

Fragilidad y antifragilidad para los ciudadanos en tiempos de crisis



SECRETARÍA DE ESTADO DE ASUNTOS EXTERIORES Y GLOBALES
DIRECCIÓN GENERAL DE NACIONES UNIDAS, ORGANISMOS INTERNACIONALES Y DERECHOS HUMANOS



Fundación Internacional Baltasar Garzón

VOCES – Voces de la sociedad civil para una
democracia más sustentable: diálogo entre Europa y
América Latina

2024

Voces de la sociedad civil para una democracia más sustentable: diálogo entre Europa y América Latina

Fundación Internacional Baltasar Garzón (FIBGAR)

Todas las contribuciones pasaron un proceso de revisión y selección por parte de un Comité Científico. Esta publicación fue elaborada en el marco del Proyecto “Voces de la sociedad civil para una democracia más sustentable: diálogo entre Europa y América Latina” desarrollado por La Fundación Internacional Baltasar Garzón y cofinanciado por la Secretaría de Estado de Asuntos Exteriores Globales.

Corrección de estilo a cargo de Carmen Coletto Martínez.

Las opiniones y hechos consignados en cada artículo son de exclusiva responsabilidad de sus autores. FIBGAR no se hace responsable, en ningún caso, de la credibilidad y autenticidad de los trabajos. FIBGAR no se identifica necesariamente con el contenido, valoraciones y/o conclusiones de los trabajos publicados. Tampoco asumirá responsabilidad alguna por las consecuencias derivadas de la eventual utilización por terceros de la información y criterios incorporados a dichos trabajos.

ÍNDICE

I.	Sobre los Estados frágiles: instituciones disfuncionales y crisis políticas	4
II.	La Antifragilidad y la prosperidad	5
III.	Las crisis socioecológicas contemporáneas y las ideas caducas del Estado	5
IV.	La Roya del café y estrategias para antifragilidad en Veracruz, México.....	7
V.	Las estrategias de antifragilidad para sistemas socioecológicos prósperos	8
VI.	Conclusión	10
VII.	Referencias.....	11

Fragilidad y antifragilidad para los ciudadanos en tiempos de crisis

Julia Ros Cuéllar (Bishop's University, Canada) y Harlan Koff (University of Luxembourg)
GAMMA-UL Chair in Regional Integration and Sustainability

Fragilidad y antifragilidad se cruzan en los debates académicos sin un mayor diálogo con su contraparte. Por extraño que parezca, estos paradigmas se refieren exactamente a la misma cuestión: la capacidad de los sistemas no sólo de resistir los choques, sino de prosperar con ellos. El problema es que la fragilidad suele ser un término utilizado por los politólogos para describir a los Estados que carecen de capacidad para proporcionar protección o servicios y, por tanto, no pueden gobernar legítimamente, especialmente en medio de crisis. La antifragilidad, se refiere en cambio a la capacidad de los sistemas para responder a las perturbaciones y volverse más eficientes en general. Los politólogos no hablan del establecimiento de "estados antifrágiles" como objetivo de desarrollo. Del mismo modo, la "fragilidad" es raramente el punto de partida para el establecimiento de la antifragilidad. Aunque esto ya dificulta la aplicación de estos conceptos a la realidad, hay una característica común que comparten la fragilidad y la antifragilidad que es aún más limitante: ninguna de las dos sitúa a las comunidades en el centro de sus objetivos.

Este artículo tiene como objetivo establecer una relación entre estos dos conceptos porque su paradójica separación en realidad impacta negativamente a las comunidades al separar las políticas públicas y los sistemas socioecológicos. La contribución surge de una investigación realizada en comunidades productoras de café en México, y explica cómo tanto la fragilidad como la antifragilidad están demasiado institucionalizadas como conceptos. Más bien, deben reorientarse hacia los ciudadanos y las comunidades. De hecho, las sociedades antifrágiles que funcionan incluso en tiempos de crisis lo hacen porque los ciudadanos, los grupos de interés y las instituciones colaboran para superar los desafíos que presentan las crisis, así como sus consecuencias. La justicia ambiental y el estado de derecho comienzan con una ciudadanía responsable, la movilización de la sociedad civil y la capacidad de respuesta de las políticas. Esta investigación muestra que la antifragilidad como respuesta a las crisis sólo puede perseguirse cuando existen estas condiciones previas.

I. Sobre los Estados frágiles: instituciones disfuncionales y crisis políticas

Según las teorías clásicas de gobernanza, los Estados deben cumplir con dos funciones básicas: 1) proteger a los ciudadanos y 2) proporcionarles servicios. Tradicionalmente la protección se ha visto en términos de amenazas a la seguridad física y a la integridad territorial. Los servicios son vistos como provisión de bienes comunes, como salud, educación, etc. Estos bienes comunes brindan a los ciudadanos la infraestructura que necesitan para controlar su propio curso de vida en los procesos de desarrollo.

Los Estados que podían cumplir estas funciones eran vistos como la base para el desarrollo y la base de la agencia política. Los Estados que no podían cumplir estas funciones fueron etiquetados como "Estados frágiles". Este término se ha aplicado

generalmente a países que se caracterizan por la guerra civil, la violencia y el sufrimiento humano, como Etiopía, Sudán del Sur y Sudán en este momento. La fragilidad, como característica de la gobernanza, se refería a la incapacidad de mantener el orden y promover el desarrollo. Se define como la degradación del control institucional y la incapacidad de los sistemas políticos para funcionar en medio de las crisis resultantes.

II. La Antifragilidad y la prosperidad

A diferencia de la “fragilidad” propuesta por politólogos para examinar los estados, la “antifragilidad” es una idea multidisciplinar, que ha sido utilizada en diferentes dominios de conocimiento como la ingeniería, ecología y las ciencias políticas. Los defensores de la antifragilidad definen esta cualidad como la capacidad de los sistemas para responder a las perturbaciones beneficiándose de los cambios que estos causan, de manera que los sistemas se vuelven más eficientes. Cuando nos referimos a sistemas hablamos desde el cuerpo humano, hasta por ejemplo los ecosistemas y las especies y relaciones que los conforman, así como las sociedades humanas y los individuos, normas e interacciones que las integran.

En este sentido, la antifragilidad va más allá de la robustez y la resiliencia. Para entender mejor el concepto de antifragilidad podemos pensar en un continuo: un sistema frágil, luego robusto, después resiliente y finalmente antifrágil (Blečić & Cecchini, 2019; de Bruijn et al., 2020; Johnson & Gheorghe, 2013; Taleb, 2012). Lo frágil se define como aquello que se degrada con el estrés y que puede llevar al sistema o a sus características a fallar. [Click or tap here to enter text.](#) En este sentido, este punto de vista no está lejos de la visión del estado frágil mencionado arriba. Lo robusto no cambia cuando se somete a estrés, las perturbaciones no lo afectan, por lo que se mantiene igual (Johnson & Gheorghe, 2013). Resiliente es cuando el sistema es capaz de regresar rápidamente a su estado “original”, el sistema puede absorber, regresar y recuperarse de las perturbaciones (Blečić & Cecchini, 2019; Laprie, 2008). En este sentido, podemos hablar de la antifragilidad como una respuesta a la vulnerabilidad: al enfrentar perturbaciones, el sistema cambia aquellas estructuras que lo debilitaban.

Lo interesante y relevante del concepto de antifragilidad es que permite cuestionar aquello que no funciona y ver en las perturbaciones, una ventana de oportunidad para cambiarlo. La antifragilidad implica una serie de características que, en conjunto, dotan a un sistema de esta cualidad. Sin embargo, estas características se han descrito en términos de organizaciones y procesos en ingeniería, lo cual lleva a excluir a las comunidades humanas de la discusión.

III. Las crisis socioecológicas contemporáneas y las ideas caducas del Estado

Hoy en día hay mucha incertidumbre en los asuntos globales. El supuesto fin de la pandemia de Covid-19 debería haber promovido cambios estructurales en los asuntos globales y la cooperación al desarrollo. Debería haber facilitado nuevas visiones para un desarrollo compartido y un mundo más solidario. En cambio, han surgido nuevas amenazas al bienestar y la distancia entre los más pobres y los más ricos creció sin precedentes. Algunas situaciones, como la invasión rusa de Ucrania o la crisis palestino-israelí, se parecen a las crisis geopolíticas tradicionales. Sin embargo, otras amenazas al

bienestar humano, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la seguridad alimentaria, la seguridad energética, etc., requieren nuevas ideas de gobernanza para proteger a las comunidades. Todas estas situaciones han surgido en el contexto de la expansión del populismo y el retroceso de la democracia en muchas partes del mundo.

Por supuesto, líderes específicos, como Donald Trump en Estados Unidos, Viktor Orbán en Hungría o Javier Milei, ejemplifican los desafíos populistas a los sistemas democráticos. Pero, en nuestra comprensión de la fragilidad y la antifragilidad debemos cuestionar más profundamente la gobernanza socioecológica. En lugar de identificar individuos específicos como problemáticos, debemos reexaminar todo nuestro sistema de gobernanza socioecológica, que, a fin de cuentas, ha contribuido a que surjan o crezcan muchas de las amenazas que hoy enfrentamos.

Como se indicó anteriormente, los Estados frágiles son vistos como gobiernos que ya no controlan el orden social, ya no brindan protección a los ciudadanos y ya no poseen la capacidad de promover modelos específicos de desarrollo. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a amenazas existenciales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad o la inseguridad hídrica, ¿no se puede considerar que todos los Estados son frágiles hasta cierto punto? Mientras la gobernanza socioecológica sea vista como dominio de las instituciones nacionales y mientras los gobiernos refuerzan la lógica política de "nosotros contra ellos", que crea divisiones en los asuntos globales, el desarrollo sostenible seguirá estando fuera de nuestro alcance.

En muchos sentidos, la noción de antifragilidad reconoce estos límites y busca posicionar a las comunidades e individuos y no sólo a las instituciones o al Estado como agentes antifrágiles. La primera característica de la antifragilidad enlistada es el mando y control de arriba hacia abajo, que ocurre cuando un empleado no tiene libertad para decidir, teniendo que seguir instrucciones de la jerarquía organizativa. Se refiere a la necesidad de seguir un procedimiento para resolver problemas, algo útil en situaciones de emergencia. Esto puede resultar de ayuda en casos muy específicos, sin embargo, cuando hablamos de sistemas complejos como los sistemas socioecológicos, el mando y control de arriba hacia abajo puede impedir la participación de las partes interesadas de la comunidad, corriendo el riesgo de proponer soluciones que sólo respondan a los intereses de algunas de las partes interesadas, incrementando la vulnerabilidad. La redundancia consiste en la duplicación de elementos y estructuras para evitar un colapso en el sistema gracias a la compensación (Biggs et al., 2015). Esto dependerá de los elementos que son redundantes, ya que en algunos casos puede implicar un uso ineficiente de los recursos y la energía, cuando, por ejemplo, se trata de normas o roles en las comunidades y sociedades que se duplican. La diversidad es la capacidad de resolver un problema de más de una manera con diferentes componentes. Y la opcionalidad, la disponibilidad de opciones, es una especialización de la diversidad. La autoorganización también es un elemento muy mencionado de la resiliencia socioecológica, ya que promueve la autonomía en la resolución de problemas. Construir una visión compartida es vital para la antifragilidad: desenterrar imágenes compartidas del futuro que fomenten el compromiso genuino en lugar de la conformidad. El aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros de un equipo para suspender las suposiciones y entrar en un auténtico "pensar juntos". Finalmente reconocer la complejidad de los sistemas humanos naturales acoplados y comprender los vínculos y retroalimentaciones entre los procesos de la naturaleza y las acciones humanas, permite la existencia de sistemas antifrágiles.

Todas estas características de la antifragilidad reconocen la necesidad de acercar el gobierno a las comunidades. Si bien esta necesidad se reconoce entre las ideas asociadas a la antifragilidad, el problema es que este concepto permanece altamente institucionalizado. Se centra en identificar características de los gobiernos que pueden promover el aprendizaje y la mejora durante y después de las crisis socioecológicas. Sin embargo, este concepto no identifica roles activos para los ciudadanos y las comunidades en el establecimiento de estrategias para antifragilidad socioecológica.

Aquí es importante recordar que las personas son la base de los Estados. Las autoridades deben estar vinculadas a los ciudadanos a través del contrato social. Este contrato implícitamente vincula a los ciudadanos con las instituciones a través de la participación política y es la base de la legitimidad democrática. En lugar de ver a los gobiernos como la base de la antifragilidad, es importante examinar a las comunidades como la base a partir de la cual se puede establecer la antifragilidad socioecológica. Esto se ilustra a continuación a través de una discusión sobre las comunidades cafetaleras en Veracruz, México.

IV. La Roya del café y estrategias para antifragilidad en Veracruz, México

En general, los sistemas socioecológicos son sistemas sociales y naturales interdependientes. Estas interdependencias ocurren a través de escalas espaciales y temporales, las sociedades humanas son vistas como parte de estos sistemas ya que por un lado configuran y modifican los ecosistemas y por otro lado dependen del funcionamiento de los ecosistemas que crean parte de las condiciones del bienestar humano y el desarrollo social y económico (Berkes & Folke, 1998; Challenger et al., 2018; Folke, 2006). Debido a estas interdependencias, cuando ocurre una crisis, no solo afecta a las comunidades ecológicamente, sino que también las impacta económica y socialmente. Este fue el caso de la plaga de roya del café que tuvo una gran prevalencia de 2012 a 2018 en prácticamente todas las regiones cafetaleras de México, en las que se incluye el estado de Veracruz.

El sector cafetalero veracruzano es altamente relevante para la prosperidad social, económica, y, ecológica del estado y del país, contribuyendo al sustento de pequeños propietarios, sosteniendo medios de vida tradicionales y culturas indígenas, y constituyendo una fuente de servicios ecosistémicos como la conservación de la biodiversidad, la regulación del clima, la protección del suelo y la producción de agua. Las regiones productoras de café experimentan varios problemas: disminución del número de empleos, aumento de la migración, degradación ambiental por cambio de uso de suelo, aumento de plagas y enfermedades que afectan la calidad del grano, bajo rendimiento, plantaciones viejas, abandono de los cafetales, entre otros (Hernández Sánchez & Nava Tablada, 2019).

La roya del cafeto es una enfermedad causada por un hongo que afecta las hojas de las plantas de café y que, si no es tratada, termina por matar los cafetos. En 2012, se registró la mayor prevalencia de roya, causando una pérdida de 60 millones de pesos y un cambio de variedades de café tradicionales *arabica* por variedades resistentes a la roya, lo que condujo a una reducción en los cafetales de sombra. Esto tuvo como consecuencia la

pérdida de la capacidad de los cafetales de ser reservorio de especies animales y vegetales y la pérdida de una fuente de alimento y de ingresos complementarios para los productores, ya que estas plantaciones antes sombreadas solían ser bosques comestibles. La roya exacerbó los problemas que ya experimentaban las regiones productoras de café.

V. Las estrategias de antifragilidad para sistemas socioecológicos prósperos

Los párrafos anteriores han ilustrado cómo las comunidades productoras de café en Veracruz sufrieron la roya del café que afectó todas las partes del sistema socioecológico local. Lo que importa para nuestra discusión es comprender las reacciones a la roya del café. Esta sección analiza las reacciones locales a la roya a través de la lente de la antifragilidad. A diferencia de los enfoques tradicionales de antifragilidad, esta discusión no se centra únicamente en las respuestas de los gobiernos en Veracruz. También se analizan las respuestas de los productores de café y de las organizaciones intermediarias, en este caso las asociaciones de los productores de café y la sociedad civil organizada. Esta sección ilustra lo importante que es la participación democrática en la gobernanza para el establecimiento de la antifragilidad socioecológica.

Las respuestas de gobierno ante la roya

Las principales políticas de respuesta a la roya del café (de 2012 a 2018), fueron apoyos financieros, en especie y capacitación a productores de café como estímulo a la producción, otorgados a través de organizaciones cafetaleras (Villanueva, 2022). Esto causó una eliminación de la sombra en los cafetales. Estas políticas se enfocaron en productores individuales, pasando por alto que la mayoría de ellos ya estaban organizados en asociaciones y tenían experiencia.

Los actores gubernamentales promovieron una relativa diversidad de estrategias al impulsar los cafés de especialidad, pero no un cambio en políticas sociales y ambientales para resarcir la reducción de la biodiversidad en los cafetales y pérdida de las fuentes alternativas de alimento que provenían de los árboles de sombra y de las plantas que crecían bajo ellos (Perfecto et al. 2019). No se puso en marcha ninguna política para la equidad social como subsidios familiares, de desempleo, protección económica como respuesta específica a la roya del café, tampoco se formularon políticas participativas.

La exclusión de las organizaciones cafetaleras como intermediarias generó una aparente transparencia en los apoyos y créditos, pero una pobre distribución, ya que fue materialmente difícil para muchos productores recibir el apoyo o conocer y solicitar los créditos.

Las políticas implementadas en el sector cafetalero consideran la productividad y la competitividad como la forma de resolver y afrontar los diferentes retos que plantea la crisis del café. No integraron la visión de todos los actores del sector cafetalero ni consideraron a cabalidad todos los sectores que afectan e intervienen en los sistemas cafetaleros. No se tiene una visión sistémica y de interconectividad del problema ni se da la importancia necesaria a los múltiples actores implicados en la producción de café y su nivel de inferencia y agencia. En otras palabras, se socavó el papel central de la gobernanza para hacer frente a la roya.

Finalmente, las estrategias de gobierno fueron poco flexibles al limitar la participación y el diálogo entre las organizaciones de productores y productores con el gobierno; al mismo tiempo, centralizaron la toma de decisiones lo que puede perjudicar la agencia y autonomía de los productores. Esto dificultó la adaptación de las acciones de política pública a las condiciones locales, limitando el aprendizaje y obstaculizando la innovación.

Las estrategias de las asociaciones de productores de café y la sociedad civil organizada ante la roya

Las asociaciones de productores y la sociedad civil organizada fueron los “emprendedores de políticas”, es decir los actores que se involucran en esfuerzos colaborativos para promover innovaciones en política pública. Se destacaron por la presión que ejercieron para que la formulación y monitoreo de políticas cafetaleras fuera más participativa, incluyendo a los productores y promoviendo el diálogo para que la gobernanza fuera menos centralizada. La promoción de la diversificación de las plantaciones, como las plantaciones agroforestales en las que los árboles de sombra también producen frutos comestibles y potenciales fuentes de ingresos, así como la producción de cafés de especialidad y diferenciados, fue propuesta principalmente por organizaciones de la sociedad civil ambientales y algunas asociaciones de productores y bien aceptada por los caficultores.

La protección de los cafetales de sombra, reconocida en las leyes estatales, fue una propuesta proveniente de asociaciones de conservación de la naturaleza y adoptada por el gobierno. Los emprendedores políticos fueron el “puente” entre el gobierno y los productores de café, abogando por plataformas y debates más plurales para mejorar las políticas para el sector cafetero. Las asociaciones civiles y organizaciones sin fines de lucro involucradas en el sector cafetalero de Veracruz actúan como “poseedores de conocimiento” (Schmitter, 2002 en Newig et al. 2018) ya que su compromiso en el campo a nivel local les permite complementar los modelos existentes de los formuladores de políticas gubernamentales.

Además, en 2018 se publicó La ley para el fomento, desarrollo sustentable, producción, distribución y comercialización del café de Veracruz, como respuesta a las crisis que enfrentó el sector. A ello contribuyeron en gran medida los empresarios de la política cafetera, como los sindicatos regionales y las asociaciones cafeteras. Los empresarios de la política mencionaron la ley como una señal de que se había avanzado en la mejora de las condiciones del sector cafetero, pero que no era suficiente, ya que no se ha implementado.

Las reacciones de los productores ante la roya

La diversificación se produjo de dos formas principales. La primera fue la adopción de otras formas de manejar los cafetales, como la introducción, reducción o eliminación de árboles de sombra productores de fruta como consecuencia del cambio de variedades de café rústicas a otras más resistentes a la roya. La segunda fue incluir más actividades productivas y/o fuentes de ingreso para poder sostener los cafetales y como medio de

vida. La principal medida de combate de la roya fue el uso de fungicidas y fertilizantes, impulsado por las políticas públicas de respuesta a la roya. Una minoría de los productores decidió conservar sus cafetales orgánicos y otra pequeña parte de los productores se integró al mercado de los cafés de especialidad o diferenciados. Los caficultores fueron muy flexibles en sus reacciones a la roya, ya que fueron adaptando sus medios de vida, forma de producción y manejo del café y organización para buscar resolver el problema.

Los comerciantes industriales de café y los grandes productores abrazaron el concepto de opcionalidad, una forma de diversificación y flexibilidad: las políticas deberían alentar a los caficultores a elegir lo que más les conviene y apoyar estas elecciones en función de sus capacidades, en términos del tipo de plantación que desean (de sombra o abierta, intensificada o tradicional) y del nivel de especialización del café (diferenciado o no) y, por último, de su nivel de participación en la cadena de valor de los cafés (por ejemplo, desde la producción hasta la taza de café o sólo la producción).

Por otro lado, los emprendedores de políticas provenientes de asociaciones de productores de café y organizaciones de la sociedad civil rechazan esta narrativa y demandan apoyo para promover la producción de café de sombra, cafés diferenciados para incluir a los caficultores en toda la cadena de valor del café. Los emprendedores de política tuvieron un papel fundamental en el apoyo a los caficultores para obtener recursos adicionales para satisfacer sus necesidades y llenar el vacío que dejó el gobierno. Los productores agroindustriales y los comerciantes internacionales de café parecen haber conseguido paliar la falta de políticas sociales en materia de apoyo familiar y educación. Al animar a los productores de café a certificar su café, para satisfacer la demanda de los clientes de los comerciantes internacionales de café, hacen campañas y programas para acabar con el trabajo infantil en las plantaciones y construyen escuelas y guarderías para que los niños estén fuera de los cafetales y los productores puedan obtener la certificación de comercio justo.

Dado que la producción de café no ha sido sostenible durante un largo periodo de tiempo (más de 10 años según informan varios entrevistados), existe una falta de interés en algunos caficultores por participar en los debates sobre política cafetera y adoptar nuevas técnicas en sus plantaciones. La juventud de las comunidades productoras de café está emigrando a las ciudades más cercanas, lo que provoca el envejecimiento de los productores de café. La perdurabilidad de las pequeñas plantaciones de café parece estar arraigada más que nada en un sentido de identidad y tradición familiar.

VI. Conclusión

Las autoridades estatales, regionales y locales de Veracruz han obstaculizado las iniciativas participativas, comunitarias e inclusivas al no involucrar adecuadamente a las comunidades de políticas en el diseño, implementación y monitoreo de las políticas públicas. Las comunidades de políticas del sector cafetalero en Veracruz mostraron ser diversas (involucrando actores del sector privado, sociedad civil y público -cafetaleros-en general), Un cierto grado de gobernanza participativa, como lo describen Newig et al., (2018), existe en el sector cafetalero de Veracruz. Sin embargo, todavía hay asimetrías en el proceso de toma de decisiones, ya que no todos los participantes tienen la misma

influencia sobre las decisiones que se toman, lo que puede explicar la falta de precisión en el diseño e implementación de políticas específicas para el café en Veracruz.

A pesar de ello, hubo un gran movimiento en las organizaciones cafetaleras y un esfuerzo colectivo por promover políticas públicas, lo que en 2018 culminó con la Ley de Veracruz de La ley para el fomento, desarrollo sustentable, producción, distribución y comercialización del café de Veracruz.

No obstante, este progreso hacia la antifragilidad, no se puede negar el papel clave del gobierno en la no reducción de la vulnerabilidad del sector cafetero frente a varias crisis incluyendo la roya. Pero es fundamental reconocer que existe una responsabilidad compartida en las crisis del sector cafetero. La politización (participación de partidos políticos) política y la corrupción percibida por los caficultores promueve un ambiente de desconfianza que socava la antifragilidad. Esto sólo puede abordarse mediante estrategias más participativas.

VII. Referencias

Allen, T. F. H., & Hoekstra, T. W. (2015). *Toward a unified Ecology* (second). Columbia University Press.

Berkes, F., & Folke, C. (1998). *Linking Social and Ecological Systems: Management Practices and Social Mechanisms for Building Resilience* (F. Berkes & C. Folke, Eds.). Cambridge University Press.

Blečić, I., & Cecchini, A. (2019). Planning for antifragility and antifragility for planning. *Smart Innovation, Systems and Technologies, 100*, 489–498. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92099-3_55

Challenger, A., Cordova, A., Lazos Chavero, E., Equihua, M., & Maass, M. (2018). Opportunities and obstacles to socioecosystem-based environmental policy in Mexico: Expert opinion at the science-policy interface. *Ecology and Society, 23*(2). <https://doi.org/10.5751/ES-10066-230231>

de Bruijn, H., Gröbler, A., & Videira, N. (2020). Antifragility as a design criterion for modelling dynamic systems. *Systems Research and Behavioral Science, 37*(1), 23–37. <https://doi.org/10.1002/sres.2574>

Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change, 16*(3), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>

Johnson, J., & Gheorghe, A. V. (2013). Antifragility analysis and measurement framework for systems of systems. *International Journal of Disaster Risk Science, 4*(4), 159–168. <https://doi.org/10.1007/s13753-013-0017-7>

Laprie, J.-C. (2008). From Dependability to Resilience. *38th IEEE/IFIP International Conference on Dependable Systems and Networks, .*

Newig, J., Challies, E. D., Jager, N. W., Kochskaemper, E., & Adzersen, A. (2018). The Environmental Performance of Participatory and Collaborative Governance: A Framework of Causal Mechanisms. *Policy Studies Journal*, 46(2), 269–297. <https://doi.org/10.1111/psj.12209>

Taleb, N. N. (2012). *ANTIFRÁGIL Las cosas que se benefician del desorden*, Nassim Nicholas. *Antifrágil (Spanish Edition)* (p. 6). Grupo Planeta. Edición de Kindle. (1st ed.). PAIDÓS.

...of air to keep the flame burning efficiently.

The Fabulous Onassis

Contrary to what has been written on difference that ended their many years... started with a favor that Onassis... good friend Embaricos.

Onassis brought in 1952 gave him... of the casino, but involved so much... 1959 he decided to hire someone to take... Embaricos suggested that one... who had lost all his money in the stock... needed a job and would be an... with the prospect, Maralis... hired him for the... of the casino. First, he... redesigning the gardens... of the C   de Paris, with... all. As a result, the stock... deteriorate in the hands of... asked Onassis to sell his... is not the kind of man... round after somebody has... over, he was insulted that... not taking care of Monte... accordingly, Onassis offered... see Rastier could take it or... suggested \$8,000,000 and...

A Fabulous Success Story

...plastic bag close to the edge of... burner is coming in, the movement... will show you where to crack it... Use the pump on all suspected... surprised to discover how many... ing or weatherstripping.

...to arrange that Onassis would... the major stockholder if he refused this... had no choice but to accept.

...Most people thought that Onassis'... Monte Carlo earned him a great deal of... that is completely untrue. Although he d... double his investment, the same amount... over 5 percent over fourteen years would... him the same profit. Needless to say, On... one who made his fortune by investing... such a low rate of return. The only good... of this risk, which he took out of friends'... Embaricos, was that he kept the old... building, which still houses the Monte C... Olympic Maritime.

...I would like to conclude this chapter... that in a way goes against all of Onassis'... good business. One day in August, 1960... to arrive in Gyiada in the afternoon... of the individuals scheduled to meet h... with the Chris-Craft and transport him to... which had been at anchor in the bay f... weeks. The usual crowd had gathered, a... some policemen were on hand to pr... Onassis was quite late in arriving, and w... any more time he went straight from th... road, not stopping to speak to anyone... was already running and the Chris-C... about to cast off when a young boy broke... police lines and plunged fully clothed in... crying: "Mr. Onassis, I absolutely have to...

...you just going to sit down... e may crack, and give you... him.

...e a man once who was one... after their ship had burnt... water. One of them drank... to wreck the boat so that... menace to all of them. It... sound - with the result that... of and water to last until... use he'd have died, any... at lastly." "We couldn't do... it."

...y.

...e - especially not for... maybe you're not the kind... If it were Alan you were... saw him overboard, we'd... and we can't do it - not... with any of us; we just... together, I'm much closer... my own sisters. It's difficult... on, trying to think of a way of showing... to one another. There didn't seem to be... thing it into words. I could only tell him... murder, Uncle Axel. It'd be something... riding part of ourselves for ever... We... is the sword over your heads," he said... and unhappily. "But that isn't the way. A... he won't."

...discuss that solution with the others for fear... ch our thoughts, but I knew with certainty...

...what their verdict on it would be, I knew that I... proposed the only practical solution; and I like... possibility meant recognizing that nothing could... Anne now transmitted nothing whatever, we... of her, but whether she had the strength of will... we were still uncertain. From Rachel, her name... she would listen only to words, and was doing b... tend to herself that she was a worm in every way... not give us enough confidence for us to exchange... with freedom.

...And in the following weeks Anne kept it a... could almost believe that she had succeeded in... difference and becoming a worm. Her world... with nothing amiss, and she and Alan moved... which her father gave them on the edge of his... and there one encountered hints that she mi... advise to marry beneath her, but otherwise... comment.

...During the next few months we heard scars... her. She discouraged visits from her sister as if... anxious to cut even that last link with her... that she was being more successful... feared.

...One of the consequences, as... concerned, was a more serious... trouble. Quite when it was that... to marry one another, neither... It was one of those things that... accord with the law of nature... felt we had always known, though even before we... it had never been thinkable... for when two people have... slowly as we had, and when... gather by the knowledge of h... fed the need of one another... love.

...But when they do know that... T-L-C-O

...Olivia shook her head weakly. "Lie still," he rapped. "I want... to catch your horse, and disappeared through the wain-high... bracken."

...I don't believe it—I just don't believe it," Olivia addressed... the pale blue sky. "He's gone to get that damned horse and... left me here, dying for all he knows!" and spitting out the... last of the good free earth she concentrated on ignoring the... persistent pain shooting through her left shoulder and watched... a butterfly quivering delicately on a frond of fern. After a... while the ground began to reverberate again and the bracken... swished and crackled and the brown hooves were with her... moment. Olivia removed her regard of the butterfly to that of... her companion. The black-and-thunder look had been diluted... slightly, although the grey eyes still glinted and there was an... ominous whiteness round the grim mouth.

...I can't catch the damned brute, he keeps shying away, but... at least he's keeping us in view." His eyes flashed. "What the... devil do you mean by jumping when it's quite obvious you... can't? You could have killed yourself! It would have taken... only a few extra minutes to use the gate, you little fool!"

...Matthew Rayner, don't you show us me like that! What... choice did I have in the matter? Did you ask? No. You just... charged, and so did that damned horse, and the next thing I... know I'm flying through the air!"

...You've been riding almost daily with Julian—how was I... to know... "Well, you know now. I can't jump. I never have. I never... will. I may never jump again—and I don't mean on a horse... either!"

...Stop being dramatic. Where does it hurt? Matthew knuck by... her side.

...He gave a bitter laugh. "My goodness, don't come showing... the old concern, if you please! I quite realize you've more... worried about the horse than me. Why don't you catch him... and see if he's all right and..."

...And why don't you try shutting up? Hell, woman, I didn't... want him jouncing up with the others and worrying them, or... pointing back to the island like that monster. In either case it would... harm him monstrously and..."

...Oh, really? Well, it would be nice to have someone around... here who was worried about me..."

...family, I'm afraid you'll have to guess again, Sylvia."... Adding, with a trace of awkwardness: "Also, I can't... help feeling that Pam may have been right, when she... suggested that this Merring chap may have been... trying to make snoods."

...Pam wriggled uncomfortably. "It's all such... grown-up talk," she said impatiently. "I don't... understand half of it. But I'm certainly not going to... be nice to people who are horrid to Sylvia."

...As if any of us would," Daphne exclaimed... warmly, rubbing her gold head against Sylvia's... shoulder. "She can count on our loyalty a good... deal further than that."

..."You're darling," Sylvia returned impatiently... and glanced across at Martin. But for once the boy... did not respond. He had taken a stick from his... pocket, and was whittling it into the waste-paper... basket, with meticulous care. And what his thoughts... were she could not tell. She could only surmise... through instinct alone—that he was not in whole... hearted agreement with her attitude; that, young... as he was, he was conscious that her outlook was... essentially feminine and must be imperatively co... sidered before his masculine judgment could accept... it as completely reasonable.

...I don't believe it—I just don't believe it," Olivia addressed... the pale blue sky. "He's gone to get that damned horse and... left me here, dying for all he knows!" and spitting out the... last of the good free earth she concentrated on ignoring the... persistent pain shooting through her left shoulder and watched... a butterfly quivering delicately on a frond of fern. After a... while the ground began to reverberate again and the bracken... swished and crackled and the brown hooves were with her... moment. Olivia removed her regard of the butterfly to that of... her companion. The black-and-thunder look had been diluted... slightly, although the grey eyes still glinted and there was an... ominous whiteness round the grim mouth.

...I can't catch the damned brute, he keeps shying away, but... at least he's keeping us in view." His eyes flashed. "What the... devil do you mean by jumping when it's quite obvious you... can't? You could have killed yourself! It would have taken... only a few extra minutes to use the gate, you little fool!"

...Matthew Rayner, don't you show us me like that! What... choice did I have in the matter? Did you ask? No. You just... charged, and so did that damned horse, and the next thing I... know I'm flying through the air!"

...You've been riding almost daily with Julian—how was I... to know... "Well, you know now. I can't jump. I never have. I never... will. I may never jump again—and I don't mean on a horse... either!"

...Stop being dramatic. Where does it hurt? Matthew knuck by... her side.

...He gave a bitter laugh. "My goodness, don't come showing... the old concern, if you please! I quite realize you've more... worried about the horse than me. Why don't you catch him... and see if he's all right and..."

...And why don't you try shutting up? Hell, woman, I didn't... want him jouncing up with the others and worrying them, or... pointing back to the island like that monster. In either case it would... harm him monstrously and..."

...Oh, really? Well, it would be nice to have someone around... here who was worried about me..."

...I've seen one... Matthew's in... "Everything!"... Matthew... "If you... and when it... some while...

...stomach: "I... He hasn't... his dark, plain... not!"

...She looked... all her clients... "What do... "May I... She nodde... all it. "Well... was its air... pointing in th... what could... ing."

...Her disc... really enough... to you?"

..."My dear... arrival I was... be burnt out... the little girl... other sister"—... suggested her... I can get... refused. I natu... repeat you all... to you."

..."I don't se... you." She tri... compared. "I... He has his... aware of that... making your... me on, looki... and different... I want to do...



SECRETARÍA DE ESTADO DE ASUNTOS EXTERIORES Y GLOBALES
DIRECCIÓN GENERAL DE NACIONES UNIDAS, ORGANISMOS INTERNACIONALES Y DERECHOS HUMANOS

