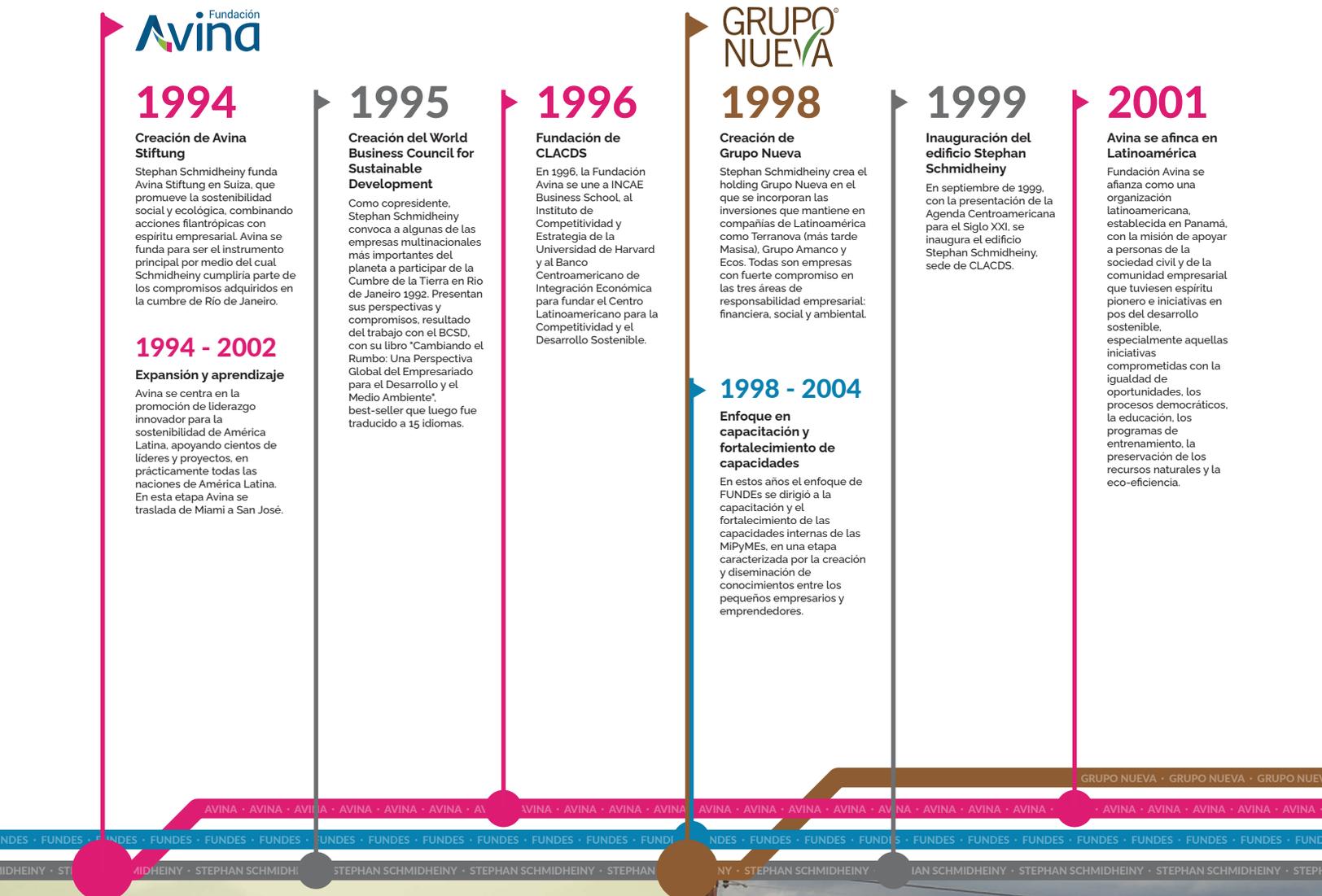
En esta ocasión, hemos optado por compensar nuestra huella de carbono a través del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal de Costa Rica (FONAFIFO), una iniciativa líder en la gestión y preservación forestal en Costa Rica. El programa de FONAFIFO destaca por su enfoque integrado que combina la conservación del medio ambiente con el desarrollo socioeconómico. Participando en este programa, contribuimos no solo a la reforestación y conservación de bosques nativos, sino también apoyamos a las comunidades locales mediante el fomento de prácticas sostenibles de manejo forestal. Esta colaboración con FONAFIFO nos permite impactar positivamente en la biodiversidad y en la economía de las comunidades costarricenses, promoviendo un desarrollo sostenible y una mayor conciencia ambiental.

Web de Fonafifo: <http://www.fonafifo.go.cr/>





A veinte años de la creación de VIVA Trust, sigue el compromiso ineludible de buscar el cambio sistémico mediante innovación, colaboración, investigación y creación de impacto en cada rincón posible de la vasta y diversa América Latina. Esta cronología rescata algunos de los muchos momentos de impacto que hemos cosechado con el trabajo de las organizaciones que conforman el Ecosistema VIVA.



## 1994

### Creación de Avina Stiftung

Stephan Schmidheiny funda Avina Stiftung en Suiza, que promueve la sostenibilidad social y ecológica, combinando acciones filantrópicas con espíritu empresarial. Avina se funda para ser el instrumento principal por medio del cual Schmidheiny cumpliría parte de los compromisos adquiridos en la cumbre de Río de Janeiro.

### 1994 - 2002

#### Expansión y aprendizaje

Avina se centra en la promoción de liderazgo innovador para la sostenibilidad de América Latina, apoyando cientos de líderes y proyectos, en prácticamente todas las naciones de América Latina. En esta etapa Avina se traslada de Miami a San José.

## 1995

### Creación del World Business Council for Sustainable Development

Como copresidente, Stephan Schmidheiny convoca a algunas de las empresas multinacionales más importantes del planeta a participar de la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro 1992. Presentan sus perspectivas y compromisos, resultado del trabajo con el BCSD, con su libro "Camblando el Rumbo: Una Perspectiva Global del Empresariado para el Desarrollo y el Medio Ambiente", best-seller que luego fue traducido a 15 idiomas.

## 1996

### Fundación de CLACDS

En 1996, la Fundación Avina se une a INCAE Business School, al Instituto de Competitividad y Estrategia de la Universidad de Harvard y al Banco Centroamericano de Integración Económica para fundar el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible.



## 1998

### Creación de Grupo Nueva

Stephan Schmidheiny crea el holding Grupo Nueva en el que se incorporan las inversiones que mantiene en compañías de Latinoamérica como Terranova (más tarde Masisa), Grupo Amanco y Ecos. Todas son empresas con fuerte compromiso en las tres áreas de responsabilidad empresarial: financiera, social y ambiental.

### 1998 - 2004

#### Enfoque en capacitación y fortalecimiento de capacidades

En estos años el enfoque de FUNDES se dirigió a la capacitación y el fortalecimiento de las capacidades internas de las MiPyMEs, en una etapa caracterizada por la creación y diseminación de conocimientos entre los pequeños empresarios y emprendedores.

## 1999

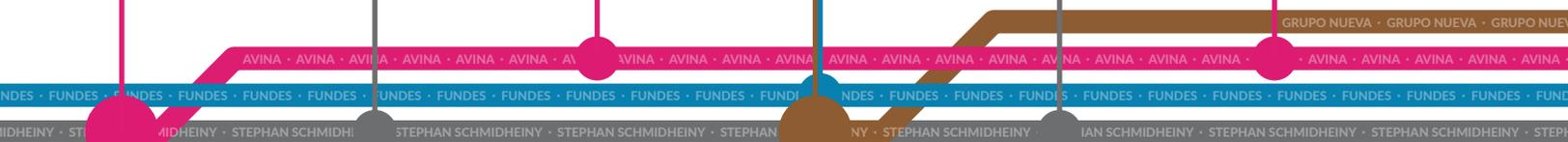
### Inauguración del edificio Stephan Schmidheiny

En septiembre de 1999, con la presentación de la Agenda Centroamericana para el Siglo XXI, se inaugura el edificio Stephan Schmidheiny, sede de CLACDS.

## 2001

### Avina se afina en Latinoamérica

Fundación Avina se afianza como una organización latinoamericana, establecida en Panamá, con la misión de apoyar a personas de la sociedad civil y de la comunidad empresarial que tuviesen espíritu pionero e iniciativas en pos del desarrollo sostenible, especialmente aquellas iniciativas comprometidas con la igualdad de oportunidades, los procesos democráticos, la educación, los programas de entrenamiento, la preservación de los recursos naturales y la eco-eficiencia.





## MASISA

### 2002

#### Adquisición de Masisa

Grupo Nueva a través de Terranova adquiere una participación mayoritaria en la empresa forestal Masisa con sede en Chile y operaciones forestales e industriales en Argentina, Brasil, Chile y México.

## VIVA TRUST

### 2003

#### Creación de VIVA Trust

Stephan Schmidheiny establece el fideicomiso irrevocable VIVA TRUST al donar la totalidad de las acciones e inversiones del holding Grupo Nueva, una suma en efectivo e inversiones líquidas, con el fin de garantizar la continuidad de sus actividades filantrópicas en América Latina a largo plazo. Representó una donación con un valor total de más de US\$1000 millones. Tras esta creación, Stephan Schmidheiny anuncia su retiro gradual de sus funciones activas.

## MARVIVA

### 2003

#### Creación de MarViva

Stephan Schmidheiny y Erika Knie crean la Fundación MarViva, orientada a la conservación y el uso sostenible de los recursos marinos y costeros en el Pacífico Tropical Oriental con sedes en Costa Rica y Panamá.

### 2003 - Actual

#### Altos estándares ambientales y sociales

Las empresas de Grupo Nueva son pioneras en introducir e insistir en rigurosas prácticas ambientales por encima de la norma en la industria forestal y de tableros, así como un estándar de desempeño social, incluyendo seguridad industrial y laboral, así como el progreso social de sus trabajadores, como parte de sus políticas.

### 2005

#### Fusión de Terranova y Masisa

La Junta de Accionistas de Terranova aprueba su fusión con Masisa. La nueva compañía se denomina Masisa S.A.

### 2005 - 2009

#### Producción cinematográfica de MarViva

Entre 2005 y 2009 MarViva produjo o co-produjo varias películas de largo metraje para concientizar a las poblaciones de Costa Rica y Panamá, así como a una audiencia mundial, de la importancia y valor de la biodiversidad y riqueza de los mares. En este periodo se produjeron Coiba: paraíso salvaje; Vientos de Papagayo, y The End of the Line.

### 2006

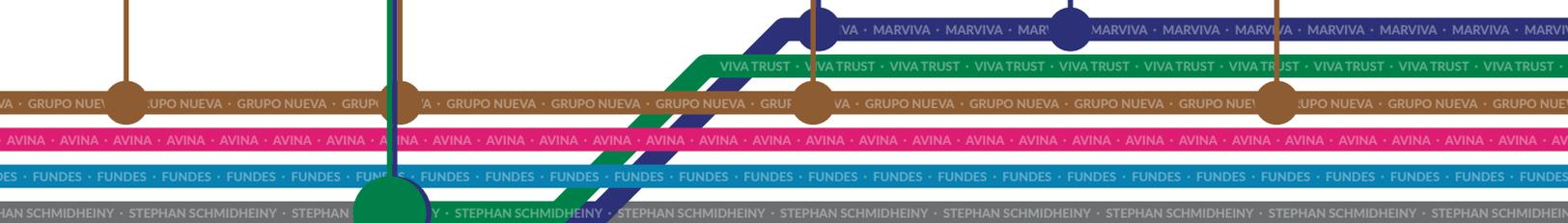
#### Expansión de áreas marinas protegidas en Colombia

MarViva logra establecer cinco áreas contiguas de manejo especial en la región Pacífico Norte de Colombia, abarcando 8.359 km2 y aportando de una manera importante a la protección del área marítima.

### 2007

#### Grupo Nueva se concentra en industria forestal

Amanco y Plycem, compañías parte del holding Grupo Nueva, son vendidas a las firmas mexicanas Mexichem y Mexalit Industrial respectivamente, concentrando las actividades productivas de VIVA TRUST en la industria forestal.





## 2014

### Enfoque en oportunidades de relevancia continental

Fundación Avina concentra más recursos en proyectos transfronterizos y escalables, llamados "oportunidades de relevancia continental", en temas como acceso a agua potable, protección del bioma amazónico, trabajo en ciudades sustentables, energía limpia, sostenibilidad del gran chaco, migraciones, entre otros.

### Creación del Parque El Impenetrable

Junto a otros actores, Avina crea el mayor parque nacional del norte de Argentina. Está protegido por ley y cuenta con más de 128 mil hectáreas de flora y fauna local, preservadas de cualquier interés económico o político. Es el primer parque nacional argentino creado por iniciativa popular.

## 2014

### Expansión de MarViva

MarViva se expande y se convierte en una organización multinacional con fuerte presencia en Colombia, Costa Rica y Panamá. Sus sedes en las capitales le permiten estar cerca de los centros de decisión de los tres países.

## 2014 - Actual

### Artículos académicos y libros

Desde 2014 y hasta la actualidad VIVA Idea ha publicado más de 30 artículos académicos, libros y capítulos de libros, sobre diversos aspectos relacionados con emprendedurismo, inversión de impacto, estrategias de escalamiento, modelos productivos y organizativos, acciones colectivas y sostenibilidad, entre otros. Todos a partir de experiencias, investigaciones y proyectos en América Latina.

## 2015

### Creación de la Iniciativa África. El camino a una Avina global

Se inician las primeras colaboraciones entre Avina y aliados africanos, enfocadas en el acceso al agua. Estas acciones abrieron las puertas para una colaboración más profunda y de doble vía entre África y América Latina en una agenda más amplia: acción climática, economía justa y regenerativa e innovación democrática, e iniciaron el camino al posicionamiento de Avina como una organización global enraizada en el Sur.

## 2015

### Fortalecimiento de gobernanza en áreas marinas en Panamá

Una ley promovida por MarViva faculta a los directores regionales del Ministerio de Ambiente a conformar plataformas de coordinación interinstitucional a nivel local, para intercambiar información sobre las áreas marinas, impartir capacitaciones periódicas sobre competencias y jurisdicción de las entidades participantes y otras acciones y procesos para generar mayor eficacia en la protección de áreas marinas protegidas.

## 2015

### Leaders Forum

Se realiza en Suiza el Leaders Forum, espacio de intercambio, diálogo y presentación de iniciativas por parte de líderes de organizaciones que fueron influenciadas y apoyadas por Stephan Schmidheiny y que han sido organizaciones de vanguardia en el mundo de la sostenibilidad.

## 2016

### Masisa mide y actúa sobre el progreso social

Masisa implementa el Índice de Progreso Social (IPS) a nivel comunal por primera vez en Chile en conjunto con la Municipalidad de Cabrero, Fundación Avina y Universidad de Concepción para así apoyar a la comunidad en áreas prioritarias identificadas en el índice.

## 2016

### Creación del Instituto MINKA

VIVA Idea colabora en la creación del Instituto Minka, en Jujuy, una Escuela de Negocios sin fines de lucro que entiende a la educación y el emprendimiento como motor fundamental de cambio.

### Acuerdo Nacional de Costa Rica

VIVA Idea co-facilita la articulación de un acuerdo nacional entre nueve partidos políticos que permitió grandes avances en más de 40 temas importantes para Costa Rica en la administración 2018-2022.

## 2017

### Colaboración para la creación de la Universidad LEAD

A través de Roberto Artavia, VIVA Idea contribuye a la creación de la Universidad LEAD en Costa Rica, una universidad concebida para formar a profesionales comprometidos con el desarrollo de Centroamérica.

### Documental Arquitecto de la sostenibilidad

Para celebrar los 70 años de Stephan Schmidheiny, se presenta en Suiza el documental "Arquitecto de la sostenibilidad" que cuenta sobre el legado de Stephan para la sostenibilidad de América Latina a través de las experiencias y acciones de varias organizaciones del ecosistema VIVA.

## 2017

### Avina es acreditada como entidad de acceso directo al Green Climate Fund

Por cumplir con los altos estándares fiduciarios y de impacto climático, Fundación Avina se convierte en la primera organización de la sociedad civil latinoamericana en acreditarse como entidad regional de acceso directo a recursos para la adaptación y mitigación del Fondo Verde para el Clima.

## 2018

### Cumbre de Liderazgo e Innovación para la Sostenibilidad

Se realiza en Costa Rica la Cumbre de Liderazgo e Innovación para la Sostenibilidad (Cumbre LIS) con participación de organizaciones, personalidades y líderes de toda la región para refrescar la idea de que es necesario cambiar el rumbo.

### Creación del Positive Impact Rating

VIVA Idea participa de la creación de un ranking para evaluar escuelas de negocio en todo el mundo respecto al impacto que tienen en la sociedad.



## 2019

### Se publica ColaborAcción

El libro recoge el aprendizaje de los primeros 25 años de Fundación Avina y desarrolla su marco de actuación basado en procesos colaborativos para el cambio sistémico. Es la colaboración entre diferentes actores, a partir de la construcción de capital social, visión unificadora, agendas compartidas de acción, innovación e incidencia, la que genera cambios sostenibles del statu quo a gran escala.

### Nace "It's Now", cadena global de acciones climáticas

Convocadas por Fundación Avina y un grupo de organizaciones de sociedad civil, más de 16 mil personas de América Latina, África y otros continentes realizan más de 600 actividades climáticas masivas, principalmente reforestación y construcción de huertos comunitarios y un número mucho mayor de iniciativas personales y familiares, como manera de exigir mayor ambición y acción climática por parte de los gobiernos y las empresas.

## 2019

### Cátedra en INCAE Business School

Se crea la Cátedra en Sostenibilidad VIVA Idea Schmidheiny en INCAE Business School con la finalidad de fomentar la investigación en sostenibilidad y la creación de proyectos de impacto.

## 2021

### Aportes a gobernanza global de Cambio climático

Fundación Avina ha asesorado a las presidencias latinoamericanas de COPs, en especial de la COP20 y al Champion Climático de Alto nivel de la COP26. El apoyo ha contribuido a una estrategia quinquenal para aumentar la ambición climática y acelerar la acción de ciudades, regiones, empresas, inversores y actores de sociedad, aprobada por 195 países en la COP26 sobre Cambio Climático.

## 2021

### Pacto del Bicentenario en Panamá

VIVA Idea co-facilita, junto con Ágora y PNUD y en alianza con CLACDS, la metodología para generar y sistematizar más de 175,000 contribuciones de ciudadanía, organizaciones y municipalidades que han permitido formular una agenda alineada con los ODS a nivel comunitario, provincial y nacional para Panamá.

### Contribuciones para las naciones de Centroamérica durante la pandemia

Durante la pandemia, y en alianza con CLACDS y desde la Cátedra en Sostenibilidad VIVA Idea Schmidheiny de INCAE Business School, se realizan más de 70 conferencias relacionadas con las diversas etapas de manejo de la pandemia con gobiernos nacionales, sociedad civil, graduados de INCAE y grupos independientes como YPO, AGI y otros.

## 2022

### Apoyo a negociaciones de Fondo internacional para Pérdidas y Daños

La Fundación Avina apoyó a la vocería del G77 + China en las negociaciones climáticas que llevaron a la creación de un fondo específico para Pérdidas y Daños climáticos, aprobado por los delegados de casi 200 países presentes en la cumbre climática de Sharm El-Sheik. Esto beneficiará directamente a 300 millones de personas, e indirectamente a más de 1,500 millones de habitantes en países de muy alta vulnerabilidad al cambio climático.

### Año récord de apalancamiento de recursos

Tras un gran esfuerzo para fortalecer nuestras alianzas de co-inversión y aumentar la movilización de recursos desde 2008, en 2022 logramos apalancar más de 8 veces la inversión de VIVA Trust con co-inversiones y movilización de recursos de terceros.

### Estrategia transfronteriza Bioma del Gran Chaco

Fundación Avina incide para que la ONU implemente una estrategia inédita, con visión regional, transfronteriza e integrada (Argentina, Bolivia y Paraguay) sobre el bioma. El cambio de enfoque asegura mayor sinergia e impacto, lo que beneficiará indirectamente a 9 millones de personas.

## 2022

### Lanzamiento de FUNDES Catalyst

FUNDES lanza Catalyst, un "impact venture studio" compuesto por seis empresas y proyectos, con el objetivo de crear empresas sociales y soluciones tecnológicas que brindan servicios a microempresas para liberar su potencial y combatir la pobreza.

### MerKomuna cierra su primera ronda de financiamiento

MerKomuna, una empresa de comercio social de FUNDES Catalyst que permite compras grupales comunitarias en los "barrios" de México, completa su primera ronda de financiamiento levantando US \$2.5 millones.

### 1.3 millones de microempresas

FUNDES facilita procesos de fortalecimiento y transformación empresarial con más de 1.3 millones de micro o pequeñas empresas en 17 países de América Latina, desencadenando impacto y crecimiento en la región.

## 2022

### Reestructuración de Masisa

Masisa finaliza su proceso de reestructuración, después de haber vendido en los años anteriores sus activos forestales e industriales en Argentina, Chile, Brasil y parcialmente en México. Con esto Masisa renueva su estrategia y cambia de ser una empresa forestal a ser una empresa industrial comercial, siendo así más eficiente, enfocada en el mercado, la innovación y mayor valor agregado.

## 2023

### Cátedra en EGADE Business School

Se crea la Cátedra en Futuros Sostenibles VIVA Idea Schmidheiny en EGADE Business School del TEC de Monterrey, para innovar en metodologías de investigación-acción hacia la construcción de futuros sostenibles en México y la región latinoamericana.

## 2023

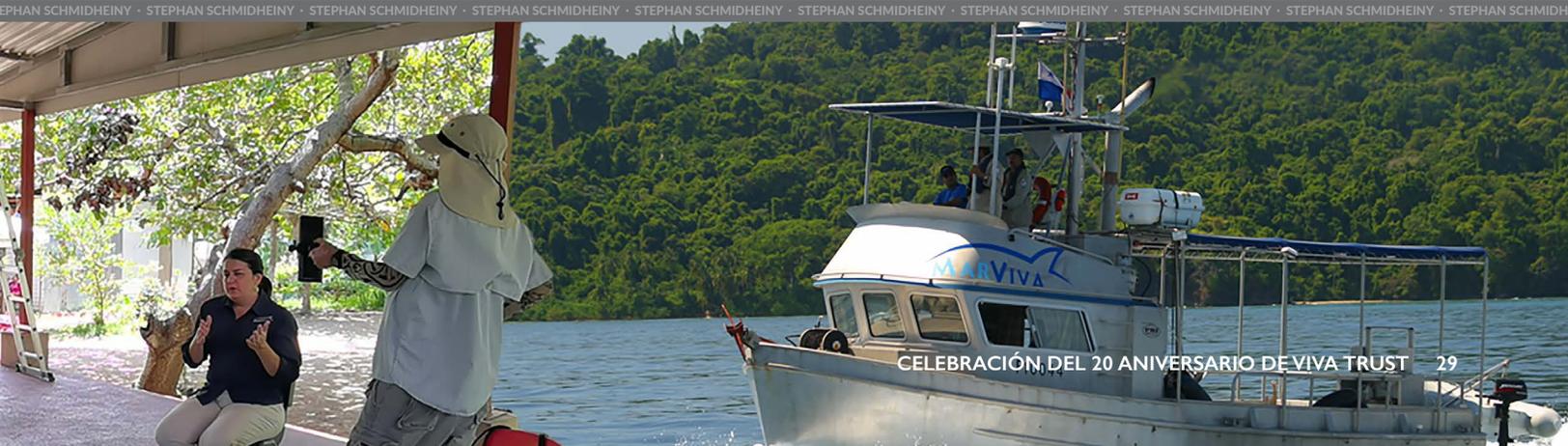
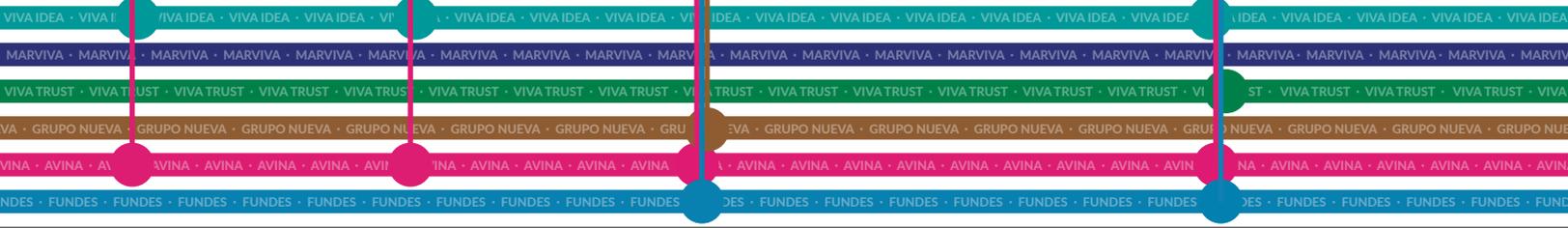
### Plan Estratégico 2023-2027: tres ejes para el cambio sistémico

Desde el Sur Global, y con una misión renovada, Fundación Avina impulsa procesos colaborativos para generar cambios sistémicos en favor de la dignidad humana y el cuidado del planeta. En su Plan Estratégico Quinquenal, Avina definió tres ejes estratégicos para el logro de cambios sistémicos: Acción Climática, Innovación Democrática y Economía Justa y Regenerativa.

## 2023

### Comunidad de alumni

FUNDES gestiona iniciativa para crear una comunidad de más de 1000 alumni, contagiando e integrando su modelo en gobiernos, empresas, fundaciones y organizaciones de desarrollo. Muchos de ellos son sus embajadores, clientes, aliados e inversores.



## Agradecimientos

Mucha gente ha puesto su aporte momentáneo o sostenido, puntual o general para que VIVA Trust pueda llegar a su 20 aniversario. La celebración de este 2023 no llega aislada, sino que es el producto de un proceso de trabajo colaborativo entre tantas personas. Tratar de nombrarlos sería imposible.

Esta celebración, “Nuestro rumbo hacia el futuro”, fue realizada con entrega y compromiso del equipo de VIVA Idea como organizadora y por INCAE Business School como anfitrión. Dentro de ambas instituciones trabajaron sin pausa, y poniéndolo todo, Ingrid Quirós y Eduardo Montero, encargados específicamente en lo logístico. Pero el agradecimiento se extiende a todo el personal y especialmente al liderazgo de Enrique Bolaños, Camelia Ilie y Roberto Artavia.

En VIVA Idea desde hace varios meses que Shannon Music, Mónica Schmid, Fabián Ardón y Fernando Francia han aportado su creatividad, logística y coordinación del evento. Además, el equipo completo de VIVA Idea aportó a este proceso: Roberto Artavia, Urs Jäger, Paola Fonseca, José Pablo Valverde, Arturo Rodríguez, Oliver Schulze, Fernanda Achá, Marcela Martínez, Diana Tapia, Felipe Symmes,

En la investigación, el agradecimiento por el trabajo realizado va dirigido a Roberto Artavia, Urs Jäger, Felipe Symmes y a Shannon Music, por la guía, entrevistas, análisis y presentación al Ecosistema VIVA.

Al Advisory Committee de VIVA Trust el agradecimiento por brindar orientación y soporte al trabajo realizado previa, durante y posterior a la actividad, específicamente los agradecimientos a sus integrantes: Andreas Eggenberg (Director), Paul Rice (Director), Heinz Hefti (Director), Shannon Music (Secretaria), Roberto Artavia (Presidente), Christian Verling (Fiduciario), Mark Bridges (Protector).

Las protagonistas de esta celebración son las organizaciones participantes del Ecosistema VIVA: VIVA Trust, FUNDES, Fundación Avina, Grupo Nueva / Masisa, MarViva y VIVA Idea. A todas las personas que día a día trabajan, fortalecen y dan sentido a las organizaciones le agradecemos la prioridad y espacio brindado a este evento. Especialmente a quienes participaron de la investigación y del evento en Costa Rica, que enriquecieron la conversación y la convivencia en el modo presencial, tan enriquecedor.

Finalmente, y con profunda emoción y agradecimiento, resaltamos la permanente guía, conducción e inspiración de Stephan Schmidheiny que no solo fundó las organizaciones y posibilitó la creación de VIVA Trust como mecanismo innovador, sino que permanece atento a orientar y mejorar los liderazgos que tratan de llevar adelante sus ideas y visiones para la región latinoamericana.

Muchas gracias, cada una de las personas que integran el Ecosistema VIVA y organizaciones amigas y aliadas son fundamentales para transitar hacia un futuro sostenible y de prosperidad para toda la población de América Latina.



## Links de interés

[Landing del evento](#)



[Galería de fotografías](#)



[Transmisión en español](#)



[Broadcast in English](#)



# VIVA TRUST 20 AÑOS

## NUESTRO RUMBO HACIA EL FUTURO

CELEBRACIÓN DEL 20 ANIVERSARIO  
DE VIVA TRUST

GRUPO  
NUEVA  
**MASISA**

Fundación  
**Avina**

**FUNDES**  
LATINOAMÉRICA

**MARVIVA**

**VIVA** **IDEA**