Stanford Social Innovation Review en Español

CÓMO MANEJAR CRISIS PÚBLICAS A GRAN ESCALA
Por Haritha Saranga y Prateek Raj

REORIENTAR EL ARGUMENTO EMPRESARIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA
Por Michael L. Barnett, Benjamin Cashore, Irene Henriques, Bryan W. Husted, Rajat Panwar y Jonatan Pinkse

NUEVAS RUTAS PARA LA REFORMA EDUCATIVA
Por Bruno V. Manno

Stanford SOCIAL INNOVATION Review
En Español
VERANO 2021
VOLUMEN 1, NÚMERO 3

Descolonice su junta directiva

Nueve estrategias para liberar y fortalecer la cultura de las juntas directivas

Por Natalie A. Walrond

Verano 2021 / Vol. 1, No. 3

CONTENIDOS

DESTACADOS

EN PORTADA
Ilustración por Pierluigi Longo

28

Descolonice su junta directiva

POR NATALIE A. WALROND

Este artículo ofrece nueve estrategias para liberar la cultura de las juntas directivas y proporciona una herramienta para reflexionar sobre su propio comportamiento y fortalecer su cultura.

38

Reorientar el Argumento Empresarial para la sostenibilidad corporativa

POR MICHAEL L. BARNETT, BENJAMIN CASHORE, IRENE HENRIQUES, BRYAN W. HUSTED, RAJAT PANWAR Y JONATAN PINKSE.

Los programas de sostenibilidad empresarial han crecido de manera espectacular, pero los prejuicios han mermado su eficacia. Identificamos tres pasos críticos para realizar una reforma.

46

Nuevas rutas para la reforma educativa

POR BRUNO V. MANNO

La antigua coalición para la reforma de la educación básica —la cual comprende doce grados escolares: tres de preescolar, seis de primaria y tres de secundaria— ha desaparecido. Benefactores, educadores y otros grupos de interés deben crear una nueva coalición de reforma educativa que conciba el rendimiento de los estudiantes en términos de oportunidad.

56

Cómo manejar crisis públicas a gran escala

POR HARITHA SARANGA Y PRATEEK RAJ

Para abordar la pandemia de COVID-19 y sus disrupciones económicas, el gobierno de la India, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro tuvieron que trabajar en conjunto. Su experiencia proporciona lecciones al mundo respecto al manejo de crisis.

"La intención de nuestro fundador nos ha ayudado en numerosas formas, desde prevenir el avance de la misión y mantener una perspectiva a largo plazo hasta fomentar la creatividad y la asunción de riesgos en nuestras subvenciones."

—LA IMPORTANCIA DE "LA INTENCIÓN DEL DONANTE" ES CRÍTICA PARA LA ESTRATEGIA FILANTRÓPICA P. 69

SECCIONES

4 NOTA DEL EDITOR

Construir mejores juntas directivas

5 SSIR ONLINE

Lucha contra las mentiras / Intermediarios nativos / Segregación por edad y el sector social / Prosperar con Zoom

6 QUÉ HAY DE NUEVO

Mujeres líderes del clima / El mandato Negro / Justicia social financiera / De la teoría a la práctica

INFORME DE CAMPO

11 El ejército de árboles

Gone West contrató a jóvenes adultos desempleados para que plantaran árboles, haciendo de la reforestación un negocio lucrativo.

POR SANDALI HANDAGAMA & AGOSTINO PETRONI

13 Una liga propia

La empresa social Lesbians Who Tech & Allies ha creado una red mundial de personas LGBT y colaboradores que ha hecho que el sector sea más diverso e inclusivo.

POR TRISH BENDIX

15 Una colaboración esclarecedora

Las soluciones para la crisis de la atención oftalmológica en la China rural que propone la empresa social Smart Focus se fundamentan en la investigación.

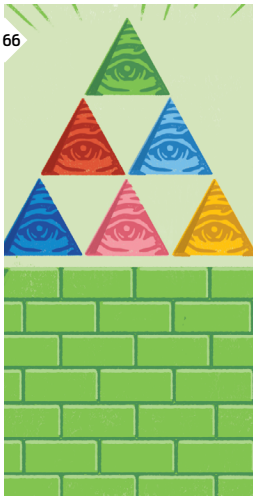
POR TIANLI FENG Y JIA LI

18 ESTUDIO DE CASO

Colaborar para salvar un foco de biodiversidad

Una sociedad cooperativa financiera estadounidense tiene la misión de ayudar a los defensores del medio ambiente en el sudeste asiático para proteger el río Mekong. ¿Podrá hacerlo mientras navega las aguas turbulentas de la política regional?

POR KYLE COWARD



PUNTO DE VISTA

64 Cómo lograr que el capitalismo de grupos de interés funcione

Los grupos de interés deben tener más poder sobre las compañías que los afectan. Conferirles una participación en la propiedad y gobernanza es la mejor manera para lograr que suceda.

POR HANS TAPARIA

66 Democratizando el capital

Las nuevas leyes que permiten a personas ordinarias convertirse en inversores de capital tienen el potencial de impulsar a comunidades marginales si el nuevo mercado crea la infraestructura para incluirlas.

POR ANGIE KIM

69 La importancia de "la intención del donante" para la estrategia filantropica

Lejos de limitar a las fundaciones, la intención del donante las protege del pensamiento a corto plazo y libera su creatividad.

POR ANDREW SERAZIN

72 INVESTIGACIÓN

Repartidores de comida china, ¡es hora de unirse! / El salario de la violencia policial / El trabajo de inclusión en un servicio de urgencias/ Cómo el trabajo ayuda a los refugiados a prosperar

RESEÑA DE LIBROS

77 Vender la diversidad

Identity Capitalists de Nancy Leong

RESEÑA POR RICHARD THOMPSON FORD

79 El próximo Silicon Valley

Innovation in Real Places de Dan Breznitz

RESEÑA POR RACHELE HENDRICKS-STURRUP

82 Librero Digital

83 ÚLTIMA MIRADA

Detener el odio antiasiático

NOTA DEL EDITOR

Construir mejores juntas directivas

De acuerdo con nuestras encuestas, casi la mitad de ustedes, quienes leen este artículo, son parte del consejo o la junta directiva de una organización con o sin fines de lucro; un rol que conlleva una gran responsabilidad e influencia. En conjunto con el personal directivo, ustedes ayudan a definir la misión y la estrategia para la organización y se aseguran de que tanto la empresa como los directivos mantengan el curso para lograr las metas.

Mucho se ha escrito sobre cómo crear una junta directiva más eficiente. Estos artículos, por lo general, abordan el tema desde una perspectiva técnica; exploran asuntos como el tiempo que los miembros deberían servir, sus responsabilidades legales y qué tipo de comités deberían crearse.

Recientemente publicamos un artículo que entra en esta categoría, titulado "Liderar consejos directivos en un mundo virtual". Este es un tema urgente para todas esas organizaciones que ahora tienen que operar de manera remota en vez de presencial. No es sorpresa, entonces, que actualmente sea uno de los artículos más populares en nuestra página de internet.

Este tipo de artículos son importantes, pero no atienden algunos de los temas más importantes que impactan a los consejos directivos y las organizaciones a las que sirven, por ejemplo, la cultura y las dinámicas personales presentes en el consejo y entre el consejo y otros importantes grupos de interés, como el equipo directivo, el personal, los socios, entre otros.

Publicamos también, no hace tanto, otro artículo que sí explora estos temas, titulado "Los cuatro principios de liderazgo de un consejo directivo motivado por una causa", escrito por Anne Wallestad, presidenta y directora general de BoardSource. Este también figura ahora entre nuestros artículos más populares.

Me alegra decir que nuestro artículo de portada en esta edición Verano 2021 del Stanford Social Innovation Review, titulado "Descoloniza tu consejo directivo" se suma a nuestro acervo de artículos sobre consejos. La autora, Natalie A. Walrond, utiliza el enfoque de la "colonización" para estudiar la cultura de los consejos. Algunos se preguntarán qué tiene que ver la colonización o la descolonización con un consejo directivo; sobre esto Walrond escribe: "Este artículo promueve una visión de servicio por parte del consejo que activamente rompe con mentalidades y conductas opresivas, y se usan los conceptos de colonización y liberación para mejorar la cultura de un consejo directivo para que las organizaciones sin fines de lucro a las que sirven puedan lograr sus misiones".

¿Qué implica lo anterior en la práctica? "En consejos colonizados, los miembros pueden ignorar o devaluar la experticia, conocimiento y guía de los líderes y tratar de influir en acciones que nieguen la misión de la organización", escribe Walrond. "Pueden defender sus propias posturas sin escuchar o aprender de sus colegas de consejo o su equipo líder. Pueden hablar con financiadores sobre su visión o estrategia propia para la organización, en vez de explicarla dentro del marco señalado por los líderes —una forma encubierta de usurpar el liderazgo de la dirección general. **—ERIC NEE**

Stanford SOCIAL INNOVATION Review
En Español

DAVID GÓMEZ Editor en Jefe SSIRñ
DANIELA GONZÁLEZ Editora Adjunto SSIRñ
MICHAEL GORDON VOSS Director de Publicación SSIR
ERIC NEE Editor en Jefe SSIR

Directora de Desarrollo Sostenible y Vinculación: **Cynthia Villarreal**
Comunicación Digital y Estrategia Redes Sociales: **Carla Aguilar**
Editor: **Enrique Barillas**

Comité Editorial: **Camilo Cantor**, **Claudia Ibarra**, **Sebastián Gatica**, **Luisa Fernanda Lindo**, **Gorka Espiau Idoiaga**, **Jairo A. Ruiz**, **Delfina Alrazusta**

Traductores: **Alma Edith Bautista**, **Rodrigo Navarro**, **Ángela Alegría Mariscal**, **Gabriela Mercado**, **Carlos Alejandro Calles**, **Alma Nora De la Cruz**, **Leticia Arlet Neria**, **Gerardo Hazael Piña**

CONSEJO ACADÉMICO ASESOR DE *SSIR*

Paola Perez-Aleman, ***Universidad McGill***; Josh Cohen, ***Universidad de Stanford***; Alnoor Ebrahim, ***Universidad Tufts***; Marshall Ganz, ***Universidad de Harvard***; Chip Heath, ***Universidad de Stanford***; Andrew Hoffman, ***Universidad de Michigan***; Dean Karlan, ***Universidad de Yale***; Anita McGahan, ***Universidad de Toronto***; Lynn Meskell, ***Universidad de Stanford***; Len Ortolano, ***Universidad de Stanford***; Francie Ostrower, ***Universidad de Texas***; Anne Claire Pache, ***Escuela de Negocios ESSEC***; Woody Powell, ***Universidad de Stanford***; Rob Reich, ***Universidad de Stanford***

CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

Co-Directores de la facultad: **Woody Powell**, **Rob Reich**, **Robb Willer**
Directora Ejecutiva: **Carla Eckhardt**
Equipo PACS: **Cristina Alfonso, Erinn Andrews, Haifa Badi-Uz-Zaman, Lucy Bernholz, Sawako Sonoyama Clarin, Valerie Dao, Kathryn Davis, Davey Kim, Lisa Kohara, Elyse Lee, Heather Lord, Joe Mernyk, Toussaint Nothias, Nithya Magal, Djurdja Jovanovic Padejski, Nathaniel Persily, Heather Robinson, Christian Seelos, Rebecca Shamash, Priya Shanker, Eva Woo**

CONSEJO CONSULTIVO DEL CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

Presidenta: **Laura Arrillaga-Andreessen**
Miembros: **Herbert A. Allen III, Laura Arnold, Roy Bahat, Ted Janus, Karla Jurvetson, Kathy Kwan, Xin Liu, Carter McClelland, Felipe Medina, Kim Meredith, Jeff Raikes (ex officio), David Siegel, Liz Simons, Darren Walker, Yilan Zhao**

SSIR ONLINE

SELECCIÓN DE CONTENIDO EXCLUSIVO EN https://ssir.org

Síguenos en Twitter
@ssirespanol o twitter.com/ssirespanol
Síguenos en Facebook
@ssirespanol o facebook.com/ssirespanol
Stanford Social Innovation Review
en Español

Lucha contra las mentiras

EN LÍNEA: "Strengthen Media Literacy to Win the Fight Against Misinformation" ("Reforzar la alfabetización mediática para ganar la lucha contra la desinformación"), por Kristin M. Lord y Katya Vogt

La propagación de la desinformación ha provocado una inquietud pública generalizada y sigue siendo una grave amenaza para la estabilidad social. Durante mucho tiempo, los contraataques se han centrado principalmente en cambiar la tecnología, y no en educar a la gente. Lord y Vogt escriben que todos los sectores de la sociedad (empresas, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones de defensa, filántropos, investigadores, gobiernos y otros) deben invertir más en mejorar la alfabetización mediática de la gente. El hacer que las audiencias sean más inteligentes acerca de sus dietas de información ofrece una solución a largo plazo sostenible y asequible, argumentan. Después, los autores exploran proyectos en todo el mundo que muestran cómo se puede llevar esto a cabo.

Prosperar con Zoom

EN LÍNEA: "Leading Boards in a Virtual World" ("Dirigir consejos de administración en un mundo virtual"), por Mark Zitter y Jon Huggett

Durante la pandemia de COVID-19, las juntas directivas de las organizaciones sin fines de lucro de todo el mundo interrumpieron los retiros en persona, las fiestas navideñas, los eventos de recaudación de fondos y las reuniones informales, y comenzaron a realizar reuniones en plataformas virtuales como Zoom. Este cambio sigue planteando una serie de desafíos: es complicado mantener a las personas comprometidas; es más difícil comunicarse virtualmente, porque nos cuesta interpretar el lenguaje corporal a través de una pantalla, y la cohesión del equipo se ve afectada sin la socialización en persona. Zitter y Huggett comparten ideas probadas sobre el terreno para mantener la eficacia de los consejos de administración en un entorno remoto.

Segregación por edad y el sector social

EN LÍNEA: "Meeting the Multigenerational Moment" ("Enfrentar el momento multigeneracional")

Los Estados Unidos comenzaron el siglo XX como una de las sociedades que más se integraba por personas de distintas edades en el mundo, y terminó como una de las más segregadas por la edad, lo que condujo a un desperdicio de creatividad humana, una desenfrenada discriminación por la edad y una epidemia de soledad. En esta serie de 13 partes en asociación con Encore.org y la Fundación Eisner, investigadores y líderes del sector social exploran formas de abordar la división perjudicial entre los jóvenes y los mayores.

Intermediarios nativos

EN LÍNEA: "Bridging the Divide Between Impact Investing and Native America" ("Reducir la brecha entre la inversión de impacto y los Estados Unidos Indígena"), por Nikki Pieratos y Chrystel Cornelius

Debido a que los pueblos indígenas tienden a carecer de relaciones con las comunidades filantrópicas y de inversión, los emprendedores indígenas a menudo enfrentan grandes desventajas cuando buscan acuerdos en estos círculos. Para cerrar esa brecha, afirman Pieratos y Cornelius, los inversionistas de impacto deben trabajar con intermediarios financieros indígenas. Estas organizaciones, por su proximidad a las comunidades indígenas, son cruciales para construir relaciones de confianza, crear un ecosistema de inversión indígena y llevar a cabo la diligencia debida que los inversionistas necesitan para gestionar el riesgo.

FOTOGRAFÍA DE ISTOCK/INKKSTUDIOS; ILUSTRACIONES DE ISTOCK/AXEL2001

QUÉ HAY DE NUEVO

NUEVAS APROXIMACIONES AL CAMBIO SOCIAL

MEDIOAMBIENTE

Mujeres líderes del clima

POR MICHAEL SEO

De acuerdo al Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático de las Naciones Unidas, el planeta debe reducir sus emisiones globales un 45 % para alcanzar el objetivo del Acuerdo de París sobre limitar el aumento de la temperatura global a 2 grados Celsius para finales de siglo. Sin embargo, los compromisos nacionales del Acuerdo de París de 2020 para reducir las emisiones globales para 2030, si se cumplen, solo lograrán una reducción del 1 %, muy lejos del 45 % necesario.

Los esfuerzos inadecuados del sector gubernamental para abordar el cambio climático han impulsado a organizaciones sin fines de lucro como la red emergente Women's Climate Centers International (WCCI por sus siglas en inglés) a hacerse cargo.

La misión de WCCI, fundado en 2019 por un equipo intercontinental de activistas de Estados Unidos y África, es educar y capacitar a las mujeres para que desarrollen la experiencia y el liderazgo autóctonos en las áreas de conservación, restauración ecológica y defensa del clima dentro del esfuerzo más amplio del establecimiento de una red de centros. Dirigidos por mujeres, estos centros tienen como objetivo capacitar a las comunidades locales para satisfacer sus propias necesidades respecto al cambio climático y servir como centros para la investigación científica e intercambio de conocimiento autóctonos.

Los esfuerzos inadecuados del sector gubernamental para abordar el cambio climático han impulsado a organizaciones sin fines de lucro como la red emergente Women's Climate Centers International (WCCI por sus siglas en inglés) a hacerse cargo.

La misión de WCCI, fundado en 2019 por un equipo intercontinental de activistas de Estados Unidos y África, es educar y capacitar a las mujeres para que desarrollen la experiencia y el liderazgo autóctonos en las áreas de conservación, restauración ecológica y defensa del clima dentro del esfuerzo más amplio del establecimiento de una red de centros. Dirigidos por mujeres, estos centros tienen como objetivo capacitar a las comunidades locales para satisfacer sus propias necesidades respecto al cambio climático y servir como centros para la investigación científica e intercambio de conocimiento autóctonos.

WCCI se enfoca en las mujeres, y específicamente en aquellas que se encuentran en áreas rurales. Más de 400 millones de mujeres en todo el mundo trabajan en la agricultura. Sin embargo, a pesar de que representan aproximadamente el 43 % de la fuerza de trabajo agrícola mundial, las mujeres constituyen menos del 20 % de los propietarios de tierras en el mundo, en parte debido a restricciones legales. No es de extrañar que más del 50 % de las mujeres vivan en pobreza extrema y se vean afectadas desproporcionadamente por los fenómenos meteorológicos extremos, que incluyen la pérdida de productividad agrícola y la destrucción de vidas y viviendas, todo ello derivado de la crisis climática.

"No es ningún secreto que las mujeres de las zonas rurales carecen de suficientes recursos en materia de tecnologías climáticas y están subrepresentadas en el debate climático", dice Tracy Mann, cofundadora de WCCI, por lo que la red pretende crear "un nexo de unión entre las mujeres líderes del clima y los esfuerzos climáticos colectivos".

WCCI surgió de las conversaciones de mujeres sobre el cambio climático que comenzaron hace casi una década, en 2011, cuando Hajra Mukasa y Godliver Businge de Uganda, y Rose Wamala y Rosemary Atieno de Kenya se conocieron durante sus becas en la Iniciativa Global de Mujeres por el Agua (GWWI por sus siglas en inglés). En 2017, la directora ejecutiva de GWWI, Gema Bulos, presentó el grupo a Sarah Diefendorf, directora ejecutiva del Environmental Finance Center West (EFCWest), quien se unió como miembro fundador y después las presentó a Mann en 2018. En 2009, Mann fundó la organización estadounidense

El personal de WCCI organiza una sesión de diálogo comunitario solo para mujeres en el Distrito de Tororo en Uganda, en 2020.

FOTOGRAFÍA CORTESÍA DE FRED MU GENI/WCCI

MICHAEL SEO (@51gordianknots) es fundador de ReaMedica Health Care en Kenia.

JAMILAH KING es una escritora que vive en Brooklyn, reportera de *Mother Jones* y presentadora del Mother Jones Podcast.

sin fines de lucro Climate Wise Women junto con Constance Okollet, de Uganda, quien se convirtió en la última fundadora de WCCI.

En 2019, Mann aseguró financiamiento del Fondo para la Resiliencia de la Justicia Climática (CJRF por sus siglas en inglés) para un retiro en Kampala, Uganda, para que todo el colectivo se reuniera y desarrollara el plan de acción para el lanzamiento de WCCI. La directora de CJRF, Heather McGray, explica que su inversión en la red se alinea con su propia misión de ayudar a las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas a adaptarse al cambio climático: "Lo que sentimos que era especial de WCCI es que es una hermandad de mujeres [en lugar de] una sola emprendedora".

El plan de acción mencionaba el establecimiento del primer centro climático de WCCI, cuya apertura está prevista para diciembre de 2021, en el Distrito de Tororo, Uganda. El equipo ya está trabajando en determinar cómo su misión se traducirá en acciones dentro del centro. El personal de WCCI facilitó una serie de diálogos con más de mil residentes del Distrito de Tororo para crear conciencia en la comunidad y solicitar opiniones para establecer su agenda.

La comunidad de Tororo ha solicitado que su sitio incluya un centro de actividades para jóvenes, así como un vivero de árboles jóvenes y terrenos para la agricultura biointensiva, que ofrecen empleo y capacitación en el trabajo.

Las siembras comenzaron tan pronto como se finalizó la compra del terreno a principios de 2020. La primera temporada de productos se vendió en diciembre de 2020 directamente desde el terreno del centro, así como en los mercados locales. Los ingresos de las ventas cubrieron los costos de las semillas y la mano de obra. La primera venta de árboles jóvenes está prevista para mayo de 2021. Además de estas actividades generadoras de ingresos, WCCI está financiada por el CJRF y por donantes individuales, pero también genera ingresos operativos a partir de contratos de consultoría medioambiental con organizaciones como el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible y el Instituto de Recursos Mundiales.

"Nos vemos a nosotras mismas como facilitadoras", dice Mukasa sobre el papel de WCCI. "Con los líderes de la comunidad, hacemos una encuesta para identificar y priorizar las áreas de necesidad que guían nuestro [trabajo]".

Las fundadoras sienten que ya han alcanzado cierto éxito al colocar la primera piedra para la construcción del centro y por los programas que implementaron durante la pandemia de COVID-19. Para 2027, WCCI tiene como objetivo poner en marcha dos centros más, un segundo en Uganda y uno en Kenia, con la meta de establecer una red más amplia de activistas climáticas africanas. ■

COMPROMISO CÍVICO

El mandato Negro

POR JAMILAH KING

En 2018, los progresistas aún se recuperaban de la alguna vez insondable realidad de una presidencia de Donald Trump. Pero fue en ese momento cuando Alicia Garza decidió apostar por la esperanza. Fundó el Black Futures Lab (Laboratorio de Futuros Negros) para centrar las necesidades y demandas políticas de las personas Negras.

"Si hemos aprendido algo de la elección [de 2016], es que los compañeros Negros impulsan el poder político progresista en este país, pero rara vez se benefician de los frutos de nuestro trabajo", dijo Garza en una declaración de 2018 publicada tras el lanzamiento del laboratorio.

La organizadora, quien lleva muchos años en el Área de la Bahía, ganó prestigio internacional con el movimiento Black Lives Matter, pero quería dar cuenta más directamente de las necesidades políticas de las comunidades Negras. En 2014, Garza tuvo un papel fundamental en convertir la ira pública provocada por los disparos de la policía a personas Negras desarmadas, en una red mundial de organizaciones dirigidas por Negros. El activismo basado en la indignación ante el statu quo tenía

La cofundadora de Black Lives Matter, Alicia Garza, ha lanzado el Black Futures Lab con la intención de construir el poder político de la comunidad Negra.

ciertamente su lugar. Pero también tuvo su precio. El agotamiento era grande, la energía era baja, y la esperanza de un cambio estructural real podría ser efímera.

El Black Future Labs tiene como objetivo trabajar con grupos de defensa y legisladores para promover políticas locales, estatales y federales que apoyen a las comunidades Negras. Pero su objetivo real es mucho más amplio: se centra en el horizonte naciente, donde las personas Negras podrían no solo pelear por un mundo libre de violencia policial y oportunidades equitativas, sino ir un paso más allá y verlo, escucharlo y planificarlo. Para imaginar este grupo, Garza y su pequeño grupo de media docena se embarcaron en un ambicioso plan para preguntar directamente a las personas Negras sobre lo que tenían y lo que querían. A esto lo llamaron el Proyecto del Censo Negro.

FOTO CORTESÍA DE BLACK FUTURES LAB.

VICTORIA A. BROWNWORTH es una periodista nominada al Premio Pulitzer cuyo trabajo ha sido publicado en *The New York Times*, *Los Ángeles Times* y *Ms. Magazine*, entre otras publicaciones. Es autora y editora de más de 20 libros.

Aunque no están relacionados con el censo de los Estados Unidos, el Proyecto del Censo Negro tenía un objetivo similar de tratar de capturar la realidad de la vida cotidiana de los Negros en 2018. Si bien no alcanzaron la meta inicial de 200 000 respuestas, las 30 000 respuestas que reunieron fueron instructivas. Con la ayuda del think tank progresista, Demos y la empresa de investigación SocioAnalytica publicaron sus hallazgos en 2019. Una de las conclusiones fue que las personas Negras eran votantes muy comprometidos que estaban altamente involucrados en la búsqueda de soluciones para los problemas más profundos de su comunidad. Eran ignorados con demasiada frecuencia por personas, en su mayoría blancas, que tenían el poder de cambiar las cosas.

Esos resultados iniciales allanaron el camino para el trabajo posterior. En general, el 52 % de los encuestados dijeron que los políticos no se preocupan por las personas Negras, pero eso no detuvo su participación política. En total, casi 3 de cada 4 encuestados dijeron haber votado en la elección presidencial de 2016, el 40 % declaró haber ayudado a registrar a los votantes, y 6 de cada 10 de las mujeres Negras declararon estar comprometidas políticamente. Desde la elección presidencial del 2020, Black Futures Lab ha estado trabajando estrechamente con una red de grupos de defensa y legisladores para ayudar a dar forma a una agenda nacional de justicia racial sobre la ampliación de los derechos del voto y combatir los esfuerzos de supresión de votantes.

El laboratorio está patrocinado fiscalmente por la Asociación Progresista China, un grupo de derecho de los inquilinos y trabajadores con sede en San Francisco. Su trabajo inicial fue financiado por casi una docena de fundaciones, entre ellas las asociaciones Akonadi, Carnegie, y NoVo. En noviembre de 2020, la Fundación William y Flora Hewlett otorgó al grupo 925 000 dólares para continuar su trabajo.

En febrero, mientras Estados Unidos se tambaleaba con una serie de desastres agravados, entre ellos la pandemia de COVID-19 y las mortales tormentas invernales en gran parte del sur de Estados Unidos, el Black Futures Lab publicó un plan denominado el Black Mandate (El Mandato Negro). El plan se enfocó en cómo abordar las crisis concomitantes que enfrenta la América Negra, incluida la continua violencia supremacista blanca, los efectos físicos y económicos desiguales de la pandemia de COVID-19, y los cortes de agua y electricidad por las gélidas temperaturas en gran parte del sur. Ese plan incluye la ampliación de los pagos a la Seguridad Social, la reducción de la deuda, la distribución equitativa de la vacuna de COVID-19, y detener las deportaciones. El plan también prevé pagos directos mensuales a los hogares afectados por la pandemia.

"El Black Mandate representa los primeros pasos que nuestros líderes deben dar para comenzar a cumplir su promesa de alcanzar progreso", menciona Keauna Gregory, directora política de Black Futures Lab.

El optimismo de Black Futures Lab también se expresa en su persistente enfoque en la alegría. El arte y la cultura son clave en su compromiso con las comunidades Negras en todo Estados Unidos, y durante la pandemia el grupo ha organizado proyecciones de películas semanales y bailes virtuales. Después de las elecciones, una invitación reciente lo expresaba así: "¡Los votantes Negros marcaron la diferencia y es porque los organizadores Negros se esforzaron!".

Ese trabajo, por interminable que parezca, apenas está comenzando. ■

DESARROLLO ECONÓMICO

Justicia social financiera

POR VICTORIA A. BROWNWORTH

En un año desgarrado por protestas a favor de la justicia social y racial, la financiera Rachel Robasciotti se preguntó cómo su trabajo en el sector financiero podría ayudar a las comunidades necesitadas.

Como fundadora y directora general de Robasciotti & Philipson, una empresa de gestión de patrimonios en San Francisco, Robasciotti observó cómo a menudo los inversionistas apoyaban, sin darse cuenta, a empresas con prácticas nocivas que agravaban las desigualdades sociales y económicas. Decidió que había que hacer algo para abordar este problema e instar a los inversionistas a valorar la justicia social en sus inversiones.

En 2020, ella estableció Adasina Social Capital como una compañía hermana de Robasciotti & Philipson para dar la oportunidad a las personas de invertir en el bien social. "Servimos de puente entre los movimientos de justicia social y los mercados financieros", explica Robasciotti. "Si vas a realizar un cambio sistemático, se te va a exigir un impacto que se extienda mucho más allá de tu propia cartera y fuera de las estructuras de poder tradicionales".

Para las personas que están buscando invertir responsablemente pero no están seguras sobre cómo empezar, Adasina ha establecido el Índice Adasina de Justicia Social, el cual informa a los inversionistas sobre las oportunidades en cuatro áreas: justicia racial, justicia de género, justicia económica y justicia climática. El índice consiste en una base de datos que identifica tipos de inversión restaurativa y regenerativa en empresas que priorizan estas áreas. Este tipo de inversiones eleva los rendimientos que construyen la riqueza y los activos

NATASHA NOMAN es periodista, estudiante doctoral en la Universidad de Oxford, y editora sénior en la empresa mundial de comunicación Edelman.

comunitarios junto con la riqueza individual.

Debido a que la amplitud de las cuestiones sociales que pueden considerar los inversionistas es muy amplia, Adasina ha simplificado la diversificación con su fondo cotizado en bolsa, el Adasina Social Justice All Cap Global ETF, una cartera global altamente diversificada que permite a los inversionistas alinear sus carteras con los valores de la justicia social.

Adasina también cuenta con un equipo de asesores expertos que están relacionados con estos cuatro ámbitos de la justicia y con comunidades subrepresentadas. La empresa está compuesta en su totalidad por mujeres, personas de color y miembros de la comunidad LGBT. "Como persona *queer* y no binaria en las finanzas, encuentro que trabajar en Adasina es como estar en casa", dice Rachel Freeman, Directora de Servicios para Inversionistas. "El estar en un entorno que pone en el centro a las mujeres, a las BIPOC (Personas negras e indígenas de color) y a las comunidades LGBTQ+ me permite vivir mis valores en nuestro trabajo".

Con un personal comprometido cuya vida privada y sus valores se alinean con la misión de la compañía, Adasina ha atraído a una base de clientes compuesta por más del 80% de mujeres y 70% de personas LGBT.

Las inversiones constituyen una de las cuatro palancas interconectadas de Adasina para generar cambio social, las otras tres son las campañas, la educación y las personas. El modelo de su teoría del cambio es aparentemente sencillo: recurrir a los valores y las necesidades de la comunidad, vincularlos con los inversionistas y las inversiones, y utilizar la experiencia y los conocimientos de los miembros del personal en el trabajo de justicia social, específicamente aprovechando sus redes.

Adasina busca convertir a los inversionistas en agentes de cambio en la lucha por la justicia social y ambiental. En diciembre, por ejemplo, Adasina lideró a inversionistas que representan más de medio billón de dólares en activos para pedir el fin de los salarios de pobreza. En una carta dirigida a docenas de compañías que cotizan en la bolsa del sector de restaurantes y hostelería, escribieron que "las empresas ponen en riesgo la reputación de su marca al seguir pagando un salario inferior al mínimo que empobrece a los trabajadores de comunidades ya vulnerables". La carta de Adasina fue firmada por unas 70 organizaciones, como las empresas de inversión y gestión patrimonial Reinventure Capital, Harrington Investments y Zevin Asset Management.

Adasina también se ha centrado en la discriminación de género en el lugar de trabajo. Cuando el movimiento #MeToo despegó en 2017, dice Robasciotti, las solicitudes de carteras centradas en mejorar la vida social y económica de las niñas y las mujeres se dispararon. Un secreto tóxico en el mundo de las inversiones era cómo se obligaba a las mujeres a someterse a arbitrajes por casos de acoso sexual. Adusina dudaba que la gente quisiera invertir en estas empresas.

"El problema central aquí es el acoso sexual en serie en el lugar de trabajo y las políticas que permiten que este continúe", afirma Robasciotti. "Se ha demostrado que el arbitraje forzoso favorece a los empleadores frente a los sobrevivientes del acoso y silencia a las víctimas, lo que genera esta cultura de aceptación del acoso sexual en el centro de trabajo". Adasina investiga las políticas de una empresa relacionadas al acoso sexual y la seguridad laboral, y si la empresa practica el arbitraje forzoso, no es aceptada en la cartera de Adasina.

Estas son solo dos áreas temáticas en las que Adasina ha aprovechado su poder para crear una mayor conciencia en los inversionistas acerca de los problemas sociales. Para Robasciotti, el camino a seguir está claro: "La misión de Adasina no es solo continuar invirtiendo en consonancia con las necesidades de las comunidades afectadas, sino transformar el sistema para que este se convierta en el enfoque estándar de la inversión de impacto". ■

EDUCACIÓN

De la teoría a la práctica

POR NATASHA NOMAN

El malestar social del año pasado ha magnificado la importancia del activismo para crear un cambio político. Al ser uno de los cofundadores de Occupy Wall Street, Micah White conoce el poder de la protesta. Después de que el movimiento Occupy se disolviera en 2011, White reevaluó su acercamiento al activismo y estudió su pedagogía. Al ver la necesidad de enseñar a las personas cómo convertirse en activistas en el siglo XXI, globalizado e impulsado por la tecnología, en el 2018 cofundó la Activist Graduate School (Escuela de Posgrado sobre Activismo) con Chiara Ricciardone, becaria postdoctoral del Centro Hannah Arendt del Bard College.

"Cuando examiné el campo, sentí que el nivel de sofisticación que tenemos como activistas cuando pensamos acerca del proceso del activismo parece bajo en relación con otras disciplinas, otras formas de pensar", dice White sobre la razón por la que estableció la escuela.

Entre los cursos que se ofrecen están "¿Por qué fracasan las protestas?" y "Activismo y protesta para la justicia de la vivienda: pasado, presente y futuro". White espera que el plan de estudios genere evaluaciones críticas sobre la protesta

Los cofundadores de la Activist Graduate School (Escuela de Posgrado sobre Activismo), Chiara Ricciardone y Micah White, imparten un curso sobre "Cómo cambiar el mundo".

y perfeccione la forma en que las personas se comprometen con los movimientos políticos y sociales. El estudiante ideal de la Activist School es alguien que ya haya estado involucrado en el activismo de alguna forma. "Lo que pretendemos es que la gente sea activista en su propia experiencia ... y que también sea autocrítica y consciente de sí misma", explica.

Para White es importante que la escuela no tenga un sesgo ideológico y que dote a cualquier persona sin importar su posición en espectro político con las herramientas para participar en movimientos sociales, a diferencia de muchas formas de entrenamiento activista, que tienden a estar vinculadas a una causa concreta, como los altamente organizados Freedom Riders (Viajeros de la libertad) de los años sesenta. "Procuramos tomarnos en serio el activismo y su papel en el proceso de la historia y el cambio social", explica, "[y] no quedarnos atrapados en estos silos y círculos ideológicos".

La escuela se financia por medio de una combinación de subvenciones, suscripciones y asociaciones con otras instituciones educativas, como la Universidad de Princeton (todas las clases impartidas por esta asociación son gratuitas y de libre acceso), el Bard College y la Universidad de California en Los Ángeles, donde los estudiantes acceden a las tutorías de la Activist Graduate School a través de programas conjuntos. Las personas que no están inscritas en una universidad acreditada pueden adquirir una suscripción en línea. Actualmente, la Activist Graduate School no está acreditada y no otorga a los asistentes títulos directamente; en vez de ello, los estudiantes de las universidades asociadas reciben títulos de esas instituciones.

Aunque las asociaciones de la Activist Graduate School con universidades acreditadas han sido fructíferas de muchas maneras, también han creado algunos de sus mayores desafíos. "Intentar manejar las expectativas de los estudiantes de entornos más tradicionales puede ser difícil", menciona White. Pero el enfoque poco convencional de la escuela es lo que él cree que sostiene a estas asociaciones. Los tutoriales están dirigidos en su mayoría por activistas, en vez de profesores formados profesionalmente en la pedagogía del activismo. Quienes imparten los cursos reciben remuneración de las asociaciones universitarias, y la Activist Graduate School es responsable de filmar y producir los videos tutoriales.

Sin embargo, algunos activistas no están convencidos de la necesidad de una educación formal para el activismo. Jamel Mims, un organizador con sede en Nueva York que ha trabajado con movimientos y coaliciones como Refuse Fascism (Rechazar el fascismo) y el Partido Comunista Revolucionario de los Estados Unidos, es uno de esos escépticos. Para Mims, el activismo consiste fundamentalmente en "emancipar a la humanidad", y si la Activist Graduate School toma "la misma forma que muchas escuelas de posgrado en estas instituciones de élite tienen", en realidad se excluye a grandes sectores de la población.

"En verdad no vas a tener una situación en la que, por ejemplo, una madre negra del barrio con varios hijos pueda participar de la misma forma que alguien que no provenga de ese entorno o alguien con antecedentes más privilegiados", explica Mims. La educación terciaria se basa casi por definición en la desigualdad, agrega, y por lo tanto es parte de un sistema más amplio contra el que ha luchado a través de su activismo. Desde su perspectiva, el concepto mismo de escuela de activismo corre el riesgo de participar en un sistema de desigualdad en lugar de ayudar a desmantelarlo.

Pero para White, la propuesta de valor de la escuela es que no existe ninguna otra organización que intente hacer lo que hace la Activist Graduate School. Él cree que la escuela brinda una reflexividad muy necesaria al espacio activista. "Lo que intentamos hacer", comenta, "es aportar un nuevo nivel de una especie de rigor a la práctica del activismo".

FOTO CORTESÍA DE LA ACTIVIST GRADUATE SCHOOL

INFORME DE CAMPO

PERFILES DE ACCIONES INNOVADORAS

Los plantadores de árboles veteranos —como Jakub Sutorý, fotografiado aquí en Galway, Irlanda— pueden plantar más de 5.000 árboles en un día.

FOTO CORTESÍA DE CAMERON STARR

El ejército de árboles

Gone West contrató a jóvenes adultos desempleados para que plantaran árboles, haciendo de la reforestación un negocio lucrativo.

POR SANDALI HANDAGAMA & AGOSTINO PETRONI

Gente joven entre las edades de 15 a 25 años, se ven afectados de manera desproporcional por el desempleo. De acuerdo con un reporte de 2020 de la Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas, la juventud padece de una tasa de desempleo tres veces mayor en comparación con los adultos. Cerca de 68 millones de jóvenes a nivel global estuvieron desempleados en 2019, un número que solo se ha empeorado a causa de la devastación económica provocada por la pandemia de COVID-19. Datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos revelaron que, en comparación con el mismo periodo en 2019, aproximadamente 88% de los jóvenes estadounidenses entre las edades de 15 a 20 estuvieron sin trabajo en julio de 2020. En Reino Unido, 1 de cada 10 jóvenes perdió su empleo durante la pandemia.

En medio de la devastación, Collin O'Mara, presidente y director ejecutivo de National Wildlife Federation, propuso una manera en la que pondría a millones de jóvenes estadounidenses a trabajar de inmediato y sería revivir el Ejército de Árboles de Roosevelt, un programa federal que, de 1933 a 1942, contrató a 3.4 millones de jóvenes estadounidenses desempleados para que plantaran 3 mil millones de árboles.

Mientras la visión de O'Mara de un Ejército de Árboles moderno todavía tiene que materializarse en los Estados Unidos, del otro lado del Atlántico, Gone West, una compañía de propiedad comunitaria de plantado de árboles con sede en Reino Unido, ha estado construyendo un ejército de plantadores desde 2015.

Gone West se especializa en crear bosques y áreas forestales nativos al hacer asociaciones entre las comunidades locales y los negocios alrededor del globo. En vez de pedirle a las personas que cedan su experiencia y tiempo como voluntarios, emplea a gente joven que necesita trabajar y los instruye respecto a cómo plantar árboles de manera profesional.

Desde su fundación, Gone West ha plantado más de 5 millones de árboles mientras emplean a más de 200 jóvenes desempleados y a personas anteriormente encarceladas. Pero plantar árboles es solo un aspecto de su misión. Gone West impulsa por mejores condiciones de trabajo para sus empleados y además provee servicios adicionales de mantenimiento tales como: fertilización, podado de arbustos y limpieza de césped.

UN NEGOCIO DE PROPIEDAD COMUNITARIA

En 2012, James Hughes trabajó para grandes empresas madereras en el Reino Unido. Cuando él empezó, su trabajo era plantar árboles por un salario diario de alrededor £100 ($140). Plantaba principalmente abeto de Sitka, una especie de madera de hoja perenne y que conforma cerca del 50% de las plantaciones comerciales en el Reino Unido.

En 2013, comenzó su propia compañía de plantado de árboles bajo el nombre Gone West —que en el idioma británico significa "volverse loco," porque las personas se burlaban de él cuando escuchaban que quería hacer dinero a partir de plantar árboles.

Pero Hughes estaba aprovechando un sector en crecimiento. Tan solo en las últimas tres décadas, la tala inmoderada y la industria agricultora han contribuido a la destrucción de un estimado de 420 millones de hectáreas —más de mil millones de acres— de bosques alrededor del mundo. Esta destrucción incrementa la cantidad de dióxido de carbono en la atmósfera, un contribuyente significativo al calentamiento global y al cambio climático. La deforestación también daña los ecosistemas locales, lo que conduce a la pérdida de la biodiversidad y hace que grandes áreas sean vulnerables a inundaciones, deslizamiento de tierras y otros desastres naturales.

La demanda por plantadores de árboles estaba disparándose porque negocios y madereras comenzaron con los esfuerzos de sostenibilidad en la última década. Pero las compañías madereras también estaban

SANDALI HANDAGAMA es una periodista y recibió la beca del Overseas Press Club. Actualmente trabaja como reportera en CoinDesk y escribe historias donde intersecan negocios, política y medio ambiente.

AGOSTINO PETRONi es un periodista y un becario informante de Pulitzer 2020. Sus publicaciones aparecen en varios medios, incluidos National Geographic, la BBC y Atlas Oscura.

replantando árboles en áreas despejadas para continuar proveyendo la creciente demanda de madera para productos como papel y mobiliario.

Sin embargo, Hughes luchó para que Gone West despegara ya que era nuevo en el área y le resultó difícil encontrar nuevos contratos. Continuó trabajando, a regañadientes, para compañía madereras las cuales le proveían de árboles para ser plantados y le pagaban un salario por su labor. Siempre que conseguía un contrato, llamaba a sus amigos quienes requerían un salario diario para que trabajaran con él. Pero los salarios diarios por su trabajo intermitente dejaron poco espacio para expandir Gone West. "Estaba durmiendo en mi van, y en verdad estaba en el filo," comenta Hughes sobre los primeros días de Gone West. Considera como sus primeros inversores a todos aquellos que lo acogieron cuando no tenía hogar, a los que le facilitaron nuevos contratos o que contribuyeron con su experiencia.

En el invierno de 2015, Hughes hizo un descubrimiento que transformó el modelo de negocios. Había completado un proyecto de plantación bajo condiciones invernales adversas para una maderera y le sobraron 20 árboles. En un capricho, Hughes subió los árboles a su vehículo y condujo al histórico mercado de Barras en Glasgow, donde trató de venderlos. Sorprendentemente, vendió cada uno de los árboles de acuerdo con el precio que los clientes pensaban que era justo, lo que le dio una ganancia entre £0.05 y £20 ($0.07 y $27) por árbol. Hughes se di cuenta que podía obtener ganancias si él proveía y vendía directamente a las empresas, que buscaban compensar su huella de carbono, los árboles que él plantaba.

Hughes comenzó por acercarse a negocios locales que quisieran plantar árboles para cumplir con sus objetivos de sostenibilidad. Esta asociación exclusiva permitió a Hughes y al equipo a realmente involucrarse en el trabajo de conservación. En la actualidad, obtiene árboles jóvenes de viveros locales y vende cada árbol que Gone West planta para las empresas por £5 ($7) —100 veces más de lo que le pagaban por plantar el mismo árbol para una empresa forestal a cambio de un salario diario.

Cuando Gone West ganó algo de estabilidad, a inicios de 2016, Hughes contrató a Jakub Sutorý, quien había trabajado como un plantador. Sutorý desconfiaba de la silvicultura comercial porque los árboles maderables que estaba plantando estaban tratados con fuertes pesticidas que eran dañinos para el ambiente y para las personas que los manejaban. "Hughes escuchó mis preocupaciones sobre los pesticidas y puso el pie en el suelo," comenta Sutorý, quien es el actual gerente operativo de servicios forestales de Gone West. Él persuadió a Hughes para que exigiera a las compañías que le permitieran plantar sin pesticidas —y decidir marcharse si no lo hacían.

"No solo estamos limpiando el carbono o lo que sea que quieras decir [para] verte bien frente a los clientes. Estamos ayudando a personas jóvenes que no tienen un empleo," comenta Hughes sobre su deseo de crear una comunidad de plantadores conscientes atendida por jóvenes. "Creo que todos deben tener una oportunidad."

En 2017, Gone West sostuvo su primera campaña de microfinanciamiento, en la que más de 200 personas donaron más de £16,000 (cerca de $23,000) para que plantara árboles en su nombre. En 2019, Hughes y el equipo llevó a cabo la Seedrs Campaign (campaña de sembradores), la primera recaudación de fondos de capital colectivo de la compañía donde los partidarios tuvieron la oportunidad de comprar acciones de la empresa. Cuando cerró la ronda, Gone West había crecido con 359 inversores y había recaudado más de £156,000 ($216,000) para plantar árboles. Este esfuerzo estableció firmemente a Gone West como una empresa de plantación de propiedad comunitaria e impulsada por un propósito.

PLANTANDO ESPERANZA

Cuando la pandemia golpeó en 2020, el Reino Unido entró en un encierro. Hughes y su equipo tuvieron que cerrar operaciones durante dos semanas en marzo. La incertidumbre acechaba sobre las operaciones, ya que perdieron algunas comisiones, así como una de sus vagonetas, con la cual habían viajado a Portugal por un proyecto, pero no la pudieron regresar debido al cierre de fronteras. De acuerdo con Hughes, las cosas mejoraron cuando los trabajadores forestales del Reino Unido fueron clasificados como trabajadores esenciales en parte por la crisis global de papel higiénico, cuando la pandemia hizo que los aterrados compradores vaciaran los suministros de papel higiénico.

En parte gracias a la designación de trabajadores esenciales, llegaron nuevas oportunidades con la ayuda de la red de inversores de Gone West. Un inversor, por ejemplo, es miembro de The Prince's Trust, una organización benéfica fundada por Charles, príncipe de Gales, para ayudar a jóvenes que luchan contra el desempleo. "El fideicomiso se puso en contacto con nosotros y nos propuso unir fuerzas en la pandemia, considerando el incremento en la tasa de desempleo juvenil en Reino Unido," recuerda Hughes. Gone West y el fideicomiso crearon una campaña llamada Acorns to Oaks (Bellotas a Robles), la cual emplea a jóvenes para plantar un roble por cada £10 ($14) que fueran donados a la campaña.

Mientras Hughes luchaba por encontrar clientes hace algunos años, ahora enfrenta un excedente de empresas ansiosas de asociarse con Gone West. Por ejemplo, mientras la pandemia estaba enfurecida en mayo de 2020, Benjamin Hall, el director general de la empresa de diseño de interiores Loft, se comprometió a plantar un árbol por cada propiedad que fuera amueblada por su empresa hasta 2021. "Creo que la pandemia ha sido creada por una carencia de biodiversidad en la Tierra; todos debemos hacer más para salvar a nuestro planeta," comenta Hall. En 2020, pagó £25,000 ($34,500) a Gone West por plantar 4,000 árboles.

Justo antes de que la pandemia golpeara el año pasado, Fausto Brigati, fundador de la cervecera italiana Hammer, también decidió

invertir en Gone West al crear una línea de cerveza llamada For the Planet. Por cada botella vendida, Brigati dona £0.70 ($0.90) a Gone West. En marzo de 2020, Gone West había plantado 100 árboles para la compañía. "Me dieron una buena impresión. Fueron transparentes sobre sus operaciones e inspiraron confianza en mí," comenta Brigati, en referencia a por qué ha cumplido su compromiso con Gone West incluso durante la pandemia.

El equipo de Hughes llega a otras comunidades con alto desempleo juvenil, como su ciudad natal, Liverpool, para satisfacer esta nueva demanda de plantadores. Gone West busca socios que estén bien equipados para trabajar en la conservación de bosques nativos y de varias capas y establece asociaciones de largo plazo para crear un mosaico de hábitats de vida silvestre en todo el planeta. "Nos asociamos con comunidades locales conscientes de todo el mundo que implementan un diseño de paisaje sostenible," comanta Marika Luiati, directora administrativa de Gone West.

Hoy Gone West está valuada en $5.7 millones y está en proceso de recibir su certificación de compañía B, la cual responsabilizará legalmente a Hughes por el impacto social y ambiental de las operaciones de Gone West. Actualmente Hughes cuenta con el 89% de las acciones de la compañía, pero ha comentado que él desea convertirse eventualmente en otro miembro de la comunidad —aunque no indicó a qué parte de sus acciones renunciará, pese a decir que prevé "regalarlo todo." Así que, por cada futura ronda de sembradores, renunciará a sus propias acciones para dar la bienvenida a nuevos inversores. Él espera que la compañía pronto sea propiedad de una comunidad de personas alrededor del mundo, incluidos los destinos futuros del proyecto de plantación en Kenya, Palestina y España.

"Espero estar plantando cinco millones de árboles muy pronto cada año," comenta Hughes sobre los objetivos de Gone West. "Plantar más árboles, emplear a más personas y darles a las personas la oportunidad de cumplir sus sueños." ■

FOTO CORTESÍA DE MARISA MCGRODY

Las cantantes Tegan y Sara, la fundadora Leanne Pittsford y las maestras de ceremonia Danielle Moodie y Andrea Minkow reunidas en la cumbre de 2018 en San Francisco.

Una liga propia

La empresa social Lesbians Who Tech & Allies ha creado una red mundial de personas LGBT y colaboradores que ha hecho que el sector sea más diverso e inclusivo.

POR TRISH BENDIX

Desde el auge tecnológico de finales de la década de 1990, Silicon Valley ha sido sinónimo de un determinado tipo de actor poderoso: uno que suele ser heterosexual, blanco y masculino. Si bien el manifiesto Lean In (Vayamos adelante) de Sheryl Sandberg publicado en 2013 popularizó la idea del esfuerzo sin reparos ni remordimientos para que las mujeres alcanzaran el éxito profesional, no ha habido un camino claro para que las mujeres de color y otras personas marginadas se abran paso en la tierra de las oportunidades.

A mediados de los años 2000, la empresaria Leanne Pittsford se enfrentó a la falta de inclusión en Silicon Valley y al deseo de tener compañeras y ejemplos a seguir. Quería conocer a otras mujeres LGBT pero, aunque resulte irónico, era difícil encontrarlas en San Francisco, un epicentro de la comunidad gay a nivel internacional. Los espacios LGBT del sector tecnológico de la ciudad estaban repletos de hombres, mientras que los grupos comunitarios destinados a mujeres eran casi en su totalidad heteronormativos.

La frustración que sintió Pittsford era la continuación de lo que había visto como directora general de Equality California, una organización sin fines de lucro que promueve los derechos civiles, en donde los llamamientos a la comunidad para recaudar fondos en favor del matrimonio entre personas del mismo sexo habían resultado de igual manera sesgados, en gran medida debido a que las mujeres queer y trans, así como las personas no binarias, no tenían la capacidad financiera para contribuir como los hombres homosexuales. Ellos no solo reciben un mayor salario que los demás segmentos de la comunidad LGBT, sino que ahora también ganan más que los hombres heterosexuales.

TRISH BENDIX es colaboradora habitual de *The New York Times*. Vive en Los Ángeles.

"Con el poder económico es como vamos a crear el cambio; así funciona el mundo. Es nuestro deber cívico tener poder económico", afirma Pittsford. "Me pregunté cómo podía aumentar el poder económico de las mujeres LGBT, y qué podemos hacer para tener un impacto y descubrir una solución [para empoderar económicamente] a las mujeres queer y a las personas no binarias".

Pittsford fundó Lesbians Who Tech & Allies (LWTA) en 2012 y, en la actualidad, es la mayor comunidad LGBT de especialistas en tecnología del mundo. En ese tiempo, LWTA ha creado espacios y oportunidades para más de 70,000 mujeres LGBT, personas de color, personas no binarias y sus aliados de más de un centenar países a través de encuentros, cumbres biculturales, tutorías y becas.

Pittsford es transparente sobre cómo llegó a financiar los inicios de LWTA: su padre y su hermano fallecieron y le dejaron los recursos para construir el futuro que quería. En un principio, puso en marcha LWTA bajo los auspicios de su agencia autofinanciada, Start Somewhere, pero desde entonces ha podido colaborar con empresas en el sector tecnológico y conseguir su patrocinio para apoyar estos esfuerzos. Esta relación es mutuamente beneficiosa, ya que estas empresas utilizan la red de LWTA para sus propios procesos de reclutamiento y contratación que contemplan la diversidad e inclusión.

"Es una empresa social", explica Pittsford. "Las empresas de tecnología necesitan apoyo para la contratación y la retención, por lo que todo gira en torno a cómo reclutar y retener talento. ¿Cómo se logra mantener empleadas a las mujeres LGBT y a las personas no binarias en estas empresas? En esencia, a lo largo de siete años nos hemos convertido en expertos en contratación".

UNA COMUNIDAD INTENCIONAL

"Las personas entraban a estos espacios de la industria tecnológica y pensaban que eran las únicas, que tenían que agachar la cabeza; en realidad, no tenían ningún apoyo dentro de los confines de sus empleos y puestos", asevera la defensora de los derechos LGBT y periodista Danielle Moodie. "Ahora cuentan con toda esta red exterior en la que ya no tienen que sentir que están solas".

Moodie conoció a Pittsford en 2013 y quedó impresionada por la misión de LWTA, así que aceptó ser la anfitriona de una de las primeras cumbres y se unió al consejo consultivo poco después.

Roz Francuz-Harris también se integró al consejo consultivo después de asistir a una cumbre de LWTA en 2015 mientras trabajaba en IBM, quien fue uno de los patrocinadores corporativos de la cumbre. Francuz-Harris, quien ahora se desempeña como directora de reclutamiento técnico en Zillow, se sintió tan inspirada como Moodie y calificó esta experiencia como un "despertar interno" sobre el potencial de lo que esta comunidad deliberada podría lograr. "Había candidatos al congreso, directores generales, vicepresidentes, ejecutivos, líderes y fundaciones que apoyaban los derechos del colectivo LGBTQ", recuerda de su primera cumbre, "y estábamos debatiendo sobre las mejores prácticas, la legislación y los beneficios inclusivos; hablábamos como si todos trabajáramos para la misma empresa".

El sentimiento de pertenencia es un valor integral de LWTA, y la creación de una comunidad intencional ofrece una oportunidad única para que un grupo de personas marginadas hablen entre sí en un ambiente enriquecedor y de empoderamiento. De manera que Pittsford tiene la misión personal de garantizar que los ponentes en los eventos de LWTA cumplan con una cuota de ser un 50% personas de color y un 15% personas trans, no binarias o de género no conforme.

"Si quieres ser intencional sobre la representación, si quieres ser intencional sobre la equidad, entonces tienes que crear marcadores hasta que se convierta en algo natural", sostiene Mills. "Aún así, la gente siempre falla. Por eso creo que es importante desafiarse uno mismo para alcanzar estos objetivos. No sé por qué otras organizaciones y empresas no lo hacen".

Pittsford sabía que por ser una mujer blanca cisgénero tenía que trabajar para crear confianza con las comunidades de color. "Tienes que priorizar la creación de confianza", apunta Pittsford. "Si no le das prioridad, entonces solo vas a [erosionar] la confianza que hemos construido a lo largo de 20 cumbres". Para construir esta confianza, Pittsford se acercó a estas comunidades para escuchar, aprender y participar. "Buscaba darme tiempo para acudir a sus espacios cuando era apropiado, y me presentaba ante ellos de cualquier forma que pudiera, como líder y como persona, con la intención de aportar valor a esas comunidades".

En un momento en que la diversidad y la inclusión son los pilares de los esfuerzos de equidad en el sector de la tecnología, LWTA es una red que hace visibles a comunidades enteras de personas. La oportunidad de conectar con un grupo de talentos diversos es la razón por la que empresas como Amazon, Google, Facebook y Target han patrocinado cumbres anteriores, las que se celebran cada año en San Francisco y Nueva York. El patrocinio de una cumbre, que oscila entre los 10,000 y los 100,000 dólares, les otorga una distinción cultural queer a estas empresas; la inversión representa ser una especie de aliado.

Uno de los mayores atractivos para los asistentes a la cumbre es ver en el escenario de LWTA a personas con quienes comparten identidades y orígenes, al mismo tiempo que se presenta la oportunidad de relacionarse con ellas. Entre las ponentes de la LWTA se encuentran Hillary Clinton, Stacey Abrams, la abogada de derechos civiles Roberta Kaplan, la presentadora de pódcast Kara Swisher, la alcaldesa de San Francisco London Breed y la directora de mercadotecnia de Netflix Bozoma Saint John.

Además de su sistema de cuotas, LWTA ha puesto en marcha iniciativas destinadas a ayudar a las personas LGBT y a las personas de color que atraviesan dificultades económicas para hacerse un espacio en la industria de la tecnología. Por ejemplo, en 2016 creó la beca Edie Windsor Coding, la cual lleva el nombre de la difunta activista lesbiana que fuera pionera en programación en IBM. Esta beca cubre hasta la mitad de la colegiatura de los beneficiarios en un campo de entrenamiento de codificación o en la escuela asociada que

elijan. Desde su creación, LWTA ha apoyado con recursos económicos a más de 250 beneficiarios, y el programa ha crecido hasta incluir un apoyo prolongado para ayudar a los becarios a encontrar trabajo, crear redes y conectarse con mentores en el área de su elección.

"Me siento en deuda por haber formado parte del grupo porque eso en verdad me catapultó a una carrera en el mundo de la tecnología", comparte la ingeniera de datos Christine Liu sobre su beca Edie Windsor en 2017. "Y creo que también hay algo en ser una becaria Edie Windsor que te hace sentir como: 'tengo que estar a la altura'. Cada vez que veo eso en mi currículum, me siento como: 'tengo algo por lo que trabajar y por lo que vivir'.

MODALIDAD EN LÍNEA

Las cumbres de LWTA se autofinancian gracias al modelo de patrocinio y a los precios de las entradas, que van desde los 149 dólares por reserva anticipada hasta los 349 dólares de última hora. Pittsford indica que alrededor del 75% de las ventas de entradas proceden de empresas que patrocinan a sus empleados, y el 25% de las entradas de la cumbre se conceden a través de becas de LWTA, para que las personas con dificultades económicas puedan asistir de forma gratuita. Debido a la pandemia de la COVID-19, la cumbre se trasladó a la modalidad en línea en 2020. A pesar de que gran parte de lo que hace LWTA puede adaptarse al formato virtual, un componente de su éxito inicial radicó en el espíritu de convivencia, de entablar conexiones en la vida real que podrían trasladarse a otros espacios y que se inspiraban en el compañerismo que pocas veces se extiende a las mujeres LGBT y a las personas no binarias. Es probable que LWTA no celebre otra cumbre presencial hasta 2022, revela Pittsford. El periodo de desaceleración ha sido determinante para que ella y su equipo de ocho personas reflexionen sobre las operaciones internas en términos de sostenibilidad y beneficios para el personal, incluidas las licencias por maternidad y paternidad y los planes de retiro para los empleados.

Las muestras de apoyo a la comunidad se manifiestan de forma diferente en 2021. Pittsford ha estado trabajando sin cesar para mantener fuertes y frecuentes las conexiones a través de una nueva aplicación llamada Include. Esta aplicación busca personas LGBT que trabajen en tecnología con independencia de su formación y experiencia profesional, y las pone en contacto con empresas que buscan contratar y crear equipos más diversos de ingenieros, gestores de productos, diseñadores de experiencias de usuario, científicos de datos y diseñadores.

Además de la aplicación, LWTA organizó una Cumbre del Orgullo gratuita el pasado mes de junio y espera ampliar la red de contactos y contratación que ha ido creando desde su fundación. Esto incluye el trabajo programático para apoyar a las mujeres LGBT y a las personas no binarias en todos los niveles de sus carreras, como habían planeado hacer antes de la pandemia del COVID-19. Cuando se reanuden las cumbres presenciales, LWTA espera conseguir un financiamiento más sostenible y a largo plazo para los programas de mentores y de acompañamiento en procesos de preparación profesional, como "Bring a Lesbian to Work Day" (Día de llevar a una lesbiana al trabajo), así como para crear oportunidades para los ejecutivos de nivel medio en el sector tecnológico que buscan una movilidad profesional ascendente.

"¿Qué necesita nuestra comunidad? ¿Cuáles son las prioridades?" se pregunta Pittsford sobre el camino a seguir. "Siempre estamos tratando de averiguar cómo podemos asegurarnos de que la gente de nuestra comunidad no se quede al margen y que sus voces sean escuchadas".

Para Francuz-Harris, esta intencionalidad sobre las necesidades de la comunidad es lo que sigue impulsando su pasión al trabajar en la junta de LWTA.

"Estamos aquí", dice, "y merecemos ser vistas". ■

Una colaboración esclarecedora

Las soluciones para la crisis de la atención oftalmológica en la China rural que propone la empresa social Smart Focus se fundamentan en la investigación.

POR TIANLI FENG Y JIA LI

Un niño llamado Sun Ming se despertó un día y descubrió que el mundo que le rodeaba se había vuelto más borroso. Mientras estaba en la escuela de su pueblo, en la China rural, descubrió que no podía distinguir las palabras escritas en el pizarrón con facilidad. Sun Ming les informó sobre esta situación a sus abuelos, quienes habían sido sus cuidadores desde que sus padres se mudaron por motivos de trabajo, pero le dijeron que no se preocupara; los "ejercicios oculares" —una técnica tradicional de masaje ocular— solucionarían el problema. No obstante, la visión de Sun Ming siguió agravándose hasta que, al final, incluso su maestro se convirtió en una figura borrosa e indefinida. Ya no podía jugar con sus compañeros de clase, sus calificaciones escolares empeoraron y Sun Ming empezó a desesperarse y a aislarse de los demás.

La historia de Sun Ming es bastante común. De todos los niños del mundo con visión sin corregir, se calcula que casi la mitad viven en China. "He ido a cientos de pueblos a lo largo de los años para recopilar datos y

TIANLI FENG (冯天丽) es profesora asociada en la Escuela de Gestión y Economía de la Universidad de Ciencia y Tecnología Electrónica de China. Es vicedirectora y cofundadora del Centro de Filantropía y Empresa Social.

JIA LI (李佳) es estudiante de doctorado en la Escuela de Gestión y Economía de la Universidad de Ciencia y Tecnología Electrónica de China.

Un estudiante participa en un examen ocular de Smart Focus para determinar el alcance de la visión no corregida en la China rural.

examinar a los niños", afirma Hongyu Guan, investigador de una universidad local en Xian, China. "En cada visita encontramos al menos un niño que ni siquiera puede ver la letra 'E' más grande en una tabla optométrica, y la mitad de los niños no pueden ver 20/20. [Pero] casi ninguno usa lentes".

Hasta hace poco se disponía de escasos datos oficiales o investigaciones publicadas sobre la atención oftalmológica en la China rural. Sin embargo, los investigadores del Rural Education Action Program (Programa de Acción para la Educación Rural o REAP por sus siglas en inglés), una investigación conjunta entre la Universidad de Stanford y varias universidades asociadas de China, han descubierto decenas de millones de niños chinos con miopía no corregida. Alrededor de dos tercios de la población china —más o menos 800 millones de personas— viven en zonas rurales donde la calidad de vida está muy por debajo de la de los habitantes de las ciudades de la costa china.

En 2017, REAP puso en marcha Smart Focus, una empresa social innovadora que ha sido pionera en un modelo de atención oftalmológica sostenible para las zonas rurales de China y ha ayudado a cientos de miles de niños.

SOLUCIONES A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN

En 2013, REAP colaboró con OneSight, una organización benéfica internacional para el cuidado de la vista, y con investigadores del Centro Oftálmico Zhongshan de Guangzhou, uno de los principales hospitales oftalmológicos de China, para fundar Smart Focus. Esta empresa social, dirigida por investigadores de Estados Unidos y China, primero trató de determinar la prevalencia de la visión no corregida en las zonas rurales de China y medir los efectos de la visión corregida en los resultados académicos de los niños.

En primer lugar, de acuerdo con su método, el equipo de Smart Focus realizó un examen ocular y una prueba estandarizada a una muestra aleatoria de 20,000 alumnos de primaria de 250 escuelas del noroeste rural de China. El estudio reveló que cerca de una cuarta parte de los alumnos tenía problemas de vista, casi el doble que los niños estadounidenses. Desafortunadamente, solo uno de cada seis niños con miopía que participaron en la muestra usaba lentes. Los investigadores les dieron unos lentes graduados de forma gratuita a la mitad de los niños miopes. A la otra mitad, quienes no tenían lentes y sirvieron de grupo de control, les dijeron que necesitaban lentes y les dieron una receta.

La entrega de recetas al grupo de control les permitiría a los investigadores determinar cuántos niños buscarían atención oftalmológica tras saber que su vista podría mejorar con el uso de lentes. Nueve meses más tarde, los investigadores regresaron a las mismas escuelas para realizar una segunda prueba estandarizada a todos los alumnos y darles lentes a los niños del grupo de control. Solo uno de cada seis niños del grupo de control había adquirido los lentes por su cuenta durante este periodo. Los niños que los recibieron al principio del estudio obtuvieron el doble de puntos en la prueba que sus compañeros que recibieron los lentes hasta el final del estudio. Los resultados eran claros: la visión corregida estimulaba el aprendizaje.

La investigación de Smart Focus también reveló que había obstáculos tanto en la oferta como en la demanda para que los niños tuvieran lentes. En cuanto a la oferta, los dos principales obstáculos eran la calidad y la cantidad de optometristas rurales y la falta de exámenes oculares en las escuelas. Una encuesta de Smart Focus realizada en 145 clínicas rurales y 50 hospitales municipales de cinco provincias, que en su totalidad constituyen la base del sistema público de salud en las zonas rurales de China, arrojó que casi ninguna contaba con la capacidad para prestar servicios de atención oftalmológica. Aunque existen ópticas privadas que operan en las cabeceras municipales, estas suelen ofrecer refracciones de baja calidad y nunca examinan a los pacientes de las zonas periféricas debido a los costos elevados. En cuanto a la demanda, el desconocimiento de la miopía y las ideas erróneas sobre la corrección de la vista han impedido que las personas busquen atención.

La investigación del equipo de Smart Focus aportó una serie de ideas sobre cómo podría funcionar un modelo de atención oftalmológica adaptable para superar estos obstáculos. Los investigadores sabían que la información por sí sola no era suficiente para motivar a los niños a usar lentes. Cuando se les daba una receta y un aviso a los padres, solo 1 de cada 10 niños miopes sin lentes acudía a la consulta. En cambio, si se subsidiaba la atención oftalmológica mediante la oferta de lentes gratuitos o de bajo costo, la aceptación de los servicios aumentaba hasta un 75 %.

FOTO CORTESÍA DE SMART FOCUS

Para hacer frente a la falta de médicos y al costo elevado de los exámenes oculares, Smart Focus identificó un régimen de capacitación especializado de dos o tres meses de duración impartido por socios de los mejores hospitales oftalmológicos de China con el fin de preparar a un médico rural que prescribiera recetas sencillas y precisas. Los médicos también podrían capacitar a los profesores de las escuelas para que llevaran a cabo revisiones sencillas con una tabla "E" y, en caso de ser necesario, remitieran a los niños a un examen completo.

Con estas ideas, Smart Focus construyó centros visuales piloto en dos condados rurales en 2015. Firmó un acuerdo con los hospitales del condado para construir y proveer de personal a los centros de visión con refraccionistas capacitados, y luego llegó a acuerdos con los distritos escolares locales para permitir que los maestros examinaran a los niños para detectar problemas de visión. A los niños que no pasaran la prueba se les invitaba a que acudieran al nuevo centro de visión del hospital del condado y recibieran un examen ocular gratuito. Si el examen determinaba que el alumno necesitaba lentes, se le proporcionaban de forma gratuita. Los resultados iniciales fueron prometedores: los médicos aprobaron su capacitación con éxito, los profesores hicieron las pruebas con precisión y los niños acudieron a hacerse el examen y a recibir los lentes gratis.

UN MODELO SOSTENIBLE

Una vez que los componentes de los centros oftalmológicos estaban listos, quedaba pendiente la cuestión de cómo solventar los costos para echar a andar un centro: la compra de equipos e inventario, la renovación de un espacio, la capacitación de los médicos y el pago de la nómina y arrendamiento. De algún modo, los centros oftalmológicos debían obtener ingresos. Ahora bien, la investigación puso de manifiesto que los niños no recibirían los lentes a menos que fueran subsidiados.

Para solucionar el problema, Smart Focus colaboró con OneSight en el desarrollo de un plan de negocios para la empresa social en el cual aquellos niños de zonas rurales que necesitaban atención oftalmológica y lentes recibían ambos de forma gratuita, pero los niños que vivían en zonas urbanas más prósperas pagaban el costo a precio del mercado o por debajo del mismo. Con este modelo de negocio de subsidio cruzado, Smart Focus podía ayudar a los pacientes de las zonas rurales y al mismo tiempo sostenerse económicamente.

"La clave del modelo es el subsidio cruzado", dice el cofundador de Smart Focus, Matthew Boswell. "La atención gratuita a los niños de las zonas rurales garantiza que una gran parte de los niños miopes vendrán y recibirán unos lentes que de otro modo nunca obtendrían. Al mismo tiempo, los márgenes de los lentes que se venden a los niños urbanos son bastante altos como para poder regalar la mitad del inventario y seguir cubriendo los costos de operación de un centro de visión."

A partir de este modelo, y con el financiamiento de OneSight para el lanzamiento, Smart Focus ha construido 28 centros de visión en 28 condados de tres provincias rurales de China en sólo tres años. Smart Focus también ha realizado exámenes de la vista a cerca de un millón de niños y ha recetado, fabricado y entregado unos 200,000 lentes.

Ha habido tropiezos en el camino. "La mayoría de nosotros en realidad no somos empresarios", admite el director general de Smart Focus, Wenting Liu, "así que hemos tenido que aprender mucho y muy rápido, y ha habido errores". Smart Focus se ha encontrado con varios retos. A veces, por ejemplo, los hospitales incumplen los acuerdos. Además, las normas sobre la venta de lentes en los hospitales son variadas y poco claras, lo que hace que algunos hospitales de otros condados duden en colaborar. Como resultado, los directivos de Smart Focus tienen que dedicar una gran parte de su tiempo a buscar nuevos socios para la expansión. El tráfico en los centros de visión tiene altibajos, lo cual es problemático para el flujo de caja y también frena el crecimiento.

A pesar de estos retos, el despliegue de los centros de visión ha sido fluido gracias a la experiencia adquirida en la distribución de lentes y a la vinculación con funcionarios locales, las cuales se deben al anterior trabajo de investigación. "Varios de nuestros empleados proceden de los proyectos de investigación originales de Smart Focus, así que al menos estamos familiarizados con muchos de los problemas cotidianos", explica Liu. "Y algunas personas de los gobiernos de los condados nos conocen de la época de la investigación, así que saben que no intentamos aprovecharnos de la población rural".

Smart Focus no ha dejado de lado sus raíces en la investigación. Además de prestar sus servicios, la red de centros oftalmológicos sirve de plataforma para el estudio continuo. Los médicos y administradores de Smart Focus están realizando ahora un ensayo aleatorio con una universidad local para determinar el papel de la corrección de la vista en el progreso educativo: Si un niño recibe los lentes que necesita, ¿rendirá lo suficiente como para permanecer más tiempo en la escuela? ¿O incluso para ir a un colegio mejor? Esta pregunta sigue un programa de investigación en curso: cuantificar el impacto de la atención oftalmológica como aportación educativa.

Una razón importante por la que Smart Focus sigue investigando es para aportar pruebas que puedan incentivar al gobierno chino. Smart Focus opera en aproximadamente el 2 % de los casi 1,500 condados rurales de China. Solo un actor tan grande como el gobierno central puede llevar a cabo el arduo trabajo de llegar a todos estos niños. Con base en su investigación y experiencia, Smart Focus presiona con regularidad al parlamento chino y a sus ministerios de salud y educación. Este cabildeo adopta la forma de informes políticos que elabora y transmite al gobierno chino a través de socios universitarios. Smart Focus espera que, en los próximos años, los hospitales rurales de los condados chinos copien su modelo con el financiamiento del gobierno para conseguir un despliegue nacional de servicios de atención oftalmológica accesibles, asequibles y sostenibles para las poblaciones rurales.

ESTUDIO DE CASO

UNA MIRADA AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

Colaborar para salvar un foco de biodiversidad

Una sociedad cooperativa financiera estadounidense tiene la misión de ayudar a los defensores del medio ambiente en el sudeste asiático para proteger el río Mekong. ¿Podrá hacerlo mientras navega las aguas turbulentas de la política regional?

POR KYLE COWARD

El sudeste asiático es un retrato perfecto de una zona rica tanto en belleza natural como en complejidad.

Desde el sur de China hasta los archipiélagos del Océano Pacífico, esta es una región de climas tropicales y subtropicales en donde las montañas de piedra caliza dan paso a las llanuras costeras, y en la que habitan un gran número de especies endémicas que no se encuentran en ningún otro lugar del planeta. En la parte continental del sudeste asiático, en medio de esta región exuberante y diversa de montañas, llanuras y bosques, se encuentra el poderoso río Mekong.

Con una longitud mayor de 4,000 kilómetros que atraviesa seis países, Mekong es el río más largo del sudeste asiático y el duodécimo más largo en el mundo. Además, es uno de los puntos en la Tierra que posee mayor diversidad biológica, ya que cuenta con más de 1,300 especies de peces, 1,200 de aves y 20,000 de plantas.

El impacto económico del río en los residentes abarca mucho más que el turismo, ya que el río alberga la mayor pesquería de agua dulce del mundo, la cual proporciona seguridad alimentaria a millones de ciudadanos. Según un informe conjunto del Fondo Mundial para la Naturaleza y de HSBC, la empresa líder en servicios financieros globales, la tasa de crecimiento de la región del Mekong en los últimos años se ha estimado entre el 5 y el 8 por ciento, impulsada por industrias agrícolas como la pesca y la producción de arroz. En particular, las economías están prosperando en la cuenca baja del río Mekong, puesto que es más navegable que la cuenca alta debido a una menor concentración de bancos de arena y rápidos.

La Comisión del río Mekong, una organización intergubernamental, ha calculado en 17,000 millones de dólares el valor anual de las pesquerías y piscifactorías de la cuenca baja, las que constituyen más del 10% del negocio pesquero mundial. La producción de arroz de la región es de igual modo extraordinaria, ya que constituye

Una vista del río Mekong, en donde Lower Mekong Funders Collaborative ha dedicado sus esfuerzos a la protección y restauración del medio ambiente.

alrededor de una cuarta parte de las exportaciones mundiales de arroz. Casi 65 millones de residentes viven en la cuenca baja y, a partir de esta próspera actividad económica, cada vez más ciudadanos acuden a las zonas urbanas.

El río, que fluye de China a Vietnam antes de desembocar en el Mar de China Meridional, es bastante transitado por las líneas de cruceros. En su reportaje sobre el "auge" de la industria turística en el río Mekong en 2019, la CNBC señaló que al menos 10 barcos habían sido programados para operar recorridos en el río durante 2020, antes de que la pandemia de COVID-19 pusiera en pausa a la industria.

El aumento de la población urbana en el bajo Mekong ha afectado poco a poco la tierra a lo largo de toda la región del río, de la cuenca alta a la baja. En toda la subregión del Gran Mekong (GMS por sus siglas en inglés), formada por China, Camboya, Laos, Birmania, Tailandia y Vietnam, las zonas urbanas han crecido entre un 3% y un 5% cada año. Para 2030, se espera que más del 40% de los residentes vivan en las ciudades del GMS y sus alrededores. Como consecuencia, este crecimiento ha puesto una presión excesiva sobre los recursos naturales a lo largo del bajo Mekong, sobre todo con el aumento de la generación de energía hidroeléctrica de las presas. Una situación similar se presenta en la cuenca baja, donde el crecimiento de la demanda energética anual se estima en un 7%.

Tras varios años viviendo en el sudeste asiático, Jack Tordoff conoce a fondo la región y comprende la tensión que existe

PHOTO BY DENNIS SCHMELZ/ALAMY

KYLE COWARD es un escritor que radica en Chicago; ha colaborado con *The Root*, *Chicago Tribune*, *JET*, *Reuters* y *The Atlantic*. Exconsejero de salud conductual, es reportero de tiempo completo en la publicación en línea sobre comercio *Behavioral Health Business*.

entre el equilibrio del desarrollo económico y la conservación medioambiental y ecológica. Tordoff es el director ejecutivo del Critical Ecosystem Partnership Fund (Fondo de la Asociación de Ecosistemas Críticos, CEPF por sus siglas en inglés), una empresa con sede en Arlington, Virginia dedicada a la conservación de la diversidad biológica en todo el mundo, y también ha trabajado por más de una década a favor de la conservación sostenible y los esfuerzos de desarrollo en el sudeste asiático.

Las presas cumplen una función importante en el avance del desarrollo económico de las naciones, ya que producen electricidad, evitan las inundaciones y proporcionan riego a los cultivos en las zonas secas. Las presas también impiden el flujo natural de los ríos y provocan alteraciones en los hábitats donde se alimentan y reproducen los peces. Estas alteraciones pueden perjudicar los ciclos vitales de los peces y su capacidad reproductiva. A su vez, esto produce un resultado adverso en el suministro de alimentos para los residentes que dependen de los peces del río como alimento básico y como medio de estabilidad financiera. Esta es la situación en la que se encuentra la gente que vive a lo largo del río Mekong. En la actualidad, dos grandes presas están en operaciones y varias están en fase de planeación.

"Una vez que se juega con la disponibilidad del agua, hay implicaciones para las personas que se ven más directamente afectadas", afirma Tordoff. Según la Organización Mundial de la Salud, esas implicaciones incluyen la pérdida de seguridad alimentaria, la mala calidad del agua y el aumento de las enfermedades transmisibles por las especies del río.

Otras preocupaciones ecológicas en la región han surgido a partir del aumento de la deforestación para dar paso a complejos agroindustriales a gran escala, los cuales se están construyendo para satisfacer la demanda de productos básicos como arroz, hule y aceite de palma. "Por un lado, se está represando el río", comenta Tordoff. "Por otro, se está eliminando la vegetación natural de la cuenca".

Una tormenta perfecta de condiciones generadas por la humanidad, como el cambio climático y la degradación ambiental, han hecho del sudeste asiático un candidato ideal para el trabajo de organizaciones como CEPF. Desde 2011, el CEPF ha colaborado con varias organizaciones filantrópicas internacionales para invertir en soluciones a los problemas medioambientales y ecológicos del bajo Mekong. Esta sociedad cooperativa, conocida como la Lower Mekong Funders Collaborative (Cooperativa de financiadores del bajo Mekong, LMFC por sus siglas en inglés), ha proporcionado apoyo económico a más de un centenar de organizaciones locales de la sociedad civil que trabajan en proyectos de conservación de la biodiversidad y en la promoción del desarrollo económicamente sostenible.

"Intentamos idear modelos por medio de los cuales podamos proteger los ecosistemas y también cumplir las prioridades clave de desarrollo para la gente, en particular la seguridad alimentaria y sus ingresos", apunta Tordoff.

ESTABLECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN

La LMFC está formada por varias organizaciones que conceden subsidios, entre las que se encuentran, además del CEPF, Margaret A. Cargill Philanthropies (MACP), la Fundación Chino Cienega y la Fundación McConnell. Entre los beneficiarios de la generosidad de esta cooperativa se encuentran organizaciones no gubernamentales (ONG), grupos comunitarios y movimientos populares que han iniciado sus propios proyectos en el bajo Mekong.

"Con todo el desarrollo y la degradación que se ha producido, se trata de un sistema de agua dulce de importancia crítica", señala Shelley Shreffler, responsable del programa de medio ambiente de Margaret A. Cargill Philanthropies. "Creo que es fundamental que apoyemos a las comunidades y a la gente de la región".

La cuenca baja del Mekong, en donde se encuentra Camboya, Laos, Birmania, Tailandia y Vietnam, ha acaparado los donativos de varios financiadores estadounidenses desde finales de la década de 1980. Ese interés por la zona surgió en el momento en que Vietnam intentaba normalizar sus relaciones con Estados Unidos tras décadas de conflicto regional, y aumentó a mediados de los años noventa, más o menos cuando se establecieron relaciones diplomáticas entre ambos países.

Tordoff señala que esas iniciativas iniciales fueron impulsadas por organizaciones internacionales de ayuda humanitaria externas a la región. A pesar de las buenas intenciones, sugiere Tordoff, algunas de esas primeras iniciativas de financiamiento utilizaban un enfoque descendente que no siempre tenía en cuenta las aportaciones de las partes interesadas locales. "El primer esfuerzo real para mejorar la calidad del medio ambiente comenzó a finales de los años ochenta y en los noventa", indica Tordoff, quien trabajó más de una década en la conservación de la diversidad biológica en el sudeste asiático antes de unirse al CEPF en 2009. "No es que no fueran eficaces, pero estaban muy impulsadas desde el exterior".

Antes de la formación de la LMFC, sus organizaciones miembros ya llevaban a cabo proyectos de biodiversidad y desarrollo sostenible de forma independiente en el sudeste asiático. Puesto que conocían del trabajo de las demás organizaciones en la región, pensaron que la mejor opción era unir sus esfuerzos de investigación, recursos y estrategias.

Tordoff afirma que lo que diferencia a la cooperativa de otros financiadores externos de proyectos de conservación y desarrollo en el sudeste asiático es su compromiso de ayudar a las organizaciones locales a marcar la pauta de sus propios objetivos, al utilizar un enfoque ascendente en lugar de uno descendente, con la intención de dejar que las organizaciones locales lideren. Para

Los formadores enseñan a planificar y gestionar el uso sostenible de la tierra en la restauración del paisaje forestal del Mekong en Camboya.

las organizaciones locales, la concesión de subsidios de abajo hacia arriba por parte de los miembros de la cooperativa ampliaría sus recursos y elevaría su poder al momento de dirigirse ante los gobiernos en relación con los asuntos de sus comunidades. Estas organizaciones locales se afianzaron a principios del nuevo milenio, cuando los gobiernos empezaron a dar cabida a las organizaciones de la sociedad civil en el proceso político del bajo Mekong.

"Lo que hemos visto a partir del año 2000 es una mayor localización de estos esfuerzos", declara Tordoff. "En parte eso se debe al cambio de política, ya que los gobiernos han permitido un mayor espacio político para las organizaciones de la sociedad civil de forma paulatina. Al mismo tiempo, eso se debe en parte al apoyo que grupos como CEPF y otros financiadores han dado a las entidades locales para que accedan a financiamiento para realizar trabajos medioambientales."

FOTO CORTESÍA DE CEPF/WWF-CAMBODIA

CENTRARSE EN UN PUNTO CALIENTE

Un ejemplo que sirve para ilustrar las iniciativas ambiciosas en las que participa la LMFC es el del punto caliente de Indo-Birmania (Indo-Burma Hotspot, como se le conoce en inglés), que abarca todas las zonas no marinas de los cinco países del bajo Mekong, además de partes del sur de China, el noreste de la India y zonas pequeñas de Bangladesh y Malasia. Debido al énfasis en los esfuerzos de conservación alrededor del río Mekong, en el financiamiento del CEPF para Indo-Birmania no se incluye a Bangladesh, India y Malasia. El noreste de la India, que también se encuentra fuera del Mekong, antes formaba parte de un proyecto independiente de financiamiento del CEPF.

En todo el mundo existen 36 puntos calientes o, en otras palabras, áreas terrestres con diversos ecosistemas biológicos que se enfrentan a una variedad de amenazas ambientales y ecológicas. Para que una zona reciba ese nombre, debe tener al menos 1,500 plantas vasculares que no se encuentren en ningún otro lugar de la Tierra y debe haber perdido al menos el 70% de su vegetación natural primaria a causa de la degradación ambiental. El CEPF comenzó a invertir en esfuerzos de conservación en puntos calientes globales poco después de su creación en 2000. Tres años más tarde creó un "perfil de ecosistema" de Indo-Birmania para identificar las principales preocupaciones de ese punto caliente en relación con la erosión biológica.

"Nos centramos en los lugares concretos del planeta que son muy ricos en biodiversidad y que tienen un alto nivel de actividad humana", precisa Tordoff.

Después de iniciar proyectos de inversión en otros puntos calientes del mundo, CEPF dirigió su atención a Indo-Birmania, y en 2008 puso en marcha un plan de cinco años para ayudar a financiar proyectos que abordaran las preocupaciones críticas de deterioro ambiental y ecológico. El tamaño del punto caliente y la magnitud de los problemas medioambientales y ecológicos presentaban importantes oportunidades para quienes otorgaban los subsidios. Con más de 346 millones de habitantes, Indo-Birmania tiene más habitantes que cualquier otro punto caliente del mundo y, en 2011, CEPF lo declaró el más amenazado en el planeta.

"El bajo Mekong, como parte de Indo-Birmania, ha sido una zona muy importante para la inversión de CEPF", asevera Olivier Langrand, director ejecutivo del CEPF. "Varias especies están a punto de extinguirse en este punto caliente debido a la trayectoria del desarrollo económico".

Entre esas especies se encuentran pájaros como el sisón de Bengala, que puede encontrarse en Camboya y Vietnam y está catalogado como especie en peligro crítico de extinción por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. Además, árboles como el palo de rosa siamés y el palo de rosa camboyano están bajo amenaza por la gran demanda regional de muebles fabricados con este tipo de madera. Estos muebles se han convertido en un símbolo de estatus entre los ciudadanos que representa un estilo de vida próspero, y la demanda ha atraído incluso a bandas organizadas que se dedican a la tala de árboles de palo de rosa.

Un barco de pesca, con la red sumergida, navega por el Tonlé Sap, un sistema de lago y río de agua dulce, con un pueblo flotante a la distancia.

"El palo de rosa tiene un precio demasiado alto", señala Tordoff, ya que las camas fabricadas con él pueden tener un precio que alcanza los cientos de miles. "El precio es increíble porque son un símbolo de estatus y la gente invierte en ellas para demostrar su riqueza". En última instancia, personas como Tordoff dirán que la conservación de la diversidad biológica no es un problema solo para una parte del mundo que el resto no ve, sobre todo los estadounidenses. Se trata más bien de un problema que afecta a todas las personas del mundo.

CONFLICTO EN EL BAJO MEKONG

Los esfuerzos de conservación y desarrollo sostenible han sido prominentes en el sudeste asiático desde que los financiadores internacionales se sintieron atraídos por la región en la década de 1980, cuando el trabajo de ecologistas como Norman Myers y Russell Mittermeier cobró fuerza en el ámbito más amplio de la defensa del medio ambiente. En la cuenca baja del Mekong, la necesidad de ayuda se remonta a la época en que la región estuvo sumida en un conflicto armado entre 1946 y 1989, cuando las batallas entre las fuerzas apoyadas por los comunistas y los gobiernos respaldados por Occidente devastaron la región en la Primera y la Segunda Guerra de Indochina.

La Primera Guerra de Indochina se libró sobre todo en el norte de Vietnam, ya que esta zona, junto con la parte sur del país, estaba colonizada por Francia. Esta guerra terminó en 1954, cuando el grupo nacionalista Viet Minh, liderado por Ho Chi Minh y apoyado por la Unión Soviética y China, derrotó a las fuerzas francesas en la batalla de Dien Bien Phu, y con ello puso fin al dominio francés.

El Vietnam poscolonial luego se dividió en dos países: el Vietnam del Norte comunista y el Vietnam del Sur apoyado por Occidente. Las disputas menores entre ambos países escalaron de intensidad cuando Estados Unidos, que apoyaba a Vietnam del Sur y había respaldado a Francia en la Primera Guerra de Indochina, se involucró a partir de 1964, tras los informes de que Vietnam del Norte había atacado una flota militar estadounidense que operaba en el Golfo de Tonkín. Tordoff, por su parte, sitúa puntualmente el declive medioambiental de la región con "la intervención estadounidense en Indochina con la Guerra de Vietnam".

Como parte de su ofensiva, las fuerzas militares estadounidenses utilizaron el defoliante Agente Naranja contra los combatientes norvietnamitas en el país, así como en Laos y Camboya, donde el ejército norvietnamita y las fuerzas guerrilleras aliadas del Vietcong llevaban a cabo operaciones. Este defoliante, por el cual tanto los residentes como el personal militar tuvieron complicaciones y enfermedades, también provocó una amplia deforestación de las zonas rurales que albergaban a un gran número de ciudadanos desplazados de otras zonas destruidas por la guerra.

Stephen Nichols, el fundador y presidente de la fundación Chino Cienega, que tiene sede en California y financia proyectos de cambio climático y sostenibilidad medioambiental en el sudeste asiático, pudo ver de cerca la magnitud de la destrucción de la guerra cuando llegó a Vietnam en 1967, en donde prestó sus servicios a las fuerzas armadas estadounidenses como profesor voluntario.

"Lo primero que ves es un enorme daño medioambiental", resalta Nichols. "Llegas en avión y ves cráteres de bombas por todas partes. No te puedes imaginar la magnitud de esa destrucción. Recuerdo que pensé: 'Cuando termine la guerra, ¿cuánto tiempo va a tardar este país en sanar todas esas heridas?'"

Tras los conflictos, varios países de la región del bajo Mekong trataron de reactivar sus economías mediante fuertes inversiones agrícolas, entre ellas la exportación de productos básicos como el café y el arroz y la tala de árboles para la producción de madera.

FOTO CORTESÍA DE SHELLEY SHREFFLER/MACP

"Fue una deforestación, seguida de décadas en que la gente tenía que reaccionar a los golpes económicos de la guerra", observa Tordoff. "Los países fueron inducidos a poner en marcha sus economías, y una de las formas de hacerlo fue invertir en sectores de recursos naturales".

Décadas más tarde, el reto de equilibrar el desarrollo económico regional con la sostenibilidad medioambiental se ha convertido en uno formidable, provocado por una tormenta perfecta de factores como la continua deforestación regional, la dependencia de la energía hidroeléctrica y el cambio climático.

UN ESFUERZO DESCENTRALIZADO

En varios aspectos, la LMFC es un acuerdo de voluntades entre organizaciones apasionadas por la promoción de los problemas medioambientales y ecológicos en el sudeste asiático. En ocasiones, cada organización diverge en cuanto a los objetivos de conservación y desarrollo a los que dar prioridad. Algunas organizaciones, como CEPF, pueden optar por centrarse en el financiamiento de los esfuerzos de conservación de la biodiversidad, mientras que otros miembros pueden tener una mayor inclinación hacia cuestiones como el cambio climático y el activismo público.

Este esfuerzo tiene un enfoque bastante informal e igualitario en su trabajo. No se trata de una sociedad cooperativa constituida; no hay un sitio web y ninguna de las organizaciones participantes dicta los tipos de proyectos que emprenden las demás.

"No todos tenemos exactamente el mismo mandato", confiesa Tordoff. "Hay un área significativa en la que coincidimos, y al mismo tiempo hay cosas en las que un financiador está trabajando y los otros no. Todos respetamos eso".

La fundación McConnell, que radica en California y concede fondos a empresas sin fines de lucro, proyectos educativos y entidades gubernamentales, es un miembro colaborador que adopta un importante enfoque de activismo público en su financiamiento y apoya esfuerzos como la labor de resolución de conflictos en Nepal y el derecho a la asesoría jurídica en las comunidades rurales de Laos. La fundación también concede pequeños subsidios para proyectos de conservación en Laos, un país con el que siente una conexión debido a la diáspora laosiana en Redding, situada al norte de Sacramento, California, y sus alrededores. Un gran número de esos residentes son descendientes de refugiados de las guerras civiles laosianas a mediados del siglo XX.

"Trabajar con una cooperativa nos ayuda a identificar los puntos fuertes de los distintos financiadores porque todos pueden contribuir de distintas maneras", comenta Jesica Rhone, directora de programas internacionales de la fundación McConnell. "Esto queda de manifiesto al conocer a otros financiadores de diferentes tamaños y con diferentes redes, cada uno aporta un capital social distinto a la mesa".

En su propio trabajo, CEPF ha invertido más de 30 millones de dólares en subsidios a organizaciones de la sociedad civil indo-birmana. Desde el lanzamiento de su plan de cinco años, CEPF ha apoyado más de 310 proyectos del punto caliente. Estos son algunos ejemplos de la labor realizada por las partes interesadas: campañas a favor de los derechos sobre la tierra de las comunidades indígenas , la gestión de pesquerías por grupos comunitarios y la concientización sobre los problemas regionales con organizaciones dirigidas a los medios de comunicación.

Para evaluar los resultados de la protección de los puntos calientes en todo el mundo, el CEPF utiliza cuatro categorías distintas, a las que denomina pilares: si (1) se ha mejorado la calidad de la biodiversidad de un punto caliente; (2) si se ha reforzado la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil para llevar a cabo su trabajo; (3) si se ha mejorado la calidad de vida de los ciudadanos que viven en el punto caliente; y (4) si se han establecido las condiciones para que los sectores público y privado contribuyan a los esfuerzos de conservación de la diversidad biológica. Dentro de estos pilares, CEPF examina ciertos puntos de referencia para medir la eficacia del trabajo base de sus beneficiarios. Estos puntos de referencia varían según el lugar y los establecen las partes interesadas. Por ejemplo, CEPF toma en cuenta el número de ciudadanos que se benefician directamente de la producción de productos básicos respetuosos con la vida silvestre, como el arroz.

A cambio de cumplir los objetivos medioambientales específicos fijados por las partes interesadas locales que son beneficiarias del CEPF, los agricultores pueden recibir de las partes interesadas un precio más alto por cultivos como el arroz que el que obtendrían de otros compradores. Si no recibieran precios más altos por sus cultivos, los agricultores tendrían que suplementar sus ingresos con trabajos secundarios como la tala de bosques.

El CEPF también considera el número de residentes que reciben beneficios indirectos de la producción de productos básicos respetuosos con la vida silvestre, como el arroz, que no provienen de la venta directa de sus cosechas al mercado, sino de tener un suministro de agua más limpio con el que riegan sus campos. "Ha sido muy eficaz", sostiene Tordoff. "Gracias a estos planes de producción de arroz, ahora están exportando a nivel internacional a algunos grandes compradores".

CEPF evalúa con mayor detenimiento los esfuerzos de los interesados locales para ver si su trabajo ha dado lugar a la creación de zonas de conservación de tierras que antes estaban amenazadas. "Lo medimos en cantidad de acres o hectáreas", explica Tordoff. "Eso puede significar medidas formales como un parque nacional o una reserva natural. Pero cada vez más, significa medidas más informales como las áreas de conservación indígenas, donde la comunidad indígena puede apoyar".

Otro punto de referencia es la medición de los beneficios que han obtenido las especies amenazadas de la región desde que la cooperativa empezó a financiar proyectos de conservación de los interesados locales. Además, CEPF proporciona un aparato de control para que los beneficiarios midan su capacidad de iniciar y llevar a cabo proyectos.

"Todas las organizaciones locales que reciben un subsidio llenan un formato de autoevaluación en el que se les hacen preguntas sobre su organización", explica Tordoff. "¿Tienen personal capacitado? ¿Tienen una oficina permanente? ¿Tienen voluntarios? Al cabo de tres o cinco años, pueden volver a evaluarse y nosotros podemos ver cómo cambia su capacidad".

INVERSIÓN LOCAL Y ACTIVISMO

El CEPF comenzó a financiar proyectos de conservación en el sudeste asiático en 2008, como parte de su plan de cinco años. En ese momento, CEPF se asoció con la organización de conservación BirdLife International (en donde Tordoff se desempeñó como director de programa antes de incorporarse a CEPF) para entregar 126 subsidios con un valor superior a los 9 millones de dólares en Indo-Birmania. Al término del plan en 2013, CEPF reanudó su compromiso económico con la región, esta vez por siete años y en sociedad con las nuevas organizaciones que conforman la LMFC.

Desde 2013, el financiamiento de la cooperativa en el punto caliente de Indo-Birmania ha ayudado a las partes interesadas locales a reforzar su gestión de conservación en lugares específicos donde industrias como la agricultura y la pesca tienen una producción intensiva. Según Tordoff, los subsidios entregados por la cooperativa han cubierto un área que abarca más de 1.9 millones de acres y ha dado lugar a que al menos 120 comunidades locales e indígenas reciban mayores beneficios en tenencia de tierra, seguridad alimentaria e ingresos.

Se han concedido más de 80 subsidios a las partes interesadas y a las organizaciones internacionales que trabajan en la zona en, por ejemplo, la creación de programas de conservación de especies, el establecimiento de programas piloto que promueven los bosques y la pesca gestionados por la comunidad y la promoción de los temas de conservación a través de una mayor cobertura mediática local.

Una de las más de 100 organizaciones regionales de sociedad civil a las que se les ha concedido un subsidio de LMFC es PanNature. Esta tiene su sede en Vietnam, en Son La, una provincia rural al noroeste del país en la frontera con Laos. PanNature se asocia con los ciudadanos, el sector privado y las agencias gubernamentales para encontrar soluciones a problemas críticos como la prevalencia de presas a lo largo del bajo Mekong.

Más allá de desplegar trabajadores para administrar proyectos en el campo, gran parte del trabajo de la organización consiste en abogar por la reforma de políticas públicas y establecer relaciones con los medios de comunicación locales para concienciar sobre los problemas medioambientales de la región. El financiamiento de CEPF y otros miembros de la cooperativa le ha permitido a la organización aumentar su alcance en materia de comunicación, por lo que PanNature ha podido ampliar la difusión de materiales para los ciudadanos, aumentar su personal y realizar giras de prensa.

"Ahora recibimos mucha cobertura sobre temas medioambientales en los medios de comunicación", revela el director ejecutivo de PanNature, Trinh Le Nguyen, quien fundó la organización en 2004. "Tenemos varios seguidores que trabajan en la protección y conservación del medio ambiente. Hace diez años, las cuestiones medioambientales no tenían un lugar destacado en la agenda de los medios de comunicación".

Como resultado de la mayor concienciación sobre los problemas medioambientales y ecológicos gracias a la labor de las organizaciones subsidiadas por LMFC, los gobiernos están ofreciendo algunas concesiones importantes a la región. El año pasado, el gobierno tailandés canceló un proyecto de presa que había planeado con el fin de hacer la zona de rápidos del Mekong navegable, para lo cual se habría tenido que detonar una sección del río. Esta construcción les habría permitido a los grandes buques comerciales de China viajar río abajo hasta una parte del río que alberga zonas de reproducción, repoblación y resguardo de peces de diversos tamaños, lo que podría causar importantes alteraciones en los hábitats de las especies. Poco después de que se suspendiera el proyecto de la presa tailandesa, el gobierno camboyano anunció que suspendería la construcción de presas en su sección del Mekong hasta 2030.

"Estamos empezando a ver que se toman algunas decisiones importantes de alto nivel que son favorables para el medio ambiente", apunta Tordoff, aunque recalca que guarda un optimismo reservado para Indo-Birmania. "Estas decisiones siempre pueden revertirse", añade. "Puede llegar otro gobierno o la gente puede cambiar de opinión sobre la sostenibilidad".

Para Tordoff, el hecho de que se cancelaran los planes de construcción fue significativo, sobre todo porque se produjo después de que CEPF financiara en un principio los esfuerzos de las partes interesadas regionales para detener la construcción de otra presa en el bajo Mekong. Recién entrada la década de 2010, los residentes y activistas del bajo Mekong expresaron su preocupación por las posibles consecuencias medioambientales y ecológicas para las pesquerías en la proyectada presa de Xayaburi, en el norte de Laos. El proyecto preveía que la presa, financiada y explotada por empresas privadas tailandesas, produjera energía hidroeléctrica, la cual se vendería casi en su totalidad a la agencia estatal de energía de Tailandia.

Los esfuerzos por detener el proyecto no tuvieron éxito. "Creo que fue el mayor golpe contra el movimiento ecologista", reflexiona Tordoff. "Tal vez nos tardamos cinco o diez años de más en

Una cigüeña pintada atrapa un pez en el Tonlé Sap, que desemboca en el río Mekong. Las cigüeñas son una especie común en la zona.

FOTO CORTESÍA DE SHELLEY SHREFFLER/MACP

reconocer la mejor manera de comprometernos con el tema". En 2007 se firmó un memorando de entendimiento entre el gobierno laosiano y la constructora tailandesa CH Karnchang PCL. Al año siguiente, CEPF inició la primera fase de financiamiento en la región. Para entonces, la fase de preconstrucción se estaba acelerando, pues ya se habían concretado los acuerdos de desarrollo y estudios de viabilidad. Tras más de media década de construcción, la presa comenzó a funcionar en 2019. Tordoff plantea que por esta razón las áreas alrededor de la presa se han vuelto más secas y menos ricas en nutrientes, lo que ha afectado de manera negativa a los hábitats de los peces y ha aumentado la probabilidad de que se produzcan sequías e incendios.

"Si hubiéramos podido contar con cinco años de anticipación, quizá habríamos podido presentar alternativas", añade. "Pero ya estaba muy avanzado antes de que alguien pudiera darse cuenta qué estaba pasando. En ese momento, la gente no sabía que era una batalla perdida antes de empezar. Creo que eso da pie a varias preguntas sobre si podemos involucrarnos legítimamente en la política interna de otro país, cuando no tenemos suficiente información."

BARRERAS BUROCRÁTICAS

Aún con los avances logrados en el campo, la burocracia puede ser un problema para varias partes interesadas en las naciones del bajo Mekong, en donde los residentes a veces se enfrentan a obstáculos para ser escuchados sobre los asuntos políticos que les afectan de primera mano. Sin duda, esto ocurre cuando se trata de asuntos con implicaciones medioambientales y ecológicas.

"Los ejemplos de organizaciones de la sociedad civil que pueden participar en la elaboración de políticas públicas son la excepción y no la regla", afirma Tordoff. "Para muchos grupos comunitarios, movimientos de pueblos indígenas y varias ONG todavía es un reto tener verdadera influencia en la toma de decisiones sobre el desarrollo".

Quienes trabajan en el campo y son beneficiarios del apoyo económico de la cooperativa también se sienten de esta manera.

"Nos gustaría ver a los pueblos indígenas establecer contacto y hablar con personas del más alto nivel del gobierno", admite Mong Vichet, subdirector ejecutivo de la Highlanders Association (Asociación de Montañeses), una organización camboyana que ha recibido financiamiento de la cooperativa por sus esfuerzos para aumentar la participación política entre los grupos de minorías étnicas, o indígenas, en la provincia de Ratanakiri.

La organización hace hincapié en la participación de las mujeres y los jóvenes en cuestiones como los derechos sobre la tierra y la conservación en zonas donde las minorías étnicas tienen una presencia considerable. En Camboya, el grupo étnico mayoritario, los jemer, controla las instituciones políticas, sociales y económicas del país, por lo que los pueblos indígenas claman atención.

"Solo los pueblos indígenas que trabajan con las ONG pueden hablar con el gobierno", explica Vichet. "Pero las comunidades locales no pueden hacerlo, y esto es algo que a las organizaciones de indígenas como los Highlanders les gustaría ver".

Los miembros de la cooperativa que no se dedican al activismo público también deben ser cuidadosos cuando se trata de otros asuntos sobre los que no tienen control, como las cuestiones de transparencia política, en la cuenca baja del Mekong. Esta situación se ha puesto de manifiesto desde hace poco con el golpe de estado respaldado por los militares en Birmania, que tomó las riendas del gobierno elegido de la nación. A través del tiempo, esto también ha sido problemático en diversas formas para todos los países de la región, donde proliferan los regímenes autoritarios o no democráticos.

"El espacio político del que dispone la sociedad civil para operar es más limitado en todos los países de la región indo-birmana, mucho más que en Norteamérica o Europa», afirma Tordoff. "Eso se debe a varios factores históricos. Hay que tener mucho cuidado".

Además de negociar con burocracias gubernamentales hostiles, la cooperativa también ha tenido que lidiar con la reciente pérdida de dos miembros: la Fundación MacArthur y la Fundación McKnight. La Fundación MacArthur, la cual formaba parte de la cooperativa desde 2011, puso fin a sus inversiones en el sudeste asiático a principios de 2021.

En 2019, la Fundación McKnight, la cual había participado en la defensa pública de la sostenibilidad y los derechos de los recursos naturales en el sudeste asiático, anunció que al año siguiente pondría fin a su financiamiento en la región y, por tanto, se retiraba de la cooperativa. "Hemos contribuido mucho a la cooperativa", cuenta Jane Maland Cady, directora del programa internacional de McKnight. "El núcleo de nuestro trabajo era el enfoque sobre los derechos de recursos comunitarios y recursos naturales. Hasta ahí nos quedamos". No se ha revelado información adicional sobre los motivos por los cuales McKnight se retiró de la cooperativa.

Si bien la marcha de McKnight deja un vacío en el área del activismo público, CEPF no tiene planes inmediatos de asumir el liderazgo; sin embargo, está buscando una nueva fundación miembro que pueda realizar esa labor. La actual falta de abogacía pública podría ser decepcionante para los defensores de las iniciativas de empoderamiento sostenible en las regiones del mundo en desarrollo, quienes podrían estar esperando a que las organizaciones que están involucradas en ese trabajo utilicen su influencia para defender causas como los derechos humanos.

En el contexto de su propio trabajo, Langrand, quien también trabaja en CEPF, utiliza el término "agnóstico" al describir la visión de la organización sobre la situación en el bajo Mekong. "Les decimos a estos países: 'Estamos aquí para apoyar a la sociedad civil y proteger la biodiversidad'", menciona Langrand. "Hay algunos países en los que experimentamos retroceso, pero en la mayoría de los países, los gobiernos están bastante contentos con que busquemos soluciones".

No obstante, los objetivos de desarrollo económico de los dirigentes municipales no siempre dan importancia a la sostenibilidad medioambiental y ecológica. Sin duda, esto no es algo exclusivo del bajo Mekong o del sudeste asiático en general, ya que distintas potencias mundiales a lo largo de la historia (entre ellas Estados Unidos, China y varias naciones de Europa Occidental) han construido sus economías a costa de la calidad medioambiental y ecológica. Este precedente histórico desde luego no hace que el dilema sea más fácil de tratar para los miembros de la cooperativa o las partes interesadas en el campo. Sobre todo cuando la conversación gira en torno a cuestiones como las presas hidroeléctricas, las cuales pueden impulsar la prosperidad económica, pero también ocasionar graves consecuencias medioambientales y ecológicas para los residentes y la tierra.

Tordoff cree que el desarrollo sostenible no solo tiene más sentido desde el punto de vista medioambiental, sino que las inversiones en energía solar son más prudentes que la energía hidroeléctrica desde el punto de vista económico también. Cuando se trata de promover esta idea en el bajo Mekong, la cuestión se complica debido a que esos posibles beneficios económicos se distribuyen entre los ciudadanos de la región, más allá de las empresas y las élites con conexiones políticas.

"Aunque el argumento económico puede estar ahí para un enfoque más ecológico y equitativo, no se trata solo de si tiene sentido en términos económicos", reconoce Tordoff. "También se trata de quién se beneficia. A veces, con los enfoques medioambientales y otros más equitativos, los beneficios se reparten de forma más amplia, y las comunidades tienen más voz". Cady comparte los deseos de Tordoff respecto al desarrollo sostenible y espera que otros miembros de la cooperativa trabajen más en el desarrollo sostenible. "Me gustaría ver un poco más de innovación en esto", opina.

LOS PLANES DE CHINA

Incluso si todos los países de la cuenca baja del Mekong decidieran poner fin a sus proyectos hidroeléctricos en el río, los obstáculos continuarían, en gran parte por los planes de desarrollo de China río arriba. China opera 11 presas en el Mekong al suroeste del país, y múltiples observadores sostienen que, gracias a su poderío económico, China tiene una relación unilateral con sus países vecinos más pequeños en lo que respecta a la gestión del río.

En 2019, China acumuló grandes cantidades de lluvia y deshielo, mientras que una sequía en la cuenca baja del Mekong llevó al río a sus niveles más bajos en más de un siglo. Según un informe de Stimson Center, un centro de estudios estadounidense sin afiliación política, las presas de China restringieron casi toda la precipitación del exceso de humedad que iba río abajo a zonas secas que, de otro modo, podrían haber recibido caudales

superiores a la media. En la actualidad, esas zonas permanecen bastante secas.

El informe también describe la gestión china de sus presas como "errática" y señala que, en ocasiones, las presas liberan agua de forma inesperada río abajo y provocan choques ambientales como inundaciones en la cuenca baja del Mekong que dañan los procesos ecológicos de la zona.

"China va a hacer lo que le dé la gana", dice Cady. "Van a ganar el dinero que se les antoje".

Con todo y que parezca una tarea ardua gestionar los esfuerzos de conservación frente a los planes de China, Tordoff se conforma con obtener victorias en donde la cooperativa tiene influencia, como con las partes interesadas en el campo del bajo Mekong, quienes pueden abogar en nombre de los residentes y las comunidades.

"No quiere decir que todas las decisiones favorezcan a los grupos que hacen campaña por la sostenibilidad medioambiental", aclara Tordoff. "Pero creo que estamos empezando a ver un pequeño cambio".

DE CARA AL FUTURO

El año pasado, CEPF renovó su compromiso con el punto caliente de Indo-Birmania hasta 2025, y destinaron 10 millones de dólares para el financiamiento a lo largo de ese periodo. Los miembros de la cooperativa han estado pendientes a cómo la pandemia podría afectar a la actividad diaria del bajo Mekong en el futuro. Aunque en todo el mundo se ha avanzado con la vacunación y algunos informes muestran que el número de muertes está disminuyendo, la recesión económica provocada por la pandemia ha afectado a varias industrias, y se ha dejado sentir en el sector de las organizaciones sin fines de lucro con recortes de recursos y personal.

En el bajo Mekong, la pandemia parece haber tenido un efecto más directo en el trabajo diario de las partes interesadas locales que en la cooperativa. En cambio, para las partes interesadas, el impacto tiene menos que ver con los objetivos que quieren lograr que con la forma en que operan en el campo. "No ha sido posible que los grupos se reúnan y establezcan redes a nivel regional", indica Tordoff y señala que varias de esas reuniones se han trasladado a la modalidad en línea, por lo que la actividad sigue siendo la misma.

"Lo que escucho de mis beneficiarios es que ha habido un impacto", apunta Shreffler del MACP. "Tienen que idear formas diferentes de relacionarse con las comunidades, porque no siempre se les permite salir al campo".

El resto de los miembros de la cooperativa se han comprometido a financiar a las partes interesadas durante el periodo de incertidumbre mundial.

"En cuanto a la cooperativa, no espero un gran impacto", añade Shreffler. "Desde la perspectiva de MACP, seguimos comprometidos con la región. A corto plazo, nuestros niveles de financiamiento no van a cambiar".

Steve Nichols, de la Fundación Chino Cienaga, ratifica que él y su equipo continuarán con su compromiso. "¿Quién sabe qué va a pasar? Pero por ahora, parece que vamos a ser capaces de mantener el tipo de apoyo que hemos brindado a lo largo del tiempo".

Algunos interesados que antes formaban parte de la cooperativa, como la Fundación McKnight, también están al tanto. Aunque ya no participan en el sudeste asiático, Cady recuerda con cariño la época en la que McKnight era parte de la cooperativa y es optimista sobre el futuro de los otros miembros.

"Respetábamos los diferentes enfoques de cada uno", asegura. "Todos vimos que podíamos hacer un mejor trabajo en la región juntos. Me entristece mucho que sea el final de McKnight, pero con seguridad seremos aliados desde la distancia".

La cooperativa también está buscando añadir otras organizaciones, las cuales aún no se han dado a conocer. "Estamos contactando con algunos nuevos miembros para ver si quieren unirse", comenta Tordoff. "Han asistido a algunas de nuestras reuniones en calidad de observadores".

Desde la creación de la cooperativa, las partes interesadas locales y organizaciones como las que componen LMFC han tenido la suerte de ser testigos de algunos avances medioambientales y ecológicos del bajo Mekong. Sin embargo, todos los implicados saben que queda mucho por hacer. No importa que haya obstáculos como la burocracia o la pandemia, la cooperativa está decidida a que sus esfuerzos de financiamiento den más frutos en el futuro.

"Creo que hace dos décadas habría sido inaudito que se tuvieran en cuenta estas consideraciones medioambientales más amplias", expresa Tordoff. "Creo que esto prueba que se está produciendo un cambio significativo en ese sentido".

Este artículo ofrece nueve estrategias para liberar la cultura de las juntas directivas y proporciona una herramienta para reflexionar sobre su propio comportamiento y fortalecer su cultura.

Descolonice su junta directiva

POR NATALIE A. WALROND
Traducción de Gerardo Piña
Ilustración de Pierluigi Longo

Numerosos artículos académicos y de investigación han propuesto cómo desarrollar sistemas y procesos rigurosos para una gobernanza eficaz de los consejos de administración. Sin embargo, estos sistemas y procesos deben apoyarse en los sólidos cimientos de una cultura sana y productiva de la junta directiva. Cada cultura del consejo está conformada de forma única por las ideologías y creencias de los miembros del consejo, así como por sus relaciones con la dirección y el personal de la organización sin fines de lucro, con los socios externos y entre sí. Una cultura robusta de la junta directiva puede impulsar la eficacia de la misma y ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a lograr su misión de manera sostenible.

Este artículo aboga por una visión del servicio de las juntas directivas que desbarata las mentalidades y los comportamientos opresivos, utilizando los conceptos de colonización y liberación para mejorar la cultura de las juntas directivas de modo que las organizaciones sin fines de lucro a las que estas atienden puedan cumplir sus misiones. Sin duda, existe una inevitable dinámica de poder entre la dirección de una organización sin fines de lucro y la junta directiva. El director general, después de todo, rinde cuentas a la junta. Sin embargo, la distinción que hago tiene que ver con la forma en que esa dinámica puede desarrollarse de manera que no reproduzca o perpetúe prejuicios o comportamientos perjudiciales y discriminatorios.

Este artículo se basa en mi experiencia de más de una década como miembro de una junta directiva y como consultora independiente. He atendido a varias juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro (a menudo como presidenta de la junta, funcionaria o presidenta de un comité) y he tenido experiencia con una variedad de culturas de juntas directivas, que han dado lugar a diferentes tipos de éxitos y desafíos. Como consultora independiente trabajo con muchas organizaciones sin fines de lucro para desarrollar sus planes estratégicos y luego involucrar a sus juntas directivas en la comprensión de su papel para dirigir y apoyar esos planes.

JUNTAS DIRECTIVAS COLONIZADAS VS. DESCOLONIZADAS

La junta directiva de una organización sin fines de lucro tiene dos funciones principales. En primer lugar, la junta promueve la misión, la visión y los valores de la organización sin fines de lucro a la que sirve, en asociación estratégica con el equipo de liderazgo. En este rol, la junta se enfoca en las mayores aspiraciones y oportunidades a largo plazo de la organización sin fines de lucro. La segunda función de la junta es gobernar la organización sin fines de lucro estableciendo políticas, garantizando el cumplimiento de las leyes y los reglamentos, administrando los activos de la organización y orientando, apoyando y evaluando al director general. En última instancia, la junta directiva trabaja con la dirección para navegar

por el panorama de su campo identificando las oportunidades de crecimiento, mejorando la programación, mitigando el riesgo y logrando la sostenibilidad.

El comportamiento colonizador se manifiesta en las juntas directivas de muchas maneras. La colonización se produce a través del dominio, la explotación e incluso la ocupación. Las relaciones están colonizadas cuando una persona o un grupo de personas priorizan la jerarquía y el poder sobre las relaciones equitativas, los resultados y la sostenibilidad. En las juntas colonizadas, los miembros pueden ignorar o desvalorizar la experiencia, los conocimientos y la orientación del equipo de liderazgo o intentar influir en las acciones que contradicen la misión de la organización sin fines de lucro. Pueden abogar por sus propias posiciones sin escuchar y aprender de sus colegas de la junta o de su equipo de liderazgo. Pueden hablar con los financiadores sobre su propia visión o estrategia para la organización, en lugar de la forma en que el equipo de liderazgo enmarca el trabajo: es una forma encubierta de usurpar el liderazgo del director general. Los miembros de las juntas directivas colonizadas suelen ver las discusiones de la junta directiva como debates que deben ganar, no como un proceso de colaboración para determinar el mejor curso de acción. Dentro de una cultura colonizada, el equipo directivo suele quedar confundido, enfadado, agotado y desmoralizado. Cuando las juntas directivas son colonizadas, el enfoque implacable sobre dónde reside el poder y cómo ejercerlo puede impedir el progreso hacia la misión de la organización.

Un consejo descolonizado, por el contrario, se basa en valores de respeto mutuo, honestidad, integridad y transparencia en la comunicación entre el consejo y la dirección de la organización. Tanto la junta como los directivos centran la misión de la organización sin fines de lucro en cada diálogo y equilibran los resultados del trabajo con el bienestar del equipo, las relaciones con las partes interesadas y la sostenibilidad de la organización. Los miembros que atienden las juntas descolonizadas están entusiasmados tanto por lo que pueden aprender al trabajar con la organización como por la manera en que pueden formar parte de la gobernanza que hace avanzar la misión. Aportan sus mejores ideas en cada conversación de la junta directiva y ven los retos como problemas que hay que resolver mediante la colaboración.

Los miembros de la junta directiva dirigen al servicio de la misión de la organización sin fines de lucro y de la comunidad a la que atiende. Este enfoque del liderazgo significa que las juntas descolonizadas se enfocan en facilitar la eficacia del equipo. Esto no significa que la junta deba limitarse a diferir de los deseos del equipo de liderazgo. Más bien, la junta debe crear las condiciones que el equipo de liderazgo necesita para hacer funcionar la organización con integridad, agilidad e innovación.

Para ilustrar las estrategias y tácticas del servicio descolonizado de las juntas directivas, he creado una historia ficticia sobre una organización llamada Sanctuary y su junta directiva. La historia describe nueve ejemplos de cómo las juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro pueden estar colonizadas e incluye estrategias para liberarlas. Los problemas que el caso describe los experimentan habitualmente los líderes de estas organizaciones y sus juntas directivas.

NATALIE WALROND es la directora del Centro para Mejorar el Aprendizaje Social y Emocional y la Seguridad Escolar de WestEd, financiado con fondos federales. Antes de incorporarse a WestEd, Walrond fue consultora independiente para organizaciones educativas sin fines de lucro, proporcionando apoyo de planificación estratégica, estrategia financiera y consultoría sobre la eficacia de la junta directiva para sus clientes. También tiene más de una década de experiencia prestando sus servicios en juntas directivas sin fines de lucro y actualmente se desempeña como tesorera de la junta directiva de Beyond 12.

NUEVE ESTRATEGIAS LIBERADORAS

Los protagonistas de este caso son la directora general de Sanctuary, Gail Martínez, y siete miembros de la junta directiva: Juanita Jackson (presidenta del consejo), Clayton Smith, Mike Langley, Joe Costello, Lena Davis, Lisa Wilmer y Elizabeth Bautista.

La misión de Sanctuary es hacer frente a la inseguridad de la vivienda en Detroit, Michigan, proporcionando alojamiento temporal y servicios integrales a las madres solteras y a sus hijos menores de 16 años. Martínez fundó Sanctuary en 2008. Desde entonces, la organización ha atendido a más de 1,000 familias de Detroit y cuenta con resultados sólidos que muestran su trabajo. A los tres años de recibir el apoyo de Sanctuary, el 73% de las familias pasan a tener una vivienda a largo plazo y empleos económicamente sostenibles. El trabajo de Sanctuary también es multigeneracional. Los datos recientes muestran que los niños a los que Sanctuary ha atendido completaron la escuela secundaria en tasas que superan con creces las de otros adolescentes que se enfrentan a la inseguridad de la vivienda. También eran menos propensos a tener interacciones con la policía y tenían tasas más bajas de consumo de drogas y de embarazos en la adolescencia. En 2019, Sanctuary había crecido hasta alcanzar un presupuesto operativo de cuatro millones de dólares y había logrado dos nuevos hitos de estabilidad financiera. En primer lugar, su canal de financiación era más saludable de lo que había sido nunca, con cuatro oportunidades de financiamiento altamente probables superiores a 250,000 dólares. Además, el saldo de activos netos de Sanctuary pasó de ser negativo a positivo en el ejercicio fiscal del año anterior.

La historia comienza justo después de que Martínez contrata a un consultor para crear un plan estratégico. Tras una profunda investigación con los financiadores, los clientes y el personal de Sanctuary y un análisis detallado de las necesidades y oportunidades en las principales ciudades de Estados Unidos, el consultor presenta al equipo de dirección de Sanctuary un plan estratégico para ampliar sus servicios a cinco nuevas ciudades en cinco años.

1. Sea parte de la solución.

Martínez presentó el plan estratégico en la reunión de la junta directiva de marzo. Aunque la junta estaba entusiasmada con la oportunidad de expandirse a nivel nacional surgieron varias cuestiones. La más importante fue que la junta directiva estaba preocupada por el hecho de que Martínez no había captado financiadores nacionales y que la expansión parecía improbable sin ellos.

En la reunión, Davis dijo: "Me preocupa que estemos estableciendo grandes planes de crecimiento, pero este equipo de liderazgo no tiene la capacidad de cumplirlos". Martínez reconoció que Sanctuary tendría que subir una cuesta empinada, pero volvió a las conclusiones del plan estratégico: Varias ciudades medianas

de todo el país tenían tanto la gran necesidad como las condiciones necesarias para que un programa como el de Sanctuary prosperara. Davis ignoró esta información y le susurró audiblemente a Langley: "Llevo años intentando presentar a Gail a mis amigos de la Fundación Harris, pero siempre ha estado demasiado ocupada. Y henos aquí".

Tras la reunión de la junta directiva, Smith apartó a Martínez. "Voy a cenar con un viejo amigo la semana que viene. Ahora es un alto funcionario de programas en la Fundación McClain y está interesado en crear una cartera de programas que atiendan a las personas con problemas de vivienda. Déjeme ver qué puedo hacer".

En esta primera viñeta, Sanctuary se enfrenta al obstáculo de no contar con financiadores para apoyar su expansión nacional. Los miembros de la junta directiva con mentalidad colonizadora señalan con el dedo y se enfocan en la culpa. En la discusión de la junta, Davis se siente frustrada por el hecho de que Martínez haya rechazado su oferta de trabajar en red con una nueva fundación. No solo expone su punto de vista públicamente a toda la junta directiva, sino que le falta el respeto a Martínez y al resto de la junta al hacer un comentario burlón a otro miembro de la junta en un susurro escénico que todos pueden oír. En cambio, Smith piensa en cómo su propia red puede ayudar a impulsar el trabajo de la organización sin fines de lucro.

Juntos, una junta directiva y un equipo de liderazgo pueden crear una visión inspiradora. Esa es la parte fácil. En el camino, inevitablemente surgen obstáculos. Los miembros de la junta pueden ayudar a liberar a su organización enfocándose en las soluciones. Ayude a trazar un camino hacia adelante y encuentre su propio papel para ayudar a la organización a avanzar por ese camino.

Establecer los sistemas, los procesos, las funciones y las responsabilidades adecuadas permite que todos tengan claro cómo, cuándo y por qué presentarse.

2. Dirija con abundancia.

Tres meses después de la reunión de marzo, Sanctuary estaba en serias conversaciones para expandirse a Kansas City, Missouri. En sus esfuerzos por crear una red, Martínez se enteró de la existencia de otra organización, KC Jobs, que ofrecía servicios de inserción laboral a los jóvenes sin hogar de Kansas City. Vio oportunidades de colaboración. Trabajar con KC Jobs podría ayudar a garantizar que los niños adolescentes de las familias a las que atendería pudieran acceder a un empleo estable y empezar a elaborar sus currículos. Sin embargo, la comunidad filantrópica de Kansas City era pequeña y le preocupaba que el desarrollo de esa asociación redujera la cantidad de financiamiento que podría recibir de las fundaciones locales. Dividir las subvenciones entre varias organizaciones era siempre complicado.

Cuando Martínez se reunió con el director general de KC Jobs, Ed Washington, este también vio un enorme potencial en el trabajo con Sanctuary. Invitó a Martínez a que lo acompañara a un evento de las Fundaciones Familiares de Kansas City. Cuando él presentó a Martínez a los financiadores, les habló de los beneficios que supone para las familias tener tanto una vivienda segura como unos ingresos fiables. "Si KC Jobs y Sanctuary trabajan juntas para apoyar a las familias de Kansas City podremos reducir a la mitad el número de familias que carecen crónicamente de vivienda en nuestra ciudad en los próximos diez años". Martínez y Washington salieron del evento con cuatro nuevas fundaciones para captar como donantes.

En este ejemplo, Martínez muestra una mentalidad colonizada cuando duda en asociarse con Washington, al creer que las oportunidades de financiamiento no podrían atender una visión compartida de dos organizaciones. Sin embargo, Washington muestra una mentalidad de abundancia y liberación cuando presenta a los financiadores una visión más inspiradora de lo que es posible cuando Sanctuary y KC Jobs trabajan juntas. La colaboración se traduce en un mayor financiamiento que el que cualquiera de las dos organizaciones hubiera podido conseguir por sí sola.

Las organizaciones sin fines de lucro están muy mal financiadas y con frecuencia se sienten en competencia con otras organizaciones que tienen una misión similar. Tanto los equipos de liderazgo como las juntas directivas permanecen atrincherados en esta mentalidad de escasez, que irónicamente puede limitar sus horizontes y, por lo tanto, su influencia. Hay que liberarse de la mentalidad competitiva. Considere quiénes son los actores significativos en el panorama y hacia dónde se mueve su campo. Luego busque financiadores y colaboradores que compartan su gran visión del mundo. Aunque ser fiscalmente responsable es importante, no debe perder de vista la visión en su conjunto. Una mentalidad de abundancia inspirará a su equipo de liderazgo, a sus financiadores y a sus colaboradores.

3. Comparta el trabajo.

En la siguiente reunión de la junta directiva, en julio, Martínez aclaró aún más el camino de la expansión. Habló de las ventajas y desventajas de los distintos tipos de crecimiento, de las condiciones para el éxito en las nuevas ciudades, de la obtención del apoyo de las fundaciones locales y del personal necesario para lograr el éxito. También propuso plazos y parámetros para la expansión. Este plan de crecimiento inspiró a la Fundación McLain, una entidad filantrópica nacional enfocada a los enfoques escalables para acabar con la

pobreza, y Sanctuary estaba ahora en su lista de espera para recibir una donación de 2 millones de dólares.

La mayoría de los miembros de la junta directiva respondieron con entusiasmo. Sin embargo, Davis expresó su preocupación por el hecho de que la expansión a nuevas ciudades restara atención a Detroit y que la operación insignia de Sanctuary se viera afectada. A pesar de esta preocupación, la junta directiva acordó crear un comité ad hoc para evaluar diez ciudades potenciales para la expansión, utilizando una rúbrica de las condiciones de éxito que Martínez había identificado. El comité incluía a tres miembros de la junta directiva: la presidenta Juanita Jackson, Mike Langley y Joe Costello.

El comité tenía previsto reunirse mensualmente antes de la siguiente junta directiva. Sin embargo, Costello faltó a dos de las reuniones y se unió por teléfono a la tercera. Como Jackson ya estaba muy ocupada con sus obligaciones como presidenta, Langley llevó la mayor parte de la carga. Trabajó con el director de programas de Sanctuary para perfeccionar la rúbrica, revisó los datos que el equipo de liderazgo recopiló sobre las ciudades potenciales, probó las opciones bajo presión y coplanificó la presentación a la junta directiva. Langley se sintió como si hubiera tomado otro trabajo de tiempo completo y expresó su frustración a Martínez y a Jackson.

Jackson se puso en contacto con Costello para expresarle su preocupación por su escaso compromiso. Costello dijo: "Hago lo que puedo, Juanita, pero estoy viajando mucho estos días". Jackson respondió: "De acuerdo, Joe, te entiendo, pero programemos una reunión para hablar de cómo te sientes en esta junta. Tu primer período aquí termina dentro de unos meses, así que este parece un buen momento para reflexionar juntos si puedes cumplir las expectativas que tenemos para los miembros de la junta directiva."

En esta viñeta, Costello no quiere o no puede hacer su parte del trabajo. Los miembros de las juntas directivas colonizadas no dan prioridad a las reuniones del comité o de la junta, y mucho menos se ofrecen como voluntarios para asistir a los eventos nocturnos con las partes interesadas o a las celebraciones del personal. Además, los líderes de las juntas colonizadas a menudo no están seguros de cómo responsabilizar a sus miembros de este comportamiento, dado que el servicio en la junta es voluntario. Las juntas descolonizadas establecen una cultura de responsabilidad mutua. Jackson aborda el comportamiento de Costello con respeto y amabilidad, pero de frente. Le hace saber que comprende su posición pero que no comprometerá sus expectativas de compromiso con la junta directiva.

Establecer los sistemas, procesos, funciones y responsabilidades adecuados permite a todos los miembros de una junta directiva tener claro cómo, cuándo y por qué presentarse. Si usted es el presidente de la junta directiva o del comité de gobernanza, comunique claramente las expectativas de servicio a la junta cuando se estén examinando los candidatos a la misma, de modo que todos los miembros comprendan el tiempo que se requiere para prestar un buen servicio a la junta. Es mucho más fácil hacer que los miembros rindan cuentas cuando usted ha sido transparente sobre sus expectativas. Todos los miembros de la junta deben tomarse en serio sus compromisos de participar en los comités, asistir a los eventos y compartir el trabajo.

4. Participe de manera productiva en el proceso.

En la reunión de la junta de septiembre, el equipo de liderazgo y el comité de expansión vinieron preparados para trabajar con la junta directiva para reducir una lista de diez posibles ciudades de expansión a cinco, utilizando la rúbrica que crearon conjuntamente. El comité de expansión guió a la junta a que mantuviera en el centro de su toma de decisiones la misión de Sanctuary de proporcionar vivienda y servicios integrales a las madres solteras y a sus hijos.

Costello, que había faltado a la mayoría de las reuniones anteriores del comité y no había revisado la lectura previa de este punto del orden del día, empezó presionando a favor de Memphis porque conocía a gente poderosa de allí. Intervino repetidamente con sus puntos de vista sobre cómo cada ciudad era una peor opción que Memphis, utilizando a menudo nuevos criterios que no estaban en la rúbrica.

Después de 40 minutos, Jackson se dirigió a Wilmer, que había estado escuchando atentamente, para pedirle que compartiera sus opiniones. Wilmer dijo: "Aprecio mucho toda la investigación detallada que se hizo para crear esta rúbrica. Creo que está elaborada de forma reflexiva y ha ayudado a poner de relieve algunas cosas. Parece que tenemos algunos criterios que podríamos ponderar más que los otros; por ejemplo, una comunidad filantrópica local fuerte y una política pública de apoyo a las familias sin hogar podrían determinar realmente nuestro éxito. El comité de expansión calificó a Denver y a Oklahoma City de verdes en ambos criterios, por lo que esas ciudades parecen merecer una mayor investigación. Sin embargo, Kansas City fue calificada de amarillo en política pública, por lo que si decidimos avanzar allí, puede que tengamos que fomentar algunas alianzas para ayudar a apuntalar la elaboración de políticas públicas. Joe, sé que estás entusiasmado con Memphis, pero está calificada en amarillo y rojo en esos dos criterios. En mi opinión, simplemente no es una opción tan fuerte como algunas de estas otras ciudades. Al margen de las ciudades que seleccionemos, tendremos que desarrollar planes a la medida para cada una de ellas, de modo que podamos sacar provecho de los criterios verdes y mitigar los riesgos de los otros criterios."

Al final de la discusión de este punto del orden del día, la junta directiva pudo reducir la lista de diez opciones a seis finalistas. Memphis no era una de ellas. Costello guardó silencio durante el resto de la reunión.

El comportamiento de Costello es desafiante por dos razones. En primer lugar, contradice las conclusiones del comité de ampliación a pesar de que había prestado sus servicios en dicho comité y ayudado a diseñar la rúbrica de evaluación. Además, secuestra repetidamente la conversación para tratar de influir en la junta hacia su propia forma de pensar. En una junta colonizada, el equilibrio de poder es desigual. Algunos miembros de la junta dominan la conversación, mientras que otros permanecen sentados en silencio, sin saber cuándo y si sus ideas tienen algún valor. Cuando Jackson finalmente interviene e invita a Wilmer, un miembro de la junta más tranquilo, a unirse a la discusión, Wilmer hace avanzar la conversación de la junta directiva, ayudando al grupo a llegar a una decisión compartida basada en el

trabajo del comité. Además, es importante señalar que Wilmer cuestionó las ideas, pero no a los individuos.

Una junta directiva es una comunidad de personas, compuesta por una amplia variedad de experiencias y conocimientos, que comparten el gobierno de una organización sin fines de lucro. Las juntas más eficaces se aseguran de que todas estas voces sean escuchadas en los debates de la junta directiva. Los presidentes de juntas directivas pueden descolonizar su junta apoyándose en los aspectos facilitadores de su función de liderazgo. En lugar de intervenir siempre para añadir algo a la reunión de la junta o de permitir que los miembros más elocuentes se hagan cargo de la conversación, los presidentes eficaces sintetizan las ideas importantes, invitan a los miembros más silenciosos de la junta a participar en el debate y redirigen las conversaciones que se desvían de las preguntas orientadoras o de los objetivos del punto del orden del día.

Una organización sin fines de lucro que espera "centrar la equidad" en su trabajo debe considerar de quién son los valores, las historias y las aspiraciones que establecen la visión del trabajo.

Además, los miembros de la junta deben hacer siempre preguntas difíciles, pero el tono es importante; pueden ayudar a descolonizar la junta directiva al dejar claro a sus colegas que se están enfocando en llegar a la mejor solución y al hacer preguntas que hagan avanzar la conversación.

5. Deje que la misión marque la agenda.

Después de la reunión de la junta directiva, Martínez le pidió a Davis que hablara con su principal patrocinador en Detroit y le proporcionara una actualización de los planes de crecimiento de Sanctuary. Se trataba de una conversación importante porque Sanctuary estaba en proceso de asegurar un financiamiento adicional con la fundación. Martínez pidió que Davis ayudara a la fundación a mantener su confianza en el trabajo que Sanctuary estaba realizando en Detroit y a sentirse orgullosa de cómo el éxito en esta ciudad podía sembrar el buen trabajo en otros lugares.

Sin embargo, cuando Davis habló con la responsable de proyectos de la fundación, Sally Harlow, hizo lo contrario. Davis dijo: "He visto algunas organizaciones sin fines de lucro abandonar el trabajo en sus comunidades al distraerse con un asunto novedoso. Mi compromiso con ustedes es que no dejaremos que eso le ocurra a Detroit. Francamente, creo que nuestros resultados son buenos, pero podrían ser mejores. Si lo hiciéramos bien, podríamos simplemente empaquetar nuestro modelo y vendérselo a otras organizaciones sin fines de lucro de otras ciudades. Esto presentaría un flujo de ingresos para Sanctuary y sería mucho menos arriesgado". Harlow estaba embelesada, así que Davis continuó: "Yo atiendo a otra junta directiva, con una misión de preparación para la universidad. Me encantaría que Sanctuary se asociara con ellos y empezara a medir la preparación para la universidad como uno de nuestros propios parámetros de éxito".

Al día siguiente, Harlow envió un correo electrónico a Martínez: "Hola, Gail, espero que estés bien. Gracias por ponerme en contacto con Lena. Tuvimos una estupenda conversación, pero todavía tengo algunas dudas sobre el plan de crecimiento de Sanctuary. Francamente, me preocupa que un crecimiento excesivo pueda perjudicar sus resultados emergentes en Detroit. Sé que estás ansioso por ponerte en marcha con nuestro próximo donativo; sin embargo, creo que debemos tomarlo con calma, dado este nuevo plan. Antes de llevar tu propuesta a nuestra junta directiva, ¿podrías elaborar un breve memorándum con algunos de los detalles del crecimiento? En particular, el memorándum debería exponer claramente tu plan para mantener el personal y otros recursos en Detroit mientras Sanctuary invierte en el crecimiento. ¿Y podrías refrescarme la memoria sobre los parámetros de éxito de Sanctuary? Me encantaría que reflexionáramos juntos sobre qué tan relevantes son todavía. Lena planteó algunas ideas muy interesantes sobre la relación entre la inseguridad de la vivienda y los resultados educativos, como la preparación para la universidad, y tengo curiosidad por conocer tu opinión. Hazme saber si tienes alguna pregunta. Saludos, Sally".

Martínez estaba aturdido. La petición de un memorándum de este tipo le pareció un trámite poco constructivo. Sin embargo, dado que este financiamiento estaba supeditado a dicho memorándum, sintió que no tenía más remedio que prepararlo.

En esta viñeta, Davis no solo se sale del guion; además, utiliza el valioso tiempo de Sanctuary con un financiador para impulsar una agenda diferente. Esta única conversación tiene importantes consecuencias negativas para Martínez y su equipo. Harlow presenta un nuevo obstáculo antes de que Sanctuary pueda obtener su próxima subvención, y Davis siembra dudas en la mente de Harlow sobre la calidad del trabajo de Sanctuary en Detroit y la conveniencia de expandirse. Desgraciadamente, Martínez no tiene más remedio que elaborar el memorándum y luego trabajar para reconstruir la confianza de la fundación en la alta calidad del trabajo de Sanctuary en Detroit, incluso mientras se expande para atender a otras ciudades.

Los miembros de la junta directiva tienen a menudo la tarea de representar a sus organizaciones sin fines de lucro ante las par-

tes interesadas importantes. Todos los miembros deben compartir mensajes consecuentes elaborados por quienes realmente hacen el trabajo: el equipo directivo y el personal. Descolonice su junta directiva recordándoles que usted está allí para promover la misión de la organización. Cuando se le pida que hable en nombre de la organización, comience por pedir al equipo de liderazgo que describa el objetivo de la conversación y cómo este hace avanzar el programa y la misión. Pida y siga los temas de conversación. Los presidentes de la junta directiva pueden garantizar la coherencia de la voz de la junta incluyendo oportunidades para que los miembros practiquen juntos los temas de conversación y los "discursos de ventas" durante las reuniones regulares o los retiros anuales de la junta.

6. Destruya la dinámica de poder tradicional.

Un nuevo miembro de la junta directiva, Elizabeth Bautista, se incorporó a la reunión de diciembre. Bautista tenía 13 años cuando su familia se conectó con Sanctuary en 2008. Sus padres habían inmigrado desde Filipinas y, cuando su padre murió de cáncer de páncreas un año después de su llegada, su madre luchó por mantener su casa y su trabajo. Con la ayuda de Sanctuary, Bautista tuvo una vivienda estable y pudo acceder a un apoyo de salud mental y a una tutoría escolar. Se graduó como la mejor de su clase en el instituto y obtuvo una beca completa para la Universidad Estatal de Michigan. Después de graduarse volvió a Detroit, donde trabajó como analista financiera.

Ejemplo de encuesta sobre la cultura de la junta directiva

Por favor, califique según la escala qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre la cultura y el clima de la junta directiva: 1 (nunca), 2 (rara vez), 3 (a veces), 4 (generalmente), 5 (siempre), o NS (no sé).

	1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 generalmente	5 siempre	NS No sé
Cuando surgen problemas, yo soy parte de la solución.						
Nuestra junta directiva busca activamente oportunidades para colaborar con otras organizaciones sin fines de lucro alineadas con su misión.						
Aporto el tiempo necesario para completar las tareas que se me solicitan.						
El tono de las conversaciones de la junta directiva es productivo.						
Tomo en cuenta todas las voces en las conversaciones de la junta.						
Cuando mis propios objetivos entran en conflicto con el enfoque de la organización, mis acciones como miembro de la junta se guían por la visión, la misión o la estrategia de la organización.						
Las conversaciones y la toma de decisiones de la junta reflejan auténticamente los puntos fuertes, las necesidades y las aspiraciones de la comunidad más cercana a nuestra misión.						
Soy generoso con mis redes cuando llega el momento de recaudar fondos o de reclutar miembros para la junta directiva.						
Mantengo una relación cordial con el equipo directivo.						
Nuestra junta directiva fomenta el descanso y la reflexión.						
¿Qué comentarios adicionales le gustaría compartir sobre la cultura de esta junta directiva?						

Bautista se unió a la junta directiva tanto por su crecimiento profesional como por su vínculo personal con la misión.

Cuando el debate de la junta directiva giró en torno a la expansión, Bautista dijo: "No veo ningún análisis sobre los puntos fuertes, las esperanzas o las necesidades de las personas sin vivienda en ninguna de estas ciudades. Todavía no tenemos una comprensión matizada de quiénes son estas familias, de dónde vienen o qué resistencia han mostrado. Una vez que sepamos todo eso podremos empezar a adaptar nuestro programa a cada ciudad y a construir un modelo financiero para la expansión. Creo que necesitaremos un modelo diferente para cada ciudad; luego podremos llegar a un modelo de expansión completo. De ese modo podremos ver cómo impactarán las diferentes ciudades en nuestra economía en general".

Los puntos fuertes de Bautista como miembro de la junta directiva saltan a la vista porque su proximidad con las familias a las que atiende Sanctuary y su experiencia en finanzas iluminan un aspecto importante del éxito del crecimiento: un enfoque "unitalla" rara vez tiene éxito.

Para descolonizar su junta directiva, ponga en marcha un proceso de reclutamiento que busque de manera intencionada la sabiduría, la experiencia y los conocimientos de las comunidades para las que trabaja. Posteriormente, escuche e incorpore sus directrices en la toma de decisiones de la junta.

Este paso es importante porque casi todas las organizaciones sin fines de lucro parecen incluir ahora la "equidad" en su misión. Vale la pena detenerse a pensar en lo que realmente significa ese término. Más allá de la diversidad o la inclusión, la palabra "equidad" presenta nociones de agencia, autodeterminación y liberación. Es decir, cuando la sociedad es verdaderamente equitativa, todos los individuos, las familias y las comunidades tienen lo que necesitan para elegir su propio camino y alcanzar los objetivos que se proponen. Por lo tanto, una organización sin fines de lucro que espera "centrar la equidad" en su trabajo debe considerar sistemáticamente de quién son los valores, las historias y las aspiraciones que establecen la visión del trabajo; quién decide qué resultados son importantes; quién controla los recursos para llegar a esos resultados; quién diseña los procesos; quién construye y sostiene los sistemas; y quién mide su éxito. Y para ello, debe involucrar a quienes están más alineados con su liderazgo y gobernanza.

7. Comparta sus redes.

Durante los meses siguientes, la junta directiva concretó cinco ciudades para la expansión, desarrolló un plan de implementación y un modelo financiero para cada una de ellas y acordó que Kansas City sería el primer lugar de expansión de Sanctuary. Después, Martínez les pidió a los miembros de la junta que buscaran sus contactos en Kansas City para poder crear una red local. Davis tenía un viejo amigo que dirigía una empresa de capital de riesgo en Kansas City, pero no se puso en contacto con él porque pensaba que la expansión era arriesgada. Varios meses después, su amigo le mencionó que había dado 50.000 dólares a un refugio local para personas sin hogar en Kansas City. Davis le habló entonces de Sanctuary y le confesó que no estaba segura de proponerle la idea. " Vaya, ojalá me hubieras hablado de esto antes", le contestó el amigo. "Sé que la expansión es arriesgada, Lena, pero hay riesgo en todo. Ese es mi trabajo. Apuesto por los buenos riesgos".

En esta viñeta, Davis rehúye hablar con alguien de su red sobre los planes de crecimiento de Sanctuary porque teme que si Sanctuary fracasa, se reflejará mal en ella y dañará esa relación. Sin embargo, como a este amigo le apasiona desde hace tiempo el apoyo a las necesidades de las familias que se enfrentan a la inseguridad de la vivienda, sabe cómo examinar las organizaciones sin fines de lucro que apoya. Ella no necesita protegerlo.

Ayudar a su organización sin fines de lucro a ampliar el financiamiento, contratar con éxito, aumentar su visibilidad y encontrar socios es esencial para lograr su misión. Contenerse hasta que todas las cuestiones difíciles tengan respuesta puede ser tentador. Pero confíe en que la gente de su red puede decidir por sí misma si hay que buscar alguna alianza. Sea generoso a la hora de conectar su red –financiadores, colaboradores potenciales y posibles nuevas contrataciones– con la dirección de su junta directiva.

8. Respete el equipo de liderazgo.

En Detroit, Sanctuary era propietaria de un edificio de poco más de 3,000 metros cuadrados, donde proporcionaba alojamiento temporal a las familias. Sanctuary también alquilaba parte de este espacio a proveedores de servicios integrales, como dentistas, terapeutas y servicios de tutoría. Las instalaciones contaban con un gimnasio que ofrecía clases de yoga y otros ejercicios en grupo, natación y baloncesto.

Martínez creía que lo que hacía especial al modelo de Sanctuary era que era un espacio seguro, cómodo y acogedor para las familias y que promovía el bienestar físico y emocional. Sin embargo, a Wilmer le preocupaba que el balance de Sanctuary simplemente no permitiera la compra de una instalación de este tipo en Kansas City. La reunión de la junta directiva de marzo fue acalorada; durante ella, Wilmer afirmó: "¡No lo entienden! Es irresponsable que nos planteemos siquiera la compra de una instalación en este momento". Y añadió: "¿Han pensado en cómo vamos a pagar las renovaciones y el mobiliario?". Martínez replicó: "No vamos a estropear este modelo. No obtendremos los mismos resultados, y eso perjudicará nuestra reputación de tratar a nuestras familias con amor y respeto". Nadie parecía saber cómo hacer que la conversación avanzara.

Entonces Bautista rompió el silencio con lo que esperaba que fuera una solución constructiva. "Gail, me uní a esta junta directiva porque todo lo que ustedes hacen, lo hacen con la máxima calidad. Esa es la reputación que debemos proteger y el estándar al que debemos atenernos. Has empezado a desarrollar excelentes relaciones en Kansas City. ¿Hemos explorado algún arrendamiento a largo plazo? ¿Hay posibilidades de una coubicación con otras organizaciones?"

La semana siguiente, Martínez y Bautista se reunieron para elaborar una lista de bancos, promotores inmobiliarios, importantes organizaciones sin fines de lucro y miembros del ayuntamiento que

podrían colaborar con ellos para superar su reto. Juntos navegaron por los compromisos y finalmente encontraron un magnífico local que ofrecía un contrato de arrendamiento de 15 años y que podían pagar utilizando un financiamiento creativo. Martínez y Bautista lo celebraron el sábado siguiente con un almuerzo con champán.

En este ejemplo, la junta de Sanctuary se enfrenta al nuevo reto de replicar el modelo de instalaciones de Sanctuary en Kansas City, una propuesta que parece insostenible desde el punto de vista financiero. Es una perspectiva aterradora, dado que la organización ya ha aceptado seguir adelante con la expansión. Las juntas directivas colonizadas creen que su responsabilidad fiduciaria requiere una postura adversa con el director general y el equipo de liderazgo. Pueden temer que las amistades personales con el director ejecutivo u otros miembros del equipo de liderazgo hagan aún más difícil una situación de toma de decisiones incómoda. Wilmer se enfoca únicamente en la imposibilidad de comprar una instalación y habla del reto como si fuera de Martínez, en lugar de un reto compartido. Sin embargo, Bautista afirma el valor de la organización de proporcionar hogares de alta calidad a las familias a las que atiende y luego trabaja con Martínez para encontrar una solución que se adhiera a esos valores. Cabe imaginar que durante las semanas siguientes, Bautista y Martínez trabajarán juntos durante largas jornadas para encontrar la instalación adecuada. Al final, no solo la encuentran, sino que refuerzan su relación. El genuino afecto que se tienen el uno al otro los hará socios más fuertes cuando se enfrenten al siguiente obstáculo.

Los desacuerdos en el servicio de la junta son inevitables. Pero el objetivo no es tener la razón o demostrar que los demás están equivocados. El objetivo es escuchar la sabiduría que hay en la sala, que puede provenir del equipo de liderazgo o de otros miembros de la junta, para ayudar a que la organización tome la mejor decisión posible. Impulse el pensamiento de los demás y permita que ellos impulsen el suyo. Recuerde que el papel de un miembro de la junta es facilitar el éxito de la organización. Y cuando se produzcan desacuerdos, deben producirse desde un lugar de respeto.

Las juntas más eficaces –y las más satisfactorias– son aquellas en las que el equipo directivo y la junta directiva están en sintonía. Esto no quiere decir que nunca estén en desacuerdo. Sin embargo, cuando las relaciones se basan en el respeto mutuo, navegar por los conflictos y encontrar soluciones resulta más fácil.

---

9. Valore el bienestar.

Había pasado un año y medio desde que se presentó el plan estratégico a la junta directiva. Sanctuary estaba lista para abrir sus puertas en Kansas City y tenía un plan claro para su implementación. Y Martínez había empezado a fomentar las relaciones en la siguiente ciudad: Denver.

En la siguiente reunión de la junta directiva, Jackson comenzó agradeciendo a Martínez su liderazgo. En respuesta, Martínez agradeció a la junta directiva sus amables palabras y su compromiso con la misión. Pero entonces planteó algunas preocupaciones personales sobre su ritmo de expansión. "Quiero hablar con todos ustedes sobre la posibilidad de tomarme un año sabático. Mi hija se va a la universidad dentro de tres meses. Siento que me he perdido los momentos más importantes de su último año en la preparatoria y, antes de que se vaya de casa, es importante para las dos que pase un tiempo efectivo con ella. Y estoy cansada. Necesito un descanso".

Martínez había hablado de esto con Jackson antes de la reunión de la junta directiva. Ahora Jackson intervino. "Podría ser prudente dar a Kansas City más tiempo para encontrar su equilibrio y asegurar que Detroit siga prosperando antes de que pasemos a un tercer mercado. No hay nada que diga que no podamos ampliar el plazo de nuestro plan estratégico y priorizar la calidad por encima del crecimiento durante un tiempo". Al final de la conversación, la junta directiva acordó un período sabático de tres meses totalmente remunerado para Martínez. Langley hizo el último comentario antes de la votación. "Me siento bien porque tenemos un equipo de liderazgo muy fuerte".

Jackson y Martínez se pusieron en contacto con los financiadores de Sanctuary, los posibles financiadores y los socios de Detroit y Kansas City para informarles del año sabático de Martínez. Todos se mostraron comprensivos y estuvieron de acuerdo en que el cambio de fechas no afectaría negativamente al trabajo.

En esta viñeta, se nos recuerda que Sanctuary ha tenido 15 meses de gran actividad. La organización ha llevado a cabo un riguroso proceso de planificación y ha puesto en marcha una expansión nacional. La apuesta por la expansión se basó en los datos y fue algo deliberado. Las organizaciones están formadas, en última instancia, por personas reales que tienen vidas más allá del trabajo. Martínez y Jackson han trabajado juntos para crear un plan que permita a Martínez tener un descanso reparador al tiempo que permite a Sanctuary operar con éxito.

El descanso y la recuperación no son un anatema para la excelencia y las altas expectativas. La ciencia cognitiva demuestra que el descanso ayuda a las personas a ser más innovadoras, creativas y productivas. Cuando nos permitimos descansar, invertimos no solo en nuestra sostenibilidad, sino también en la de la organización. Los miembros de la junta directiva pueden liberar a su organización de las normas que exigen un crecimiento interminable, logros exponenciales y trabajo incesante. La lucha incesante por el crecimiento y los nuevos logros, año tras año, en realidad merma la capacidad de una organización para tener un impacto transformador y duradero en su campo. El trabajo sin fines de lucro es un maratón, no un sprint. Invierta en oportunidades periódicas para que el equipo de liderazgo se recupere, tanto individual como colectivamente. Valore los retiros y los periodos sabáticos. Y demuestre su aprecio.

EL PROCESO DE DESCOLONIZACIÓN

Una junta directiva descolonizada hace avanzar la misión y los objetivos de una organización y de sus dirigentes y les permite cumplir sus planes estratégicos. Si una junta sufre de una mentalidad colonizada, es de vital importancia tomar medidas para hacerle frente.

El primer paso para descolonizar una junta es establecer una comprensión básica de la cultura de la misma. Esta indagación debe diseñarse de acuerdo con las necesidades y el enfoque de su junta. Sugiero un proceso de dos partes: una actividad de autorreflexión

y luego una discusión en grupo de la reflexión. Esto puede hacerse junto con las reuniones periódicas individuales entre los miembros de la junta y sus dirigentes.

Parte 1: Autorreflexión

Considere la posibilidad de administrar una breve encuesta como una simple herramienta de reflexión. (Ver "Ejemplo de encuesta sobre la cultura de la junta directiva" en la página 32.) El ejemplo que utilizo aplica una escala de Likert, que pide a los miembros de la junta que califiquen su nivel de acuerdo con 10 declaraciones. Esta encuesta también incluye una última pregunta de respuesta abierta. Tenga en cuenta que una encuesta de este tipo puede integrarse fácilmente en una autoevaluación anual más amplia de la junta, que puede incluir preguntas sobre los aspectos técnicos del servicio de la junta, incluidas las funciones y responsabilidades, la estructura y composición de la junta, la eficacia de los comités y de las reuniones.

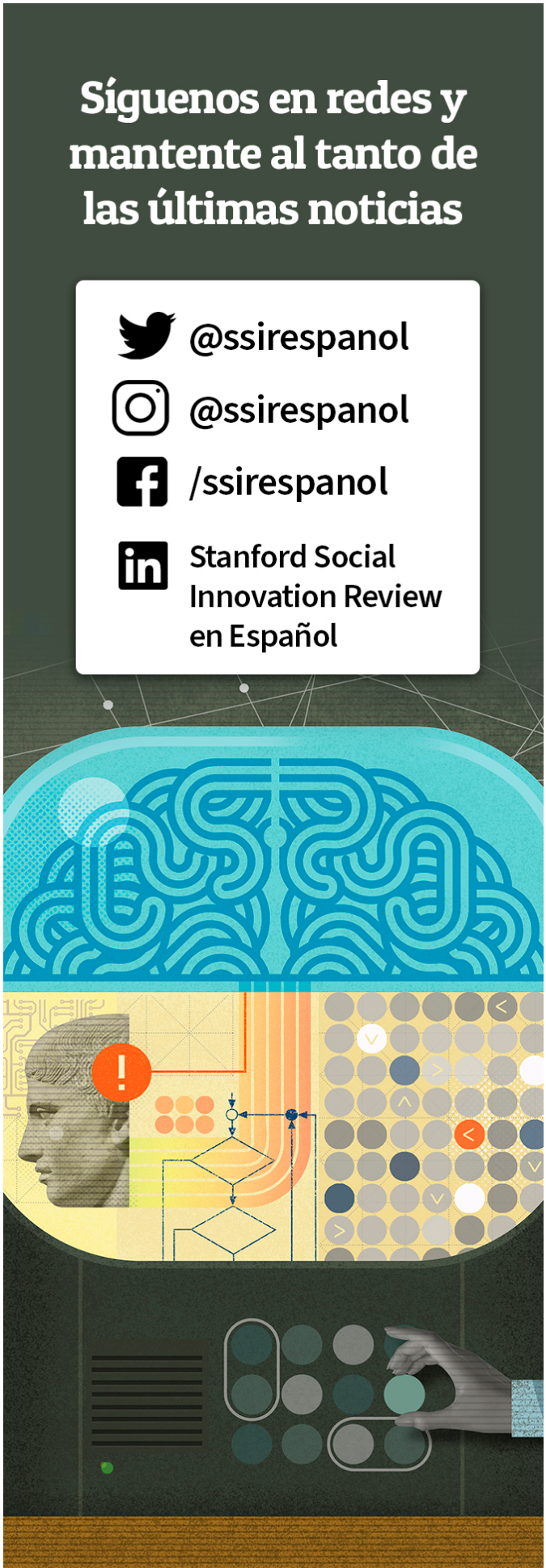
Parte 2: Discusión en grupo

A continuación, el comité de gobernanza debe sintetizar los resultados de la encuesta y facilitar un debate con la junta directiva en pleno. El jefe de gobernanza puede presentar los resultados al presidente y al director general primero, para planear una estrategia de ayuda. Tal vez los miembros de la junta deseen tener el debate en una sesión ejecutiva, cuando el equipo directivo no esté presente. Por último, la junta debería considerar la posibilidad de destinar al menos entre 45 y 60 minutos del orden del día a la discusión. He aquí algunas preguntas de alto nivel que podrían guiar una discusión sobre las respuestas de la encuesta:

- ¿Qué puntos fuertes o activos se indican?
- ¿Qué oportunidades de mejora se indican?
- ¿Qué les sorprendió?
- ¿Qué objetivos debería fijarse la junta directiva para mejorar la cultura de la misma?
- ¿Cuál es el plan de acción para abordar los resultados de la encuesta? (El plan debe describir claramente las estrategias, quién las dirigirá y los puntos clave del progreso).

Este proceso puede integrarse en la autoevaluación anual de su junta directiva, de modo que la descolonización forme parte de un proceso más amplio de mejora continua.

El servicio de las juntas directivas puede sentirse como un lugar de intenso conflicto. La descolonización de la cultura de las juntas requiere un examen y una reflexión dedicados. Las nueve estrategias de liberación y el proceso en dos partes que he esbozado ofrecen vías para la descolonización. Cuando el servicio de la junta está descolonizado y la misión de una organización sin fines de lucro es verdaderamente libre, el trabajo se siente alegre, inspirador y satisfactorio.



Los programas de sostenibilidad empresarial han crecido de manera espectacular, pero los prejuicios han mermado su eficacia. Identificamos tres pasos críticos para realizar una reforma.

Reorientar el Argumento Empresarial *para la* SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

POR MICHAEL L. BARNETT, BENJAMIN CASHORE, IRENE HENRIQUES, BRYAN W. HUSTED, RAJAT PANWAR Y JONATAN PINKSE.

Traducción de Gerardo Piña

Ilustración de Carolyn Ridsdale

La sostenibilidad es el mayor reto al que nos enfrentamos. El planeta ha sufrido importantes daños ecológicos y se acerca al punto de no retorno para el sostenimiento de la vida[1]. Las empresas han contribuido a llevarnos a este punto. ¿Pueden ayudar a la recuperación?

Las empresas han asumido voluntariamente el reto existencial de la sostenibilidad y le han dedicado sus enormes recursos, su alcance global y sus capacidades únicas. Más del 90% de las mayores corporaciones mundiales declaran ahora su responsabilidad medioambiental[2]. Hoy en día, los programas de sostenibilidad de las empresas son algo habitual, a menudo están profundamente arraigados en la estructura y la cultura corporativas, y están administrados por el personal profesional de alto nivel.

Entonces, ¿por qué seguimos al borde del abismo y nos dirigimos hacia él? Las empresas no son las únicas responsables de mantener el planeta en una situación sostenible. Los gobiernos, después de todo, existen por una razón. Sin embargo, las corporaciones han asumido importantes compromisos para abordar nuestros mayores retos de sostenibilidad, y sus contribuciones hasta ahora han resultado insuficientes. Por ejemplo, los programas de sostenibilidad de las empresas suelen tratar poner fin a las emisiones excesivas de gases de efecto invernadero; no obstante, durante las tres últimas décadas, un periodo que corresponde con el crecimiento explosivo de los programas de sostenibilidad empresariales, se ha emitido más CO2 que en los 250 años anteriores[3].

La gran cantidad de esfuerzos de sostenibilidad de las empresas que se han llevado a cabo desde hace tiempo debería haber producido ya un éxito notable a la hora de revertir o, al menos, frenar el curso de la degradación medioambiental. Sin embargo, como reconocen ampliamente incluso los directores generales, las empresas no están haciendo lo suficiente para salvar el planeta[4]. Algo debe cambiar. Ese algo es el paradigma del caso empresarial ("business case" en inglés) para la sostenibilidad corporativa. El auge de este enfoque ha impulsado el crecimiento masivo de los programas de sostenibilidad corporativa. Sin embargo, el caso empresarial sesga dichos programas de manera que limita gravemente su eficacia. Debemos reconocer y corregir este sesgo antes de que sea demasiado tarde para sostener al mundo.

UN HISTORIAL DE FRACASOS

Aunque la sostenibilidad es el principal reto al que se enfrenta el mundo, la superación de este desafío no es un objetivo central de la mayoría de las empresas. Al contrario, las corporaciones

han arruinado el medio ambiente en la persecución de sus actividades comerciales principales. Las empresas no son las únicas responsables de nuestra situación insostenible, pero sus contribuciones son significativas. Por ejemplo, los datos del Climate Accountability Institute (Instituto de responsabilidad climática) muestran que, entre 1965 y 2018, las 20 mayores empresas de petróleo, gas y carbón fueron responsables del 35% de todas las emisiones mundiales relacionadas con los combustibles fósiles.

Las ganancias son un poderoso motivador que puede llevar a las empresas a perjudicar a la gente y al planeta. Pero también pueden motivar a las empresas a hacer cosas que mejoren nuestro bienestar colectivo y la sostenibilidad. Es momento de considerar el caso empresarial para la sostenibilidad corporativa. Las empresas han llegado a considerar la sostenibilidad como algo parecido a cualquier otra inversión de negocios. Adoptan este tipo de iniciativas cuando pueden encontrar un argumento comercial que augure beneficios. Este enfoque ha dirigido naturalmente, a través del afán de ganancias, a un enorme crecimiento de programas de sostenibilidad corporativa. La mayoría de las empresas más grandes del mundo invierten ahora importantes recursos en una amplia gama de programas de sostenibilidad.

Hoy en día, domina el paradigma del caso empresarial para la sostenibilidad corporativa. Esta tendencia es evidente, por ejemplo, en la miríada de informes brillantes sobre la sostenibilidad corporativa que las empresas públicas publican anualmente, en los que describen sus sustanciales inversiones en dichos programas como "beneficiosas" para la empresa y el planeta. Los reguladores gubernamentales también han apoyado el caso empresarial, animando a las empresas a que aumenten sus inversiones en sostenibilidad. La autorregulación voluntaria del comportamiento empresarial es más barata y más fácil de aplicar y hacer cumplir, por lo que resulta atractiva para los gobiernos, deseosos de descargar la pesada carga de la regulación formal. De este modo, los programas de sostenibilidad corporativa han prosperado a medida que la autorregulación ha suplantado parcialmente la regulación gubernamental formal.

Mientras tanto, el medio ambiente sigue degradándose, ya que la deforestación tropical se expande masivamente, los océanos se obstruyen con residuos de plástico, los suelos se vuelven tóxicos y mueren innumerables especies. La contribución de las empresas a muchos de estos problemas crecientes ha aumentado, no ha disminuido. Por ejemplo, las emisiones de las "grandes empresas de carbono", las que tienen la mayor huella de carbono del mundo, han aumentado, incluso en empresas como BP y Shell, cuyas ambiciones de reducir las emisiones a cero neto para 2050 han sido muy difundidas. Un sorprendente 98% de las empresas no alcanzan sus propios objetivos de sostenibilidad, según una encuesta realizada en 2016 por Bain & Company. En general, la sostenibilidad corporativa, incluso a medida que se expande, está resultando muy poco eficaz para compensar la degradación del medio ambiente.

CONSUMISMO FÁCIL IMPULSADO POR LA TECNOLOGÍA

¿Qué sucede? ¿Cómo es posible que los programas de sostenibilidad de las empresas estén a la alza mientras los aspectos más sustantivos de la sostenibilidad están a la baja? El afán de ganancias que impulsa a las empresas a invertir en programas de sostenibilidad sesga las inversiones resultantes de forma que mitigan los resultados sustantivos. Como resultado, aunque el paradigma dominante del caso empresarial involucra una mayor inversión en la sostenibilidad corporativa, no se está produciendo un aumento correspondiente en el impacto positivo medioambiental. En cambio, el caso empresarial empuja a las empresas a buscar una estrecha gama de ganancias fáciles impulsadas en gran medida por la innovación tecnológica, lo que dirige a resultados perversos y a un aumento de los niveles de consumo. Examinemos algunos de sus rasgos típicos.

Ganancias fáciles | Al enmarcar la sostenibilidad no como una obligación o un gasto, sino como una inversión, el caso empresarial refuerza la maximización de las ganancias como objetivo primordial de las empresas. La búsqueda de estas motiva a las empresas a buscar oportunidades de ecologización, dando paso a innovaciones que de otro modo no se habrían realizado. Pero las oportunidades de ecologización realizadas tienden a caer en un rango estrecho. Según el marco de "beneficios para todos" del caso empresarial, el medio ambiente se beneficia solo si las empresas son capaces de elaborar primero una ganancia financiera convenientemente deseable para ellas mismas[5]. Cuando perciben un amplio incentivo financiero para asumir las cuestiones medioambientales e incluso para ser pioneras en soluciones innovadoras, las empresas buscarán iniciativas ecológicas que les permitan superar a sus rivales[6]. Pero tales oportunidades se materializan solo cuando existe un "mercado de la virtud" que recompensa a las corporaciones por ofrecer productos o servicios ecológicos a los clientes[7]. Como resultado, las empresas abordan un subconjunto relativamente modesto de cuestiones medioambientales, principalmente aquellas que aumentan el atractivo para los consumidores de alto nivel. Las mejoras en la funcionalidad y en el diseño de bienes ecológicos tienen prioridad sobre el beneficio ambiental sustantivo.

Pero para muchas cuestiones medioambientales importantes, construir un caso empresarial es difícil, y en algunos casos es imposible. La mayoría de los consumidores no reconocen los beneficios directos de comprar un producto que es, por ejemplo, mejor para la biodiversidad, por lo que el mercado de productos respetuosos con la biodiversidad sigue siendo mínimo, atendiendo

MICHAEL L. BARNETT es profesor de gestión y negocios globales en la Escuela de Negocios de Rutgers, en Newark y New Brunswick, donde también se desempeña como director académico del Instituto Rutgers para la Innovación Social Corporativa.

BENJAMIN CASHORE es el profesor Li Ka Shing de Gestión Pública en la Escuela Lee Kuan Yew de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Singapur. Se especializa en gobernanza del medio ambiente, política pública y sostenibilidad empresarial.

IRENE HENRIQUES es profesora de sostenibilidad y economía en la Escuela de Negocios Schulich de la Universidad de York, Canadá.

BRYAN W. HUSTED es profesor de responsabilidad social y sostenibilidad en la Escuela de Negocios EGADE del Tecnológico de Monterrey, México.

RAJAT PANWAR es profesor asociado de gestión empresarial sostenible en la Escuela de Negocios Walker de la Universidad Estatal de los Apalaches.

JONATAN PINSKE es profesor de estrategia, innovación y espíritu empresarial y director ejecutivo del Instituto de Investigación de la Innovación de Manchester en la Escuela de Negocios Alliance Manchester, de la Universidad de Manchester.

solo al pequeño segmento de consumidores concienciados con el medio ambiente[8]. Los principales problemas medioambientales, como la contaminación de los océanos, la pérdida de hábitats y la extinción de especies, pueden carecer de un caso empresarial claro y no tienen un camino viable hacia uno, incluso ante la creciente concienciación de los consumidores. Así, el caso empresarial tiende a provocar muy poca acción corporativa hacia la resolución de muchos de los problemas medioambientales más críticos.

Soluciones tecnocéntricas | Para presentar un caso empresarial, quienes defienden una determinada iniciativa de sostenibilidad deben no solo demostrar que existe una demanda adecuada en el mercado, sino también cómo la empresa puede satisfacer esta demanda de forma rentable. Afortunadamente, los avances tecnológicos abundan y estos pueden ayudar a las empresas emprendedoras a crear oportunidades medioambientales a la vez que disminuyen los gastos de explotación, minimizan los residuos y reducen las necesidades de insumos. Tanto si promueven la tecnología de teledetección como una solución a la tala ilegal de árboles, como si optan por los vehículos eléctricos de pila de combustible de hidrógeno para descarbonizar los sistemas de transporte, las empresas dependen en gran medida de los avances tecnológicos para demostrar su buena fe en materia de sostenibilidad[9].

Por desgracia, las innovaciones tecnológicas suelen estar plagadas de consecuencias no deseadas que pueden dar lugar a nuevos tipos de problemas medioambientales. Por ejemplo, aunque los vehículos eléctricos reducen la huella de carbono relacionada con el transporte, agravan la toxicidad del suelo debido a que la producción de baterías implica la utilización de minerales "sucios" como el cobalto, que también supone graves gastos medioambientales en su extracción. Del mismo modo, la transición a energías renovables desde fuentes de energía tradicionales requiere la instalación de interruptores en las redes de transmisión. Este cambio está asociado a la fuga de hexafluoruro de azufre, un gas con un potencial de calentamiento global mucho mayor que el CO_2. Otra consecuencia perjudicial es que las palas de los molinos de viento, construidas para soportar vientos huracanados, son difíciles de reciclar y se acumulan rápidamente en los vertederos.

Incluso las consecuencias previstas de la tecnología pueden ser perjudiciales para el medio ambiente. Junto a los numerosos ejemplos de avances útiles en tecnología medioambiental, como los paneles solares y los vehículos eléctricos, existen tecnologías que aumentan el daño al medio ambiente. Por ejemplo, los avances en la producción de pulpa y papel han permitido a las empresas cosechar de forma rentable vastas extensiones de bosques boreales que antes no podían explotarse de forma económica y que, por lo tanto, permanecían intactos de forma segura.

Además, aunque a menudo se consideran soluciones rápidas, los avances tecnológicos toman tiempo. Puede haber un gran desfase entre un avance y su despliegue y comercialización masiva. Este desfase varía según las industrias y las regiones, pero un estudio de Energy Policy de 2018 descubrió que, para el sector energético, el intervalo típico de dicho desfase es de 20 a 70 años. Este lapso de tiempo contradice la urgencia con la que deben abordarse los problemas medioambientales.

Consumista en el fondo | El caso empresarial se basa en la demanda de bienes sostenibles por parte de los consumidores. No puede resultar rentable ser ecológico a menos que un número considerable de personas estén dispuestas a pagar lo suficiente para adquirir bienes ecológicos. Afortunadamente, la disposición de los consumidores a pagar por estos bienes está aumentando, especialmente si los productos tienen una mejor funcionalidad y diseño. A medida que las empresas utilizan los avances tecnológicos para producir bienes ecológicos capaces de satisfacer esas preferencias, el consumo ecológico aumenta, lo que genera más oportunidades para que las empresas se beneficien de una mayor ecologización.

El aumento del consumo ecológico refuerza los casos empresariales, pero es una solución problemática para la sostenibilidad del medio ambiente. El consumo no puede llevar a la sostenibilidad. La Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro de 1992, que puso de relieve la sostenibilidad empresarial, identificó los niveles insostenibles de consumo como una amenaza fundamental para la sostenibilidad, y a pesar de ello el consumismo verde se basa en el aumento del consumo. Incluso si ese consumo es más eficiente, el aumento de sus niveles no disminuye el daño medioambiental. Los efectos positivos de las innovaciones tecnológicas en el medio ambiente, sobre todo en el contexto de la eficiencia energética, se ven a menudo contrarrestados por el aumento del consumo. Por ejemplo, a medida que los aviones a reacción se han vuelto más eficientes en cuanto al combustible y el precio de los viajes aéreos ha disminuido, la cantidad de viajes aéreos ha aumentado masivamente. Los defensores del caso empresarial rara vez toman en cuenta el daño asociado a este efecto rebote, conocido en la economía medioambiental como la paradoja de Jevons.

Cada año se incorporan más personas a la clase media en las regiones más pobladas del mundo. En un periodo de cinco años (de 2007 a 2012), la huella medioambiental de los hogares chinos aumentó un 19%, tres cuartas partes de lo cual se debió al creciente consumo de la clase media urbana y de los ricos[10]. A nivel mundial, en la próxima década, se calcula que el gasto de la clase media pasará de unos 37 billones de dólares en 2017 a 64 billones en 2030, sobre todo por el aumento del consumo en las economías emergentes, según una previsión de la Comisión Europea para 2020. El impacto medioambiental adverso por el consumo excesivo aumentará con la afluencia. El aumento del consumo ecológico no contrarrestará este daño, aunque refuerce los casos empresariales.

CONVERTIR AL BOMBO EN ESPERANZA

Al inducir a las empresas a realizar inversiones en sostenibilidad que son previsiblemente rentables, tecnológicamente innovadoras y consumistas, el caso empresarial se queda corto e incluso ha agravado los problemas medioambientales. Las empresas deben reorientar la actividad que el caso empresarial ha impulsado para lograr resultados más sustanciales. Deben tener en cuenta los factores que ponen en peligro las ganancias fáciles, hacer el duro trabajo de colaborar en lugar de buscar soluciones tecnológicas fragmentarias y priorizar la suficiencia sobre el crecimiento.

Cada uno de estos importantes pasos requerirá que el gobierno desempeñe un papel más activo.

Contabilizar con precisión el impacto medioambiental | Antes de que las empresas puedan desplegar mejor sus programas de sostenibilidad, deben ser más conscientes de los efectos de esos programas en el medio ambiente. Las empresas son buenas para evaluar los resultados financieros, pero malas para contabilizar el impacto medioambiental y social de sus acciones. Los mercados han sido cómplices, ya que a menudo han recompensado solo a las aparentemente buenas intenciones de las empresas al permitir que obtengan beneficios financieros por sus esfuerzos de sostenibilidad sin que demuestren claramente haber tenido un impacto medioambiental sustantivo. De este modo, a la hora de plantear el caso empresarial, las empresas han tenido pocos incentivos para asumir el riesgo de dar cuenta de su impacto en el medio ambiente. Hacerlo solo complicaría sus ganancias fáciles.

Para lograr un impacto perceptible, las empresas deben hacer el arduo y arriesgado trabajo de proporcionar medidas claras para sus iniciativas de sostenibilidad e informar de forma creíble sobre su rendimiento en relación con esas medidas. La mayoría de las medidas ya establecidas evalúan los resultados medioambientales de una empresa en relación con sus resultados anteriores o con los de sus homólogos del sector. Por lo tanto, estas mediciones toman como referencia resultados medioambientales históricos. Este efecto de anclaje premia de forma perversa el haber tenido malos resultados en el pasado, ya que permite que las empresas con un historial deficiente parezcan haber realizado un progreso medioambiental significativo, pues se toman en cuenta sus ganancias marginales en relación con una línea de base deficiente. Además, estas mejoras contribuyen poco a resolver el problema en cuestión. Las mejoras marginales en la reducción de emisiones, por ejemplo, pueden parecer impresionantes, pero cuando las empresas siguen generando una fracción desproporcionada de las emisiones de gases de efecto invernadero en términos absolutos, agravan los problemas que pretenden resolver.

Las empresas deben establecer y aplicar puntos de referencia ecológicos adecuados mediante la integración de la ciencia medioambiental en la toma de decisiones corporativas, y no al fundamentarse en la línea de base histórica de la empresa. Los objetivos a nivel de empresa deben conectarse con los objetivos a nivel de sistema por medio de la ingeniería inversa. La iniciativa Science Based Targets (Metas basadas en la ciencia, SBTi por sus siglas en inglés), una asociación de CDP, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Instituto de Recursos Mundiales y el Fondo Mundial para la Naturaleza, que insta al sector privado a luchar contra el cambio climático, es un paso concreto en esta dirección. En particular exige que las empresas adopten el objetivo del Acuerdo de París de un aumento de la temperatura global de no más de 1,5 grados centígrados para evitar puntos de inflexión catastróficos en el sistema climático de la Tierra. Hasta ahora, el SBTi se ha enfocado en las emisiones de CO_2 a expensas de otros gases de efecto invernadero y, más notoriamente, ha omitido otros parámetros planetarios[11]. Aun así, es un punto de partida legítimo para conversaciones más amplias sobre la evaluación comparativa de los resultados de sostenibilidad de las empresas, ya que cuestiona los anclajes apropiados para lograr los objetivos a nivel empresarial.

Cuando las empresas evalúan los resultados medioambientales, la mayoría de sus mediciones se enfocan en el nivel empresarial. Sin embargo, las emisiones suelen quedarse ocultas en las cadenas de suministro y en el uso por parte del consumidor. Las cadenas de suministro de las empresas suelen estar dispersas por todo el mundo y operan en un entorno tan opaco que la simple localización de los proveedores puede ser un reto insuperable en muchas industrias. El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero, un esfuerzo del Instituto de Recursos Mundiales y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible para establecer un marco global para las emisiones de gases de efecto invernadero, orienta a las empresas en la evaluación y gestión de todas las emisiones relacionadas con su negocio. El Protocolo de GEI las divide en tres alcances: las emisiones a nivel empresarial (alcance 1), las emisiones procedentes de la electricidad adquirida (alcance 2) y las emisiones a nivel de la cadena de valor (alcance 3). Las evaluaciones del tercero pueden ser complejas; muchas empresas que han asumido compromisos de cero emisiones netas y que parecen estar preocupadas por la sostenibilidad simplemente ignoran las emisiones del alcance 3.

El gobierno tiene un papel esencial que desempeñar para que las empresas se orienten hacia la contabilización del impacto. Pocas empresas evaluarán y notificarán sobre sus emisiones del alcance 3 en ausencia de un marco legal vinculante. En Estados Unidos, la Agencia de Protección Medioambiental no obliga a revelar este tipo de emisiones, pero algunos estados (por ejemplo, California) y otros gobiernos nacionales (por ejemplo, el Reino Unido y Alemania) han exigido requisitos de revelación sobre la cadena de suministro. Dicha legislación busca principalmente otros objetivos, como la abolición del trato humano abusivo, el tráfico de personas y otras violaciones de los derechos humanos dentro de las cadenas de suministro. Sin embargo, al exigir a las empresas que identifiquen a los proveedores, estas normativas allanan el camino para la notificación obligatoria de las emisiones del alcance 3.

Los gobiernos pueden establecer normas de información comunes para evaluar los programas de sostenibilidad de las empresas y sus impactos, y así permitir que los participantes en el mercado sean más coherentes a la hora de recompensar los buenos y castigar los malos comportamientos corporativos. Las Normas Internacionales de Información Financiera han mejorado el intercambio de mercado al garantizar que los estados financieros sean coherentes, transparentes y comparables en todo el mundo. La implementación de una norma de información internacional sobre el medio ambiente basada en objetivos científicos podría hacer lo mismo.

Colaborar para encontrar soluciones | Los avances tecnológicos de las empresas con fines de lucro han producido innumerables productos más ecológicos. Pero es una tontería mantener los dedos cruzados colectivamente con la esperanza de que alguna empresa en algún lugar descubra la solución innovadora a nuestros

principales retos de sostenibilidad, como el cambio climático y la destrucción de la diversidad ecológica. La lógica del caso empresarial orienta a las empresas a internalizar la innovación para conservar cualquier ganancia. Sin embargo, las empresas no pueden resolver los problemas de sostenibilidad "súper malignos", como los denomina un artículo de 2012 de *Policy Sciences*, actuando solas y adueñándose de todo el problema, por muy innovadoras que sean. En lugar de eso, deben buscar la colaboración.

Las colaboraciones generales que se extienden por todos los sectores y grupos de interés son mejores para facilitar soluciones innovadoras a problemas complejos. Dan voz a grupos poco representados en las intervenciones convencionales de sostenibilidad empresarial. Por ejemplo, los científicos especializados en climatología colaboraron con los inuit para utilizar los *Qaujimajatuqangit* (conocimientos tradicionales de los inuit) para explicar los cambios en las condiciones del hielo marino, y los alawa y otros pueblos indígenas del norte de Australia ayudaron a los biólogos a comprender que los halcones llevan consigo varas ardientes de manera intencional para propagar los incendios con el fin de aumentar sus oportunidades de alimentación. Por supuesto, para que sean útiles en la resolución de los problemas de sostenibilidad, los conocimientos resultantes de estas colaboraciones generales deben aplicarse después de forma eficaz. Aquí, los sesgos del caso empresarial se vuelven especialmente problemáticos.

En las colaboraciones en materia de sostenibilidad, las empresas suelen tener poder de veto en la aplicación de las soluciones, y lo ejercen en el caso de las iniciativas que no cumplen sus criterios de caso empresarial. Esta tendencia puede descarrilar los cambios más sustantivos y transformadores, ya que es poco probable que impliquen ganancias fáciles. A través de una colaboración general, las empresas pueden reconocer que las iniciativas de sostenibilidad que no alcanzan sus parámetros internos pueden producir efectos positivos más allá de los estrechos intereses de la empresa, lo que hace que estas iniciativas valgan la pena a pesar de todo. Ir más allá de las ganancias fáciles y aceptar el reto de tomar en cuenta las preocupaciones de las partes interesadas y las múltiples formas de creación de valor son pasos críticos hacia la cocreación de soluciones viables.

Las empresas deben desarrollar una mayor destreza que les permita evaluar el grado en que una iniciativa de sostenibilidad puede generar no solo valor económico para la empresa, sino también valor ecológico para el medio ambiente y valor social para los ciudadanos. Deben comprometerse a mantener debates abiertos y honestos sobre las tensiones entre el crecimiento económico a cualquier precio y la degradación del planeta. A medida que el mundo se vuelve más complejo, la responsabilidad de todo lo que vaya más allá de los resultados financieros ya no puede incumbir únicamente a las organizaciones sin fines de lucro o híbridas; las empresas también deben ser socios plenamente conscientes, colaboradores y responsables en la resolución de nuestros retos más difíciles en materia de sostenibilidad, incluso en ausencia de un caso empresarial típico. Los marcos normativos también tendrán que desempeñar un papel primordial a la hora de establecer prioridades y responsabilizar a todas las partes, para así sentar las bases de los sólidos esfuerzos conjuntos necesarios para hacer frente a nuestros mayores desafíos.

Diseño para el decrecimiento | La creciente demanda de consumidores para una oferta cada vez mayor de bienes más ecológicos es buena, pero el creciente consumo agregado de recursos limitados no lo es. El costo económico, medioambiental y social de una pandemia mundial, los incendios forestales sin precedentes en todo el mundo, las olas de calor, los huracanes y una cadena aparentemente interminable de otros desastres masivos han dejado al descubierto los niveles insostenibles del consumo humano. Debemos adecuar nuestros sistemas de consumo y producción a lo que nuestro planeta puede soportar.

Establecer sistemas de consumo y producción sostenibles a estas alturas no será fácil. En lugar de producir más y más bienes, aunque sean ecológicos, debemos determinar el nivel de consumo que es suficiente para nuestro bienestar óptimo[12] y diseñar estrategias de manera acorde para el decrecimiento. Superar el exceso de consumo empieza por comprender qué necesitan realmente los consumidores para tener una vida plena y feliz y cómo pueden satisfacerse esas necesidades con un impacto medioambiental mucho menor[13].

Dar prioridad a la suficiencia frente a la rentabilidad representa un cambio drástico con respecto al pensamiento del caso empresarial y a la práctica establecida. Este enfoque altera por completo, por ejemplo, las clásicas "4 P": producto, precio, promoción y plaza (o lugar) que sustentan la ortodoxia de la mercadotecnia. En un marco de suficiencia, en lugar de enfocarse en el volumen de ventas, las empresas diseñarían y fabricarían productos para que sean más duraderos y reparables, así como comerciables en los mercados de segunda mano. Para fijar los precios hay que tomar en cuenta todos los gastos de producción, distribución y eliminación o reciclaje. La promoción se convierte en un complicado acto de equilibrio de mensajes para promocionar un determinado producto sin promover su consumo excesivo. Las decisiones sobre la "plaza", que tienen que ver con el lugar de venta de los productos, van más allá de los canales de venta tradicionales y consideran novedosos escenarios de experiencia, como las tiendas en línea o los acuerdos para compartir productos[14].

Diseñar estrategias para el decrecimiento es una propuesta mucho más complicada que seguir buscando el crecimiento del consumo. El decrecimiento en sí mismo es un concepto difícil, que se refiere no solo a la disminución de las tasas de consumo, sino también a medidas como las tasas de crecimiento del PIB y el tiempo de trabajo de los empleados; es un concepto que encuentra afinidad con las ideologías radicales que favorecen el abandono del capitalismo[15]. Como argumenta el estudioso de la política medioambiental Thomas Princen en su libro de 2005 *The Logic of Sufficiency* (La lógica de la suficiencia), es posible que se requiera la transformación del propio sistema de consumo: "Hoy en día, con el imperativo de traducir los límites evidentes de un único planeta en los límites de la vida cotidiana, el principio organizador podría ser la suficiencia. Tal traducción es improbable, posiblemente imposible, bajo la lógica de una economía de consumo en la que prevalecen la especialización, el funcionamiento

a gran escala y la demanda de los consumidores." Sea como sea que lo conceptualicemos, el decrecimiento requerirá que se produzca un cambio político junto con el desarrollo de cualquier modelo empresarial orientado al decrecimiento.

El decrecimiento no tiene por qué ser tan radical como para que se requiera derrocar al gobierno para aplicarlo. Más bien, al igual que los pasos anteriores, requiere que el gobierno asuma un papel activo. Por ejemplo, si se diseñan adecuadamente, las leyes de devolución que hacen a los productores responsables de sus propios residuos pueden motivar a las empresas a diseñar productos reutilizables y reciclables. Las políticas de desgravación fiscal para las reparaciones pueden motivar a los consumidores a reparar los bienes y a las empresas a diseñar productos más aptos para ser reparados. Se necesitan más políticas de este tipo para apoyar un esfuerzo colectivo hacia la suficiencia y el decrecimiento.

EVITAR EL ABISMO

El sobredesarrollo ha puesto a nuestro planeta en una situación insostenible. Nos enfrentamos a una etapa precaria y debemos tomar medidas drásticas. En 2015, los líderes mundiales, bajo los auspicios de las Naciones Unidas, se comprometieron con entusiasmo a alcanzar 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030. Este compromiso fue el último de una larga serie de esfuerzos de sostenibilidad iniciados por la ONU, desde la Agenda 21 de Río en 1992 hasta los Objetivos de Desarrollo del Milenio en 2000 y la "economía verde" de Río+20 en 2012. Sin embargo, una vez más, evaluamos los principales compromisos públicos con la sostenibilidad muchos años después de haberlos contraído, y comprobamos que se quedan cortos. El progreso hacia la mayoría de los ODS ha sido insuficiente, sobre todo en lo que respecta a aquellos relacionados con el cambio climático y la conservación de la biodiversidad[16]. El Secretario General de la ONU, António Guterres, concluyó en un informe sobre el progreso de los ODS en 2019 que "es necesaria una reflexión honesta y franca sobre el rumbo que llevamos". Greta Thunberg lo dijo de forma más directa y colorida en Davos en 2019: "Nuestra casa está en llamas y es hora de actuar con decisión".

Las empresas son actores poderosos. Pueden hacer una diferencia importante a la hora de conseguir o evitar la sostenibilidad. Impulsadas por nuestra grave situación, las corporaciones han asumido muchos compromisos grandiosos con la sostenibilidad a lo largo de varias décadas. Impulsados por el caso empresarial que actualmente domina los enfoques corporativos de la sostenibilidad, estos compromisos se han materializado, por desgracia, en gran medida como promesas vacías que no han logrado la sostenibilidad y que, en ocasiones, han hecho más daño que bien.

Para ser justos, la sostenibilidad corporativa no ha sido un fracaso total. A pesar de quedarse cortos, los programas de sostenibilidad corporativa han dirigido más atención de la sociedad hacia estos temas críticos. Y, desde la perspectiva de muchas empresas, la sostenibilidad corporativa ha resultado muy útil. La regulación gubernamental puede ser un instrumento contundente que impone gastos a las empresas y puede ser difícil de aplicar para los reguladores. Las empresas están deseosas de evitarla. Aunque los reglamentos han reducido muchas prácticas industriales destructivas para el medio ambiente, las corporaciones han presionado con éxito a los gobiernos para conseguir la autorregulación como sustituto de la regulación formal. Desgraciadamente, la avalancha de programas de sostenibilidad de las empresas ha tenido más éxito a la hora de suavizar la regulación medioambiental que de compensar la degradación del medio ambiente.

Se necesita una mejor regulación medioambiental, no ser más libres de la misma, para que las empresas realicen sus contribuciones críticas a la cocreación de la sostenibilidad. El gobierno debe dar un paso adelante, no hacerse a un lado. Dar prioridad a los problemas medioambientales requiere que las corporaciones vean sus acciones dentro de ecosistemas interdependientes. Deben desarrollar una comprensión más holística de la producción, la distribución y el consumo de sus productos o servicios para poder emprender acciones de sostenibilidad más amplias y profundas. Estos pasos incluirían, según los estudiosos de los negocios Sanjay Sharma e Irene Henriques, "el rediseño de productos y procesos para reducir los impactos ambientales y sociales, la administración de los productos, la protección de los hábitats, el funcionamiento dentro de la capacidad de carga ambiental de una región, la protección de los intereses de las generaciones futuras, así como el equilibrio equitativo de los intereses de todos los segmentos de la sociedad"[17].

Sin una reglamentación eficaz que libere a las empresas de la camisa de fuerza del caso empresarial, que da prioridad a las ganancias, estas tienden a centrarse solo en una estrecha gama de cuestiones medioambientales orientadas al consumidor. Incluso las causas que se pueden tratar por el caso empresarial no suelen provocar la acción de las empresas. La misma lógica del caso empresarial que impulsa a las empresas a invertir en el medio ambiente las lleva a evitar hacer concesiones económicamente desventajosas. Si, por ejemplo, una empresa puede elegir entre un proyecto con un gran rendimiento financiero y un pequeño beneficio medioambiental, y otro con un pequeño rendimiento financiero pero un gran beneficio medioambiental, el caso empresarial da prioridad al proyecto con el mayor rendimiento financiero. Ambos proyectos son escenarios en los que todos ganan, pero al seguir la lógica del caso empresarial, las empresas suelen poner los objetivos económicos por encima de los medioambientales[18]. Así, el caso empresarial distrae a la sostenibilidad empresarial de la enormidad de las crisis medioambientales que requieren acciones más significativas en una amplia gama de cuestiones medioambientales.

El problema final del dominio continuado del paradigma del caso empresarial no es solo que predispone a las empresas a invertir en una gama limitada de actividades que no abordan adecuadamente los problemas graves de sostenibilidad. Este torbellino de actividades limitadas también desplaza las acciones más significativas en un momento en el que el tiempo es esencial. Las empresas no utilizan toda su gama de recursos en formas de colaboración y, con la excusa de que la intervención podría empañar las enormes acciones voluntarias de las empresas, los gobiernos no intervienen formalmente en modos críticos para

el éxito. Así pues, el crecimiento masivo de los programas de sostenibilidad corporativa bajo el caso empresarial no es benévolo; se trata de un cáncer. Cuanto más tiempo haga metástasis y siga desplazando las intervenciones más saludables, mayor será el riesgo de que acabe con nuestras perspectivas de salir del desastre medioambiental. ■

Notas

1 Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), *Special Report: Global Warming of 1.5 °C*, Ginebra: Organización Meteorológica Mundial, Naciones Unidas, 2018.

2 Governance & Accountability Institute, *Flash Report S&P 500*, 2020.

3 Rebecca Lindsey, "Climate Change: Dióxido de carbono atmosférico", *ClimateWatch Magazine*, 14 de agosto de 2020.

4 Apurv Gupta y otros, *The Decade to Deliver: A Call to Business Action*, The United Nations Global Compact-Accenture Strategy CEO Study on Sustainability, 2019.

5 Tobias Hahn y otros, "Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It", *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, no. 4, 2010.

6 Stuart L. Hart, "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 4, 1995.

7 David Vogel, *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, DC: Brookings Institution Press, 2007.

8 Katherine White, David J. Hardisty y Rishad Habib, "The Elusive Green Consumer", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2019.

9 Ram Nidumolu, C. K. Prahalad y M. R. Rangaswami, "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation", *Harvard Business Review*, vol. 87, nº 9, 2009.

10 Dominik Wiedenhofer et al. "Unequal Household Carbon Footprints in China", *Nature Climate Change*, vol. 7, 2017.

11 Johan Rockström et al., "A Safe Operating Space for Humanity", *Nature*, vol. 461, 2009.

12 Hélène Gorge et al., "What Do We Really Need? Questioning Consumption Through Sufficiency", *Journal of Macromarketing*, vol. 35, nº 1, 2015.

13 Mihaly Csikszentmihalyi, "The Costs and Benefits of Consuming", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, nº 2, 2000.

14 Maike Gossen, Florence Ziesemer y Ulf Schrader, "Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption: A Systematic Literature Review", *Journal of Macromarketing*, vol. 39, no. 3, 2019.

15 Hamish van der Ven, Catherine Rothacker y Ben Cashore, "Do Eco-Labels Prevent Deforestation? Lessons from Non-State Market Driven Governance in the Soy, Palm Oil, and Cocoa Sectors", *Global Environmental Change*, vol. 52, 2018.

16 Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas, *The Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services*, Nueva York: Asamblea General de las Naciones Unidas, 2019; IPCC, Informe especial: Calentamiento global de 1,5 °C.

17 Sanjay Sharma e Irene Henriques, "Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 26, nº 2, 2005.

18 Tobias Hahn y otros, "Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames", *Academy of Management Review*, vol. 39, no. 4, 2014.

La antigua coalición para la reforma de la educación básica —la cual comprende doce grados escolares: tres de preescolar, seis de primaria y tres de secundaria— ha desaparecido. Benefactores, educadores y otros grupos de interés deben crear una nueva coalición de reforma educativa que conciba el rendimiento de los estudiantes en términos de oportunidad.

NUEVAS RUTAS PARA LA REFORMA EDUCATIVA

POR BRUNO V. MANNO

Ilustración de Mar Hernández

El apoyo altruista al movimiento de reforma de la educación básica no es inmune a la disfunción institucional ni a la aparente paralización de la política estadounidense. En este callejón sin salida perdió el rumbo la antigua coalición bipartidista de reforma de la educación básica que había impulsado la rendición de cuentas en las escuelas, que a su vez condujo a mejoras significativas en el desempeño de los estudiantes, en particular de aquellos en situación de vulnerabilidad.

La desaparición de la coalición ha afectado los patrones de donación filantrópica en la educación. Un informe de Grantmakers for Education (GFE) de 2019 muestra que la inversión de sus miembros en organizaciones que promueven cuestiones relacionadas con la responsabilidad escolar se desplomó del 33 % en 2015 al 5 % en 2018. Podría decirse que, a medida que la coalición se disolvía, los donantes que apoyaban la agenda de rendición de cuentas redujeron sus donativos.

A pesar de esto, los donantes no han abandonado por completo el financiamiento a la educación. Un número cada vez mayor ha trasladado sus donativos a dos áreas: por un lado, la educación media superior [es decir, el bachillerato y la educación profesional técnica] y por otro, la preparación para la fuerza laboral y carreras profesionales. Estas ocupan el primer y el decimocuarto lugar, respectivamente, en cuanto a la proporción de dólares otorgados a causas educativas a través de subsidios, de acuerdo con datos de la encuesta que GFE llevó a cabo en 2015. Las tendencias indican que los donativos para la educación de la fuerza laboral aumentaron del 22 % en 2015 al 42 % en 2018.

En la educación básica, los programas de rutas ocupacionales preparan a los adolescentes para la universidad y la vida profesional al vincular tanto a las escuelas como a los estudiantes con el empleo. El cambio de paradigma en la donación para educación brinda una oportunidad única en la creación de nuevas y extensas coaliciones de donantes, defensores y otros grupos de interés en múltiples sectores escolares y profesionales: educación básica, educación media superior, capacitación de mano de obra y empleadores.

La misión de este esfuerzo es garantizar que todos los adolescentes estadounidenses, sin importar de dónde provienen, desarrollen y profundicen sus conocimientos y redes personales y profesionales —a los que en este artículo me referiré como *hábitos mentales y hábitos de asociación*—, que impulsen su capacidad para buscar oportunidades. El reto consiste en crear un marco de inversión que reúna a diversos donantes y a otros miembros de la coalición que apoyen los programas de rutas ocupacionales y que, al mismo tiempo, les brinden la libertad de promover y financiar diferentes modelos.

Estos programas de rutas ocupacionales se diferencian de los antiguos programas de formación profesional que colocaban a los estudiantes en diferentes terminales profesionales, en gran parte por sus antecedentes familiares. En términos generales, este enfoque de clasificación tenía implicaciones de raza, etnia y clase social, ya que los adolescentes inmigrantes, pobres o pertenecientes a otras minorías tendían a matricularse en cursos de capacitación de bajo nivel educativo y profesional, mientras que los adolescentes

blancos de clase media y alta tendían a matricularse en clases de preparación para la universidad. A menudo, a estos programas se les describía como basureros para estudiantes que eran estereotipados como incapaces de realizar un trabajo académico serio. En su informe *Educational Matchmaking* publicado en 1992, la investigadora en educación Jeannie Oakes y sus colegas en RAND Corporation afirmaban que las causas de esta desigualdad "derivan tanto de la escasez de buenas escuelas como de una distribución desigual de las oportunidades dentro de las escuelas".

El presente artículo postula una forma de afrontar el reto de crear un enfoque equitativo de los programas de rutas ocupacionales. Comienzo por describir el desaparecido programa de responsabilidad escolar en la educación básica y la coalición política federal y estatal que lo promovió. A continuación, analizo por qué se disolvió la coalición y ofrezco cuatro lecciones aprendidas de esa experiencia. De ellas se desprende una idea importante: la oportunidad es la base de un nuevo vocabulario cívico sobre el éxito de la educación que puede unir a diversos donantes y a otros grupos de interés para crear programas de rutas ocupacionales. A partir de este debate, ofrezco un marco para entender la oportunidad vinculada a los programas de rutas ocupacionales, que ilustro mediante ejemplos de la relevancia del marco para los modelos de programas innovadores, una propuesta de visión del éxito de los programas con base en estos ejemplos y un análisis de la demanda y el mercado potencial para crear más programas de rutas ocupacionales. En la conclusión de este artículo se relacionan los programas de rutas ocupacionales con el desarrollo de una identidad ocupacional y de un yo vocacional por parte de los adolescentes que los prepare para la vida.

EL PROGRAMA DE REFORMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS

El movimiento de reforma de la educación básica se centró en lo que se denominó *consequential accountability* (rendición de cuentas punitiva). Esta idea, que tiene su origen en el estudio de 1966 del sociólogo James Coleman, *Equality of Educational Opportunity* [conocido en español como el Informe Coleman] pretendía desplazar la atención de las políticas, tal como lo explica Coleman, de los "recursos (gastos por alumno, tamaño de los grupos, salarios de los profesores, etc.) a un enfoque en los resultados", y en concreto en el rendimiento académico de los alumnos. Este cambio influyó en el informe de la Comisión Nacional para la Excelencia en la Educación de la administración Reagan de1983, titulado *A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform* (Una nación en peligro: el imperativo de la reforma educativa), que afirmaba que las escuelas en Estados Unidos estaban fallando y necesitaban ser reparadas. El objetivo era mejorar el rendimiento académico de los alumnos —el mantra era "centrarse en los resultados"— mediante cuatro estrategias que los legisladores y otros grupos de interés de la educación básica desarrollaron a lo largo de los años: establecer normas educativas rigurosas, dar seguimiento al progreso de los alumnos mediante exámenes, responsabilizar a las escuelas de los resultados deficientes y fomentar capacidades para una distribución más justa de los recursos.

BRUNO V. MANNO es asesor principal de educación básica en Walton Family Foundation. Las opiniones expresadas en este artículo no son necesariamente las de la fundación.

Una versión acotada de este enfoque fue adoptada de manera oficial en 1989 por los gobernadores en la National Education Summit (Cumbre Nacional de Educación). Los gobernadores emprendieron una pronta implementación haciendo uso de los recursos y la influencia de la National Governors Association (Asociación Nacional de Gobernadores), aunada a organizaciones como Council of Chief State School Officers (Consejo de Directivos de Escuelas Estatales), Council of the Great City Schools (Consejo de Escuelas de las Grandes Ciudades), American Federation of Teachers (Federación Estadounidense de Profesores) bajo el liderazgo de su presidente Albert Shanker, y varias otras organizaciones interesadas en la educación básica. El programa de reforma de rendición de cuentas fue apoyado por la administración de George H. W. Bush a través de su esfuerzo no legislativo y voluntario llamado America 2000, que alentó a las organizaciones nacionales y a las comunidades locales a desarrollar planes de mejora de la educación básica en toda la comunidad. Debido a sus criterios medibles de éxito, algunas partes fundamentales del programa se convirtieron en el núcleo de la política federal de la educación básica que abarca las propuestas legislativas de tres presidentes: Improving America's Schools Act (Ley de Mejora de las Escuelas de Estados Unidos) de la administración Clinton, No Child Left Behind Act (Ley Ningún Niño Rezagado) de la administración George W. Bush y el fondo Race to the Top (Carrera hacia la cima o RTTT, por sus siglas en inglés) de la administración Obama.

LA DESAPARICIÓN DE LA COALICIÓN

Aunque el movimiento de rendición de cuentas educativa gozó de cierto éxito, la coalición que lo apoyaba se derrumbó. El fondo RTTT de la administración de Obama tuvo un fuerte rechazo popular por un concurso de subvenciones del Departamento de Educación de Estados Unidos de 4,350 millones de dólares que buscaba estimular y recompensar la innovación y las reformas en la educación básica, financiado por American Recovery and Reinvestment Act (Ley de Recuperación y Reinversión de Estados Unidos) de 2009. Los estados que competían por el subsidio obtuvieron puntos competitivos adicionales por promulgar las políticas de reforma como las evaluaciones de desempeño de docentes y directores; las normas educativas tras la fachada de Common Core State Standards Initiative (Iniciativa de Normas Estatales Básicas Comunes) elaborada por expertos y grupos de interés en el ámbito de la educación básica; la expansión de las escuelas por cooperación, y la transformación de las escuelas que obtuvieron los resultados más bajos, incluida su conversión en escuelas por cooperación.

Tras varios años de implementación del programa, surgió una oposición poco convencional que unía a los sindicatos de profesores y a otros grupos de interés en la educación básica de la izquierda con los populistas del Tea Party y otros conservadores de la derecha. Ambos argumentaron que la versión de RTTT del programa

de rendición de cuentas punitiva era una extralimitación federal que usurpaba la autoridad de toma de decisiones de las escuelas de educación básica en un estado o comunidad. Lograron reducir de manera drástica el papel del gobierno federal en cualquier decisión que tenía que ver con las normas académicas y las evaluaciones, así como la autoridad del secretario de educación sobre la formulación de políticas estatales y locales.

Hay tres razones adicionales para la desaparición de la coalición. En primer lugar, el consenso bipartidista exigía compromisos que daban a cada parte algo de lo que querían, pero nunca todo. Esto dificultó su implementación y, en algunos puntos, la hizo imposible. Además, cuando se llegaba a un consenso, los resultados rara vez eran los prometidos por los legisladores o los previstos por las partes interesadas. Por esta razón, los grupos de interés que se sentían decepcionados y aquellos que no estaban de acuerdo con el consenso mayoritario criticaron a los partidarios de la reforma, quienes terminaron desanimándose con estas políticas.

En segundo lugar, el enfoque de la coalición de la reforma de la educación básica tuvo efectos imprevistos en la medición de los resultados. Fundamentar los objetivos de aprendizaje con base en mediciones cuantitativas hizo que la reforma educativa se centrara en deliberaciones tecnocráticas sobre la validez de las evaluaciones, los errores de medición y las consecuencias negativas. Este enfoque precipitó una oleada de oposición por parte de diferentes miembros de la coalición. Se percibió este esfuerzo tecnocrático como una limitante a la instrucción académica, una enseñanza orientada al examen que pasaba por alto los enfoques educativos más holísticos y centrados en el estudiante, y una manera de penalizar a los profesores cuyos alumnos no obtenían buenos resultados en los exámenes por razones sobre las cuales no tenían ningún control. Como resultado, los legisladores a nivel federal, estatal y local se distanciaron del programa de rendición de cuentas.

Por último, la polarización e inmovilización que han envenenado la política de Estados Unidos y numerosos aspectos de la cultura estadounidense también han afectado al movimiento de reforma educativa y han hecho imposible que resurja la coalición de la reforma de la rendición de cuentas. En cambio, sí ofrecen la oportunidad de pensar en cómo podría crearse una nueva coalición, gracias a las lecciones que nos enseñó su desaparición.

La redefinición del éxito en términos de oportunidades hace hincapié en las aspiraciones de los adolescentes, que incluye las rutas hacia una vida autodeterminada.

LECCIONES APRENDIDAS

Durante 23 años, he tenido el privilegio de trabajar como asesor educativo en dos fundaciones privadas (Annie E. Casey Foundation y Walton Family Foundation) que participaron en la coalición de la reforma de la educación básica. A partir de esta experiencia, he identificado cuatro lecciones pertinentes para cualquier donante interesado en la reforma educativa del siglo XXI.

Lección 1: Desarrollar un nuevo vocabulario cívico del éxito. La rendición de cuentas punitiva se centró en medidas cuantificables del éxito a corto plazo de los estudiantes a través de sus calificaciones escolares. En reiteradas ocasiones, este objetivo hacía que los debates sobre política educativa se volvieran abstractos y tecnocráticos. En la actualidad, los argumentos sobre el papel de la educación en el avance de la movilidad social y económica, inspirados por el economista Raj Chetty y sus colegas en Opportunity Insights, plantean cuestiones más amplias para la educación básica, como la forma en que estas escuelas sientan las bases para la movilidad social y económica de un individuo y su éxito en la vida. Esta definición más amplia del éxito requiere un nuevo vocabulario cívico para hablar de la educación.

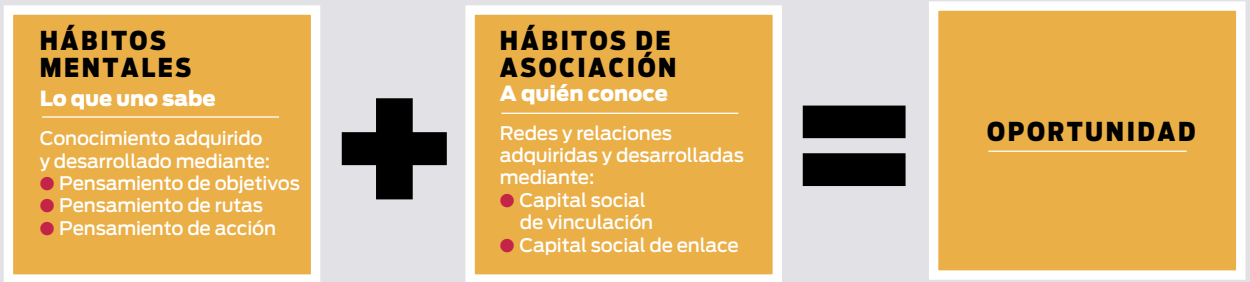
Una fuente importante para desarrollar este vocabulario cívico es el trabajo de Todd Rose, cofundador y presidente del laboratorio de ideas o *think tank* Populace, quien creó American Success Index en colaboración con Gallup, Inc., un índice que describe cómo los estadounidenses ven su éxito personal en contraste con su propia percepción de cómo otros definen el éxito. Este incluye perspectivas sobre el papel de la educación en logro del éxito e ilustra tres creencias fundamentales que los estadounidenses tienen sobre este tema. Primero, por lo general dicen que la visión del éxito que tienen los demás se basa en el rango, el prestigio y el estatus; al contrario de su visión personal del éxito, la cual tiene una orientación distinta y se centra en las relaciones y en las redes e instituciones que alimentan esas relaciones: el capital social. Segundo, consideran que el éxito personal es indispensable para conseguir oportunidades. Tercero, creen que la educación es una de las vías más importantes para alcanzar el éxito personal.

En efecto, la perspectiva de los estadounidenses sobre el éxito personal no es tecnocrática ni está orientada al rango o al estatus. Se centra en las oportunidades, en particular en el papel que desempeñan las escuelas, las relaciones y las redes para ayudar a que las personas obtengan los conocimientos y las redes que necesitan para buscar oportunidades. Esta orientación es la base de un nuevo vocabulario cívico sobre cómo las escuelas deben estar en el centro de los esfuerzos de la comunidad para preparar a los adolescentes para las oportunidades.

Lección 2: Crear campañas cívicas de acuerdo con el lugar. Una parte importante de la estrategia de Walton Family Foundation

El marco de oportunidad

Una ecuación simple describe los dos elementos que son los componentes básicos en la búsqueda de la oportunidad.



para la educación básica es un programa de subsidios para la puesta en marcha de nuevas escuelas, que ahora se concentra sobre todo en una docena de zonas urbanas con una trayectoria de reformas escolares. El programa ha creado una oferta de escuelas públicas por cooperación y escuelas de innovación en zonas escolares, las cuales permanecen bajo el control de la zona escolar, aunque tienen un poco de autonomía similar a la de las escuelas por cooperación, como la contratación de personal. Otros subsidios otorgados por la fundación se destinan a organizaciones de defensa, asistencia técnica y desarrollo de capacidades que apoyan al programa de subsidios para la puesta en marcha de nuevas escuelas. Desde el inicio del programa en 1997, más de 2,500 escuelas han recibido inversiones financieras por un total que supera los 480 millones de dólares, y más de 1 de cada 5 de las más de 7,500 escuelas por cooperación que existen hoy en día en Estados Unidos recibieron ayuda para iniciar operaciones.

Esta estrategia de distribución de nuevas escuelas en áreas urbanas crea menos escuelas que en el pasado, puesto que las jurisdicciones han limitado el número de nuevas escuelas por cooperación que pueden abrirse. Esta situación exige una nueva reflexión sobre el trabajo de la fundación de acuerdo con el lugar. Por ejemplo, ¿cómo pueden los donantes apoyar la aparición de nuevos planteles donde la mejora educativa es incipiente o inexistente, pero en los que existen esfuerzos de mejora de la comunidad y otros activos? ¿Cómo pueden respaldar a los líderes locales que generan una demanda de escuelas eficaces? Una estrategia de oferta originada por los donantes requiere una estrategia de demanda complementaria, desarrollada y dirigida por la comunidad. El objetivo es crear una campaña cívica en la que los recursos altruistas sigan el liderazgo de la comunidad para crear una nueva fuente de poder popular persistente para las escuelas eficaces. Esa campaña debería fomentar las voces de padres y estudiantes que exigen que las escuelas preparen mejor a los adolescentes para las oportunidades.

Lección 3: Utilizar intermediarios locales. | Las dos primeras lecciones tienen implicaciones para la forma en que cualquier fundación entiende la relación entre el trabajo actual, el nuevo trabajo que emprende y un modelo de funcionamiento del programa. Antes que nada, está el trabajo de legado de una fundación —por ejemplo, para Walton Family Foundation son los subsidios para la puesta en marcha de escuelas y otros subsidios que las apoyan— que se desarrollará por etapas con nuevas circunstancias y perspectivas. Es probable que esta labor requiera un liderazgo de programa convencional, que abarque la gestión de actividades probadas de forma predecible. En segundo plano, está el trabajo emergente —para Walton Family Foundation se trata de la estrategia de demanda desarrollada y dirigida por la comunidad en nuevos lugares—, el cual tal vez sea el más disruptivo porque plantea nuevos problemas y otro tipo de preguntas. Esta labor requiere un enfoque más ágil de la dirección del programa —más oportunista y arriesgado— y ofrece oportunidades de aprendizaje imprevistas. Ambas labores de la fundación son importantes, y crean lo que yo llamo un modelo operativo de pantalla dividida para una fundación, o lo que John Kotter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, llama *dual operating challenge* (doble desafío operativo) para trabajar con dos sistemas diferentes en una organización: uno que gestiona actividades de legado o probadas y otro que gestiona actividades emergentes o nuevas.

Este entorno operativo requiere que los responsables de programas de una fundación trabajen de forma diferente en este entorno de pantalla dividida al realizar inversiones metódicas locales para ambos tipos de trabajo. En lugar de conceder subsidios de forma directa, los responsables de programas deben delegarle el trabajo a intermediarios locales, como las fundaciones comunitarias, United Way o Goodwill. Este enfoque refuerza los conocimientos y otros recursos que las organizaciones locales poseen para desarrollar una estrategia de mejora dirigida por y para la comunidad. En esencia, los responsables de los programas desempeñan un papel de apoyo, mientras aprenden y dan seguimiento del progreso de ese trabajo. Este enfoque requiere que quienes no radican en este espacio, como los donantes y otras personas ajenas a la comunidad, hagan su tarea y entablen un diálogo con los líderes y residentes locales para conocer sus frustraciones, problemas y esperanzas de un futuro mejor.

Lección 4: Invertir en nuevos lugares. | Redefinir el éxito en términos de oportunidad hace hincapié en la aspiración a largo plazo de los adolescentes para tener oportunidades, entre ellas diversas vías para una vida autodeterminada y caracterizada por la movilidad social y económica. Este enfoque requiere la creación de nuevas y duraderas coaliciones políticas y de defensa, instituciones y programas para se sumen a este esfuerzo. Los responsables de la política educativa y los donantes deben adoptar un marco estratégico para la inversión en nuevos lugares que abarque al menos cuatro aspiraciones: apoyar a las "comunidades catalizadoras", crear nuevas coaliciones de defensa, invertir en programas de rutas ocupacionales y atraer a nuevos financiadores.

Las comunidades catalizadoras son aquellas que aspiran a aumentar el acceso equitativo a las oportunidades de la educación básica y carecen de recursos altruistas y esfuerzos para una reforma escolar. Este enfoque está arraigado en la comunidad: Su diseño se basa en la demanda de la comunidad, es liderado por ciudadanos locales unidos por una visión de éxito orientada a las oportunidades, e impulsado por soluciones en las que participa la comunidad. Si la visión de una fundación es compatible con la visión de una comunidad, entonces invertirá en ella. Si no fuera el caso, puede poner a la comunidad en contacto con socios altruistas afines. En última instancia, el propósito es incorporar nuevos espacios a un movimiento que genere un cambio en la educación de los estudiantes de educación básica.

Los programas de rutas ocupacionales basados en el lugar son esfuerzos plurianuales que responden a contextos locales, desarrollan recursos locales, se conectan con las necesidades locales del mercado laboral y el espacio social, y promueven asociaciones públicas y privadas para solucionar los problemas de educación y capacitación que enfrenta una comunidad. Walton Foundation está probando este enfoque e invirtió en programas de rutas ocupacionales en tres de sus zonas urbanas: Indianápolis (Indiana), Denver (Colorado) y Washington, DC. Esta labor cuenta con el apoyo de un consorcio de financiadores locales y nacionales cuyo objetivo es acelerar la movilidad social ascendente de los estudiantes marginados. Entangled Solutions fue el intermediario nacional inicial que coordinó el trabajo con los financiadores y las organizaciones locales en todos los sitios para el desarrollo de programas, el intercambio de información y la promoción de políticas. El intermediario sin fines de lucro New America, a través de Partnership to Advance Youth Apprenticeship, también participa en esta iniciativa y trabaja para crear programas de alta calidad para jóvenes aprendices que promuevan el desarrollo económico inclusivo y generen nuevas oportunidades para los adolescentes. Un ejemplo más es la inversión en New Profit, un intermediario que dirige la iniciativa Postsecondary Innovation for Equity (PIE). Las organizaciones PIE trabajan para crear acceso a oportunidades a nivel medio superior y profesional para jóvenes entre 15 a 30 años para quienes la escuela tradicional, los estudios universitarios u otros programas de formación no han funcionado.

Otra dimensión de este trabajo es la reestructuración de la filantropía en la educación mediante la participación de nuevos financiadores que apoyan este enfoque de acuerdo con el lugar. Esta tendencia queda ilustrada por The 1954 Project, una nueva iniciativa de filantropía educativa para reclutar e informar a una comunidad de donantes que abarca varias generaciones de filántropos negros. Su objetivo es fomentar una mayor inversión en el liderazgo educativo emergente en la comunidad negra, al proporcionarles apoyo financiero y técnico amplio y flexible en su trabajo para mejorar los resultados de los estudiantes. Este proyecto, cuyo nombre fue inspirado por *Brown v. Board of Education* (el caso de Brown contra el Consejo de Educación) de la Suprema Corte de Estados Unidos en 1954, se ha comprometido a recaudar al menos 50 millones de dólares en los próximos tres años.

UN MARCO DE OPORTUNIDAD

Si la oportunidad es el punto central de un vocabulario cívico para guiar las campañas cívicas de acuerdo con el lugar, entonces un marco de oportunidad puede esbozar los tipos de inversiones que los donantes pueden hacer para crear programas de rutas ocupacionales en la educación básica. El marco que propongo incluye una idea complementaria del pluralismo de oportunidades, que describe la necesidad de hacer que la estructura de oportunidades sea multidimensional y ofrezca una mayor gama de vías de acceso a las oportunidades. Este marco puede unir a los donantes bajo un conjunto amplio de categorías de inversión, al mismo tiempo que les brinda una gran libertad para invertir en diferentes modelos de programas de rutas ocupacionales. Para los donantes, esta libertad les permite crear una estructura de oportunidades con una serie de rutas ocupacionales y profesionales que las personas interesadas pueden seguir.

Los elementos esenciales del marco de oportunidades son lo que los estudiantes saben y a quienes conocen: el conocimiento y las relaciones. De esta manera se reconoce que cultivar los hábitos mentales y hábitos de asociación son los componentes básicos de la oportunidad individual. Se describen como hábitos porque procurar el conocimiento y las relaciones requiere un comportamiento aprendido e interiorizado a través de la práctica. Una combinación de estos hábitos conduce a un comportamiento prosocial, que permite la búsqueda de oportunidades. (Véase "El marco de oportunidad").

Los hábitos mentales comprenden tres modos de pensamiento: el pensamiento de objetivos (definir y establecer resultados alcanzables), el pensamiento de rutas (crear una ruta hacia estos resultados) y el pensamiento de acción (perseverar en estos objetivos y rutas a partir de la capacidad de acción personal y la autoeficacia). El pensamiento rutas y de acción fomentan de forma conjunta la búsqueda de objetivos y ayudan a los estudiantes a superar los obstáculos de la vida.

Los hábitos de asociación incluyen dos tipos de capital social: de vinculación y de enlace. El capital social de vinculación se produce dentro de un grupo y refleja la necesidad de estar con otros para obtener apoyo emocional y compañía. El capital social de enlace se da entre grupos sociales y refleja la necesidad de conectar con individuos diferentes a nosotros para ampliar nuestros círculos sociales, en términos demográficos y de intereses. El capital social de vinculación y el capital social de enlace son complementarios.

El capital social de vinculación sirve para "salir del paso", observa el científico social Xavier de Souza Briggs, mientras que el capital social de enlace sirve para "salir adelante".

El capital social opera en múltiples niveles, desde las relaciones entre individuos hasta las relaciones con grupos o empresas de nivel medio y las relaciones con las grandes instituciones locales y nacionales que dan forma a la sociedad. Los psicólogos sociales Jonathan Haidt y Selin Kesebir describen el modo en que estos elementos se entremezclan como "el rompecabezas de la cooperación", y comienza por "quienes comparten el mismo gen debido a la descendencia de un ancestro común reciente, [y se expande a] la cooperación no familiar en grandes grupos".

Entender la oportunidad en términos de conocimiento y redes es una forma de establecer una conversación apartidista sobre el papel de las escuelas y otras instituciones comunitarias. Puede unir orientaciones y creencias políticas divergentes bajo temas que susciten un acuerdo inicial. También ofrece una base teórica para desarrollar formas en las que personas, organizaciones comunitarias, escuelas y otras empresas locales amplíen sus relaciones, redes y círculos sociales para promover oportunidades. Puede crear una comprensión de las relaciones como recursos que conducen al desarrollo y la acumulación de capital humano, así como redes de oportunidades.

Joseph Fishkin, profesor de derecho de la Universidad de Texas, ha escrito sobre el modo en que las personas acceden a oportunidades y las estructuran, y sobre cómo el proceso de credencialización para obtener un trabajo y ejercer una profesión contiene cuellos de botella que frenan oportunidades. Su argumento a favor del pluralismo de oportunidades proporciona una estructura que ofrece múltiples rutas para la educación, formación y acreditación para el trabajo y la carrera profesional, una de las tantas es obtener un título de licenciatura. En lugar de luchar por igualar las oportunidades en una sola ruta, Fishkin sostiene que hay que ampliar y profundizar el abanico de oportunidades para las personas en todas las etapas de la vida. Dentro de un programa de rutas ocupacionales, el pluralismo de oportunidades centra la atención en una cuestión sistémica: cómo una sociedad estructura la preparación institucional y la credencialización de las personas para acceder a las oportunidades.

El enfoque de las rutas ocupacionales proporciona beneficios sociales y psicológicos más sutiles a los adolescentes, como los hábitos mentales y de asociación.

MODELOS ESTATALES DE PROGRAMAS DE RUTAS OCUPACIONALES

Los ejemplos de programas de rutas ocupacionales ilustran los variados enfoques que abarca el marco de oportunidades a nivel estatal y local. Los ejemplos estatales destacan los programas de los gobernadores de diferentes partidos políticos, mientras que los ejemplos locales destacan cómo las organizaciones de diversos sectores se han unido para crear estos programas. Todos ellos acentúan la importancia de la adquisición de conocimientos y la creación y el aprovechamiento de las redes sociales, las dos dimensiones clave que funcionan para situar a alguien en un camino hacia la oportunidad.

Delaware Pathways fue creado en 2014 por el entonces gobernador demócrata Jack Markell para ofrecer cursos de formación universitaria y profesional para adolescentes que cursan la secundaria y preparatoria. Su objetivo era crear rutas de acceso desde la escuela hacia las carreras que se alineaban con las necesidades económicas estatales y regionales, en particular para empleos de habilidad media, como higienista dental o electricista, los cuales requieren una formación superior al grado de bachillerato, mas no un título universitario.

Los estudiantes de secundaria aprenden sobre las opciones de carreras profesionales y hasta que cursan el segundo o tercer año de preparatoria llevan cursos relacionados con estas carreras. Los estudiantes de preparatoria pueden tomar clases universitarias gratuitas, hacer prácticas profesionales y obtener licencias de trabajo. A partir del verano previo a su último año de preparatoria, los estudiantes participan en unas prácticas pagadas de 240 horas a lo largo del ciclo escolar.

El programa cuenta con la participación de educadores de educación básica, empresas, educación media superior, organizaciones comunitarias y asociaciones altruistas. Por ejemplo, Delaware Tech es el organismo principal que organiza las experiencias laborales. United Way coordina los servicios de apoyo a los estudiantes de bajos recursos. Además, Boys & Girls Clubs y las bibliotecas ofrecen servicios extraescolares.

En la actualidad, Delaware ofrece rutas ocupacionales en campos como la manufactura avanzada, ingeniería, finanzas, energía, ciencias medioambientales y atención médica. Se han matriculado más de 9,000 alumnos, alrededor del 45 % de los estudiantes de secundaria del estado. Varios de ellos también toman cursos relacionados con alguna carrera profesional en instituciones de educación superior y adquieren créditos con los que pueden obtener un título técnico u otros certificados académicos.

Juntos, United Way of Delaware y Rodel Foundation of Delaware han sido los principales organismos encargados de coordinar el apoyo financiero al programa de rutas ocupacionales. Como organización de apoyo de Delaware Community Foundation, Rodel solicita y acepta subsidios para el programa, incluidos dólares estatales y

federales, así como el apoyo de empresas y fundaciones privadas. El objetivo es conseguir el 60 % del financiamiento a partir de recursos públicas y el resto de recursos privados.

El gobernador republicano de Tennessee, Bill Haslam, creó en 2015 Drive to 55 Alliance, una asociación entre el sector privado y las organizaciones sin fines de lucro que aspira a que el 55 % de los habitantes de Tennessee cuente con un título universitario o un certificado de capacitación para el año 2025. Sus cinco programas, tres de ellos relacionados con la educación básica, crean asociaciones entre distritos escolares, instituciones de educación media superior, empleadores y organizaciones comunitarias.

Tennessee Promise Scholarship proporciona una ayuda de último minuto —concesión financiera para el pago de matrícula y otros gastos cuando ya hayan sido empleadas otros apoyos económicos— a los graduados de preparatoria que asisten a colegios comunitarios o técnicos, que también consiste en la vinculación de estos estudiantes becados con mentores voluntarios del sector privado y socios sin fines de lucro. Tennessee Reconnect, un equivalente de TN Promise, ofrece becas de último minuto para adultos que buscan obtener un título o certificado técnico, sin necesidad de pagar la colegiatura. Tennessee Pathways promueve un enfoque de promoción de la universidad y las carreras profesionales en las escuelas de educación básica y otorga una certificación de rutas ocupacionales del Departamento de Educación de Tennessee a los programas que son compatibles con los programas de preparatoria, educación media superior y las oportunidades de empleo regionales. El programa Seamless Alignment and Integrated Learning Support (SAILS) es para los estudiantes de preparatoria que no alcanzaron los puntos de referencia de preparación para la universidad del ACT en matemáticas. Proporciona aprendizaje presencial y en línea para que los estudiantes puedan completar los módulos de matemáticas y obtengan los créditos equivalentes en educación media superior sin tener que llevar un curso de matemáticas remedial en la universidad. Además, Tennessee Labor Education Alignment Program está dirigido a las instituciones de educación media superior de cuatro años y vincula a los estudiantes con empresas para que las universidades puedan ofrecer programas compatibles que cubran las necesidades reales de la mano de obra de las empresas. El enlace de todos estos programas se encuentra en un portal en línea llamado College for TN, que ofrece a los estudiantes, consejeros y educadores herramientas de planificación para la carrera y la universidad.

Los cinco programas se financian con fondos del presupuesto estatal, con financiamiento complementario de Carl D. Perkins Career and Technical Improvement Education Act (Ley federal Carl D. Perkins de Mejora de la Educación Profesional y Técnica). El apoyo adicional proviene de fundaciones nacionales y de Tennessee, así como de donantes individuales.

MODELOS LOCALES DE PROGRAMAS DE RUTAS OCUPACIONALES

Las innovaciones actuales de las escuelas y otras organizaciones y empresas comunitarias están creando nuevas asociaciones y enfoques para la escolarización y la formación continua. También crean nuevas formas de capital social para los adolescentes al iniciar nuevas relaciones que amplían sus conocimientos y redes sociales. Combinan hábitos mentales y de asociación para sentar una base duradera, de modo que los adolescentes tengan los conocimientos y las relaciones que les ayuden a buscar oportunidades, además del desarrollo de una identidad profesional y un yo vocacional.

A continuación se presentan seis tipos de asociaciones que ilustran cómo los programas pueden combinar la adquisición de conocimientos y redes para educar a los adolescentes en la búsqueda de oportunidades:

Asociaciones entre distritos escolares, escuelas por cooperación y universidades | El distrito escolar de Wiseburn, en el condado de Los Ángeles, y su socio Da Vinci Charter School cuentan con más de 100 socios empresariales y sin fines de lucro que ofrecen a los estudiantes programas que comprenden prácticas, tutorías, talleres, campamentos de entrenamiento y consultorías, entre los que se encuentran servicios de salud mental y asesoría para estudiantes. Los estudiantes también pueden cursar programas para obtener un título técnico o de licenciatura a través de UCLA Extension, El Camino College o College for America. El programa de educación básica se financia con dinero público procedente de asignaciones presupuestarias por alumno y otras ayudas estatales y locales. Las becas Pell para estudios a nivel medio superior cubren la colegiatura y otros gastos permitidos. Otras ayudas provienen de fundaciones y donantes individuales.

Asociaciones entre escuelas por cooperación y universidades | En Boston, Match Charter Public School, en colaboración con la organización sin fines de lucro Duet y Southern New Hampshire University (SNHU), ayuda a los estudiantes a terminar sus estudios universitarios y a conseguir una carrera profesional, mediante tutoría para la acreditación de títulos técnicos y universitarios. Además, el programa incluye servicios profesionales completos, como la búsqueda de empleo y el apoyo en el proceso de contratación hasta dos años después de se hayan graduado. Duet recibe ingresos de SNHU bajo el concepto de honorarios por servicios de asesoría y otros servicios de apoyo a los estudiantes. Los estudiantes reciben ayudas federales a través de las becas Pell para solventar el pago de la educación media superior. Los dólares de recursos privados complementan estas fuentes de ingresos. Duet proyecta que cuando las inscripciones se dupliquen de sus actuales 400 estudiantes a 800, el programa ya no necesitará dólares recurrir a la inversión privada.

Asociaciones entre escuelas católicas y corporativos | Cristo Rey es una red de 35 escuelas preparatorias católicas en 22 estados que integra cuatro años de estudios académicos con la experiencia laboral mediante su programa de estudio y trabajo corporativo. Esta organización sin fines de lucro coloca a los estudiantes en un trabajo profesional de nivel inicial en una de sus 3,400 empresas asociadas por un lapso de cinco días al mes. El 40 % de los estudiantes no son católicos y el 98 % son minorías. Los estudiantes obtienen el 60 % de la colegiatura a través del empleo; el resto proviene de la recaudación de fondos y de una pequeña contribución de las familias. En algunos estados, Cristo Rey puede acceder a fondos públicos de los programas de libre elección de escuelas en la educación básica.

Asociaciones público-privadas | La comunidad empresarial de Atlanta, las escuelas del condado de Fulton y la organización sin fines de lucro Junior Achievement se asociaron para crear 3-D Education (3DE). Este enfoque de aprendizaje basado en proyectos incluye un estudio de casos de seis semanas de duración, que comienza en segundo grado de preparatoria, y que vincula a los estudiantes con tutores en entornos industriales y profesionales fuera del campus. Algunos ejemplos de las rutas laborales que ofrece el 3DE a los estudiantes son emprendimiento, negocios y tecnología, mercadotecnia y gestión, y servicios financieros. Los gastos de funcionamiento del 3DE se sufragan con fondos de donativos locales, y las asignaciones presupuestales por alumno que otorga el distrito escolar cubren todos los gastos del programa relacionado con la escuela.

Asociaciones en toda la ciudad | En Nueva Orleans, la asociación educativa, empresarial y cívica YouthForce NOLA trabaja con preparatorias por cooperación que cuentan con periodos de inscripción abierta y ofrece experiencias profesionales y laborales, formación en habilidades blandas, asesoría para los estudiantes y prácticas profesionales pagadas para los estudiantes que cursan el último año. Seguido de 90 horas de prácticas en una ruta ocupacional, entre las que se encuentran oportunidades en el ámbito de biología y ciencias de la salud, medios digitales e informática y oficios especializados, como la arquitectura y la administración hídrica. YouthForce NOLA también cuenta con un programa de participación familiar que educa a los padres sobre el programa de rutas ocupacionales. El apoyo financiero proviene en su mayoría de donativos altruistas, aunque el apoyo del gobierno local paga las becas de los estudiantes que realizan sus prácticas.

Adquisición de estudios a nivel medio superior | Kenzie Academy, con sede en Indianápolis, comenzó como un programa de prácticas para aprendices en tecnología financiado por la propia empresa dirigido a estudiantes con antecedentes diversos, entre ellos graduados de preparatoria, personas que habían sido privadas de su libertad y quienes tenían un título de maestría y buscaban nuevas oportunidades de empleo. Ofrece programas en línea con certificación en ingeniería de software y diseño UX para realizar prácticas en Kenzie Studio, la rama de consultoría de la empresa. Para que el programa de 24,000 dólares al año sea accesible, los estudiantes tienen un acuerdo de participación que retrasa ese pago hasta que tengan un trabajo en el que perciban al menos 40,000 dólares al año. Hace poco la organización fue adquirida por la SNHU y se convirtió en una división operativa sin fines de lucro de la universidad.

Aprendizaje a distancia | Varias comunidades utilizan plataformas tecnológicas para crear oportunidades de tutoría virtual y redes entre estudiantes y socios comunitarios, algunos ejemplos son CommunityShare, ImBlaze y Nepris. Todos estos programas utilizan redes y recursos en línea para conectar a miembros de la comunidad, profesionales de la industria, padres y organizaciones con educadores que quieren crear oportunidades de aprendizaje en el mundo real para sus estudiantes.

UNIR A LA COALICIÓN

Estos ejemplos plantean tres cuestiones estratégicas sobre el liderazgo de la coalición, la inclusión de las asociaciones y la visión del éxito. La identidad de quienes toman la iniciativa y luego el liderazgo de estos programas depende de su alcance. En los modelos de Delaware y Tennessee, los gobernadores pusieron en marcha los programas. En el condado de Los Ángeles, los líderes del distrito escolar de educación básica en Wiseburn se asociaron con una nueva escuela por cooperación y con instituciones locales de educación media superior para echar a andar su programa. En Nueva Orleans, fueron los líderes ciudadanos. En Indianápolis, fueron dos empresarios. Si bien no hay una respuesta única para quién emprenda y lidere el esfuerzo de crear un programa de rutas ocupacionales, el liderazgo —una persona o personas que describan el problema a resolver, articulen una visión de éxito y luego recluten a los miembros de la coalición que pongan en práctica esa visión— es fundamental.

Estos ejemplos muestran que los miembros de la coalición incluyen una amplia gama de grupos, desde quienes proporcionan servicios de educación, capacitación y apoyo hasta quienes están dispuestos a utilizar esos servicios. Por ejemplo, los proveedores de educación y capacitación han surgido de múltiples sectores, como las escuelas de educación básica, los colegios comunitarios, las instituciones de educación media superior y otras organizaciones con y sin fines de lucro. Además, están los proveedores que ofrecen servicios de apoyo a los estudiantes que participan en estos programas y sus familias. Luego están los consumidores, es decir, los estudiantes y las familias que utilizan estos programas. Algunos se encuentran en más de una categoría; por ejemplo, los empleadores que ofrecen programas de educación, capacitación y prácticas para aprendices que también contratan a los graduados de estos programas. En última instancia, están otras partes interesadas importantes, como los legisladores, defensores, donantes individuales y las fundaciones.

Para que se concrete el trabajo de la coalición es importante el compromiso de los miembros con una visión del éxito del programa. Los ejemplos anteriores ilustran cómo los modelos de rutas ocupacionales incorporan diferentes formas de integrar el conocimiento, las relaciones y las redes en las escuelas de educación básica. Estos métodos pueden basarse en las necesidades de una localidad o del mercado laboral regional o en los tipos de organizaciones comunitarias disponibles para ofrecer educación, capacitación y otros servicios; por ejemplo, un colegio comunitario con múltiples programas de formación que cuentan con certificaciones o títulos técnicos.

Estos programas también incluyen prácticas entre estudiantes y empleadores, educación profesional y técnica, matrícula dual en la escuela preparatoria y en instituciones de nivel medio superior, orientación e inserción laboral, academias profesionales, campamentos de entrenamiento y servicios de dotación de personal y asesoría para estudiantes. Bajo estos múltiples enfoques existen cuatro características que definen la estructura de éxito de un programa de rutas ocupacionales para guiar a los miembros de la coalición que trabajan en la creación de estos programas:

Núcleo académico y acreditación | Los programas tienen un currículo académico que se alinea con las necesidades del mercado laboral. Existe un calendario bien definido para finalizar el programa. Al término de este, los participantes reciben una acreditación profesional reconocida.

Contacto con el empleo y las carreras profesionales | Los programas están estructurados para que los adolescentes conozcan el mundo laboral y opciones profesionales a más tardar en la secundaria, a través de ponentes invitados a las escuelas y excursiones a centros de trabajo. La preparatoria brinda contacto con la carrera a través de la inserción laboral, programas de mentores y prácticas profesionales. El aprendizaje en el trabajo se integra en la enseñanza en el aula y también se utiliza como estrategia de motivación que desafía a los estudiantes con tareas para que puedan entender las demandas del mercado laboral, tanto los conocimientos académicos y técnicos como las habilidades de comunicación.

Asociaciones auténticas | Empleadores, asociaciones industriales y otras instituciones locales se unen en este esfuerzo. Tanto empleadores como asociados ayudan a establecer las normas del programa y a definir las habilidades y competencias necesarias para obtener un certificado y un empleo, y proporcionan prácticas remuneradas. Otros colaboran en la convocatoria, planeación, búsqueda de empleo y servicios de apoyo social para los participantes (y sus familias). Los acuerdos escritos entre los socios delimitan las funciones y responsabilidades. Los socios también cuentan con una estructura organizacional y de gestión que permite el acceso a los legisladores y a quienes apoyan al programa.

Políticas de apoyo | Los responsables políticos desempeñan un papel fundamental en estos programas, ya que las políticas locales, estatales y federales crean un marco para el crecimiento del programa. El marco político incluye órdenes ejecutivas y directivas federales, estatales y locales; por ejemplo, una política que ofrezca incentivos para que los grupos de educación básica, las instituciones de educación media superior y los grupos dentro de la fuerza laboral integren sus flujos de financiamiento y categorías presupuestarias permite que se genere un nuevo enfoque para el apoyo financiero a largo plazo de los programas de rutas ocupacionales.

IDENTIDAD, VOCACIÓN Y CIUDADANÍA

Los debates sobre los méritos de los programas de rutas ocupacionales se centran a menudo en su valor práctico, sobre todo en las opciones profesionales que ofrecen a los adolescentes y que los preparan mejor para los buenos empleos. Además, son mucho menos costosos que un enfoque tradicional de cuatro años de estudios a nivel medio superior para preparar a los estudiantes para el mundo laboral.

Por ejemplo, los investigadores del Centro para la Educación y la Fuerza Laboral de la Universidad de Georgetown han analizado las rutas escolares para los casi 65 millones de "buenos empleos" existentes, definidos como aquellos que pagan al menos 35,000 dólares anuales para las personas entre 25 a 44 años y al menos 45,000 dólares para las de 45 a 64 años. (Esto fue en 2016, cuando el ingreso promedio de los estadounidenses era de 56,000 dólares para los trabajadores sin título universitario y de 65,000 dólares para los que tenían al menos un título universitario). Los investigadores encontraron tres rutas para llegar a estos trabajos, dos de los cuales no requieren un título universitario.

Del mismo modo, los analistas del Banco de la Reserva Federal de Cleveland, junto con sus colegas de Atlanta y Filadelfia, examinaron las diferencias en el mercado laboral para aquellos con y sin título universitario en 121 áreas metropolitanas donde 103.5 millones de trabajadores estaban empleados en 2015 y de nuevo en 2020. Casi el 22 % de los puestos de trabajo ocupados eran empleos de "oportunidad", definidos como puestos ocupados por personas sin títulos universitarios que recibían al menos el salario promedio anual nacional de 2019 de casi 38,000 dólares (ajustado por las diferencias regionales).

En definitiva, estos son aspectos significativos de los programas de rutas ocupacionales. Sin embargo, el enfoque de las rutas ocupacionales también proporciona beneficios sociales y psicológicos más sutiles a los adolescentes, como el conocimiento y las redes —hábitos mentales y de asociación— que les ayudan a desarrollar una identidad ocupacional y un yo vocacional. Desarrollar el conocimiento y la conciencia de uno mismo como trabajador dentro del sentido más amplio de sus capacidades, personalidad y valores es una base importante para el éxito en la edad adulta y una vida de oportunidades. Estas ideas son relevantes para un sentido adecuado del carácter adulto que incluye un sentido general de la pertenencia a una comunidad más amplia en la que se tienen responsabilidades con aquellos con los que se vive, así como con las generaciones futuras.

Además, el enfoque de las rutas ocupacionales ofrece dos amplias propuestas de valor que pueden ser bipartidistas, incluso apartidistas, e importantes para crear nuevas coaliciones dedicadas a preparar a los adolescentes para el éxito en la vida. En primer lugar, el conocimiento y las redes les capacitan para acceder a las oportunidades y convertirse en adultos responsables en una comunidad de ciudadanos más amplia. En segundo lugar, las iniciativas locales y las instituciones mediadoras que fomentan las relaciones personales y las redes, incluidas las organizaciones familiares de la sociedad civil, son vitales para garantizar programas duraderos y para crear coaliciones de ciudadanos responsables.

La necesidad de reformar las escuelas de educación básica sigue siendo grande. Aunque se han hecho algunos progresos, siguen existiendo diferencias de aprendizaje entre los alumnos blancos y los de las minorías, las tendencias para la evaluación del desempeño se han aplanado en algunos ámbitos y la pandemia del COVID-19 ha provocado sus propias pérdidas de aprendizaje. El enfoque sugerido en este ensayo podría reavivar una coalición renovada que reúna a antiguos miembros con nuevos aliados para crear una asociación de mejora escolar y profesional de diversos donantes, legisladores, defensores y otras partes interesadas que creen que ampliar las oportunidades para los adolescentes incluye desarrollar sus conocimientos y redes. ■

Para abordar la pandemia de COVID-19 y sus disrupciones económicas, el gobierno de la India, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro tuvieron que trabajar en conjunto. Su experiencia proporciona lecciones al mundo respecto al manejo de crisis.

Cómo manejar crisis públicas a gran escala

POR HARITHA SARANGA & PRATEEK RAJ

El 24 de marzo de 2020, India ordenó a sus 1.3 mil millones de ciudadanos uno de los confinamientos nacionales más estrictos para combatir la pandemia de COVID-19. El gobierno nacional impuso una prohibición a todos los viajes aéreos y ferroviarios domésticos e internacionales de tres semanas y cerró todas las oficinas, fábricas, instituciones educativas, centros comerciales y tiendas que ofrecían servicios "no esenciales." Cada estado indio, a su vez, detuvo todo el transporte público y privado, incluyendo el transporte interestatal, lo que impidió el envío de productos básicos. La nación entera y su economía se detuvieron. El gobierno extendió el confinamiento de 21 a 68 días.

En un país tan vasta y densamente poblado como la India, con un gasto público muy limitado en su sistema de salud, quizá había poca esperanza para otra opción. Estudios estimaron que el rango de contagio podía ser de 125 millones a 240 millones de personas en el pico de la pandemia, lo cual equivaldría a que más de 1 millón podría llegar a requerir de ventiladores. Pero el país solo tenía 57,000 ventiladores al inicio de la pandemia.

En estos momentos de crisis pública, Anand Mahindra, director de uno de los conglomerados de empresas privadas más grandes de la India, dio un paso al frente para ayudar. Él no solo ofreció dinero y asistencia, sino que comprometió las capacidades y las plantas

Foto de Debajyoti Chakraborty/NurPhoto via Getty Images

El 5 de abril de 2020, trabajadores cerca de Kolkata, India, preparan equipo de protección personal que será distribuido al personal médico durante el cierre nacional del país.

de producción de su compañía automotriz. Mahindra fue una de las varias firmas con fines de lucro que se enfocaron en el desarrollo y producción de ventiladores de bajo costo para adaptarse a las necesidades de la India. En los tres meses de confinamiento, la India pasó de una escasez de ventiladores a un exceso de capacidad de producción. Además, Mahindra ofreció su amplia presencia y personal en toda la India para brindarle al gobierno instalaciones de cuidados temporales.

Investigaciones recientes en administración sostienen que las empresas con fines de lucro son más efectivas que otros tipos de organizaciones para resolver ciertos problemas sociales, ya que son mejores para emprender innovaciones y producir y distribuir bienes y servicios.[1] Proponemos que para manejar una crisis a gran escala se requiere de un nuevo ecosistema en las redes de trabajo y la colaboración entre múltiples formas organizativas (empresas con fines de lucro, agencias gubernamentales y ONG) para que combinen sus fortalezas y exploten sus sinergias.

En particular, insistimos en que las capacidades y recursos de las compañías deben formar la columna vertebral de cualquier esfuerzo

efectivo de socorro y recuperación. Consecuentemente, las organizaciones gubernamentales y las ONG que lideran la respuesta a la crisis deben colaborar de manera efectiva con las compañías con fines de lucro para triunfar. A continuación, ofrecemos un esquema para que las ONG y los administradores públicos puedan abordar crisis de gran escala como es el caso de pandemias y desastres naturales. También enumeramos los recursos y capacidades de las compañías con fines de lucro a las que deberían tener acceso y, en caso de ser necesario, readaptarlas para satisfacer las necesidades de tales crisis.

HARITHA SARANGA es profesora de gestión de producción y operaciones den el Instituto Indio de Gestión de Bangalore (IIMB), en India. Ha sido galardonada con la Cátedra de Excelencia IIMB por su contribución a la investigación y la docencia. También preside el programa de doctorado del IIMB.

PATREEK RAJES profesor asistente de estrategia en el Instituto Indio de Gestión de Bangalore (IIMB) y el presidente de investigación de jóvenes profesores del IIMB, que lidera el Proyecto de Mercados Inclusivos del IIMB. También es miembro del Stigler Center for the Study of the Economy and the State en la Escuela de Negocios Booth de la Universidad de Chicago.

CUATRO CAPACIDADES ESENCIALES

Si las empresas con fines de lucro y su gestión son fundamentales para responder de emergencia en una sociedad, ¿por qué se ha subestimado su papel en la gestión de crisis? En las últimas décadas, ningún desastre era tan grande como para alterar la economía global. En las crisis de menor escala que ocurrían, los gobiernos y las ONG —las cuales trabajan bajo la luz pública— podían continuar siendo efectivas al tiempo que dependen de los recursos, capacidades y las cadenas de suministros de las empresas con fines de lucro como respaldo.

Pero la pandemia de COVID-19 marcó un parteaguas. A medida que los gobiernos del mundo promulgaban confinamientos nacionales para contener la propagación del nuevo coronavirus, la economía mundial se detuvo, dejando a muchas empresas inactivas. Este cese hizo que proporcionar ayuda y recuperación a las personas afectadas fuera excepcionalmente difícil y puso de manifiesto la dependencia de los gobiernos y las ONG en la industria privada.

Los desafíos han sido especialmente pronunciados para los países en desarrollo como la India, cuyos gobiernos tienen una capacidad limitada en comparación con naciones con mayor afluencia. Muchos de los países carecen de la maquinaria para distribuir ayuda a todas regiones y localidades en caso de una crisis masiva. Por otro lado, empresas con fines de lucro y las ONG tienen una huella omnipresente debido a la naturaleza inherente de sus negocios y pueden reunir rápidamente recursos locales para atender necesidades locales. Consecuentemente, como demostró la pandemia, la gestión efectiva de tal crisis, requiere de la colaboración entre agencia gubernamentales, negocios y organizaciones sin fines de lucro.

Los diferentes aspectos del apoyo y la recuperación durante una crisis se gestionan mejor mediante diferentes formas organizativas. Hemos analizado con cuidado situaciones de crisis a gran escala que han golpeado a múltiples geografías en el mundo durante las últimas dos décadas, tal como la pandemia de COVID-19 y el tsunami de 2004 en el océano Índico causado por el terremoto entre Indonesia y Sumatra-Andaman. Nos enfocamos en las respuestas de varios actores y partes interesadas, y en las fortalezas y debilidades que demostraron. Nuestro análisis encontró que cuatro capacidades son esenciales para gestionar tales crisis a gran escala. (Ver “Formas Organizacionales y Capacidades en Tiempo de Crisis” en la página 58.) Si bien los gobiernos y las ONG comandan algunas de estas capacidades, dependen de otros sectores para asegurarlas a todas en su máxima extensión.

Coordinación de redes | El manejo de crisis requiere de coordinación efectiva entre diferentes partes para garantizar que la ayuda sea entregada con rapidez y efectividad. Entre otras cosas, la coordinación de crisis requiere la adquisición y entrega de diferentes tipos de bienes y servicios a gran escala. Los gobiernos están bien posicionados para coordinar porque ellos tienen la autoridad sobre toda la maquinaria del estado —a nivel central, estatal, distrital, municipal y de vecindario.

En contraste, es poco probable que de manera individual las empresas posean la autoridad necesaria. Juntas, las empresas con fines de lucro pueden orquestar sus redes mediante grupos comerciales o asociaciones de manera moderada a limitada, dependiendo del tamaño y el alcance de sus empresas (a través de redes de distribuidores y proveedores) y su presencia a nivel nacional o regional. De manera similar, las ONG tienen capacidades moderadas a limitadas —algunas con una presencia amplia a lo largo de múltiples estados, otras con presencia local en regiones específicas.

Gestión local | Mientras el gobierno centraliza la coordinación y el liderazgo durante una crisis, las ONG pueden conectar los esfuerzos de apoyo a individuos que los necesitan. Consecuentemente, pueden servir como enlaces fiduciarios entre aquellos afectados por la crisis y la economía y el estado en general. Durante una crisis, las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones comunitarias toman el papel de la gestión local. Ellas con las que resuelven las asimetrías en la información entre las autoridades gubernamentales y las necesidades locales, y monitorean el material y los servicios de apoyo en el campo. Las ONG tienden a ser muy efectivas en estas actividades. Sin esa supervisión, los cuellos de botella y los acaparamientos de funcionarios corruptos del gobierno pueden impedir que los fondos y el material de ayuda lleguen a quienes lo necesitan. Las ONG son más ágiles para recaudar fondos, materiales y voluntarios de las comunidades locales para abordar las necesidades de estas comunidades durante una crisis.

Las empresas con fines de lucro son menos capaces para rastrear y típicamente tienen menos incentivos para rastrear las asimetrías en información sobre el terreno, o para verificar que todos aquellos necesitados hayan recibido lo debido. Las empresas con fines de lucro tienden a enfocarse en su propia base de clientes y no en todos los segmentos de la sociedad. Pero los brazos de la responsabilidad social empresarial (RSE) de las empresas a menudo están organizadas de manera eficaz como ONG y pueden contribuir durante una crisis de la forma en que lo hacen otras ONG.

En contraste, aunque los gobiernos estén bien posicionados para eliminar la asimetría de la información, tienden a permitir que la burocracia y la corrupción impidan hacer el trabajo. Además, algunos países carecen de la capacidad estatal para atender a todos los electores en cada región y aldea. En cambio, confían en las ONG para llegar a todos los que necesitan ayuda.

Producción y adquisiciones | Consideramos las capacidades de producción y de adquisiciones como conjunto, ya que la mayoría

de las organizaciones que se dedican a la producción de bienes y servicios también se dedican a la adquisición. Las empresas con fines de lucro son incentivadas a producir bienes y servicios de manera efectiva. La necesidad por materias primas y otros recursos los hacen parte de extensas redes de cadena de suministros, las cuales le brindan a las empresas acceso a una variedad de recursos y actores. Estas capacidades son importantes en las crisis que detonan una demanda súbita de productos y servicios. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, varias compañías en la industria automotriz se juntaron para abordar la escasez de ventiladores y colaboraron con los manufactureros de instrumentos médicos para acelerar la producción de ventiladores.

Los gobiernos nacionales también poseen capacidades de producción y adquisición, pero por lo general son restringidas a áreas tales como la defensa y la salud y son limitadas en extensión. Es menos común que las ONG posean estas capacidades, ya que se enfocan principalmente en coordinar la entrega final de los servicios y bienes a aquellos que lo necesitan.

Distribución y logística | Las empresas con fines de lucro que se especializan en la distribución de bienes (como empresas de comercio electrónico, mensajería y paquetería) dirigen, por naturaleza, capacidades significativas en la distribución y logística. Estas empresas pueden ayudar a transportar materiales y personal de manera rápida y eficaz a donde quiera que sea necesario. Por ejemplo, durante el confinamiento por la COVID-19 que tuvo Wuhan, China, del 23 de enero al 8 de abril de 2020, los gigantes chinos de comercio electrónico Alibaba y JD.com lograron entregar comida y medicinas esenciales a los residentes de la ciudad de manera segura y sin peligro.

Los gobiernos poseen capacidades moderadas de logística, por lo general mediante la milicia, y tienen acceso a telefonía móvil y a redes digitales. Algunos gobiernos, incluyendo la India, también tienen acceso a sistemas de distribución públicos (PDS por sus siglas en inglés), ferrocarriles y autobuses públicos por medio de los cuales pueden garantizar el suministro de artículos esenciales a áreas que han sido afectadas. Por otro lado, es menos común que las ONG posean capacidades de distribución y logística que sean significativas.

ANALIZANDO LA CRISIS DE LA COVID-19 EN INDIA

Para tener un mejor sentido de estas cuatro capacidades esenciales en acción durante la crisis, debemos regresar al manejo de la pandemia de COVID-19 en India. El confinamiento que tuvo la India fue uno de los más estrictos en el mundo, esto de acuerdo con el Rastreador de Respuestas Gubernamentales a la COVID-19 de la Universidad de Oxford. Satisfacer las necesidades de todos los ciudadanos de la India requería una amplia coordinación entre todos los sectores.

Para tener una perspectiva más amplia de cómo las empresas con fines de lucro respondieron al confinamiento, analizamos las comunicaciones vía Twitter de las principales corporaciones indias que cotizan en la Bolsa Nacional de Valores de la India (NSE por sus siglas en inglés), la cual da seguimiento al desempeño de las acciones de 50 de las empresas más capitalizadas de la NSE. Encontramos que, después del confinamiento, las empresas comenzaron a enfocarse en distribuir alimentos y otros suministros, y las organizaciones privadas de atención médica se acercaron para apoyar al gobierno en la provisión de instalaciones de atención médica, como camas de hospital y unidades de UCI para el tratamiento de pacientes con COVID. Ampliamos nuestro análisis aún más mediante la recopilación y revisión de artículos de la prensa empresarial y la literatura académica. Descubrimos que India enfrentó un gran desafío en la producción y la entrega a sus 1.3 millones de residentes, debido a la severidad del confinamiento, la escasa capacidad estatal preexistente y la inadecuada red de seguridad social del país.

Una examinación más profunda de la prensa internacional en negocios, eso incluye al *Wall Street Journal*, *The New York Times*, *The Guardian*, *Financial Times* y *Forbes*, y a la prensa empresarial de India, que incluye *The Economic Times*, *Mint*, and *The Hindu BusinessLine*, reveló que las empresas jugaron un rol central al abordar la crisis de la COVID-19 y se coordinaron activamente con otras organizaciones.

En lo que sigue a continuación, describimos cómo varias formas organizativas utilizaron sus respectivas fortalezas en estas cuatro capacidades y se unieron para abordar los retos de la India durante el confinamiento de la COVID-19. Resaltamos especialmente cómo los ejecutivos de las empresas con fines de lucro desempeñaron un rol central en ayudar al gobierno a las ONG para superar la crisis.

PRODUCIENDO Y ENTREGANDO ESENCIALES

Mientras el gobierno permitió durante la pandemia la producción de artículos esenciales como: alimentos procesados, bienes agrícolas, cemento y acero, las empresas tuvieron dificultades para retener a la fuerza laboral necesaria para operar sus instalaciones de producción, esto debido al miedo de contraer el virus y a la falta de transporte público. Varias compañías respondieron estableciendo medidas extra de seguridad, como el fumigar después de cada turno, el uso de mascarillas y desinfectante para manos, controles de temperatura y políticas de distanciamiento social. Algunas compañías incluso proveyeron su propia transportación e instalaciones de alojamiento para los trabajadores para continuar con la producción aunque a una capacidad menor.

Las empresas también se enfrentaron a la tarea de distribuir los bienes esenciales que lograban producir en un país que estaba bajo un estricto confinamiento. El sector minorista de India, el cual vende la mayoría de los artículos esenciales, no es organizado —dominado por cerca de 13 millones de tiendas *kirana* (tiendas familiares tradicionales). Estas tiendas, por lo general, reciben sus suministros por medio de una intrincada red de mayoristas, distribuidores y manufactureras que están esparcidas ampliamente. Para asegurar la distribución de bienes esenciales, las empresas tuvieron que coordinarse con las agencias y administradores del gobierno central y estatal que supervisaban el cierre nacional. Compañías como Britannia, Parle, PepsiCo, Hindustan Unilever (HUL), Dabur, Coca-Cola, ITC, Nestlé y Mondelez pidieron al gobierno, el primer día del confinamiento y por medio de tres asociaciones de la industria independientes, buscar una excepción a las restricciones de movilidad para poder entregar los artículos esenciales. El gobierno central otorgó la excepción y se coordinó

con los respectivos gobiernos estatales para transportar los bienes esenciales a lo largo de los estados.

Para garantizar la entrega de bienes a los consumidores, las compañías de comercio electrónico como Amazon, Flipkart y Grofers aumentaron sus líneas de productos esenciales, lo cual incluye alimentos y artículos de abarrotes, y transformaron la mayoría de su capacidad de almacenamiento, distribución y entrega para que se ajustara a los lineamientos del confinamiento. Mientras los distribuidores de varias empresas de bienes de consumo de rápido movimiento luchaban debido a la escasez de conductores, la logística de Amazon India acudió al rescate y comenzó a abastecer a las tiendas locales de *kirana* mediante entregas al día siguiente. Este paso no solo aseguró el suministro a las tiendas de *kirana* sino que también redujo sus plazos de entrega de cuatro días a uno. Además, estas tiendas, las cuales no podían recibir encargos de sus proveedores tradicionales durante el confinamiento, podían ahora hacer en una sola orden de Amazon la mayoría de sus compras. Estos arreglos llevaron a una mejora en la eficiencia, como menores costos y menos tiempo de gestión y mano de obra. Amazon proactivamente hizo arreglos con las compañías de entrega de alimentos como Swiggy y Zomato, las cuales tenían andanas con capacidad subutilizadas debido a la prohibición de las entregas de comida preparada.

Reliance Jio, un gran operador de redes móviles que atiende a más del 50% de los usuarios de internet de la India, ingresó al comercio minorista en línea con Reliance JioMart justo antes de que la COVID-19 llegara al país. JioMart se enfocó en entregar abarrotes y productos esenciales diarios, vinculando las pequeñas tiendas familiares con los clientes locales —una necesidad que se volvió urgente durante el confinamiento de la COVID-19. Para satisfacer el aumento en la demanda en línea de abarrotes, Reliance JioMArt firmó un contrato con las tiendas *kirana* locales en 200 ciudades de la India para ofrecerles puntos de venta comerciales para ayudar a administrar el inventario y el capital de trabajo, mantener registros digitales, aceptar pagos digitales y presentar devoluciones.

Formas Organizacionales y Capacidades en Tiempo de Crisis

Diferentes sectores tienen diferentes fortalezas y debilidades al desempeñar varios roles al abordar un desastre natural, una pandemia u otra crisis nacional.

	COORDINAR (Orquestación de la red)	RESOLVER FRICCIONES DEL MERCADO (Gestión local)	PROCURAR/PRODUCIR (Escala, Innovación)	ALCANCE (Distribución, Logística)
GOBIERNO	**Significativo:** tiene acceso a toda la maquinaria del estado, a nivel central, estatal, distrital y vecinal. **p. ej.,** el gobierno central y estatal coordinan el rastreo y seguimiento de los potenciales pacientes con COVID-19	**Moderado a limitado:** depende de las estructuras gubernamentales locales y de su alcance y eficacia. **p. ej.,** el gobierno utiliza el Sistema Público de Distribución (PDS por sus siglas en inglés) para proveer apoyo a los pobres y a los trabajadores asalariados	**Limitado:** disponible solo para instituciones destacadas del sector público, p. ej., hospitales gubernamentales y militares **p. ej.,** el gobierno de la India creó el hospital más grande para la COVID-19 en Delhi, con una capacidad de 10,000 camas, y que procuraba pruebas y tratamiento a pacientes	**Moderado a limitado:** depende de si pueden desplegar los recursos del sector público y militar **p. ej.,** el gobierno utilizó Indian Railways para ayudar a trabajadores migrantes para que llegaran a sus hogares
ONG	**Moderado a limitado:** depende del alcance geográfico y la red	**Significativo:** son buenas para reducir la asimetría en la información, monitorean suministros y garantizan la entrega a los más alejados y a los indigentes. **p. ej.,** la ONG Stranded Workers Action Network surgió para entregar suministros a los trabajadores migrantes.	**Limitado:** puede operar solo en la medida en que los fondos estén disponibles y que los negocios locales cooperen	**Moderado a limitado:** puede ayudar a garantizar la entrega de artículos esenciales a personas necesitadas **p. ej.,** CIIF ayudó a varias comunidades vulnerables al garantizar que el material de apoyo estuviera disponible en la localidad
EMPRESAS CON FINES DE LUCRO	**Moderado a significativo:** debido a su acceso e influencia en las redes de distribuidores y proveedores; depende de su presencia a nivel estatal o nacional **p. ej.,** las empresas con fines de lucro en India coordinaron actividades de apoyo a lo largo del país utilizando asociaciones de la industria como CII, la Sociedad de Fabricantes de Automóviles de la India (SIAM por sus siglas en inglés) y la Asociación de Fabricantes de Componentes Automotrices (ACMA por sus siglas en inglés)	**Limitado:** las empresas con fines de lucro tienen capacidades limitadas para lidiar con las tensiones locales y vecinales por los esfuerzos de apoyo. Sin embargo, las actividades RSC de las empresas suelen estar organizadas por las fundaciones y ONG y, por lo tanto, pueden tener capacidades similares a las de las ONG.	**Significativo:** gracias a la existente red de proveedores, las capacidades de diseño y desarrollo y a las instalaciones de producción. **p. ej.,** Mahindra se asoció con BEL y BHEL para diseñar y aumentar la producción de ventiladores y bolsas Ambu	**Significativo:** tal es el caso de las empresas con capacidades logísticas, como el comercio electrónico, FMCG, y servicios de paquetería que pueden llegar a pequeños minoristas de todos los rincones del país. **p. ej.,** los gerentes de Amazon utilizaron sus capacidades logísticas para entregar alimentos a consumidores y EPP a doctores y hospitales

Los gerentes de empresas de comercio electrónico y distribuidores de bienes de consumo de rápido movimiento (FMCG por sus siglas en inglés) también trabajaron con Indian Railways, propiedad del gobierno, para aumentar sus capacidades logísticas de entrada y salida. Varias ONG y organizaciones de sociedad civil suplicaron a los funcionarios del gobierno local y central, en algunos casos incluso recurriendo a los tribunales a través de litigios de interés público, para garantizar que el cierre no interrumpiera la industria alimentaria y agrícola de la India. Presionaron para permitir que los trabajadores esenciales viajaran para la cosecha y para ayudar con el almacenamiento y procesamiento de alimentos.

PRESTACIÓN DE ASISTENCIA SANITARIA

El abrumador desafío de la India de producir y distribuir productos esenciales durante el cierre solo fue superado por la urgencia de brindar atención médica a los enfermos de la nación. La escala sin precedentes de la pandemia y la historia india de una pobre inversión en la salud pública significó que el gobierno nacional simplemente no tuviera los medios adecuados para impulsar la capacidad sanitaria para satisfacer la demanda. Compañías y organizaciones de la sociedad civil asistieron esta brecha para garantizar el suministro adecuado de camas UCI, equipo de protección personal (EPP), desinfectante de manos, mascarillas y ventiladores.

Tres de las principales compañías automotrices de la India — Maruti Suzuke, Mahindra y Tata Motors— se comprometieron el 1 de abril a manufacturar 50,000 ventiladores para el mes de mayo de 2020, por medio de la asociación con desarrolladores de equipo médico tales como Skanray y AgVa Healthcare. Mahindra también colaboró con entidades del sector público, como el fabricante de defensa Bharat Electronics Limited (BEL) y la compañía ingenieril Bharat Heavy Electricals Limited (CHEL), con la finalidad de reducir el costo de manufactura de los ventiladores y las bolsas ambu automatizadas, por medio de un diseño simplificado y aumento de la producción. Mahindra también realizó un diseño para un escudo facial de su socio Ford Motor Company y comenzó a producirlos en sus plantas automotrices de Mumbai. Además, el fabricante de autopartes Krishna Group colaboró voluntariamente para hacer componentes para ventiladores y mascarillas, mientras que el fabricante de asientos Bharat Seats ayudó con la producción de EPP.

Los fabricantes automotrices de la India y sus proveedores no fueron los únicos en tomar estos pasos. Las compañías estadounidenses y europeas también dedicaron sus capacidades de producción y adquisición a la creación de ventiladores y equipos de protección personal para trabajadores médicos de primera línea. En los Estados Unidos, por ejemplo, compañías diversas como Tesla, Crocs, Bacardi y 3M ayudaron a producir EPP y desinfectante. (Ver “Compañías abordan la Crisis” en la página XX.) La India también necesitaba ayuda para distribuir el flujo de producción sanitaria. Las compañías de comercio electrónico llenaron los huecos en las entregas. Por ejemplo, Amazon India entregaba, sin costo alguno, PPE, jabón, desinfectante y detergente a hospitales y doctores.

Durante la segunda etapa de confinamiento, del 15 de abril al 3 de mayo, cuando varios laboratorios y hospitales privados ofrecieron pruebas y tratamiento a pacientes, el gobierno indio contrató a algunas empresas para la producción de kits de pruebas RT-PCR para incrementar la capacidad de muestreo. Los Hospitales Apollo —la cadena de hospitales privados más grande de la India, con 10,000 camas— agregó 500 camas de cuidados intensivos y planeó una expansión a más de 5,000 en caso de ser necesario. Apollo también activó la red de proveedores de sus 3,500 farmacias para adquirir los elementos necesarios para gestionar la pandemia de COVID-19, tales como mascarillas, EPP, medicinas y ventiladores. Además, incrementó los servicios de telemedicina al conectar a más médicos desde sus hospitales sin conectividad a las plataformas de servicios en línea, para reducir la necesidad de los pacientes de acudir a los hospitales.

Varias compañías grandes, medianas y pequeñas del sector corporativo indio coordinaron sus esfuerzos de ayuda pandémica a través de la Confederación de la Industria India (CII), una asociación de la industria, y sus iniciativas, como la CII Foundation (CIIF) y Young Indians (YI). CIIF es un fideicomiso caritativo de CII establecido en 2011 para apoyar iniciativas sociales y de desarrollo en toda la India, mientras que YI es una organización sin fines de lucro establecida en 2002 para promover el liderazgo juvenil y el desarrollo económico del país. CIIF, a través de la presencia de CII en muchos distritos locales en 28 estados de la India, proporciona un puente entre las comunidades marginadas y los donantes del sector empresarial. YI, por otro lado, incluye a jóvenes (de 21 a 45 años), indios progresistas, incluidos empresarios, profesionales de cuello blanco y triunfadores de diferentes ámbitos de la vida. Las compañías se sintieron cómodas contribuyendo con dinero y materiales a través de estas dos organizaciones para el alivio de la COVID-19, porque, por lo general, tenían a miembros u oficiales en una o en ambas, y porque las organizaciones poseen sucursales, secciones y ONG afiliadas en muchas regiones de la India.

Inmediatamente después de que el gobierno anunciara el confinamiento, CIIF y YI empezaron a trabajar. En colaboración con las oficinas de CI regionales y estatales, CII Indian Women Network, Indian Business and Disability Network y otras asociaciones afiliadas a CII, se asociaron con funcionarios del gobierno de cada distrito y municipio (*taluka*), para crear conciencia sobre las mejores prácticas de higiene, incluyendo la importancia del lavado de manos y el distanciamiento social. También distribuyeron kits de higiene, raciones y otros artículos esenciales diarios. Por medio de este esfuerzo coordinado, las corporaciones indias lograron proveer raciones secas y comidas preparadas en 28 estados y alimento para más de 7 millones de personas. También distribuyeron ayuda por medio de cocinas comunitarias a través de 23 diferentes ciudades y proveyeron más de 1,700 toneladas métricas de granos para los necesitados. Además, donaron jabón, desinfectante de manos, mascarillas, escudos faciales y EPP a poblaciones vulnerables y a trabajadores de primera línea de la policía, la administración del distrito y a los departamentos de atención médica. Con el apoyo de la industria, CIIF instaló centros UCI a distancia a lo largo de nueve hospitales en Maharashtra y Haryana para ofrecer monitoreo remoto las 24 horas de pacientes en UCI, como una medida provisional por la creciente escasez de médicos y enfermeras. Todas estas actividades de mitigación ayudaron a algunas de las comunidades más vulnerables de la India,

como son los discapacitados, tribus nómadas, leprosos, jornaleros agrícolas, viudas y trabajadores migrantes.

Para ayudar a Maharashtra y a otros estados severamente afectados por la pandemia, ideaForge, una empresa de sistemas aéreos no tripulados, hizo uso de drones para ayudar a las fuerzas policiacas a imponer vigilancia de seguridad y monitorear el distanciamiento social en las comunidades. De la sociedad civil, grupos de voluntarios como Coronathon.in, la cual se autodenominó "Hackathon en línea de COVID-19 de la India", surgieron de la noche a la mañana para reclutar a miles de desarrolladores de tecnología de las empresas tecnológicas y la industria de la salud de la India para crear paneles, plataformas, aplicaciones y otras herramientas para ayudar a reducir el impacto de la pandemia en la India. Entre otras cosas, desarrollaron un tablero para los jefes de estado; crearon plataformas que conectaron a donantes, receptores y proveedores de EPP para cerrar la brecha entre la oferta y la demanda; y diseñaron una aplicación para ayudar a los hospitales a gestionar mejor la afluencia de pacientes con COVID-19.

LA NECESIDAD POR UNA MAYOR COLABORACIÓN

La experiencia de la COVID-19 en la India demostró cómo varias organizaciones con fines de lucro llenaron los huecos que se abrieron por confinamiento del país —brechas que las ONG y el gobierno no podían llenar por su cuenta. Pero a pesar de lo bien recibidas que fueron, las intervenciones lideradas por las compañías fueron por su naturaleza hechas a la medida y, en ocasiones, llegaron demasiado tarde.

Nuestra investigación sobre el manejo de la pandemia en la India demuestra la necesidad de una colaboración mayor entre diversas formas organizacionales y entre sectores. Para sistematizar tales reformas, proponemos un esquema genérico que ayude a las partes interesadas a colaborar para satisfacer las necesidades inmediatas de una crisis de una manera más rápida y efectiva. (Ver "Un Esquema para la Gestión de Crisis" en la página XX.)

De acuerdo con nuestro esquema, cuando una crisis azota a un país, el gobierno debe trabajar las asociaciones de la industria para identificar los recursos y capacidades necesarias para abordar las necesidades urgentes de las partes afectadas. En vez de simplemente enfocarse en sus departamentos y nichos inmediatos, los responsables de la formulación de políticas, las ONG y los líderes empresariales deben hacer un balance de los recursos y las capacidades centrales que comandan conjuntamente y descubrir cómo pueden reestructurar mejor estas capacidades para satisfacer las necesidades de la crisis.

Después, las instituciones gubernamentales deben coordinarse con las empresas y las ONG para ayudarlas a rediseñar y ampliar sus estrategias, porque solamente con las capacidades internas existentes es difícil que puedan satisfacer las necesidades de una crisis a gran escala.

Tercero, las empresas con fines de lucro deben tomar el mando en la adquisición y producción de los bienes y servicios que se consideren necesarios por medio de estos esfuerzos colaborativos.

Finalmente, la agencia de coordinación (por lo general el ministerio gubernamental a cargo de la gestión de la crisis) debe asegurar que estos productos y servicios sean entregados con rapidez a la población afectada, utilizando las capacidades de distribución y logística de las organizaciones enlistadas. Nuestra investigación mostró que las ONG y las fundaciones benéficas cuentan con buenas capacidades de gestión local y, por lo tanto, deberían ser las responsables de garantizar la entrega de lo esencial a todos, incluidos los que se encuentran en lugares remotos y necesitados.

Los esfuerzos de socorro después del tsunami de 2004 son un buen ejemplo de cómo la colaboración mejorada entre múltiples formas organizativas puede ser muy efectiva en el manejo de crisis a gran escala. Nagapattinam, en el estado sur de Tamil Nadu, fue uno de los distritos más afectados en la India: más de 7,000 hectáreas de tierras agrícolas se

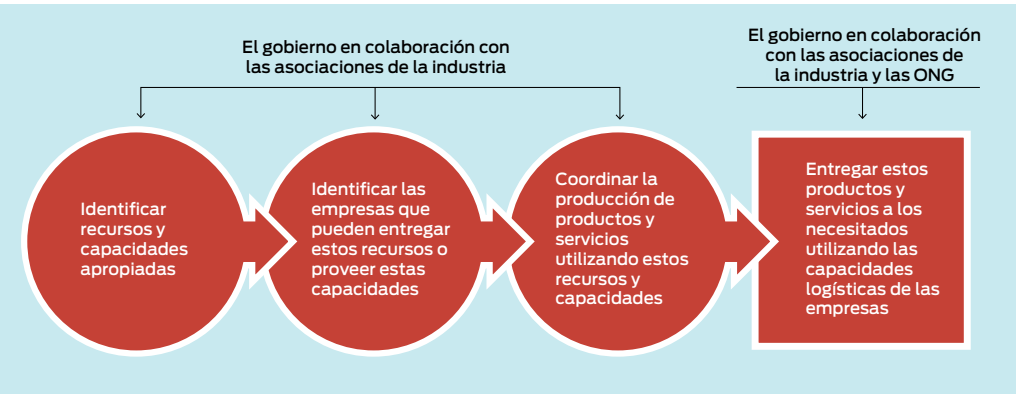
Compañías abordan la Crisis

Empresas a lo largo de la India, Estados Unidos y Europa participaron en los esfuerzos de apoyo relacionadas con la COVID-19.

CAPACIDADES DE LA EMPRESA	INDIA	ESTADOS UNIDOS	EUROPA	ROL EN LA GESTIÓN DE LA CRISIS
PRODUCCIÓN Y ADQUISICIÓN	AgVa, BEL, Bharat Seats, BHEL, Godrej Group, HUL, ideaForge, Krishna Group, Mahindra, Maruti Suzuki, Skanray, Tata Motors, 3M, TVS Group	Apple, Bacardi, Caleres and Crocs, Fanatics, Ford, GM, Johnson & Johnson, Nike, Ralph Lauren, Tesla, 3M, Uniqlo	Airbus, British Honey Company, Christian Dior, Dyson, Givenchy, Jaguar Land Rover, JCB, McLaren and Nissan, Nivea, Randox, Renishaw, Roche, Vauxhall, Zara	Ayudaron con la producción de ventiladores, respiradores, kits de prueba, drones, EPP, mascarillas, batas de hospital, desinfectante de manos, jabón, detergentes, etc.
COORDINACIÓN	ACMA, CIIF, SIAM	Amazon	Meggitt, Novo Nordisk, Takeda	Coordinaron actividades de apoyo a gran escala al utilizar las redes de las empresas y sus fundaciones
DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	Amazon, Bharat Petroleum, Flipkart, Grofers, Reliance Industries Limited, Reliance JioMart, Uber	Airbnb, Amazon, Hertz, Uber, U-Haul	Deliveroo, Green King	Ayudaron con la distribución de artículos alimentarios esenciales, EPP para doctores y hospitales y alojamiento para trabajadores de la salud
GESTIÓN LOCAL	CII Indian Women Network, CII Young Indians, Infosys Foundation	PepsiCo, Team Rubicon	Boehringer Ingelheim, Johnson & Johnson, MSD, Takeda UK	Ayudaron con la distribución de material y actividades de apoyo dentro las regiones locales

Un Esquema para la Gestión de Crisis

Gestionar una crisis requiere identificar qué se necesita, quién puede proveerlo y cómo puede ser coordinada la provisión.



inundaron. Estimaciones iniciales sugirieron que tomaría por lo menos de dos a tres años para desalinizar la tierra y reactivar las actividades agrícolas en esa área.

En respuesta, la administración distrital de Nagapattinam rápidamente conformó un Centro de Recursos y Coordinación de ONG (NCRC por sus siglas en inglés), comenzando con 23 ONG que se ofrecieron como voluntarias para trabajar juntas hacia el esfuerzo de recuperación de tierras. Cerca de 400 ONG se juntaron para ayudar con las actividades de socorro en casi 80 villas severamente afectadas por el tsunami. NCRC, en colaboración con departamentos relevantes del gobierno, comunidades locales y compañías manufactureras de equipo agrícola (las cuales proveían de herramientas y maquinaria necesaria), trabajaron sin descanso para reclamar las tierras afectadas por el tsunami y hacerlas cultivables de nueva cuenta en menos de un año.

La NCRC posteriormente se enfocó en la rehabilitación de la población afectada por medio de más interacción coordinada entre la administración distrital, las ONG y organizaciones de financiación. Por ejemplo, varias villas pesqueras en Nagapattinam perdieron sus hogares y modos de vida y requerían evaluaciones de daños, compensación, vivienda y oportunidades alternativas de modos de vida. NCRC creó en las aldeas centros de información para facilitar las comunicaciones entre los pobladores afectados y las organizaciones de financiación, para que el apoyo apropiado pudiera ser movilizado y accesible al necesitado. También establecieron unidades de facilitación en las aldeas y un centro de intercambio que recopilaba información, identificaba las necesidades y garantizaba que el apoyo adecuado fuera proveído en áreas y comunidades prioritarias. El éxito de la NCRC subraya la importancia vital de la coordinación en la respuesta a catástrofes.

¿A QUIÉN BENEFICIA?

A medida que el mundo lucha por recuperarse de la COVID-19, la revitalización económica requerirá que los gobiernos, las ONG y las empresas con fines de lucro trabajen juntas. Pero, ¿qué motivará a las respectivas partes a invertir su tiempo y energía? ¿Qué ventajas hay para las empresas? ¿Por qué las compañías con fines de lucro deberían arriesgarse en la gestión de crisis? ¿Qué obtendrán las ONG y el gobierno de esto?

Además de cumplir con las Responsabilidad Social Corporativa (CSR por sus siglas en inglés) y generar buena voluntad, las empresas pueden generar nuevas oportunidades comerciales a través de la participación. Debido a la incertidumbre que la pandemia de COVID-19 ha creado en los negocios, las empresas participantes tendrán un mejor entendimiento del mercado y estarán mejor preparadas para enfrentar el futuro en comparación con los rivales quienes no participen en los esfuerzos de gestión de crisis.

Las ONG abrirán nuevas vías para incrementar su alcance y fuentes de financiamiento por medio de colaboraciones con empresas con fines de lucro y con sus fundaciones y asociaciones. Esta oportunidad se mantiene en países como India, donde las empresas con fines de lucro deben invertir el 2% de sus ganancias en actividades de responsabilidad social. La colaboración entre el gobierno y las empresas con fines de lucro durante las crisis permite a las ONG demostrar de una mejor manera sus causas y necesidades, construir credibilidad y fortalecer futuros lazos para el financiamiento. Las ONG tendrán también la oportunidad de trabajar con servidores públicos y construir redes con agencias gubernamentales; hacerlo probablemente les ayudará a sortear mejor los obstáculos regulatorios y gestionar los tratos futuros con dichas agencias.

Finalmente, el gobierno gana una mayor capacidad de estas colaboraciones. Las agencias gubernamentales pueden acceder más fácilmente a las ONG y a las empresas con fines de lucro para abordar las futuras crisis. Los intensos esfuerzos colaborativos entre las organizaciones con fines de lucro, el gobierno y las ONG, como la NCRC, pueden proporcionar a largo plazo planos para el trabajo de desarrollo relacionado con la comunidad para abordar los problemas locales. En tales condiciones, las empresas con fines de lucro pueden proporcionar los recursos necesarios y la financiación de la RSC, las ONG pueden actuar como coordinadoras y voluntarias para la implementación, y el gobierno puede llenar los vacíos restantes mediante la implementación de estructuras reguladoras y mecanismos de incentivos apropiados.

Cuando los países enfrentan desastres, ninguna organización tiene los recursos y las capacidades para lidiar con ello, así que los recursos de diferentes organizaciones deben ser agrupados. Por lo tanto, es necesaria una intensa colaboración y redes de trabajo entre múltiples organizaciones para reunir las fortalezas únicas de los gobiernos, las ONG y las empresas. Tal como lo demostró la India en su respuesta a la pandemia en 2020, cuando se implementan estos esfuerzos de colaboración, incluso los desastres más mortíferos se pueden gestionar de manera eficaz.

Nota

1 Jiao Luo y Aseem Kaul, "Private Action in Public Interest: The Comparative Governance of Social Issues," *Strategic Management Journal*, vol. 40, no. 4, 2019.

PUNTO DE VISTA

PERSPECTIVAS DESDE EL FRENTE

Cómo lograr que el capitalismo de grupos de interés funcione

Los grupos de interés deben tener más poder sobre las compañías que los afectan. Conferirles una participación en la propiedad y gobernanza es la mejor manera para lograr que suceda.

POR HANS TAPARIA

En años recientes, el mundo empresarial estadounidense ha emprendido una cruzada de relaciones públicas para defender su imagen ante consumidores cínicos, ambientalistas iracundos y políticos ostentosos. Las empresas sostienen que pueden proteger la naturaleza, mostrar compasión por sus trabajadores, mejorar el bienestar de sus consumidores y sostener a las comunidades en las que operan.

Pero para servir los intereses de todos estos grupos de interés, gran parte de las empresas estadounidenses tendrían que abandonar los modelos de negocios que generan buena parte de sus ganancias. Para algunas compañías, dar un paso así implicaría poner en entredicho su existencia. Si Facebook y YouTube, por ejemplo, cambiaran sus algoritmos para eliminar la desinformación y el contenido de odio —que se utiliza como ciberanzuelo y genera alta interacción, pero con frecuencia daña a los usuarios—, sus ingresos por publicidad disminuirían.

Las mejores escuelas de negocios y otros promotores de un "capitalismo consciente" sostienen que atender las necesidades de todos los grupos de interés es bueno para el negocio y generará mejores resultados en el largo plazo. Esta idea es intuitiva. Una empresa que no ve por los intereses de sus consumidores, proveedores, empleados o comunidad es probable que sea un negocio en declive, ha argumentado el teórico en grupos de interés Edward Freeman. Pero ¿qué sucede si esa empresa ejerce un poder de mercado tan concentrado que sus mismos consumidores, proveedores y empleados tienen opciones limitadas para comprar, vender o trabajar? Los usuarios de redes sociales, por ejemplo, están restringidos a una o dos plataformas para mantenerse conectados con la comunidad en general. Agricultores y fabricantes textiles a menudo solo cuentan con un comprador para sus bienes. Los trabajadores poco calificados comúnmente encuentran oportunidad de empleo dentro de una estrecha selección de industrias y empleadores. Los economistas describen estas situaciones como un fracaso del mercado. La mencionada concentración de poder de mercado limita las alternativas de otros grupos de interés y permite a las empresas ignorarlos o incluso dañarlos, al tiempo que generan ganancias impresionantes.

Hoy en Estados Unidos, el fracaso de mercado es generalizado. De acuerdo con un estudio de 2019, el 75 % de las industrias de este país se han vuelto más concentradas en las últimas dos décadas. Solo cinco compañías de tecnologías representan el 24 % del valor de mercado del S&P 500. La pandemia de COVID-19 no ha hecho más que exacerbar esta separación entre ganancias corporativas y el bienestar de los grupos de interés: el mercado bursátil está en un nivel máximo histórico, mientras que el desempleo, la desigualdad y la devastación ambiental están fuera de control.

Esta disfunción es predecible. En sociedades capitalistas, los ganadores tienden a ganar en grande, y sus ganancias pueden auto perpetuarse . Más aún , los avances tecnológicos reducen la oferta de trabajo y permiten a aquellos con capital generar más riqueza a un ritmo mucho más rápido que otras partes interesadas; una de las principales advertencias de Karl Marx y, más recientemente, del economista Thomas Piketty. Esta dinámica genera y refuerza el peligro del poder asimétrico en el que los accionistas, a través de juntas, consejos y equipos directivos que ellos mismos designan, pueden suprimir las necesidades de otros grupos de interés e influir en el Estado para servir a sus propios intereses. A la larga, el sistema erosiona el valor para la sociedad.

Hoy, el 80 % de las acciones de compañías en la bolsa de Estados Unidos son propiedad de inversionistas institucionales sin rostro. Controlan la mayoría de los votos y nombran a la mayoría de los integrantes de un consejo. A pesar de un flujo significativo de capital dirigido hacia fondos

ILUSTRACIÓN POR CHRIS G. ASH

HANS TAPARIA es profesor clínico adjunto de negocios y sociedad en la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York.

de impacto social y un discurso constante en torno a inversiones ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza, por sus iniciales en inglés), hay poca aceptación a la idea de poner en riesgo las ganancias de los accionistas, al menos en el corto plazo, por apoyar los intereses de otros grupos de interés. Rectificar el malestar actual requerirá más que declaraciones de las empresas y administradores de fondos, o teorías nuevas de las escuelas de negocios. Se requerirán reformas sistémicas que promuevan un cambio en la propiedad y en la autoridad de toma de decisiones de otros grupos de interés.

ABLANDAR EL CAPITALISMO

En el último siglo, las sociedades capitalistas han dependido de varios enfoques para proteger los intereses de los grupos de interés. Los gobiernos han establecido regulaciones y un conjunto de instituciones para respaldarlas. Los Estados Unidos, por ejemplo, instauraron en 1906 la Administración de medicamentos y alimentos (FDA, por sus siglas en inglés) para proteger a los consumidores, y en 1970 la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés) para proteger el medio ambiente y la salud de las comunidades.

Los legisladores progresistas de hoy buscan fortalecer estas instituciones y crear nuevas leyes, como el aumento del salario mínimo, tener permisos remunerados y gravar las emisiones de carbono. Mientras que estas leyes aumentarían la protección de los grupos de interés, las reformas legales tienen límites. De inicio, los mercados son cada vez más complejos y es más difícil legislar o predecir posibles abusos de accionistas. Por otra parte, las grandes corporaciones, a través del cabildeo y las contribuciones de campaña ya ejercen demasiada influencia sobre los legisladores.

En las últimas décadas, ha surgido una nueva generación de emprendedores sociales decididos a usar las empresas como vehículo para resolver algunos de los problemas mundiales más grandes, comúnmente dirigiendo el reflector hacia uno o más de sus grupos de interés. Están facilitando micropréstamos a las comunidades más desfavorecidas, sumando a los antes prisioneros a sus nóminas y ayudando a los agricultores a mejorar la productividad. Sostienen que los negocios pueden generar ganancias para los accionistas y, al mismo tiempo, cumplir una misión social para otros grupos de interés. La marca de ropa Patagonia, por ejemplo, tiene la misión de "Salvar a nuestro planeta". Los lentes Warby Parker buscan hacer sus gafas asequibles y dar pares gratis a los pobres.

En un guiño legislativo a esas empresas impulsadas por motivos sociales, un número de estados en Estados Unidos han establecido una nueva estructura legal llamada corporaciones de beneficio público (CBP). Las compañías que optan por esta estructura deben definir un impacto positivo que cumplirán en una o más categorías: personas, comunidades o medio ambiente. Pero también existen limitaciones. Hay pocos recursos legales para los grupos de interés si las CPB no cumplen con las promesas, y los estatutos no definen, generalmente, qué tan específico debe ser el beneficio público. Aún no está claro si este tipo de compañías de beneficio público pueden crear una reforma sistémica. Elegir ser una CPB es opcional, por lo que su incorporación a este régimen depende de la benevolencia de los accionistas y sus equipos directivos.

Un modelo más poderoso para generar una reforma sistémica surge cuando los grupos de interés toman las riendas de la gobernanza corporativa. En un notable número de casos, agricultores, consumidores y empleados se han unido para convertirse en los accionistas mayoritarios de grandes empresas. Por ejemplo, Organic Valley y Amul, la marca de lácteos más grande de India, son propiedad de sus agricultores. Recreational Equipment, Inc. (REI) y New York Life Insurance son propiedad de sus consumidores. John Lewis, una exitosa tienda de conveniencia en el Reino Unido, y Mondragon, uno de los conglomerados más grandes de España, de igual manera son propiedad de sus empleados.

En estos casos, la dinámica en la toma de decisiones cambia fundamentalmente. Como los dueños representan a diferentes grupos de interés, se vuelve factible que las ganancias y el bien social vayan de la mano. Organic Valley ofrece protección de precio a los agricultores cuando el precio de la lecha baja. En los primeros meses de la pandemia, Mondragon bajó su capacidad de producción en un 75% pero logró subsistir sin despidos y con tan solo un 5 % de recorte salarial. Cuando los grupos de interés son dueños del negocio, sus intereses influyen directamente en sus decisiones.

PROPIEDAD DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Exigir una redistribución de la propiedad corporativa puede no ser factible, pero los gobiernos podrían proporcionar apoyos o incentivos sustanciales. Por ejemplo, los incentivos fiscales podrían ofrecerse a compañías que incrementen significativamente el nivel de propiedad de sus grupos de interés. Las empresas de capital privado podrían recibir préstamos de interés bajo o exenciones fiscales para financiar las adquisiciones impulsadas por las partes interesadas. Algunas empresas de capital privado motivadas por una misión social, como el Fund for Employee Ownership at the Evergreen Cooperatives, se dedican a financiar adquisiciones de empleados.

El congreso de los Estados Unidos aprobó en 2018 una ley bipartidista que expande la autoridad de la Small Business Administration (Dirección de Negocios Pequeños) para financiar las adquisiciones de empleados por hasta $5 millones de dólares. Los legisladores podrían partir de esto para permitir transacciones más grandes y expandir las categorías, e incluir a otros grupos de interés como proveedores y clientes. Los accionistas se beneficiarían también; la evidencia sugiere que la creciente apropiación por parte de empleados aumenta la rentabilidad. Actualmente, alrededor de diez por cientode los estadounidenses tienen participación accionaria en sus lugares de trabajo.

El gobierno de Biden debería impulsar una legislación que exija a las empresas públicas a

destinar un porcentaje significativo de votos y de escaños en el consejo a otros miembros de los grupos de interés. El derecho al voto permitiría participar a las partes interesadas en las decisiones importantes, como la potencial venta de la empresa, así como la representación en el consejo les daría autoridad en la toma de decisiones en cuanto a estrategia y presupuesto. Alemania, por ejemplo, solicita a los trabajadores de las grandes empresas que elijan a la mitad de los miembros de los consejos supervisores, los cuales toman decisiones estratégicas de alto nivel.

Desde luego, esta medida no eliminaría todas las estafas corporativas. En el escándalo de Volkswagen de 2015, en el que la EPA encontró que la empresa había programado los controles de emisiones de sus motores diésel para burlar los estándares de aire limpio, tanto los trabajadores como los accionistas tenían el mismo incentivo para engañar a los reguladores. Pero el sistema alemán ha minimizado las pérdidas de empleo, aumentado los salarios y ayudado a fomentar el enfoque a largo plazo de construcción de negocios. Y, lo más importante, no ha afectado el dinamismo corporativo. Alemania es hoy uno de los países más innovadores, de acuerdo con el Bloomberg Innovation Index, mientras que los Estados Unidos está generando start-ups al ritmo más bajo desde la década de los setenta.

El caso de Volkswagen subraya la necesidad de que los consejos directivos consideren a una variedad de grupos de interés, tales como clientes y miembros de la comunidad en general. Por ejemplo, si los usuarios de Facebook tuvieran representación en el consejo, la compañía quizá tendría una política distinta sobre cómo aplica los algoritmos que propagan la desinformación. Facebook ha instaurado un comité de supervisión que ayuda a moderar decisiones de contenido, pero dicho comité es designado por Facebook y podría ser disuelto en cualquier momento. Facebook es el símbolo fundamental del poder asimétrico. Una persona, Mark Zuckerberg, es dueño solamente del 13 % de las acciones de la compañía, pero controla casi el 58 % de los votos en el consejo.

Desde la Gilded Age que las empresas no ejercían tanto poder y, detrás del telón, las decisiones las toman en un pequeño grupo de accionistas motivados por un solo interés. El primer paso para lograr una sociedad más justa es asegurar que el poder esté distribuido de forma más equitativa a través de todos los grupos de interés que conforman esa sociedad. En los accionistas y en los consejos es donde, actualmente, reside todo el poder. Es crucial hacerlos más inclusivos para que el capitalismo de grupos de interés funcione y, tal vez de esta forma, el capitalismo en sí pueda salvarse.

Democratizando el capital

Las nuevas leyes que permiten a personas ordinarias convertirse en inversores de capital tienen el potencial de impulsar a comunidades marginales si el nuevo mercado crea la infraestructura para incluirlas.

POR ANGIE KIM

El 5 de abril de 2012, el presidente Barack Obama promulgó la ley Jumpstart Our Business Startups (JOBS por sus siglas en inglés). Durante la ceremonia en la rosaleda de la Casa Blanca, declaró que "potencialmente podría cambiar el juego."

"Actualmente, solo puedes acudir a un grupo limitado de inversores, lo que incluye a bancos y a individuos ricos, para conseguir financiación," explicó. "Gracias a este proyecto de ley, las empresas emergentes y los pequeños negocios ahora podrán tener acceso a un nuevo grupo de inversores potenciales, esto es, el pueblo estadounidense."

El presidente estaba en lo correcto: los Títulos de ley III (Regulación de Microfinanciación colectiva, mejor conocida como "Reg CF") y IV (Regulación A+, conocida como "Reg A+") pueden transformar la forma en la que el público invierte y quién puede participar. Las nuevas regulaciones han abierto nuevas fuentes de capital para pequeñas empresas emergentes, democratizado la inversión minorista para las masas y estimulado la invención y experimentación de nuevos mercados.

Pero, por sí solas, no son suficientes para reducir la brecha de riqueza racial o para reparar el daño de los mercados privatizados a las comunidades de color. Sin una intervención estratégica hoy, las ya privilegiadas clases adineradas, predominantemente blancas, quienes tienen los conocimientos prácticos, los contactos y el capital, serán las únicas que se enriquecerán financieramente de estos desarrollos. Este mercado financiero emergente único ofrece una oportunidad para fundaciones institucionales, inversores de impacto y expertos de la industria financiera que buscan un cambio para apoyar a pioneros de color que harán posible que una mayor diversidad de personas se convierta en propietarios, operadores, fundadores, inversores y sociedades participadas.

UN NUEVO MERCADO

El Título III permite a inversores minoristas, los individuos con un patrimonio neto menor a 1,000,000 de dólares, participar en inversiones de capital para empresas emergentes o negocios en crecimiento y por medio de plataformas públicas y digitales de recaudación de fondos que estén registradas en la Autoridad Reguladora de la Industria Financiera (FINRA por sus siglas en inglés), la cual distribuye el riesgo entre muchos. Este cambio da a los negocios privados más acceso a capital. Antes del Título III, las empresas emergentes recaudaban inversión

ANGIE KIM es presidenta y directora ejecutiva del Centro de Innovación Cultural. Desea expresar su agradecimiento por el apoyo editorial de la escritora Hannah Chinn y la revisión legal de los asesores Jason Wiener y Erika Dunyak.

de capital principalmente de gente adinerada e instituciones, y generalmente en bases no públicas. Ahora, personas comunes tienen la oportunidad de realizar inversiones de capital por medio de la microfinanciación colectiva anunciada públicamente: hoy en día el 99% finalmente tiene los tipos de oportunidades de inversión que antes solo eran accesibles para el 1%.

El Título III ya está reformando de manera fundamental cómo y a quién este nuevo capital puede fluir. Personas ordinarias pueden invertir para apoyar a un amado negocio local, una librería, café o compañía de teatro, o financiar una idea que puede ser la siguiente Apple o Facebook. Con capital de micromecenazgo, estos inversores minoristas pueden cumplir sus deseos de mejorar sus vecindarios, actuar caritativamente y recolectar ganancias financieras de manera simultánea. La inversión minorista por parte de no millonarios es el actual gran mercado sin explotar, y algunas instituciones financieras ahora están prestando atención.

Considere a BlackRock, el gestor de activos más grande del mundo. Servía principalmente a inversores institucionales, pero recientemente ha cambiado su enfoque a este mercado creciente de inversores individuales. En 2019, más de 20% de su recaudación de fondos (26 mil millones de dólares) vino de inversores minoristas, un mercado que no existía hace cinco años atrás. O considere a Wefunder, una de las muchas nuevas plataformas de capital de microfinanciación que nacieron con el surgimiento del Título III y que actualmente está estableciendo una infraestructura para captar y canalizar este nuevo dinero. Imagine, tal como sugiere el cofundador de Wefunder Greg Belote en una publicación de su blog de 2014, que la empresa emprendedora de realidad virtual Oculus hubiera sido financiada por medio de capital de micromecenazgo en vez del sitio de financiación colectivo Kickstarter, el cual está basado en recompensas. Aunque los inversores hubieran perdido al no recibir equipos, hubieran podido en cambio haber conseguido un retorno de 145X (es decir, 1,000 dólares se habrían convertido en $145,000) cuando Facebook compró la compañía.

Wefunder no está sola. Un número de sitios de microfinanciación permite a las personas e instituciones hacer inversiones en compañías nuevas o en crecimiento y apreciando activos. Algunos incluso permiten invertir activos de jubilación en acuerdos de valores financiados por micromecenazgo, a través de cuentas de jubilación individuales autodirigidas (IRA por sus siglas en inglés), ejemplo de ello es el caso de Alto. Una búsqueda rápida entrega una docena de sitios nuevos, creados para optimizar la inversión en todo, desde empresas emergentes (SeedInvest, Republic, y Wefunder), bienes raíces (Arrived, DiversyFund, LEX, RealtyMogul), instituciones financieras de desarrollo comunitarios (CNote), artes visuales y música (Yieldstreet Prism Fund, Masterworks, Royalty Exchange) hasta tierras de cultivo (FarmTogether y LandFund Partners) y más.

Estamos viendo una diferenciación, experimentación e invención de mercado mientras estas plataformas proveen nuevos tipos de productos y servicios previamente inimaginables. StartEngine, por ejemplo, es una de las primeras en crear un mercado para que las personas intercambien participaciones comerciales de empresas privadas adquiridas por medio de las Regulaciones CF y A+. Ahora mismo, la imposibilidad de negociar títulos de deuda y de renta variable los hace ilíquidos y, por lo tanto, un alto riesgo financiero. El nuevo servicio de StartEngine ilumina lo que podría parecer tener un mercado sólido de comercio Reg CF y A+.

El capital de personas ordinarias y sus ahorros y activos para la jubilación ahora pueden fluir libremente. Esta oportunidad hace de vital importancia que participen aquellos que han sido marginalizados por raza, género o clase, cuyas comunidades históricamente han sido desempoderadas y excluidas del apoyo público convencional, el mercado privado o los sistemas de financiamiento filantrópico. Los inversores que sean pioneros en este nuevo mercado de inversiones de capital privado a nivel minorista darán forma a su infraestructura, herramientas y prácticas, y obtendrán las recompensas financieras de ingresar en el nivel básico de la inversión en empresas antes de que se hagan públicas. Estos inversores deben representar a las personas en toda su diversidad para llevar a cabo la democratización prometida de los Títulos II y III.

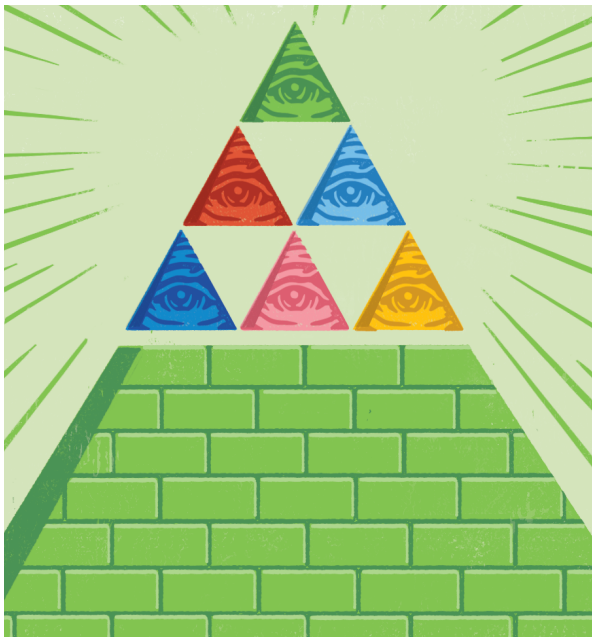


ILUSTRACIÓN POR CHRIS GASH

Backstage Capital es un fondo de capital de riesgo de personas negras, indígenas y de color (BIPOC por sus siglas en inglés), personas LGBTQ+ y mujeres propietarias que se enfoca en invertir en fundadores poco representados. El fondo recientemente aprovechó la ley JOBS para financiar colectivamente el capital para cubrir los costos de funcionamiento de su empresa. Su campaña fue un éxito debido a una amplia y diversa base de seguidores: Backstage alcanzó su primer meta de 1,070,000 de dólares,

el máximo permitido en ese tiempo bajo una Regulación CF, en un periodo de 24 horas de parte de 2,790 pequeños inversores al ofrecer acciones de membresía de su empresa de capital de riesgo en Republic, otra plataforma de capital de microfinanciación fundada por minorías que comparte los objetivos de Backstage de generar riqueza para las BIPOC, mujeres, LGBTQ+ e inmigrantes fundadores que han sido excluidos de los sistemas financieros convencionales. (Backstage finalmente logró recaudar el resto de sus $5 millones en tan solo ocho días.) En otras palabras, una plataforma de microfinanciación que debe su existencia al Título III hizo posible a los seguidores de Backstage, principalmente personas de color no acreditadas, tener colectivamente una participación de propiedad en el futuro de Backstage.

Segundo, bajo la Regulación A+, las entidades privadas ya no están limitadas al uso de plataformas de terceros: pueden recaudar fondos directamente al apelar a sus comunidades mediante una Oferta Pública Directa (DPO por sus siglas en inglés). Por ejemplo, TechSoup, una red de ONG sin fines de lucro que provee productos y servicios tecnológicos a organizaciones sin fines de lucro, actualmente está llevando a cabo una campaña DPO para recaudar 11.5 millones de dólares mediante la emisión de préstamos a inversores no acreditados por tan solo $50; a los inversores se les pagará un interés anual simple, más su principal, al cabo de cinco años.

Los DPO tienen un gran potencial para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro, a las compañías de impacto social y a empresas de servicio comunitario que buscan recaudar un capital significativo de Regulación A+ de las personas a los que ellos sirven y que los valoran. La East Bay Permanent Real Estate Cooperative (Cooperativa de bienes raíces permanentes del Este de la Bahía, EB PREC por sus siglas en inglés), con sede en Oakland, California, recientemente lanzó una campaña DPO, la primera en recibir aprobación SEC para una cooperativa de bienes raíces que se enfrenta al desplazamiento de personas negras a causa de la gentrificación. El DPO de EB PREC señala una solución a un problema que plaga al sector de las organizaciones sin fines de lucro: las organizaciones benéficas por lo general recaudan dinero de donadores e instituciones ricos que no representan a las comunidades que las organizaciones sin fines de lucro tratan de servir. Ahora, con el financiamiento colectivo masivo, la fuente del financiamiento y la comunidad a la que EB PREC sirve (y ante la cual debe rendir cuentas) son la misma.

Finalmente, el crecimiento de la inversión socialmente responsable, las pantallas de desinversión y la inversión de impacto ya muestran que existe una fuerte demanda del mercado de oportunidades de inversión en organizaciones sin fines de lucro, empresas beneficiosas a nivel local y global y negocios que mejoran alguna comunidad. Sin embargo, vemos poco desarrollo en el lado del suministro de esta demanda: las fundaciones privadas, inversores de impacto e inversores no acreditados que apoyan a la comunidad necesitan más oportunidades para mover sus inversiones hacia este nuevo mercado. Necesitan más empresas con propiedad BIPOC en las cuales invertir; más productos de inversión emitidos por fondos de propiedad comunitaria y administrados por cooperativas, y una mayor orientación para redirigir su capital.

CREAR UN MAPA PARA LA INCLUSIÓN

Democratizar el acceso al capital de inversiones no significa que todos en el 99% se beneficiarán sin intervenir. La infraestructura y las prácticas todavía se están moldeando en modos que, de nueva cuenta, excluirán a personas de color, con una abrumadora mayoría de fundadores y personal de plataformas de microfinanciación dirigidas y financiadas por blancos y hombres.

La falta de diversidad es la razón por la que las fundaciones, las organizaciones sin fines de lucro y el gobierno son necesarios para dar forma a mercados de inversión alternativos, inclusivos y justos. El capital filantrópico puede actuar como capital de subvención concesional (es decir, sin expectativa de rendimiento financiero) para permitir nuevas empresas con pista operativa y reservas, tomar posiciones de inversión subordinadas para reducir financieramente el riesgo de participación de las personas sin patrimonio heredado y proporcionar subvenciones o préstamos recuperables con intereses bajos o nulos para fomentar la participación de las BIPOC. Los inversores privados acreditados de alto patrimonio neto pueden proporcionar capital inicial o de crecimiento en términos no extractivos. Y los gobiernos locales y estatales pueden actualizar las pautas para que sus programas y recursos sean accesibles a los fundadores que son BIPOC, cuya participación en este nuevo mercado canalizará este nuevo capital hacia sus comunidades marginadas locales.

No podemos pretender que esta nueva forma de capitalismo de mercado privado hará que estas nuevas estructuras económicas sean útiles y saludables para las personas y el planeta. Debemos actuar ahora, en esta etapa temprana, para asegurar que estos nuevos mercados sean más inclusivos y equitativos. La iniciativa de financiación AmbitioUS del Centro de Innovación Cultural, donde soy presidente y directora ejecutiva, despliega subvenciones, préstamos e inversiones centradas en la construcción de una red alternativa de sistemas económicos basados en la comunidad e impulsados por BIPOC. Reconocemos que se necesita de intencionalidad para ayudar a aquellos que han sido marginados para moldear y beneficiarse de estos nuevos espacios. Una mayor diversidad de personas necesita invertir y participar en esta creación de riqueza, ser proveedores de asistencia técnica accesible para todos, fundar intermediarios y plataformas para canalizar fondos y establecer nuevos modelos y condiciones de negociación.

ANDREW SERAZIN es president de la Templeton World Charity Foundation y ex director del programa Global Health Discovery & Translational Science en la Fundación Bill & Melinda Gates. En 2019, fue nombrado Joven Líder Global por el Foro Económico Mundial.

La importancia de "la intención del donante" para la estrategia filantropica

Lejos de limitar a las fundaciones, la intención del donante las protege del pensamiento a corto plazo y libera su creatividad.

POR ANDREW SERAZIN

Cuando el famoso inversor y filántropo Sir John Templeton falleció en 2008, dejó atrás aproximadamente 1,000 páginas escritas a lo largo de 15 ensayos y libros. Su intención era que los documentos sirvieran de guía a los oficiales de la Templeton World Charity Foundation en su largo recorrido. "Ahora y por los siglos venideros, el propósito de los fundadores es ayudar a los humanos a crecer en humildad y a crecer en entusiasmo por la investigación y los descubrimientos," escribió en su memorando de asociación.

La guía transmitida en estos documentos conforma el núcleo de la intención del donante de Templeton. Tales documentos, que consagran los deseos e intenciones de los donantes, son centrales para el contrato social que sanciona la filantropía. Este contrato social conlleva obligaciones tales como un pago mínimo y el requerimiento de servir a propósitos caritativos públicos. Para el donante, le garantiza derechos como los incentivos fiscales y la libertad para dar de acuerdo con sus intenciones. La cuestión con la intención del donante es particularmente importante a medida que nos embarcamos en una transferencia de riqueza intergeneracional estimada en $68 billones durante los próximos 25 años que acuñará a una nueva generación de filántropos.

La intención del donante se centra en tres cuestiones: ¿Qué constituye a los propósitos caritativos apropiados?, y, ¿cómo nos damos cuenta de un mundo cambiante? En 1601, el Estatuto Inglés de Usos Caritativos definía qué fines se consideraban caritativos, estableció comisionados para asegurar que las organizaciones benéficas fueran manejadas con propiedad y estableció las condiciones bajo las cuales los tribunales podrían desviarse de la intención del donante. Una voluntad podría verse alterada solo si los deseos del donante fueran determinados como ilegales, indefinidos o imposibles de lograr. En contra de estos lineamientos, las organizaciones benéficas y fundaciones han tenido la libertad de operar como entidades voluntarias y privadas por 400 años.

Los escépticos han desafiado la sabiduría de este contrato social. En 1880, el político victoriano reformista Sir Arthur Hobhouse se preguntó en su provocativo título The Dead Hand, "Puede haber momentos de una conciencia abierta y esfuerzo activo, pero la pregunta es si las fundaciones ricas derivadas de origen privado no gravitan invariablemente hacia la pereza y la indolencia." Hobhouse proponía eliminar por completo los fideicomisos caritativos a perpetuidad.

Esfuerzos de reforma más recientes (y menos drásticos) incluyen el incremento de requisitos de pagos, la limitación de los pagos a familiares y una regulación más estricta de la gobernanza. Algunos críticos también quieren limitar la intención del donante. Por ejemplo, el filósofo Barry Lam del Colegio Vassar, argumenta que la adhesión a la intención del donante es una práctica inmoral que da una preferencia indebida por los muertos sobre los vivos.

Si bien algunas propuestas ameritan una consideración cuidadosa, los intentos por debilitar la integridad y durabilidad de la intención del donante están erradas. Por el contrario, un profundo entendimiento de la intención de donante es esencial para el éxito actual de una filantropía creativa. Durante mi tiempo como presidente de Temple World Charity Foundation, he encontrado que la intención de nuestro fundador —y amplias palabras— nos han ayudado en numerosas formas, desde prevenir el avance de la misión y mantener una perspectiva a largo plazo hasta fomentar la creatividad y la asunción de riesgos en nuestras subvenciones.

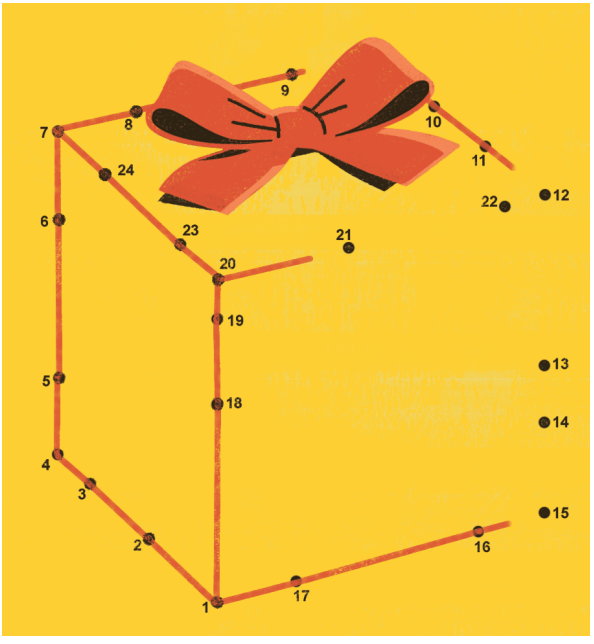


ILUSTRACIÓN DE CHRIS GASH

VISIÓN DE SIGLOS

La guía escrita con claridad ayuda a la administración y a los fideicomisarios a construir una imagen coherente de la cosmovisión subyacente al donante. "Intención" viene del latín intendere, uno de los significados es "estirar hacia". En este sentido, la intención del donante se trata de aspiración y de futuro, no del pasado. Permite la aplicación

de una filosofía o perspectiva central a nuevas circunstancias no previstas por el donante. La intención del donante tampoco requiere rastrear sus acciones cuando el donante está con vida. La intención se obtiene de las motivaciones y la filosofía del donante; es solo una lista de proyectos fundados en su tiempo de vida. "La intención del donante de Templeton es una tela elástica," comentó recientemente uno de nuestros fideicomisarios. "Lo que haces depende del juicio de la administración y los fideicomisarios."

Templeton creía en la expansividad y en el misterio de la condición humana y en la búsqueda del sentido, del propósito y la verdad. En su libro Possibilities for Over One Hundredfold More Spiritual Information del año 2000, él hizo muchas preguntas provocadoras: "¿Está la creatividad acelerando? ¿Hay una razón para pensar que este nuevo mundo de mente y libre albedrío será el fin del progreso? ¿La nueva vista amplificará las posibilidades masivamente? ¿Qué aspectos inesperados de la realidad emergerán a continuación?" Expresó él este profundo entendimiento de nuestro lugar y propósito en el universo en varias formas: progreso espiritual, humildad en la teología y un enfoque humilde, entre otros giros de la frase. En conjunto estas descripciones ofrecen una profunda declaración de intenciones, y Templeton tenía la intención de que la fundación siguiera esta búsqueda durante siglos.

Esta visión de siglos informa cómo nuestra fundación hace planes y decisiones a corto plazo. Por ejemplo, nuestra estrategia de cinco años se enfoca en identificar innovaciones potenciales para el florecimiento humano, el cual creemos puede tomar muchas décadas para llegar a buen término. El florecimiento humano engloba muchas dimensiones de bienestar físico, mental, social y espiritual. Florecimiento connota crecimiento, resiliencia y progreso. Estamos comprometidos a promover aspectos positivos de la vida humana, en oposición a tratar de arreglar problemas específicos como una enfermedad en particular. Consecuentemente, nosotros hacemos investigación en materias como el perdón, conexiones sociales, inteligencia, toma de decisiones moral y consciencia. El hilo en común es la creencia de que la ciencia puede mejorar el entendimiento de estos componentes críticos del florecimiento holístico. A diferencia de los avances médicos o técnicos, estas capacidades individuales no solo pueden nutrirse y cultivarse a lo largo de la vida, si no durante muchas generaciones.

Ya sea por la presión del grupo, la falta de disciplina o la rotación organizacional, muchas fundaciones privadas son arrastradas a un pantano de causas sociales que están de moda. La intención del donante actúa como un baluarte ante ese pensamiento grupal. Por ejemplo, en lugar de abordar directamente cuestiones comprensiblemente importantes como atender el cáncer o el secuestro de carbono, invertimos en enfoques que permitan a los seres humanos estar en su mejor momento. No encontrarás un Objetivo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas enfocado en el perdón, pero creemos que herramientas prácticas y efectivas que apoyen a las personas en su jornada de perdón tiene múltiples y transformativos beneficios.

De manera más simple, muchas fundaciones se dedican a causas valiosas como investigación de vacunas o acabar con la inseguridad de alimentos, pero hay muy poco financiamiento a investigaciones relacionado con rasgos humanos vitales tales como el perdón o la colaboración, los cuales podrían ayudar a conseguir dichos objetivos. Los escritos de Templeton nos permiten explorar esas áreas subdesarrolladas, particularmente las que versan sobre problemas sociales y éticos los cuales pueden tomar décadas o siglos en desarrollarse.

Este conocimiento nos ayuda a buscar proyectos ambiciosos y de largo término mientras se deja de lado el corto plazo y las presiones para acelerar las donaciones por encima del nivel sostenible. En esta escala, el deseo de lineamientos flexibles se vuelve obvio. Uno de los documentos esenciales de Templeton es simplemente una lista de preguntas, la cual nos permite examinar nuestras suposiciones y pensar de manera creativa a medida que el mundo cambia con el tiempo.

ESTÍMULO AL RIESGO

Un claro entendimiento de la intención del donante también hace más sencillo tomar riesgos. Tal como ha advertido el científico político Rob Reich de la Universidad de Stanford, porque las fundaciones pueden operar en un horizonte de tiempo tan prolongado, uno de sus propósitos centrales debería ser tomar riesgos en "la experimentación y la innovación de políticas sociales que no deberíamos ver habitualmente en el sector comercial o estatal." Un buen ejemplo de cómo la intención del donante permite una toma de riesgos estratégica es en nuestra iniciativa Global Innovations for Character Development, cuyo objetivo es financiar innovaciones científicamente sólidas que promuevan y midan el desarrollo del carácter.

En este portafolio, requerimos que la subvención vaya directamente a una institución en un país de ingresos bajos o medios. En contraste, casi 90% de los fondos de la filantropía global pasa por intermediarios que cobran los gastos generales y actúan como intermediarios de quienes realmente hacen el trabajo en el campo. En esos países, los donantes suelen ver como un riesgo a la pequeña infraestructura administrativa de las instituciones. Pero Templeton tenía una perspectiva explícitamente global que nos ha animado a tomar estos riesgos percibidos. Dos de sus trabajos, The Essential Worldwide Laws of Life y Wisdom form World Religions, se relacionan con los grandes depósitos del conocimiento y la perspicacia humanos sin importar el credo o la nación. Las palabras de nuestro fundador y su cosmovisión expansiva nos ayudaron a tomar riesgos informados en la búsqueda de innovaciones que permitan el florecimiento humano.

Claro que es fácil elogiar la intención del donante en teoría, pero es más difícil darle seguimiento en la práctica. El mundo real es desordenado, e incluso los documentos realizados con mayor cuidado pueden tener dificultades para dar cuenta de eso. Algunas veces el cambio es necesario porque nuestra sociedad evoluciona para lo mejor. Tanto mi esposa como yo fuimos ganadores de la beca Rhodes —un ejemplo perfecto de una

institución que desesperadamente necesitaba un cambio cuando finalmente aceptó a las mujeres en 1977. Cambiar la confianza de Cecil Rhodes requirió una ley del parlamento. Este cambio legal permitió un mayor cumplimiento de su intención de utilizar las becas como un medio para "pelear la lucha del mundo".

La visionaria mente de Sir John Templeton y el sofisticado encuadre de su intención tal vez sea una excepción si se juzgan por estándares históricos. Sin embargo, dada la inminente transferencia masiva de riqueza intergeneracional, tal vez su enfoque de la intención del donante debería convertirse más en la regla. Pensar cuidadosamente en la intención de un donante proporciona incentivos para que los donantes donen, al mismo tiempo que garantizar que los futuros fideicomisarios y gerentes tengan la libertad de actuar creativamente, asumir riesgos y adaptarse para enfrentar los desafíos de un mundo cambiante.

Los nuevos filántropos quienes apenas están iniciando a deliberar sobre cómo asignar su dinero deberían prestar atención a varias lecciones importantes de nuestra experiencia en Templeton World Charity Foundation. La primera es registrar su intención. Si bien no tiene que ser tan voluminosa como lo son los textos de Templeton, un proceso de escritura riguroso no solo será útil para documentar sus deseos, sino para clarificar lo que son y las implicaciones que habrá en el futuro. Del mismo modo, los filántropos deberían pensar menos en términos de instrucciones específicas, las cuales pueden distorsionarse por las circunstancias y costumbres cambiantes, y pensar más en términos de valores y principios subyacentes. Finalmente, deberían considerar cómo los mecanismos y procesos de la toma de decisiones puede dar cuenta de un mundo cambiante.

Así como el soneto requiere de la constricción de la métrica y la rima para ejecutar su particular magia, una fundación —grande o pequeña— requiere de la inspiración y la guía de sus fundadores para darle dirección. Si bien no debemos seguir esa intención servilmente, debemos reconocerla por lo que es: una herramienta esencial para crear un mundo mejor.

Stanford SOCIAL INNOVATION Review *En Español*

hace un llamado a toda persona interesada en temas de innovación social, a presentar propuestas de artículos para nuestra revista.

Buscamos publicar artículos sobre:

- Conocimientos prácticos, procesables, innovadores y respaldado por ejemplos que ayuden a las organizaciones a hacer mejor su trabajo.

- Ideas interesantes, originales e importantes sobre innovación social.

- Nuevas perspectivas sobre ideas ya existentes.

- Organizaciones o proyectos que sean innovadores en sus prácticas.

- Investigaciones o experiencia sustancial con cierto tema relacionado a la innovación social que se puedan poner en práctica.

- Soluciones nuevas y creativas a un problema social, ambiental u organizacional. Una nueva perspectiva que ilumine el problema y ayude a informar la toma de decisiones.

INVESTIGACIÓN

LO MÁS DESTACADO DE LAS REVISTAS ACADÉMICAS

CHANA R. SCHOENBERGER (@cschoenberger) es una periodista establecida en la ciudad de Nueva York. Escribe sobre negocios, finanzas e investigaciones académicas.

TECNOLOGÍA

Repartidores de comida china, ¡es hora de unirse!

POR CHANA R. SCHOENBERGER

En las ciudades chinas, el servicio a domicilio de restaurantes es fácil, refinado y económico. Mucha gente, incluyendo familias de clase media y estudiantes, ordenan incluso hasta tres veces por semana. Del otro lado de la ecuación, claro, está el ejército de repartidores desplegado por las dos principales compañías de reparto: Meituan y Ele.me, que juntas emplearon a 5.7 millones de repartidores en 2018. Estos repartidores en motocicleta desafían el tráfico, salarios bajos y condiciones difíciles de trabajo a cambio de una mayor libertad de la que tendrían si trabajaran en una fábrica.

Ya-Wen Lei, profesora adjunta de sociología en la Universidad de Harvard, empezó a estudiar este mundo cuando algunos obreros, a quienes entrevistaba para saber sobre una campaña nacional china para automatizar el sector manufacturero, renunciaron a sus trabajos para convertirse en repartidores en motocicleta.

La vida de los trabajadores en las fábricas y en los dormitorios administrados por las compañías era difícil, así que "en un inicio pensé que eran felices" en su nuevo empleo como repartidores, dice Wen. Pero cuando entrevistó a un exobrero, se sorprendió al enterarse de que estaba involucrado en protestas en contra de la plataforma de reparto para la cual trabajaba ahora.

"Muchos trabajadores están muy enojados con la manera en que estas compañías de plataforma controlan a la fuerza laboral", dice Wen.

La breve historia de descontento laboral entre los repartidores involucra conflictos en torno al dinero y las condiciones de trabajo. Wen explica que cuando estas plataformas de reparto cambiaron las reglas sobre cuánto ganarían los trabajadores por un cierto número de repartos, los empleados se movilizaron y obligaron a las compañías a ceder, al menos parcialmente, varias veces en los últimos años. En un país donde las reglas laborales son, por lo general, estrictas, el gobierno no se preocupa por huelgas de estos trabajadores con empleos menores, pues no ponen en riesgo la estabilidad social. Sin embargo, este sector en conjunto sí es importante, ya que funge como una reserva crucial para absorber a trabajadores destituidos de la industria manufacturera y a otros trabajadores marginados, dice la investigadora.

Con huelgas y otras acciones laborales al alza entre los repartidores chinos, Wen decidió estudiar el sector a través de entrevistas para así entender cómo los trabajadores conectan para ejecutar las protestas, incluso cuando en muchos casos trabajan esencialmente solos, sin colegas ni camaradería. Comparó dos tipos de plataformas utilizadas por Meituan y Ele.me: plataformas de servicio, donde los repartidores tienen un espacio de trabajo fijo, una estación de trabajo propia, un supervisor y trabajan junto a otros; y las plataformas de empleo esporádico, donde no comparten un empleador o espacio común, y la IA de la plataforma digital asigna los repartos con base en la ubicación y los indicadores clave de desempeño (ICD). Para su sorpresa, Wen encontró que "los que trabajan en plataformas de empleo esporádico son quienes organizan huelgas y protestas con mayor frecuencia, a pesar de estar más dispersos y no conocerse entre sí". Su estudio describe cómo la arquitectura de la plataforma de empleo esporádico jugó un rol en el descontento de los trabajadores, pues desconfiaban de las decisiones hechas por la plataforma digital y no podían comunicarse cara a cara con un jefe humano para reclamar y buscar mejoras.

Wen encontró en las entrevistas que los trabajadores esporádicos insatisfechos lograban organizarse en grupos de redes sociales donde podían discutir sus problemas. Por lo general, un grupo de cuatro o cinco repartidores se convertía en el núcleo de la protesta, y a menudo se reunían para cenar después del trabajo.

Wen descubrió que los trabajadores que iniciaban las huelgas en contra de las

ILUSTRACIÓN DE ADAM MCCAULEY

compañías de reparto tendían a tener ingresos más altos y se dedicaban de tiempo completo al trabajo esporádico en estas plataformas; algunos también tenían experiencia en fábricas, donde aprendieron a organizar las protestas. Los trabajadores en el núcleo de la protesta reclutaban a unos diez colegas más para llevar a cabo patrullajes y cometer actos violentos, por ejemplo, atacar las motocicletas de repartidores que no se unieron a las protestas. Asimismo, intentaban crear alianzas con los restauranteros, quienes con frecuencia también están disconformes con las cuotas que las plataformas de reparto extraen para conectar a los consumidores con los restaurantes. Algunos dueños de restaurantes, encontró Wen, regalan comida gratis a los repartidores en huelga.

Los métodos de investigación utilizados por Wen para entender el descontento de los repartidores incluyó trabajo de campo, 68 entrevistas, información etnográfica y 87 instancias de movilizaciones de trabajadores, huelgas incluidas. Además de elementos de control tecnológico y algorítmico, que usualmente son considerados por investigadores que publican en inglés sobre asuntos laborales en la economía de plataforma, Wen consideró "aspectos de control legales y organizacionales", comenta. Por ejemplo, los contratos laborales dan a la compañía un derecho unilateral de cambiar las reglas y los costos, lo que vuelve precaria la situación de los trabajadores e implica que tengan que movilizarse para lograr ser escuchados. Esto se vuelve especialmente intolerable para los trabajadores esporádicos, pues este cambio en reglas y costos es decidido por una plataforma digital y no tienen oportunidad de entablar un diálogo o recibir una explicación.

Mary Gallagher, profesora de ciencias políticas de la Universidad de Michigan, considera el trabajo de Wen como "el estándar de referencia por la forma en que usa diferentes tipos de análisis".

La contribución más importante de esta investigación, dice Gallagher, "es mostrar cómo los trabajadores de estas nuevas industrias en la economía de trabajos esporádicos y de corta duración, son capaces de encontrar maneras de construir solidaridad aun cuando no están juntos en un centro de trabajo y, quizá, nunca se conozcan en persona". Aunque China ha avanzado más que Estados Unidos en cuanto al nivel de penetración de esta infraestructura de trabajos esporádicos y repartidores de alimentos, compañías estadounidenses como Instacart y DoorDash tienen esquemas de trabajo similares, y dice: "los empleadores creían que sería difícil de organizar, pero en realidad puede haber solidaridad". ■

Ya-Wen Lei, "Repartir solidaridad: arquitectura de plataforma y discordia colectiva en la economía china de plataforma", *American Sociological Review*, vol. 86, no. 2, 2021, pp. 279-309.

CIUDADES

El salario de la violencia policial

POR CHANA R. SCHOENBERGER

Cuando Desmond Ang crecía en Virginia, había pocas personas asiáticas alrededor. "Nadie que se pareciera a mí", recuerda. "Como resultado, pienso mucho en la medida en que, cuando eres una minoría o cualquier grupo marginado, esto afecta tus horizontes y lo que piensas que puedes hacer.

Ahora, como economista aplicado y profesor adjunto en la Escuela Kennedy de Harvard, Ang ha profundizado en el tema de los asesinatos policiales y su impacto en los jóvenes que viven cerca de donde estos ocurrieron. En un nuevo artículo, Ang analiza una serie de 627 incidentes policiales fatales en el condado de Los Ángeles y los resultados educativos, sociales y de salud mental de los estudiantes de secundarias y bachilleratos públicos cercanos. Los resultados son contundentes: "Al aprovechar la variación hiperlocal en lo cerca que viven los estudiantes de un asesinato, encuentro que la exposición a la violencia policial conduce a una disminución persistente de las evaluaciones escolares (el GPA), a una mayor incidencia de trastornos emocionales y a menores tasas de finalización de los estudios secundarios o de bachillerato y de matriculación en la universidad", escribe Ang.

Como estrategia empírica, la investigación de Ang utiliza la terrible aleatoriedad de la violencia policial en barrios desfavorecidos de Los Ángeles como Compton y Watts, donde la mayoría de los residentes son minorías raciales, de 2002 a 2016. El estudio analiza los resultados de 700,000 estudiantes del Distrito Escolar Unificado de Los Ángeles (LAUSD por sus siglas en inglés), y compara a los que viven en el barrio en general con aquellos que viven cerca del lugar de un asesinato policial, así como los resultados propios de los estudiantes a lo largo del tiempo, antes y después del asesinato. Ang analiza si ese asesinato involucró a un individuo armado o desarmado y compara los asesinatos policiales con otros homicidios en el vecindario que no involucraron a la policía. "Estos efectos son impulsados en su totalidad por estudiantes negros e hispánicos en respuesta a los asesinatos policiales de otras minorías, y son mayores en los incidentes que involucran individuos desarmados", escribe.

Ang encontró que las consecuencias de un asesinato policial pueden ser vistas casi inmediatamente. Los estudiantes que viven a menos de media milla del lugar del asesinato se quedaron en casa y no asistieron a la escuela en una mayor medida los días

DANIELA BLEI es historiadora, escritora y editora de libros académicos. Sus escritos pueden consultarse en daniela-blei.com/writing. Publica en Twitter esporádicamente: @tothelastpage.

posteriores al tiroteo. Durante varios semestres posteriores, los estudiantes cercanos al área tuvieron calificaciones más bajas. Los efectos pueden persistir por años: cuando la policía mata a alguien cercano al área, los estudiantes que están en noveno grado tienen 3.5% menos de probabilidad de graduarse de la secundaria y 2.5% menos de ir a la universidad, descubrió Ang.

¿Por qué sucede esto? El efecto en los estudiantes podría provenir de sus preocupaciones por la posibilidad de estar en el otro extremo de la violencia policial, dice Ang. Esto podría llevar a sentimientos negativos sobre las figuras de autoridad en su conjunto, especialmente si se toman en cuenta las estadísticas sobre los cargos penales de los policías que matan a personas. De los 627 incidentes, solo uno llevó a la acusación contra un agente. "Las percepciones de discriminación pueden trasladarse a cómo te sientes con tu profesor, cómo te sientes con tu escuela o cómo te sientes con el gobierno", menciona Ang.

El estudio no arrojó un patrón claro de los resultados de los estudiantes en función de si el oficial de policía que mató a alguien en el vecindario era una minoría, observa Ang. (Una pluralidad de agentes de policía de Los Ángeles son minorías, al igual que la mayoría de los estudiantes de las escuelas públicas de LAUSD). Los hallazgos destacan el problema del aumento de la vigilancia policial en la prevención de la delincuencia urbana, y en particular el dilema de permitir la discreción policial sobre el uso de la fuerza.

"Habrá errores cuando se permite que la policía mate a la gente", dice Ang. "Cómo se hacen esos compromisos?"

La investigación plantea cuestiones cruciales sobre cómo la sociedad debe diseñar los protocolos policiales, en particular, cómo equilibrar la reducción de la delincuencia a partir de una mayor vigilancia policial con los problemas que conlleva una fuerza policial más fuerte y potencialmente más violenta, dice Jennifer Doleac, profesora adjunta de Economía en la Universidad A&M de Texas.

"Se ha trabajado mucho para demostrar que la policía reduce la delincuencia, y ha habido muchas pruebas anecdóticas y cualitativas de que las acciones de los agentes de policía pueden conllevar grandes costos sociales, pero ha sido muy difícil cuantificar estos costos", menciona Doleac. "El estudio de Desmond es uno de los primeros en medir rigurosamente algunos de los costos sociales de la actuación policial". ■

Desmond Ang, "The Effects of Police Violence on Inner-City Students" ("Los efectos de la violencia policial en los estudiantes del centro de la ciudad"), *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 136, no. 1, 2021, pp. 115-168.

SERVICIOS SOCIALES

El trabajo de inclusión en un servicio de urgencias

POR DANIELA BLEI

April L. Wright, profesora de Administración en la Universidad de Queensland en Brisbane, Australia, estudia los servicios de urgencias. En 2014, mientras Wright recolectaba datos para un proyecto sobre el trabajo de gestión en hospitales públicos, comenzó el brote de ébola en África Occidental. El gran hospital urbano donde Wright llevaba a cabo su investigación, ahora designado como un lugar de respuesta y tratamiento del ébola, se convirtió en uno de los pocos lugares del país en recibir casos potenciales.

Wright conocía bien el hospital y por primera vez, observó que el temor se apoderaba de las operaciones diarias y que disminuía la confianza en la capacidad del servicio de urgencias para evaluar el riesgo de ébola y asegurarse de que se disponía de recursos suficientes. En Australia, los servicios de urgencias públicos brindan atención de alta calidad y acceso universal, a menudo en situaciones de riesgo relacionadas con enfermedades contagiosas y pacientes violentos. Pero el espectro del ébola provocó una crisis de confianza y propósito que amenazó con socavar la respuesta de los servicios de urgencias.

Wright hizo equipo con Alan D. Meyer, profesor de Administración en la Escuela de Negocios Lundquist de la Universidad de Oregón; Trish Reay, profesora en el Departamento de Estrategia, Emprendimiento y Gestión en la Universidad de Alberta; y Jonathan Staggs, profesor de Negocios en el Christian Heritage College en Brisbane, Australia, para investigar cómo los profesionales de primera línea, quienes están obligados a atender a todos los que entran por sus puertas, equilibran el riesgo, las emociones morales y el miedo durante una emergencia sanitaria global. Su investigación ha atraído la atención y elogios por sus implicaciones para el manejo de la pandemia de COVID-19.

"En ese momento, no podía entender del todo qué estaba pasando", menciona Wright al recordar la crisis de 2014. "Pasaron algunos años después del suceso para desarrollar un marco teórico que permitiera entender realmente lo que sucedió". Al examinar las notas de campo, las observaciones etnográficas y las entrevistas, Wright y sus colaboradores se propusieron analizar la intersección de las emociones y el trabajo institucional.

Su estudio introduce un nuevo concepto, "lugares de inclusión social", para referirse a cualquier entorno que esté institucionalmente "dotado por una sociedad o comunidad con recursos materiales, significado

ILUSTRACIÓN POR ADAM MCCAULEY

y valores" para servir a todos los ciudadanos y satisfacer las necesidades humanas esenciales, como los parques públicos, las bibliotecas y las escuelas.

"Este servicio de urgencias y el personal que lo compone siempre fueron conscientes de su función de servir como un lugar de inclusión social, un sitio seguro para todos los australianos", menciona Wright. Sin embargo, en una epidemia, "el desafío es que la inclusión social conlleva un riesgo, y lo que se requiere es que las personas que trabajan en el servicio de urgencias tengan un fuerte compromiso e identidad más allá de su identidad profesional".

La crisis de ébola puso de manifiesto la precariedad de este lugar particular de inclusión social, aun cuando su carácter inclusivo se reforzaba constantemente tanto a nivel estatal como social. Los autores encontraron que se requería un esfuerzo y apoyo constantes para mantener la misión del servicio de urgencias. Las normas sociales y los reglamentos en el lugar de trabajo no fueron suficientes para garantizar que los profesionales de la salud de primera línea permanecieran motivados para difundir la inclusión sobre el terreno.

El mitigar el riesgo y manejar el miedo durante la crisis dependía de la capacidad de los médicos y enfermeras para adoptar una identidad de "custodios". Esta identidad los llevó a "defender los más altos ideales de un servicio de emergencias público", según los autores. Describen cómo los trabajadores manejaron las tensiones causadas por las limitaciones de recursos y el riesgo basándose en prácticas de racionamiento y habilitación de recursos, y mitigación y prevención de daños.

"Un mecanismo clave para resolver estos conflictos y controlar el miedo fueron las emociones morales de los custodios", explica la investigación. Redirigir el miedo y las emociones morales autoconscientes hacia el valor y la atención exigió un flujo constante de información, capacitación, equipamiento y recursos. Solo entonces el servicio de emergencias funcionó con plena confianza y propósito como lugar inclusivo, seguro y accesible universalmente.

"Este estudio sugiere la necesidad de pensar en cómo los custodios, o aquellos que sienten la responsabilidad de mantener la inclusión social, trabajan para garantizar la inclusión a pesar de los riesgos y amenazas", dice Ann Langley, profesora de Administración en HEC Montreal. "Los espacios de inclusión social son instituciones frágiles y podrían colapsar bajo presión. Requieren de un esfuerzo continuo por parte de las personas que se sienten responsables de ellos para garantizar su mantenimiento.

Si bien este estudio aporta lecciones sobre cómo apoyar a los trabajadores de la salud de primera línea y mantener los servicios de urgencia durante la pandemia de COVID-19, tiene implicaciones para otros entornos en los que el acceso abierto y la inclusión son valores fundamentales.

"Lo que hizo COVID-19 fue amenazar los lugares de inclusión, y no solo en las organizaciones del cuidado de la salud", afirma Langley. "Pensar dónde están los espacios de inclusión social de nuestra sociedad, y cómo son y pueden mantenerse, es verdaderamente importante para el mantenimiento de una sociedad democrática.

April L. Wright, Alan D. Meyer, Trish Reay, y Jonathan Staggs, "Maintaining Places of Social Inclusion: Ebola and the Emergency Department" ("Mantener los lugares de inclusión social: el ébola y los servicios de emergencia"), *Administrative Science Quarterly* vol. 66, no. 1, 2021, pp. 42-85.

DERECHOS HUMANOS

Cómo el trabajo ayuda a los refugiados a prosperar

POR DANIELA BLEI

A partir de una orden ejecutiva promulgada en febrero, el presidente Joe Biden se ha comprometido a reconstruir el Programa de Admisiones de Refugiados de Estados Unidos, que cuenta ya con 41 años, después de que el gobierno de Trump lo destruyera. Con un número cada vez mayor de refugiados que pueden reasentarse en los Estados Unidos, es probable que los defensores se centren de nuevo en facilitar su integración y bienestar. Los desafíos de adaptarse a una nueva cultura, lengua y forma de vida suelen agravarse en una sociedad que estigmatiza y discrimina

a los refugiados por quitarles supuestamente puestos de trabajo y financiación a los ciudadanos.

Un nuevo estudio realizado por John Schaubroeck y Ann C. Peng, ambos profesores de Administración en el Colegio de Negocios Robert J. Trulaske, Sr. de la Universidad de Missouri; Dong Pei, estudiante doctoral en el mismo departamento y Ozgur Demirtas de la Universidad Kayseri en Turquía, examina lo que se necesita para que los refugiados prosperen en las sociedades de acogida. A partir de los datos de una encuesta realizada a 389 refugiados sirios en centros de trabajo de un país sin nombre "en el nexo de los continentes asiático y europeo", y traducidos del inglés al árabe y de nuevo al inglés para garantizar su exactitud, los autores analizaron la identidad social en el centro de trabajo y sus profundos efectos psicológicos en el proceso de transición a la sociedad del país de acogida.

"Los lugares de trabajo son algunos de los sitios más importantes de socialización", dice Betina Szkudlarek, profesora de administración en la Escuela de Negocios de la Universidad de Sídney. "Para las comunidades marginadas, como los refugiados, el trabajo podría ser el primer lugar en el que sienten que vuelven a pertenecer".

Los autores descubrieron un factor clave asociado a la adaptación exitosa de los refugiados: altos niveles de identificación organizacional o "superposición entre la identidad personal y la identidad social como miembro de una organización", lo que incluye relaciones productivas con los compañeros de trabajo, la mayoría de ellos procedentes del país de acogida. Cuando los refugiados experimentan un fuerte sentido de pertenencia en el trabajo, su organización se convierte en "una plataforma de creencias y emociones positivas" que sirven como un puente entre "su identidad como refugiado y la de miembro de la sociedad de acogida", explica el estudio.

Además de los niveles más altos de identificación organizacional, "la percepción del estatus como empleado", es decir, la percepción de ser tratado como un empleado, promovió una mayor iniciativa en el trabajo y una mayor participación en actividades e instituciones fuera del trabajo, como escuelas, deportes y mezquitas, lo que los investigadores llaman "integración a la comunidad". Los autores utilizaron los reportes de los supervisores para rastrear si un individuo tomaba la iniciativa personal de ir más allá de las expectativas mínimas del empleo, y midieron la identificación organizacional y la percepción del estatus de empleado en cuestionarios administrados en un periodo de dos meses.

En la literatura sobre el reasentamiento de refugiados, los académicos y defensores han establecido las diversas maneras en que el simple hecho de tener un trabajo ayuda a crear oportunidades y a mitigar los desafíos durante el proceso de adaptación a la sociedad del país de acogida. "En nuestro caso", dice John Schaubroeck, "nos basamos en una literatura separada sobre la identificación organizacional para demostrar que, si se establece una relación de alta calidad con la organización en la que trabajas, hay implicaciones psicológicas". Schaubroeck y sus coautores citan una investigación en identidades transicionales que muestra cómo los presos de Estados Unidos obtuvieron mejores resultados después de ser empleados en un negocio u organización antes de su liberación. "El grado en que estos individuos tenían una relación de alta calidad, que se refleja en su identificación organizacional, les daba mucha más confianza en reintegrarse a la sociedad ", menciona Schaubroeck.

Al destacar la importancia del "clima de diversidad" de la organización, que se refiere a las actitudes y creencias sobre si los empleados de todas las categorías sociales, incluyendo refugiados, son tratados de forma justa y respetuosa, y no son discriminados, el estudio deja en claro que el trabajo en construir una relación de alta calidad con una organización difícilmente incumbe solo a los refugiados. Depende de un lugar de trabajo inclusivo.

"Esperábamos que el estatus de empleado estuviera muy relacionado con la identificación organizacional, pero que la relación sería mucho más débil si el clima de diversidad no era favorable", dice Schaubroeck. Los niveles de estigmatización en general en la sociedad del país de acogida también afectan a la relevancia de la identidad propia como refugiado, encontraron los autores, y a "la medida en que contribuyen proactivamente a la organización y establecen conexiones con la comunidad".

Su investigación muestra cómo las afirmaciones personales en el trabajo se trasladan a la vida doméstica de forma que pueden facilitar la adaptación de los refugiados. Una mayor participación social con los nacionales del país de acogida, a través de la iniciativa laboral y la integración en la comunidad, es una clara señal de éxito. "El hecho de que la identificación organizacional pueda traducirse en el compromiso de los refugiados con su comunidad en general subraya la importancia de los lugares de trabajo inclusivos, no solo para el bienestar del empleado o el resultado final de la empresa, sino para nuestras sociedades en general también", afirma Szkudlarek.

John M. Schaubroeck, Ozgur Demirtas, Ann Chunyan Peng, y Dong Pei. "'I' Am Affirmed, but Are 'We'? Social Identity Processes Influencing Refugees' Work Initiative and Community Embeddedness" ("'Yo' me afirmo pero, ¿'nosotros' nos afirmamos? Procesos de identidad social que influyen en la iniciativa laboral y su integración en la comunidad"), Academy of Management Journal, febrero 21, 2021.

RESEÑAS DE LIBROS

TÍTULOS NUEVOS Y DESTACADOS

Vender la diversidad

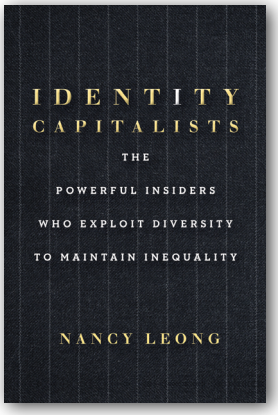
Identity Capitalists (Capitalistas de identidad) revela los fines lucrativos detrás de las estrategias de diversidad e inclusión.

RESEÑA POR RICHARD THOMPSON FORD

Con la creciente popularidad de Black Lives Matter, las personas negras ahora son muy requeridas. De repente, en nombre de la "diversidad e inclusión", modelos de raza negra aparecen en la publicidad de todas las grandes marcas, tiendas de conveniencia y diseñadores de moda, incluso en aquellos que han construido una imagen en torno a un pedigrí europeo o de exclusividad para blancos. Las empresas del Fortune 100, instituciones artísticas, organizaciones filantrópicas de la alta sociedad y universidades de élite se han precipitado para crear justicia racial e iniciativas de igualdad, las cuales por razones prácticas y simbólicas requieren de la participación de personas de color. Como resultado, estas personas han sido invitadas a unirse a instituciones altamente selectivas en números sin precedentes.

¿Es esa la cara del progreso? ¿O existe algo vagamente inquietante en esta prisa por adoptar la diversidad? Estas son las preocupaciones que motivan el nuevo libro de Nancy Leong: *Identity Capitalists: The Powerful Insiders Who Exploit Diversity to Maintain Inequality* (*Capitalistas de identidad: los privilegiados poderosos que aprovechan la diversidad para mantener la desigualdad*). El impulso por generar diversidad e inclusión, insiste la autora, está corrompido porque lo motiva no una búsqueda desinteresada de justicia, sino una despiadada lógica de mercado. Cada gesto que apunta hacia una equidad racial está diseñado para generar dividendos a la institución que lo produce; la justicia racial se busca solo en función de sus propósitos lucrativos. "El capitalismo de identidad no busca promover la tolerancia, diversidad, inclusión o equidad", explica Leong. "Se trata del interés propio y del poder... las instituciones utilizan el capitalismo de identidad para dar una buena imagen propia... es un esfuerzo para ganar estatus social sin hacer el trabajo duro de crear un progreso racial trascendente como sociedad".

Leong, profesora del Strum College of Law de la Universidad de Denver, ofrece ejemplos notables del uso cínico de la diversidad con fines de relaciones públicas. Señala a universidades y corporaciones que ponen siempre a las mismas personas de color al frente de toda su publicidad, solo para después relegarlas a los márgenes una vez que las cámaras dejan de hacer clic. Los que ni siquiera pueden con eso, recurren a fotos de archivo o Photoshop. Examina casos legales en los que empleadores tienen en su plantilla a personas negras, asiáticas y latinas para protegerse de reclamos por discriminación. También escribe sobre acosadores con buenas conexiones, como el juez del Tribunal Supremo Brett Kavanaugh, quienes reclutan (tal vez con promesas de futuros favores) a una procesión de mujeres para testificar sobre la decencia y carácter del acusado. De acuerdo con Leong, este comercio de identidad racial y de género no es sincero y es improbable que ayude a alcanzar una justicia social duradera; peor aún, obliga a las personas de color a someterse a una forma de autoexplotación degradante: pueden acceder a empleos antes exclusivos, a instituciones culturales y a universidades, pero a cambio deben hacer de su identidad un espectáculo y aceptar la forma en que será presentada para servir a una campaña de promoción y marketing.



IDENTITY CAPITALISTS: The Powerful Insiders Who Exploit Diversity to Maintain Inequality
Por Nancy Leong.
240 páginas, Stanford University Press, 2021

La idea del capitalismo de identidad recuerda a varias líneas bien establecidas de la teoría social. Lo que Leong llama "emprendedor de la identidad", es decir, la persona de color que usa su identidad para salir adelante, a veces es el desventurado personaje cuya función es cumplir con la "participación simbólica" de una minoría y otras el injuriado "traidor". La idea de que las instituciones acogen la justicia racial solo cuando se alinea con sus intereses es implícitamente similar a la teoría del interés convergente del fallecido Derrick Bell, abogado y activista de los derechos civiles, que afirma que las personas de raza negra obtienen derechos civiles solo cuando esos derechos convergen con los intereses de los blancos. En tiempos más recientes, académicos han aplicado esta perspectiva de Bell a fenómenos como la relación entre la legislación de derechos civiles y la propaganda durante la Guerra Fría, y a prácticas de admisión universitaria desde la década de los ochenta.

La alienación psicológica resultante de convertir un aspecto íntimo de la personalidad individual en un producto y el daño emocional causado por tener que ajustarse a una receta prescrita son los dos elementos que distinguen al capitalismo de identidad propuesto por Leong de otros problemas más familiares, pero no por eso menos urgentes,

RICHARD THOMPSON FORD es profesor en la escuela de derecho de Stanford y autor de *Dress Codes: How the Laws of Fashion Made History* (Códigos de vestimenta: cómo las leyes de la moda hicieron historia).

como la discriminación, la jerarquía ilegítima, los estereotipos y los conocidos intentos de mala fe por justificarlos.

El título del libro sugiere una pregunta: ¿los problemas explorados por Leong son particulares a cuestiones de identidad o síntomas del capitalismo en general? Sin embargo, la autora no contesta la pregunta. El texto está inmerso en la retórica de políticas identitarias, justicia racial y equidad de género, pero dice poco acerca de la lógica del capitalismo. Aun así, los ataques más convincentes de Leong al capitalismo de identidad sugieren una crítica que aplica a la teoría de la alienación de Marx. Por ejemplo, Leong lamenta: "nadie quiere sentir que alguien es su amigo solo con el fin de subir fotos a redes sociales o para incursionar en una cultura desconocida... o para presumir su identidad... El capitalismo de identidad se interpone en el camino de crear relaciones más profundas y auténticas". Pero esto aplica, de forma más general, al tipo de comercialización propia y autoexplotación incesante que caracteriza a las meritocracias capitalistas del siglo XXI, sin importar la raza de la persona influyente, el timador o el "emprendedor" involucrado. Para Karl Marx, el mal más característico del capitalismo no es la explotación económica sino un tipo de alienación social y existencial que surge al mediar las relaciones humanas a través del intercambio monetario. Una transacción que, en esencia, implica la necesidad mutua y el apoyo, se desvirtúa para convertirse en el clásico trato distante definido solo por el interés propio. A fin de cuentas, el capitalismo vuelve todas las relaciones humanas transaccionales y egoístas, y todas las características humanas solo tienen el sentido o el valor por el que se pueden comprar o vender.

Desde esta perspectiva, diferentes grupos sociales pueden ser alienados en formas particulares, pero la alienación en sí es universal: el hombre blanco que es director general y juega golf puede añorar secretamente ser un poeta romántico; un magnate de bienes raíces convertido en político puede estar tan completamente inmerso en la ética del mercado que no puede imaginar, y mucho menos cultivar, una relación humana que no sea fundamentalmente transaccional. Cada vez con mayor frecuencia debemos comerciar en nuestra vida profesional con cada aspecto de nuestras biografías y personalidades: empleadores hacen ofertas de trabajo basadas en pruebas psicológicas de personalidad como la de Myers-Briggs; se espera que los empleados utilicen sus experiencias personales para influir en el marketing y en la administración del personal; las conexiones personales y la vida social se aprovechan para el marketing, la atracción de clientes y el desarrollo profesional. ¿Por qué las identidades sociales estarían exentas de esto? En una sociedad donde la mentalidad transaccional de negociación, marketing y egoísmo racional influye en casi todos los aspectos de la interacción humana, sería sorprendente si no encontráramos lo que Leong llama "capitalismo de identidad".

Identity Capitalists *sugiere que la desigualdad y la autoalienación pueden agudizarse debido al énfasis obsesivo dado por nuestra sociedad a la identidad y diversidad.*

Este oportunismo transaccional puede ser especialmente problemático cuando se trata de perdonar injusticias o inequidades a instituciones poderosas, y la mayor parte del análisis de Leong se enfoca en ese tipo de casos. Pero sin una crítica más integral de la alienación, puede ser difícil distinguir estos casos de prácticas sensatas y, quizás, encomiables. Desde una clásica perspectiva liberal, el capitalismo de identidad es, en el peor de los casos, una crisis de éxito: es solo porque nuestra sociedad al menos pretende interesarse por la justicia racial que algún tipo de diversidad e inclusión racial —también el tokenismo— sirve a intereses institucionales. El cambio en normas sociales que ha hecho culturalmente deseable y prestigiosa la diversidad racial —un valor en términos de capital cultural en vez de una desventaja, como inequívocamente lo fue durante casi toda la historia de Estados Unidos— se ha ganado con dificultades. Una inclusión simbólica puede ser, en ciertos casos, más significativa que un vacío señalamiento de virtudes.

Por otra parte, puede ser difícil diferenciar entre capitalismo de identidad y un respeto sensato a la experiencia social. La gente de color tiene, con derecho, cierta autoridad con respecto a las cuestiones de justicia racial; sus voces serán solicitadas por gente en busca de guía e iluminación. También, inevitablemente, por gente que quiere apoyar sus posturas individuales preexistentes. Si una mujer negra habla sobre racismo policial, discriminación o segregación y, además, recibe algún grado de deferencia por su raza, en cierto sentido ella ha comerciado con su raza. Si empieza a hablar en público o a publicar textos de opinión o libros sobre asuntos de relaciones raciales, entonces se vuelve una suerte de capitalista de identidad. Pero, claro, que esto lo consideremos bueno o malo depende de lo que pensemos sobre sus opiniones. De hecho, la misma Leong depende de su condición de mujer asiática americana para reforzar su autoridad al escribir sobre los agravios del capitalismo de identidad. ¿Tendría la misma credibilidad un libro similar escrito por un hombre blanco?

Desde luego, algunas personas utilizan cínicamente su identidad como una fuente de autoridad, pero como sugieren estos ejemplos, muchos lo hacen de buena fe. Y, en

RACHELE HENDRICKS-STURRUP es una científica social y de salud, periodista, emprendedora, inventora, estratega de participación e instructora de economía conductual. Su trabajo se enfoca en estudiar asuntos éticos, legales, sociales y de implementación a la vanguardia de la política y la innovación.

ciertas ocasiones, un deseo sincero de hacer el bien se mezcla con un intento egoísta de absolución. Imaginen que una gerente de tez blanca, genuinamente preocupada de tener sesgos inconscientes y, a la vez, intranquila por caer en un posible caso de discriminación, decide buscar el consejo de personas de color antes de tomar una difícil decisión sobre el personal. O imaginen que una empresa hace un esfuerzo consciente por diversificar sus comités de reclutamiento para reducir el riesgo de sesgo en las decisiones. Hoy en día, gran parte del activismo social y de las leyes contra la discriminación involucran nombrar y humillar, identificar y castigar, a instituciones que no realizan esfuerzos como los mencionados. Una implicación necesaria de lo anterior es que aquellos que sí los hacen disfruten de cierta inmunidad antes posibles críticas y sanciones similares.

Entre sus momentos más destacados, *Identity Capitalists* sugiere que la desigualdad y la autoalienación pueden agudizarse debido al énfasis obsesivo dado por nuestra sociedad a la identidad y diversidad. Pero, al mismo tiempo, también es un ejemplo de esa obsesión: la autoalienación debe lamentarse solo porque permite a privilegiados poderosos mantener la desigualdad (citando el subtítulo del libro) —un impedimento profundo y universal del florecimiento humano es visible solo a través del lente de la política de identidad—. Pero si uno se doblega ante los valores de una economía de mercado despiadada y ante la meritocracia hipercompetitiva, entonces el capitalismo de identidad es solo una pincelada en el arte de la negociación: no hay razón para tratar una transacción identitaria diferente a cualquier otra transacción. La desigualdad, desde esta perspectiva miope, si es que es un problema, es simplemente una cuestión de distribución que se atiende garantizando que todos tengan la misma oportunidad de vender lo que sea que tengan a lo que sea que el mercado tolere. El título del libro sugiere de forma tentadora una crítica más profunda. Sin embargo, porque el libro solo sugiere, no contesta si el capitalismo de identidad es un síntoma de la deshumanización de la economía social transaccional que debemos rechazar como tal o si la solución se reduce a buscar un mejor trato con mayores beneficios.

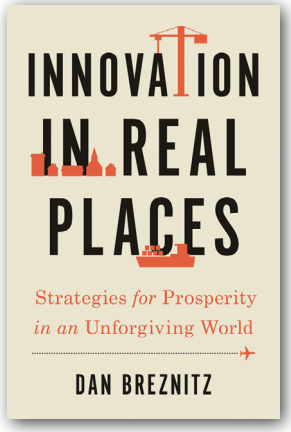
El próximo Silicon Valley

En *Innovation in Real Places* (Innovación en lugares reales), Dan Breznitz desafía a los lectores a reconsiderar el enfoque disruptivo de la innovación.

RESEÑA POR RACHELE HENDRICKS-STURRUP

Ha surgido una dicotomía en las conversaciones que abordan cuál es el enfoque más efectivo para innovar. Por un lado, está el enfoque "disruptivo", encaminado a la extracción de valor local para desarrollar nuevas economías y atraer y contratar talento global. Por otro lado, el enfoque integrador busca crear valor local, invierte en el talento de la región y reinventa la naturaleza y ejecución de economías ya maduras.

Dan Breznitz, politólogo y presidente de estudios en innovación en la escuela Munk de asuntos globales y políticas públicas de la Universidad de Toronto, ofrece una perspectiva fresca en este debate y subraya el valor y la importancia del enfoque integrador en su nuevo libro Innovation in Real Palces: Strategies for Prosperity in an Unforgiving World (Innovación en lugares reales: estrategias para la prosperidad en un mundo implacable). Como experto en industrias basadas en la innovación rápida, tales como redes de producción de tecnologías informáticas y su globalización, Breznitz refresca las perspectivas de los lectores y argumenta a favor de aprovechar el poder de la innovación a través de colaboraciones entre sectores públicos y privados en un nivel local. La principal fortaleza del libro es cómo el autor utiliza fenómenos económicos y sociales complejos para llegar a una conclusión sorprendentemente simple: "las decisiones, la creatividad y las acciones humanas son importantes", dado que las conductas a un nivel micro fomentan el ingenio humano local.



INNOVATION IN REAL PLACES: Strategies for Prosperity in an Unforgiving World
Por Dan Breznitz. 288 páginas, Oxford University Press, 2021.

Breznitz, quien se autoproclama un "economista político cínico", argumenta que la mejor manera de optimizar un sistema económico complejo, que hoy involucra tanto el enfoque de innovación disruptivo como el integrador, es poner a las "mejores mentes a trabajar" en ellos. Los capitalistas de riesgo deberían, por ejemplo, ayudar a potenciar iniciativas de negocios locales viables y sustentables adquiriendo conocimientos de la cultural local y experticia vertical. También deberían esforzarse por conectar el talento local con

expertos y otros capitalistas de riesgo. De esta forma, las empresas locales aumentarían su capital social al integrarse en redes sociales amplias que les permitirán reclutar al talento creativo local con habilidades de diseño y resolución de problemas. Los gobiernos locales también deberían invertir en oportunidades para las empresas emergentes locales para asegurar y mantener recursos financieros. Breznitz argumenta que estos enfoques promueven el crecimiento económico entre las empresas locales posicionadas para capitalizar y prosperar en su conocimiento local, talento y buena disposición. Esto también impulsará la competencia efectiva entre los innovadores locales y los grandes oligopolios, además de ayudar a revertir las crecientes inequidades económicas en lugares que experimentan una innovación disruptiva, principalmente a través del financiamiento a gran escala de capitales de riesgo.

La postura de Breznitz de apoyar el enfoque integrador de la innovación podrá sonar familiar e incluso obvio para algunos analistas y empresarios quienes han logrado crear valor para sus economías locales. Aunque Silicon Valley se las ha arreglado para contratar y aprovechar el trabajo de graduados altamente calificados provenientes de las mejores instituciones en California, podríamos aprender un par de cosas de los innovadores locales y emprendedores que operan fuera del enfoque de Silicon Valley, en particular, sobre cómo llevar con éxito a la práctica los conceptos de Breznitz (como el enfoque local, pero ampliable, de las máquinas expendedoras veganas descritas en mi artículo publicado en 2020, en el Stanford Social Innovation Review).

Es posible apreciar en práctica las perspectivas de Breznitz en lugares tan lejanos como Singapur, Hong Kong y Suiza, pero también se aplican en Texas, Florida y Washington, donde políticos y líderes empresariales buscan autoproclamarse el próximo Silicon Valley. El autor afirma que lugares que invierten en este tipo de transformación deben darse cuenta de la importancia de forjar su propia identidad como innovadores y aprovechar sus fortalezas actuales para mejorar la calidad de vida local, poner el capital a trabajar, retener el talento local y convertirse o mantenerse competitivos mundialmente.

La visión de Breznitz, en definitiva, nos permite explorar e imaginar cómo las economías pueden ser adaptables, resilientes y escalables para superar retos imprevisibles.

Un ejemplo de una ciudad que por muchos años ha luchado para convertirse en el próximo Silicon Valley (o "Silicon Beach", como también ha sido llamada) es Miami. En la columna de opinión publicada en marzo de 2021 en el Miami Herald, los emprendedores locales Richard Lamondin, cofundador y director general de la empresa de ahorro de agua y energía EcoSystems, y Seth Cassel, presidente de la compañía de marketing digital EveryMundo, expresaron sus opiniones acerca de cómo el panorama de empresas emergentes en Miami podría ser más exitoso si se aprovechara su actual identidad de innovadores: la diversidad de su gente, de sus culturas, pensamientos, industrias, oportunidades y enfoques. Estas opiniones de Lamondin y Cassel se alinean con la afirmación de Breznitz de que las economías locales deben forjar sus propias identidades como innovadores y diferenciarse de la de Silicon Valley. En particular, ambos empresarios argumentan que el éxito de su innovación local resultaría en "un Miami que evita los errores de otras ciudades, porque la construimos a nuestra manera".

En Innovation in Real Places, Breznitz intenta contestar algunas preguntas fundamentales: ¿Por qué las localidades han batallado para aceptar y aplicar el concepto de forjar una identidad de innovación propia? ¿Por qué en lugares donde se depende demasiado de modelos de capital de riesgo para inversiones locales y crecimiento económico observamos con frecuencia desigualdades económicas duraderas y contraproducentes? ¿Por qué en lugares construidos a partir de modelos de crecimiento económico apoyados por capitales de riesgo batallan, o dudan, para fomentar y mantener un crecimiento económico gradual y basado en la región? Al leer el libro de Breznitz, también busqué pistas sobre por qué ciudades como Miami continúan enfocándose tanto en convertirse en el próximo "Silicon Algo", como los llama Breznitz, a pesar de su potencial inherente para inspirar y cultivar la creación de valor local.

Las respuestas de Breznitz varían en complejidad. La más simple se basa en el sesgo del presente, concepto de la economía conductual: El modelo de Silicon Valley de crecimiento basado en la innovación apoyado por capitales de riesgo es el más popular y reciente fenómeno, que ofrece ganancias estratosféricas en el menor tiempo posible. Pero Breznitz afirma que un resultado común de implementar el modelo de Silicon Valley es una severa situación de desigualdad social y estructural, entre otros problemas. A final de cuentas, son los individuos educados y adaptados a dicho modelo quienes están mejor posicionados para triunfar en lugares que adopten el modelo.

La respuesta más compleja del autor la atribuye a los instintos de supervivencia humana: las compañías y los gobiernos pueden enfrentarse a circunstancias que requieren aceptar una operación dentro del modelo de Silicon Valley, caracterizado por el crecimiento y la recuperación rápida basada en la innovación y la extracción de valor. Breznitz presenta a Israel como ejemplo de una nación pequeña que se ha convertido en un centro de

investigación y desarrollo, y una economía de alta tecnología que prospera gracias a inversiones de capital de riesgo y salidas de mercado. En la actualidad, una parte significativa de la población de Israel (una de cada cinco hogares, de acuerdo con los datos de Breznitz) vive por debajo del umbral de pobreza. El autor describe cómo un embargo militar francés impuesto a Israel en 1967, justo antes de la Guerra de los Seis Días un conflicto entre Israel y sus países vecinos: Jordania, Siria y Egipto, impulsó a legisladores israelíes a dirigir grandes inversiones hacia la investigación y el desarrollo de sistemas de armamento de alta tecnología. Esta respuesta militar penetró las políticas industriales civiles del país.

Una historia similar podría contarse acerca de los Estados Unidos durante la Guerra Fría. En tanto los países o las zonas se vean presionadas a adaptarse a repentinas amenazas a su seguridad nacional o su economía, los actores políticos pueden verse obligados a tomar decisiones difíciles con poco tiempo para predecir o mitigar las consecuencias estructurales, económicas y sociales a largo plazo e intergeneracionales.

En dichas situaciones, el modelo basado en la innovación de Silicon Valley puede ser una opción atractiva para los actores económicos locales, dado el alto potencial para salidas rápidas de empresas y altas ganancias por dividendos, si bien puede llevar a desigualdades económicas severas en el largo plazo. Por lo tanto, el espíritu de este modelo, finalmente, entra en conflicto con el enfoque de innovación económica sostenible promovido por Breznitz, que es integrativo y, por naturaleza, es ejemplo del espíritu de forjar una identidad local y una innovación social sostenible.

Los defensores de la innovación social impulsada por lo local, al igual que los críticos del modelo "muévete deprisa y rompe cosas" de Silicon Valley, se identificarán con la perspectiva de Breznitz. Su libro ofrece una óptica fresca en torno al significado de la competencia económica y el poder colectivo de los modelos de crecimiento locales basados en la innovación. Lejos de desestimar o de reducir el valor del modelo basado en la innovación de Silicon Valley, Breznitz busca contrapesar su predominio al subrayar cómo las economías locales pueden aprovechar sus fortalezas para impulsar la resiliencia y un crecimiento sostenible y equitativo.

Breznitz utiliza casos de estudio de muchas partes del mundo para ilustrar lo que él llama la "Etapa 1" de la innovación (o también el enfoque de Silicon Valley) y lo contraste con la "Etapa 2". En lo que quizás es lo más provocador del libro, el autor explica por qué la Etapa 2 de la innovación es la más importante para la resiliencia industrial en nuestro presente y en la futura economía mundial. Esta etapa implica el diseño, el desarrollo de prototipos y la ingeniería productiva de cosas ya existentes y usadas frecuentemente. El rediseño de bienes básicos de gran utilidad, pero empleados globalmente, como son carritos de compras, zapatos, entre otros artículos producidos en centros manufactureros como Shenzhen, China, o centros artesanales como Milán, Italia, entran en esta Etapa 2 de la innovación. A pesar de la oscura relación entre la novedad de estos artículos y palabras de moda como "innovación tecnológica", Breznitz afirma que la Etapa 2, o el diseño de productos dentro de sectores maduro, es precisamente donde las estrategias locales o regionales de crecimiento basadas en la innovación pueden prosperar.

¿Qué se requiere para fomentar y cultivar un crecimiento regional basado en la innovación dentro y fuera del modelo de Silicon Valley? Para contestar a esta pregunta, Breznitz nos reta a pensar en cuatro premisas fundamentales que acompañan a la innovación en etapas: (1) flujos de conocimiento local-global, (2) la oferta y creación de bienes públicos y semipúblicos, (3) un ecosistema local que refuerza los beneficios para la industria, y (4) coevolución de las tres premisas en etapas tardías de la producción. Aun así, dice Breznitz, alcanzar estas premisas fundamentales no es suficiente. Para conseguir un crecimiento sostenible, explica, "se necesita cambiar las políticas y el ecosistema al ritmo de las necesidades cambiantes de la industria local y las demandas cada vez más sofisticadas de las redes de producción mundial".

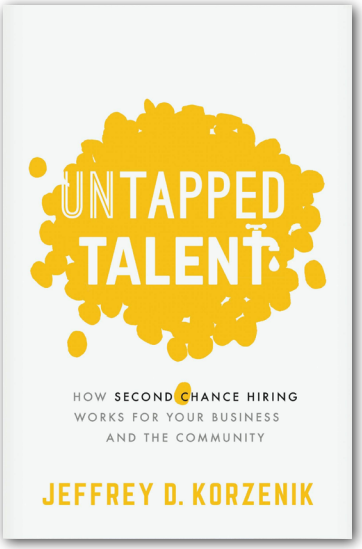
Muchos de los conceptos de Breznitz en torno a las estrategias de crecimiento regional o local basado en la innovación representan un desafío en la práctica. Por ejemplo, los cierres forzosos y las leyes de distanciamiento social producto de la pandemia de COVID-19 han perturbado e incluso terminado con algunas industrias locales de servicio. Muchas economías locales y regionales que han madurado mayormente a partir de industrias de servicio, como Miami, y países enteros, como Estados Unidos, han trasladado en gran medida sus operaciones de manufactura a otros territorios. Por estas razones, preveo dificultades significativas para implementar la Etapa 2 propuesta por Breznitz, es decir, su enfoque regional basado en la innovación.

Además, miles de innovadores locales en industrias maduras impulsadas por el servicio perdieron sus negocios por las restricciones de la COVID-19. De haber adoptado un enfoque mixto de innovación entre las Etapas 1 y 2, y si los actores políticos hubieran proporcionado gobernanza e incentivos para mantener ambas etapas en tándem, ¿será que los resultados económicos de estas industrias locales serían diferentes tras un año de pandemia? La visión de Breznitz, en definitiva, nos permite explorar e imaginar cómo las economías pueden ser adaptables, resilientes y escalables para superar retos imprevisibles como desastres naturales y otros eventos desestabilizadores.

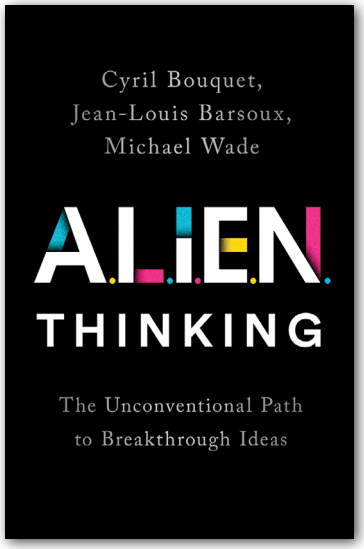
En el último capítulo, "En defensa de los experimentos, errores y el derecho a elegir", el autor ofrece una moraleja: "Cree en el ingenio humano y en la habilidad de las comunidades de trazar su propio futuro aun bajo las peores adversidades mundiales". Yo me uno a este consejo como académica, innovadora social y defensora del ingenio local. Conforme nuestro mundo retoma lentamente su curso y encontramos oportunidades para reconstruir nuestras economías, animo a otros a sumarse también.

LIBRERO DIGITAL

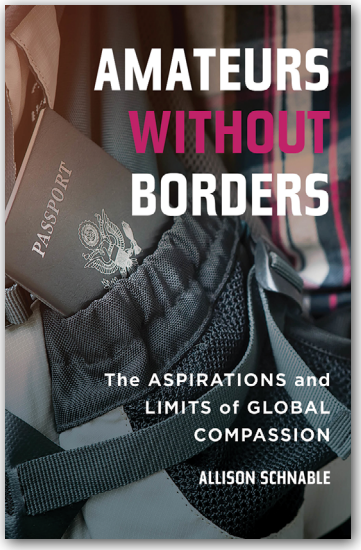
Tres nuevos libros destacados en línea discuten asuntos críticos y avances intersectoriales que pueden inspirar un cambio social. Uno propone un modelo de reclutamiento para personas que han estado en la cárcel, otro encuentra la innovación en el pensamiento "alien" y el tercero estudia el aumento de jugadores en el sector del desarrollo internacional. Lea fragmentos de estos libros en ssir.org/books/excerpts.



Untapped Talent: How Second Chance Hiring Works for Your Business and the Community (***Talento sin explotar: cómo el reclutamiento de segunda oportunidad funciona para tu negocio y la comunidad***), por el estratega de inversiones Jeffrey D. Korzenik, es una guía para los negocios que buscan transformar su plantilla laboral y sus procesos de reclutamiento. Korzenik explica cómo el "reclutamiento de segunda oportunidad" de personas que han estado en la cárcel puede no solo afianzar su rehabilitación, sino que también ofrece una estrategia de negocios viable para construir una fuerza laboral leal y rentable. El autor comparte también la justificación económica y las mejores prácticas para contratar a personas con antecedentes penales (HarperCollins Leadership, 2021).



Cuando los profesores de innovación y estrategia Cyril Bouquet, Jean-Louis Baroux y Michael Wade estudiaron los métodos más comunes para innovar, descubrieron a los aliens, es decir, gente que comparte cinco patrones de pensamiento que denominaron como "ALIEN": atención, levitación, imaginación, experimentación y navegación. En ***ALIEN Thinking: The Unconventional Path to Breakthrough Ideas*** (***Pensamiento ALIEN: el camino poco convencional para tener ideas innovadoras***), los colegas de la escuela de negocios del Institute for Management Developement describen a estos "pensadores aliens" como personas que utilizan el enfoque ALIEN para reconocer patrones difíciles de ver, e imaginar soluciones poco ortodoxas (PublicAffairs, 2021).



En ***Amateurs Without Borders: The Aspirations and Limits of Global Compassion*** (***Amateurs sin fronteras: las aspiraciones y límites de la compasion mundial***), la socióloga Allison Schnable de la Universidad de Indiana estudia cómo el activismo y la caridad se han transformado en la era digital para revelar el paisaje cambiante de las ONG. En particular, se enfoca en la proliferación de ONG comunitarias internacionales y cómo difieren de la ayuda profesionalizada para el desarrollo, sobre todo al tener redes altamente personalizadas que dependen en gran medida de "amateurs", casi siempre amigos y familiares que trabajan como voluntarios y ofrecen apoyo financiero (University of California Press, 2021).

ÚLTIMA MIRADA

IMÁGENES QUE INSPIRAN

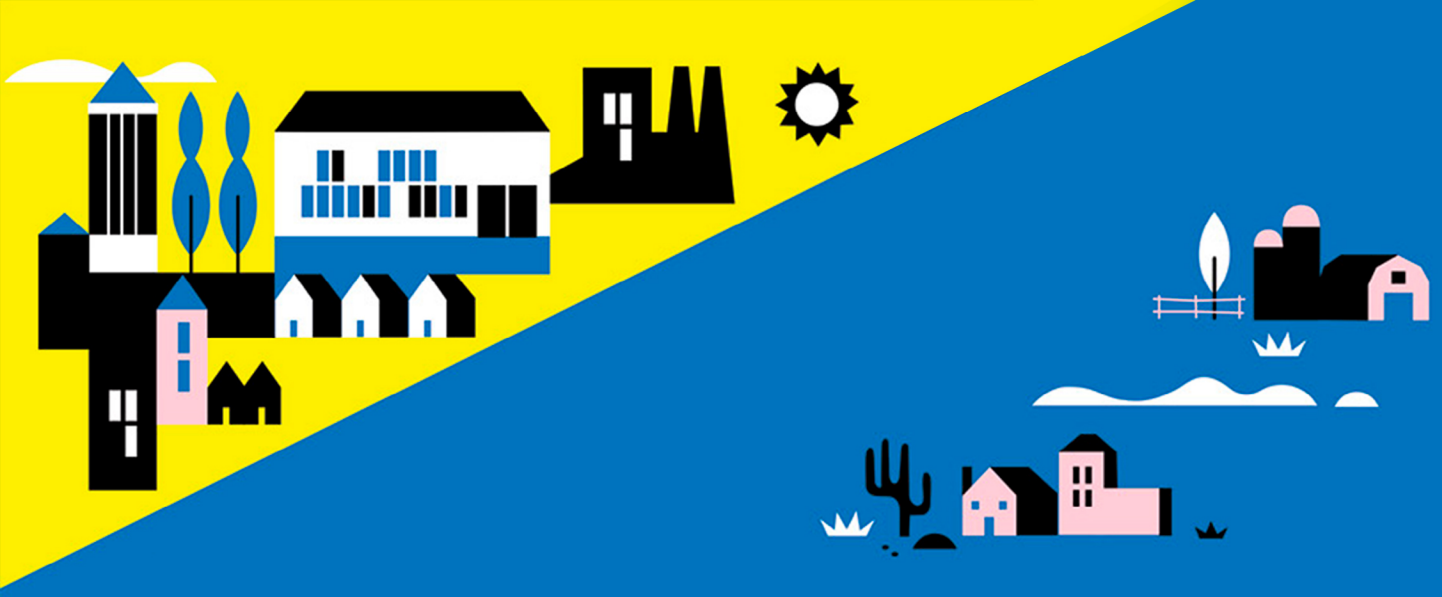
Detener el odio antiasiático

"Yo no soy tu fetiche". Esta única frase, escrita con tinta roja en la mascarilla desechable de un manifestante, envía un mensaje claro: las comunidades asiático-americanas y de las Islas del Pacífico (AAPI por sus siglas en inglés) y de sus aliados se manifiestan contra el odio antiasiático al denunciarlo y mostrar cómo este racismo es agravado por la xenofobia y la misoginia.

El manifestante que aparece en esta foto participó en una manifestación en Nueva York el 21 de marzo de 2021, menos de una semana después de que un hombre blanco de 21 años abriera fuego en tres salones de masaje en la zona metropolitana de Atlanta, matando a seis mujeres asiáticas y a ocho personas en total.

En los Estados Unidos, el repunte de la violencia antiasiática se ha manifestado no solo en los asesinatos de Atlanta, sino también en los recientes ataques a personas asiáticas en San Francisco y Nueva York. Los estereotipos y el uso de chivos expiatorios de chinos-americanos y asiático-americanos en general se han derivado de la retórica dirigida del expresidente Donald Trump y sus seguidores, que los han culpado de la pandemia de COVID-19, específicamente a través de las expresiones racistas del "virus de China" y la "gripe kung", en lugar de comprenderla como una crisis mundial de salud. **—MARCIE BIANCO**

Fotografía de Ed Jones/AFP vía Getty Images



Todas las novedades, casos de estudio, investigaciones y más sobre la innovación social, directo a tu correo con el Boletín SSIRñ.

¡Suscríbete gratis!

ssires.tec.mx/boletin

Stanford SOCIAL INNOVATION Review
En Español