

¡ARTÍCULOS ORIGINALES EN ESPAÑOL!

EL POTENCIAL DE LAS
UNIVERSIDADES PARA CATALIZAR
LA ACCIÓN CLIMÁTICA
Paola Visconti y Sandra Reyes

LA SOLIDARIDAD EN UN
BACHILLERATO DIGITAL
Pablo Ayala

FUNDAR UN CENTRO
DE RECONOCIMIENTO
DE LA DIGNIDAD HUMANA
Felisa González y Perla Salinas

StanfordSOCIAL INNOVATIONReview

SSIRN #16 • VOL. 4

En Español

Transformar América Latina una universidad a la vez

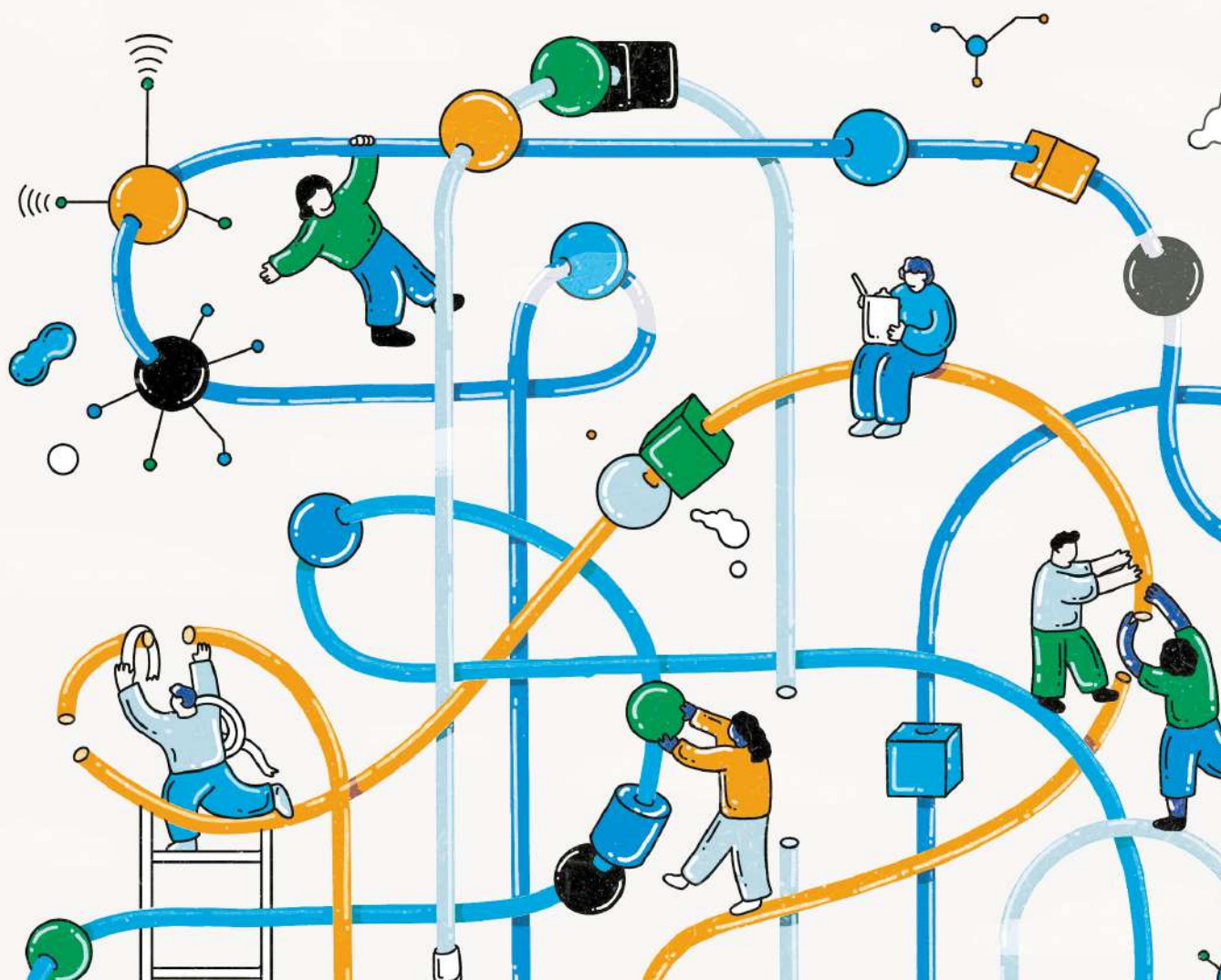
Lo que hemos aprendido tras esfuerzos
para ser una universidad sostenible,
inclusiva y con impacto social

Una comunidad de más de 20 mil innovadores sociales



Suscríbete gratis y recibe nuestra edición trimestral, artículos recomendados, novedades y lo mejor de la innovación social en América Latina y España

ssires.tec.mx/boletin



UNA PUBLICACIÓN DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY
EN ALIANZA CON LA UNIVERSIDAD DE STANFORD

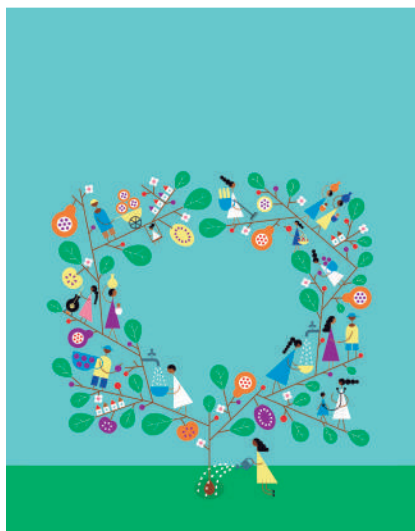
contenido

28 El potencial de las universidades para catalizar la acción climática

PAOLA VISCONTI Y SANDRA REYES

Una guía para las instituciones educativas que buscan integrar la sostenibilidad en su cultura y modelo educativo, así como construir una comunidad universitaria con las competencias necesarias para actuar frente a la emergencia climática.

¡ARTÍCULO
ORIGINAL
EN ESPAÑOL!



EN PORTADA
Ilustración de Melinda Beck

38 Fundar un Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana

FELISA GONZÁLEZ Y PERLA SALINAS

Vivencias, aprendizajes y desafíos de un centro enfocado en asegurar que las personas en la universidad vivan con dignidad, que existan los medios para ejercerla y convivamos con nuestras diferencias, por más opuestas que sean.

¡ARTÍCULO
ORIGINAL
EN ESPAÑOL!

48 La apuesta por las alianzas climáticas

MATTEO GASPARINI, KNUT HAANAES, EMILY TEDARDS Y PETER TUFANO

El mundo empresarial enfrenta una creciente presión debido a la crisis climática y esta lucha exige un esfuerzo colectivo. Las alianzas climáticas pueden impulsar a líderes y empresas a adoptar compromisos más ambiciosos, actuar con mayor responsabilidad y avanzar con eficacia en la transición hacia un sistema más sostenible y equitativo.

SECCIONES

NOTA DE LA EDITORA

3 Transformar América Latina, una universidad a la vez

4 Inspiración sin fronteras

SERIE ONLINE

5 Educación para el futuro

QUÉ HAY DE NUEVO

6 Un laboratorio ciudadano transforma a estudiantes y comunidades / Abordar la ecoansiedad mediante experiencias de aprendizaje / Estrategias empresariales en una era contra los derechos civiles

INFORME DE CAMPO

13 Cómo narrar el impacto social a través de historias

Superar las fórmulas simplistas del cambio social implica explorar a fondo emociones humanas auténticas y contar buenas historias, basadas en hechos reales.

ANNIE NEIMAND

16 El papel de la equidad en la justicia climática en Brasil

Una mirada a las innovaciones que están arraigándose en Brasil para preservar ecosistemas en peligro y fomentar la equidad socioeconómica.

LUCAS PETRONI Y MARCOS PAULO DE LUCCA-SILVEIRA

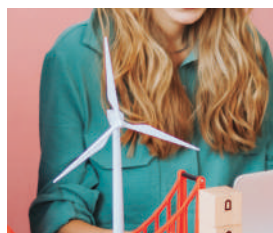
CASO DE ESTUDIO

20 La solidaridad en un bachillerato digital

Prepanet, un innovador programa de educación en línea, impulsa a miles de jóvenes en comunidades rurales hacia la meta de graduarse del bachillerato, gracias a la solidaridad de las y los alumnos, colaboradores y donantes del Tecnológico de Monterrey.

PABLO AYALA

¡ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL!



P. 8



P. 20



P. 60



P. 78

PUNTO DE VISTA

60 El problema de la diversidad en los programas de voluntariado

La falta de recursos no debe impedir a los jóvenes servir a sus comunidades.

YASMINE MAHDAVI

62 Acción empresarial por la justicia climática

Por qué es necesario sacar a las empresas de los márgenes, situarlas en el centro de la justicia climática y cómo lograrlo.

ZAHID TORRES RAHMAN, JANE NELSON Y TARA SHINE

66 Por una industria colaborativa de tecnología educativa

En un ecosistema de impacto fragmentado, la tecnología educativa necesita de la colaboración para dar prioridad a la educación sobre la tecnología.

ANATALIA KUCIRKOVA

68 Menos debate y más deliberación

La deliberación debería sustituir al debate como el ideal adoptado por universidades para abordar los problemas políticos y sociales más apremiantes.

JEFFREY KENNEDY Y SIMON PEK

INVESTIGACIÓN

72 Combatir la polarización / Los peligros de exigir demasiado a estudiantes de bajos ingresos

LIBROS

75 Los riesgos de la IA están en nosotros

The AI Mirror: How to Reclaim Our Humanity in an Age of Machine Thinking
de Shannon Vallor

JASMINE MCNEALY

MIRADA SSIR EN ESPAÑOL

78 Cuando la sabiduría ancestral maya se entrelaza con la innovación

¡ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL!

Nota de la editora

Transformar América Latina, una universidad a la vez

ANDREA GONZÁLEZ AGUILAR,
EDITORA EN JEFE DE SSIR EN ESPAÑOL

CUANDO PIENSO EN EL POTENCIAL que tienen las instituciones educativas para alentar y formar agentes de cambio, siento esperanza. En tiempos donde otras instituciones despiertan desconfianza y desilusión entre las y los jóvenes, quizá más que nunca, es necesario transformar esa esperanza en acción.

Este número 16 de la revista Stanford Social Innovation Review en Español surge precisamente de reconocer el impulso creativo de las universidades para resistir y sostener la “esperanza activa”. Estas últimas palabras son de Inés Sáenz Negrete, quien hasta julio de 2025 fue nuestra Vicepresidenta de Inclusión, Impacto Social y Sostenibilidad. Tras un merecido retiro, ella seguirá siendo una inspiración para definir cómo el impacto social puede seguir floreciendo en las universidades.

La postura de sostener una esperanza activa en tiempos de incertidumbre ha sido de gran aliento para crear este número y para seguir nutriendo SSIR en Español con vida, acción y sentido de propósito. Es por ello que, al celebrar cinco años de la alianza entre la Tecnológico de Monterrey y la Universidad de Stanford, reflexionamos sobre lo que estamos haciendo en casa. Nuestra intención es que este número pueda inspirar a las instituciones educativas (y de todo tipo) en América Latina (y el mundo) a buscar soluciones en casa y reconocer el potencial que tienen de impactar

en miles de estudiantes y personas a través del poder transformador de la educación y la innovación social.

Parece lugar común hablar de que la educación transforma a las personas y sus vidas, pero es un lugar común que jamás pasa de moda y quienes trabajamos en instituciones educativas no podemos olvidar ni pasar de largo. Sobre todo, es importante recordarnos, día a día, en cada una de nuestras acciones, que en estos tiempos las apuestas son altas y las y los jóvenes, más que nunca, quieren formar parte del cambio y no de las excusas.

En este número encontrarán soluciones de inclusión, sostenibilidad e impacto social en el contexto del Tec de Monterrey y otras universidades del mundo: desde cómo crear espacios seguros para que se garantice la dignidad a pesar de la creciente violencia y polarización, hasta cómo un bachillerato digital se puede valer de redes de solidaridad para cerrar brechas en educación y cómo la universidad puede servir como un laboratorio viviente para catalizar la acción climática. Analizamos por qué si buscamos inclusión, las aulas tendrían que practicar la deliberación y no el debate y si queremos responder a la creciente ecoansiedad entre los jóvenes una solución radica en vincularlos con proyectos de impacto ecológico.

Decidimos incluir artículos que también inspiran a las empresas y negocios a ser ejemplos de inclusión, impacto social y sostenibilidad porque consideramos que el mismo potencial de las universidades lo tendrán las empresas que emplearán o serán creadas por miles de jóvenes que se gradúan cada año. La mancuerna entre universidades y empresas nunca ha sido tan decisiva para acoger el talento, vigor e inquietud de cambios social liderado por las generaciones jóvenes. Quienes reconozcan este potencial podrán accionar cambios significativos y servirán de inspiración para otras y otros. ●



Paola Visconti DIRECTORA DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y VINCULACIÓN	Andrea González EDITORA EN JEFE	Carla Aguilar EDITORA ADJUNTA	Jenifer Morgan EDITORA DE EDICIONES GLOBALES
EDITORA DE CONTENIDO DIGITAL EDITORES DE ESTILO COMMUNITY MANAGER SOCIA DE COMUNICACIÓN VINCULACIÓN INTERNACIONAL	Enya Landeros Manuel Tovar Cristina Rodríguez Sophia Vera María Teresa Barragán Cynthia Villarreal	DISEÑADOR WEB DISEÑADOR EDITORIAL TALENTO Y EXPERIENCIA ASESORA DE PLANEACIÓN ASESORA JURÍDICA LIVE.TEC	José de los Santos Jesús Quiroga Nancy Mata Adriana Alcudia Rocío Ocampo Gabriela Ramírez
		ASESORA DE PATROCINIOS TRANSMISIONES VIRTUALES EQUIPO T.I.	Fernanda Malanco Gabriela Posadas Paulina Hernández Roberto Martínez David Cantú Jesús Moreno

COMITÉ DE TRADUCTORES SSIR: Carlos Calles • Leslie Cedeño • Ángela Mariscal • Leticia Neria • Jorge Treviño

COMITÉ DE EDITORES SSIR: Carlos Calles • Jorge Treviño • Dania Lorenía Arriola • Jorge Abraham Vázquez • Andrea González • Carla Aguilar • Cristina Rodríguez • Manuel Tovar

EQUIPO DE DESARROLLO FILANTRÓPICO: Eduardo Hernández • Karla Giordano • Jorge Villarreal • Alejandro Morales • Adrián Piñón • Jesús Javier García • Luisa Ramírez

CONSEJO ACADÉMICO ASESOR DE SSIR: Paola Perez-Alcman, *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	EQUIPO PACS Cristina Alfonso, Erinn Andrews, Haifa Badi-Uz-Zaman, Lucy Bernholz, Sawako Sonoyama Clarín, 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 Seclos, 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 office), David Siegel, Liz Simons, Darren Walker, Yilan Zhao
--	--

AGRADECIMOS EL GENEROSO APOYO DE FUNDACIÓN FEMSA PARA LA PUBLICACIÓN DE SSIR EN ESPAÑOL
AGRADECIMOS EL APOYO DE INÉS SÁENZ NEGRETE, ENRIQUE BERNAL CONDE Y SUSANA MATEOS CERVANTES PARA REALIZAR ESTA EDICIÓN

Inspiración sin fronteras

JENIFER MORGAN

EDITORA DE EDICIONES GLOBALES,

STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW

Traducción de Carla Aguilar

DESDE 2003, STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW (SSIR) es una publicación líder dedicada al periodismo de soluciones. Publicada por el Stanford Center for Philanthropy and Civil Society (Centro Stanford para la Filantropía y la Sociedad Civil), los artículos, seminarios web, conferencias y podcasts de SSIR proporcionan un espacio intelectual para que académicos y profesionales compartan investigaciones interdisciplinarias, ideas innovadoras y soluciones probadas que promuevan el cambio social. SSIR tiene puentes entre el mundo académico y la práctica en una amplia gama de cuestiones sociales y medioambientales, desde derechos humanos hasta la inversión de impacto y modelos de organizaciones sin fines de lucro, influyendo en el trabajo de académicos y profesionales de todo el mundo.

Esta influencia se ve reforzada por los seis socios editoriales internacionales de SSIR, los cuales producen ediciones en español, portugués, coreano, chino, japonés y árabe. Estas ediciones fomentan la innovación social a través del intercambio de conocimientos en todo el mundo, pues cada una tiene su propio carácter y enfoque para informar e inspirar a los innovadores de los países y regiones que abarca.

Desde 2021, SSIR En Español (SSIRñ), publicado por el Tecnológico de Monterrey, ha demostrado ser un socio muy dedicado e inspirador para SSIR. Se debe en parte al compromiso sólido y creativo del equipo con otros miembros de la comunidad universitaria del Tec. El impresionante y galardonado proyecto de documentales de impacto social de SSIRñ, producido en colaboración con estudiantes de la Escuela de Humanidades y Educación, es solo uno de los resultados más destacados. Otro es el artículo “Gafas moradas para innovar la equidad de género en México”, escrito por las queridas profesoras Luz María Velázquez Sánchez y Patricia Torres Sánchez y publicado como parte de la primera serie de artículos globales de SSIR.

Estos ejemplos se suman a muchas otras colaboraciones de SSIRñ que han fomentado una comunicación auténtica y significativa en áreas como la diversidad y la inclusión, la sostenibilidad y el emprendimiento social, tanto en el aula como fuera de ella. Este número especial, que destaca el papel esencial que desempeñan las universidades en la consecución de una sociedad resiliente y dinámica, no es una excepción y es aún más importante en un momento en el que tantas universidades se enfrentan a retos de autogobierno impulsados por motivos políticos.

Mi más sincera felicitación al equipo de SSIRñ, tanto a los miembros actuales como a los anteriores, por estos cinco años dedicados a hacer que SSIR sea más accesible y relevante para los líderes hispanohablantes del cambio social, y por dar vida a historias de impacto social de una manera tan audaz y brillante. Y a esos líderes, gracias por su compromiso y sus numerosas contribuciones a SSIRñ y a las comunidades de innovación social en general. Sigamos encontrándonos con los brazos abiertos, ya que tenemos mucho más que aprender unos de otros. ●

**SERIE
GLOBAL**

En búsqueda de la equidad

7 historias de nuestras 7
ediciones globales retratan
cómo se ve la equidad
alrededor del mundo

BRASIL | ESTADOS UNIDOS | JAPÓN
CHINA | COREA DEL SUR | SSIR ARABIA
SSIR EN ESPAÑOL

ssires.tec.mx



LEER LA SERIE

SELECCIÓN DE CONTENIDO EXCLUSIVO EN **SSIRES.TEC.MX**

Síguenos en X
@ssirespanol o twitter.com/ssirespanol



Síguenos en Instagram
@ssirespanol



Síguenos en LinkedIn
Stanford Social Innovation Review en Español

Serie **Online**

Educación para el futuro

Cómo las instituciones educativas pueden innovar en su rol de impulsar a las y los líderes que enfrentarán los retos del mañana

“Una nueva educación para una nueva economía”

“La educación como catalizadora de la reconstrucción social”

“El poder de las relaciones auténticas en la educación”



ssires.tec.mx/educacion-para-el-futuro

QUÉ HAY DE NUEVO

Nuevos enfoques al cambio social



En 2024, en una secundaria pública, estudiantes del Tec de Monterrey, vecinos del polígono Campana-Altamira y miembros de organizaciones de la sociedad civil trabajan en equipo durante un taller de prototipado.

CIUDADES

Un laboratorio ciudadano transforma a estudiantes y comunidades

Laboratorio Ciudadano, un proyecto piloto implementado en el polígono de la Campana-Altamira, en Monterrey, México, ha fortalecido la agencia ciudadana entre los vecinos de la comunidad con el fin de impulsar la innovación y el impacto social.

LUCÍA A. CORTÉS • EDICIÓN DE ANDREA GONZÁLEZ

Cuando Lidia Hernández, Adriana de Jesús Hernández y su esposo Francisco Hernández, junto con vecinos de la comunidad Campana-Altamira, se enteraron de una convocatoria para participar en un proyecto social orientado a beneficiar a la comunidad, no dudaron en inscribirse.

Movidas por deseo de mejorar su entorno y promover el bienestar colectivo, 61 personas de la comunidad encontraron en este espacio de colaboración una oportunidad para generar ideas de proyectos que respondieran a problemáticas sociales las cuales se habían agudizado y vuelto más urgentes, por ejemplo, vivienda regularizada, la recolección de basura, la falta de cultura de cuidados y la protección ante desastres naturales.

El polígono de la Campana-Altamira, conformado por 15 colonias, ha sido caracterizado históricamente por presentar altos niveles de rezago social, mismos que se ven reflejados en los niveles de pobreza, rezago educativo, condiciones de vivienda poco digna y percepción de inseguridad (Plan Integral para el Desarrollo del Polígono Campana-Altamira, 2025).

Esta realidad representó una valiosa oportunidad para implementar un Laboratorio Ciudadano como parte de las estrategias formativas del Programa de Servicio Social del Tecnológico de Monterrey. Sus propósitos fueron fortalecer el desarrollo de competencias disciplinares y transversales de alumnos, así como el compromiso ético ciudadano de las y los estudiantes. Al vivir una experiencia inmersiva en el polígono Campana-Altamira, junto con habitantes de la comunidad, se desarrollaron prototipos de soluciones que atendían las necesidades sociales de ésta. Además

de poner su talento y excelencia profesional al servicio de los habitantes de la comunidad, las y los estudiantes integraron conocimientos académicos con los saberes populares y locales, logrando experimentar, crear y desarrollar prototipos.

Esta estrategia implicó adaptar la metodología del Laboratorio Ciudadano a un contexto académico con un calendario definido, integrando socios formadores como aliados comunitarios, asesoría experta, sesiones formativas y espacios para el trabajo colaborativo.

El objetivo de un Laboratorio Ciudadano es el intercambio horizontal, la escucha y la construcción de aprendizaje colectivo para llevar a cabo ideas o proyectos que interesan a la comunidad (García, 2018). Esto último lo expresa claramente Lidia, al sentirse motivada por participar en este piloto: “Siempre he querido que mi colonia se vea bonita, la verdad, yo creo que uno tiene que ir superándose, y para mí el superarse es que todos nos superemos; es un proyecto para la comunidad, para los niños, y que ellos vean que tienen un lugar...”

Las palabras de Lidia evidencian cómo el sentido de pertenencia y la responsabilidad social pueden canalizarse a través de un Laboratorio Ciudadano, donde las ideas individuales se transforman en proyectos colectivos que fortalecen la comunidad y propician la innovación social.

El Tecnológico de Monterrey junto con socios formadores como Iniciativa Campana-Altamira, LABNL Lab Cultural Ciudadano, Promoción de Paz y Servicio Social campus Monterrey, Marcos García (uno de los impulsores de esta metodología) y estudiantes del Tec de Monterrey y CBTIS 99 (quienes realizaban su servicio social), pusieron en marcha la primera edición del Laboratorio Ciudadano en febrero de 2024, el cual tuvo los siguientes objetivos:

- Vincular a jóvenes estudiantes con las realidades sociales de México y sus comunidades, donde la cooperación y la creatividad colectiva se convirtieron en uno de los principales motores de transformación.
- Realizar actividades de servicio social como una experiencia de co-creación, donde las y los estudiantes, en colaboración con las y los vecinos y expertos en alguna temática (y que no necesariamente habitan en la comunidad), se suman al diseño de prototipos que representan soluciones innovadoras a problemáticas locales, superando los esquemas asistencialistas tradicionales.
- Fomentar en los alumnos habilidades de escucha activa, aprendizaje situado y mediación, esenciales para desarrollar el sentido humano y facilitar procesos participativos a fin de construir propuestas con un impacto social real y sostenible.

En el encuentro participaron personas con diferentes saberes, culturas y generaciones, quienes se distribuyeron en cinco equipos, logrando el desarrollo estratégico de cinco prototipos:

Aprendiendo a Cuidarnos | se creó un kit de emergencia en forma de mochila con insumos básicos para enfrentar situaciones de riesgo.

Mi Barrio Limpio | se elaboró una maqueta y presupuesto de una reja contenedora de basura para facilitar el análisis colaborativo sobre su diseño y ubicación.

Buscando Esperanza | se desarrolló un collage visual que representa el diseño y ubicación de un mural comunitario en una calle de alto tránsito peatonal.

Juez de Barrio | se implementó una brigada durante una campaña de salud para facilitar trámites como comprobantes de domicilio; 50 personas fueron beneficiadas al recibir su ratificación oficial.

Recuperación de la Memoria Histórica y Cultural | se lanzó el sitio web Cuéntame, que recopila testimonios, fotografías, un blog y un mapa interactivo con sitios emblemáticos de la comunidad.

Naomi Andrade (estudiante del Tec de Monterrey) reflexionó respecto a su participación en el Laboratorio Ciudadano, “te adentras mucho en la comunidad y en la problemática que estás intentando resolver y por ello toma más importancia para ti. Al estar tan en contacto con los vecinos, con lo que ellos viven, lo que necesitaban, lo que les dolía, esa parte de colaboración y tener presente a los demás, [...] y las diferentes perspectivas, funcionó para que llegáramos a un muy buen resultado”.

Este testimonio, reafirma el objetivo de esta metodología que es conectar ideas de proyectos que surgen desde la comunidad para construir prototipos que atiendan necesidades identificadas por la misma comunidad. Entre los aprendizajes obtenidos durante la implementación destacan:

- La sensibilización del estudiantado respecto a la implementación de la metodología (abierta) del Laboratorio Ciudadano en un contexto académico (calendarizado).
- El valor de la comunicación cercana y constante con la comunidad para construir confianza, mantener la participación y fortalecer tanto la colaboración como el tejido social de la comunidad.

El principal reto que enfrenta este proyecto a futuro es asegurar la continuidad de los prototipos, considerando su aceptación comunitaria y los recursos disponibles. ●

LUCÍA A. CORTÉS es coordinadora de Diseño de Experiencias para la Transformación Social en el Tec de Monterrey. Licenciada en Pedagogía por la UANL, y maestría en Tecnología Educativa por el Tecnológico de Monterrey, ha colaborado como diseñadora instruccional, arquitecta pedagógica y coordinadora de diseño de experiencias para la transformación social.

Agradecemos a Marcos García Cristóbal, asesor en Laboratorios Ciudadanos a Víctor González, coordinador de Vinculación Social, a Nancy Catalina Rivas Moreno, coordinadora del equipo guía de la primera edición del Laboratorio Ciudadano, a Promoción de Paz y LabNL por su valiosa participación en la planeación, desarrollo e implementación del proyecto.

EDUCACIÓN

Abordar la ecoansiedad mediante experiencias de aprendizaje

El calentamiento del planeta está provocando efectos psicológicos y emocionales adversos en muchos jóvenes. Las universidades pueden ayudar a crear oportunidades para que los estudiantes tomen acciones relevantes más allá de las aulas.

ZOEY ENGLAND • TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Los estudiantes universitarios de hoy en día están alcanzando la mayoría de edad en un mundo que se calienta, creciendo a medida que el cambio climático se ha acelerado hasta convertirse en una crisis cada vez más grave que no deja a ninguna comunidad intacta. Las investigaciones muestran que, como resultado, muchos jóvenes están experimentando impactos psicológicos y emocionales adversos.

¿Qué pueden hacer los educadores para contrarrestar esta tendencia? Un programa universitario que dirigí el año lectivo pasado ofrece algunas ideas prometedoras para apoyar a los estudiantes mediante una combinación de preparación profesional, conexión con la comunidad y capacitación personal.

ANSIEDAD ECOLÓGICA EN EL AULA

En 2021, se calcula que el 85 por ciento de la población mundial ya se había visto afectada por el cambio climático provocado por el ser humano, incluidos los fenómenos meteorológicos extremos, incendios, cambios en los recursos hídricos y aumento de la temperatura. Cuando se les pregunta, los ciudadanos de todo el mundo califican sistemáticamente el cambio climático como uno de los mayores riesgos percibidos a largo plazo para la sociedad.

Para muchos estudiantes universitarios, la crisis climática actual es algo en lo que piensan a diario. Según un estudio reciente, más del 80 por ciento de los jóvenes de todo el mundo estaban al menos moderadamente preocupados por el cambio climático. La misma encuesta sugería que más de la mitad de las personas se sentían tristes, ansiosas, enfadadas, impotentes y culpables cuando pensaban en ello. Más del 45 por ciento de los encuestados afirmaron que sus sentimientos sobre el cambio climático afectaban negativamente a su vida cotidiana y a su desempeño.

Aunque las estimaciones varían, cientos de millones de personas podrían estar experimentando algún tipo de respuesta psicológica adversa o socioemocional negativa a la emergencia climática. Comúnmente referida como ecoansiedad, definida por la Asociación Americana de Psicología como “miedo crónico a la fatalidad medioambiental”, son reacciones que pueden ir desde el estrés leve hasta trastornos clínicos como la depresión, la ansiedad, el estrés postraumático y el suicidio, pasando por estrategias de conductas inapropiadas como la violencia en la pareja y el abuso de sustancias. Para abarcar una gama más amplia de respuestas emocionales, con frecuencia también se utilizan los



Un equipo de jóvenes trabajando con un modelo de turbina de viento.

términos “estrés climático” y “angustia climática” para referirse al mismo fenómeno.

Algunos colegios y universidades han empezado a responder creando clases o lanzando programas de licenciatura relacionados para ayudar a los estudiantes a codificar lo aprendido sobre la crisis. Otras han puesto en marcha series de talleres para estudiantes enfocados en la mitigación de la ecoansiedad, y algunas ofrecen también asesoramiento a través de los sistemas institucionales existentes.

Pero muchos terapeutas y asesores no están capacitados para ofrecer a los jóvenes apoyo específico en torno a las preocupaciones de raíz ecológica, en parte debido a la falta de investigación sobre la angustia climática como fenómeno diferenciado. Por la misma razón, la mayoría de los profesores y administradores de la enseñanza superior desconocen en gran medida la ecoansiedad de los estudiantes, lo que da lugar a una importante laguna en los programas de estudio para los grupos de edad que más la necesitan.

ACTUAR MÁS ALLÁ DEL ACTIVISMO

A medida que los investigadores siguen profundizando en el tema, cada vez hay más evidencia de que tomar acción puede ayudar significativamente a mitigar la angustia climática, sobre todo antes de que llegue a ser clínicamente significativa.

Quizá la forma de acción más común sea el activismo, que incluye asistir a protestas o concentraciones, ofrecerse como voluntario, donar dinero a organizaciones involucradas o ponerse en contacto con los funcionarios electos para instarles a abordar el cambio climático. Y los adultos más jóvenes lo están haciendo, ya que las personas de 18 a 29 años participan en estas actividades casi el doble que las de otros grupos de edad.

En 2019, la Huelga Mundial por el Clima contó con la participación de más de 7.6 millones de personas en 185 países. En 2023, decenas de miles de personas llenaron las calles de Nueva York para pedir el fin del uso de combustibles fósiles antes de las reuniones de la ONU sobre el tema. Organizaciones como Sunrise Movement ayudan a los jóvenes a encontrar más oportunidades para la acción local.

El activismo es quizá el método con el que los estudiantes están más familiarizados, sobre todo porque los llamados a la participación se ven con frecuencia en las redes sociales; sin embargo, no es la única forma de acción. Al ayudar a los estudiantes a aplicar lo que han aprendido fuera de los límites de un aula tradicional, los programas de aprendizaje experiencial con raíces empresariales ofrecen una oportunidad única para que los jóvenes tracen caminos personalizados en el ámbito del clima y la sostenibilidad.

APRENDER, PROBAR, CREAR

En los últimos años, he tenido la oportunidad única, como mujer joven, de convertirme en una emprendedora creadora de cambios dentro de la educación postsecundaria, pilotando programas y construyendo una variedad de currículos académicos para poblaciones estudiantiles únicas. Con una formación en epidemiología social y bienestar comunitario, también he informado ampliamente sobre la ecoansiedad, lo que me proporciona una posición única en este debate. Creo firmemente que la educación superior

se encuentra en un precipicio crítico, en el que muchas de las metodologías existentes de enseñanza y compromiso ya no satisfacen las necesidades de los estudiantes ni las demandas de talento de los empleadores. Esto es especialmente evidente en el ámbito del clima y la sostenibilidad.

Durante el curso académico 2023-24, dirigí el proyecto piloto de un programa de aprendizaje experimental en la Universidad de Connecticut, denominado ClimateWerx, centrado en ayudar a los participantes a convertir sus pasiones en materia de sostenibilidad y cambio climático en experiencias prácticas. Además de profundizar en competencias complementarias a sus carreras, los estudiantes desarrollaron su creatividad, pensamiento crítico, adaptabilidad y resiliencia a través de oportunidades empresariales. Deliberadamente ubicado fuera de cualquier programa académico o departamento específico, ClimateWerx construye un espacio verdaderamente multidisciplinar para que los estudiantes se relacionen con compañeros apasionados por los mismos temas en una variedad de contextos. El grupo inaugural estaba formado por 15 estudiantes de 11 especialidades distintas y cinco facultades de la universidad. Los estudiantes se encontraban en distintos niveles de sus estudios universitarios, y cerca de la mitad eran estudiantes universitarios de primera generación.

Durante el primer semestre, los estudiantes participaron en un curso semanal al estilo de seminario para adquirir los conocimientos básicos necesarios para participar en ClimateWerx. Dado que cada miembro del grupo aborda los temas desde una perspectiva disciplinar y experiencial diferente, es crucial crear un cuerpo compartido de conocimientos colectivos en torno a cuestiones como las energías renovables, la salud del planeta y el desplazamiento de la población, los efectos en el mundo natural, la justicia medioambiental y las infraestructuras comunitarias. En este curso, los estudiantes también adquieren una comprensión práctica de los conjuntos de habilidades empresariales relevantes y las vías para implicarse más en la sostenibilidad y el clima en la universidad, identificando oportunidades y aplicando los conocimientos a contextos del mundo real.

En el segundo semestre de ClimateWerx, se ayudó a los estudiantes a realizar prácticas remuneradas a tiempo parcial para que participaran más allá de los límites tradicionales del aula. Algunos realizaron proyectos de investigación de laboratorio sobre aviación sostenible o preservación ecológica. Otros participaron en diversas prácticas en empresas emergentes orientadas al clima, en compañías que iban desde mercados de inversión de impacto hasta la salud de los cultivos mediante IA. Algunos estudiantes optaron por utilizar el tiempo y los recursos para continuar desarrollando sus propias ideas: uno de ellos se dedicó a fomentar el liderazgo intelectual en torno a las prácticas de moda sostenible y otros dos trabajaron conjuntamente para crear una organización de base comunitaria. El grupo también participó en una actividad conjunta cada semana para reforzar sus aprendizajes y cultivar las conexiones, a menudo en forma de visita a un lugar, con un orador invitado o en un debate temático. La realización de proyectos estrechamente alineados con sus futuras trayectorias profesionales permite a los estudiantes adquirir experiencia especializada y amplia a través del trabajo práctico.

CONSTRUIR PUENTES

Al conectar con compañeros que comparten intereses y objetivos similares, así como con mentores que tienen experiencia y conocimientos, ClimateWerx pretende sembrar un sentimiento de pertenencia a través de una comunidad intergeneracional. Esta red actúa como una estructura fundacional que no solo fomenta el aprendizaje y el crecimiento, sino que crea un andamiaje de apoyo que trascenderá su paso por la universidad.

Varios estudiantes señalaron que su participación en el programa ClimateWerx no se parecía a nada que hubieran experimentado antes, como el disfrutar la oportunidad de entablar amistad con personas que de otro modo no habrían conocido y de explorar nuevas vías profesionales. Los comentarios de los supervisores y mentores de los estudiantes fueron igualmente positivos, y destacaron su preparación y entusiasmo por participar. La mayoría de los participantes recibieron ofertas de sus prácticas del segundo semestre para continuar con sus proyectos o regresar en otra posición.

A través de la colaboración con compañeros, profesores y partes interesadas locales, los estudiantes encuentran un entorno de apoyo en el que pueden compartir preocupaciones, intercambiar ideas y trabajar colectivamente para encontrar soluciones a los retos medioambientales. Este sentimiento de pertenencia y propósito empodera a los estudiantes para ir más allá de los sentimientos de impotencia y desesperación, aprovechando sus emociones como catalizadores para una acción significativa, y cultiva un sentido de agencia y esperanza para un futuro más resiliente.

Los jóvenes, deseosos de adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para abordar los retos mundiales urgentes, muestran un gran interés por participar en este tipo de programas. Del mismo modo, las industrias reconocen el valor de contratar a personas con experiencia en sostenibilidad y soluciones climáticas, pero tienen dificultades para encontrar recién graduados con experiencias relevantes, ya que existen pocas licenciaturas directas en este ámbito. Esta doble demanda hace hincapié en la pertinencia y eficacia de los programas educativos experienciales a medida para satisfacer las necesidades tanto de los estudiantes como de las partes interesadas de la industria, y comienza a cerrar la brecha de talento capacitado. A falta de este tipo de apoyo, existe un riesgo significativo de desarrollar agotamiento y otros problemas psicosociales, lo que aumenta la probabilidad de perder la fuerza de trabajo de profesionales altamente cualificados en un momento en que su experiencia es más crítica.

Al sumergir a las personas en experiencias del mundo real en torno a problemas sociales complejos como el cambio climático, podemos ayudar a cultivar una conciencia más profunda de estas cuestiones y capacitar a los estudiantes de hoy para convertirse en agentes de cambio proactivos y resilientes en sus comunidades, ahora y durante muchos años en el futuro. ●

ZOEY ENGLAND es una entusiasta del emprendimiento social y creativo como catalizador del cambio. Con experiencia tanto en el sector privado como en el público, también es periodista y cubre temas relacionados con el cambio climático y el bienestar de la comunidad.

EMPRESAS

Estrategias empresariales en una era contra los derechos civiles

A medida que aumenta la politización de lo que deberían ser prácticas apolíticas contra la discriminación, lo que está en riesgo para los trabajadores, los consumidores, los inversionistas y las comunidades nunca ha sido tan importante.

TYNESIA BOYEA-ROBINSON Y MAHLET GETACHEW •
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

En tan solo unas semanas, el panorama para el avance de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI, por sus siglas en inglés) en el gobierno y las empresas estadounidenses se ha transformado por completo. La administración Trump ha tratado de hacer a un lado los principios fundamentales de los derechos civiles y humanos sin cambiar una sola ley, y su éxito hasta ahora se ha basado en el miedo, la intimidación y la desinformación para lograr una cosa: el cumplimiento preventivo.

Esta estrategia quedó ejemplificada en la orden ejecutiva del presidente en enero, que busca poner fin a todos los programas, políticas y guías relacionados con la DEI dentro del gobierno federal. Además, a pesar de no ser competencia del ejecutivo, la administración ha sembrado el miedo y la confusión en el sector privado mediante otra orden ejecutiva que "anima" a las empresas a abandonar prácticas antidiscriminatorias completamente legales, calificando la DEI como ilegal en sí misma.

Las leyes de derechos civiles de Estados Unidos, incluida la Ley de Derechos Civiles de 1964, no han cambiado. Promover la diversidad, la equidad y la inclusión sigue siendo un camino fundamental para que todas las instituciones, especialmente las empresas, luchan contra la discriminación y fomenten lugares de trabajo meritocráticos en los que todas las personas tengan una oportunidad justa de triunfar por medio de su propio esfuerzo.

Aunque las órdenes ejecutivas han sido impugnadas ante los tribunales, las acciones del ejecutivo amenazan con hacer retroceder en el tiempo y generar un nuevo clima de miedo e incertidumbre en torno a las prácticas empresariales inteligentes y al movimiento por un capitalismo equitativo en general. Algunas empresas, como Costco y e.l.f. Beauty, están optando por mantener su compromiso con la DEI, mientras que otras, como Meta, están abandonando sus compromisos anteriores con los trabajadores y las comunidades. Otras empresas, como McDonald's, anuncian cómo están evolucionando sus prácticas, tal vez para intentar mantenerse fuera de la mira de la administración de Trump, pero no hay manera de que eviten por completo el escrutinio público.

A medida que aumenta la politización de lo que deberían ser prácticas apolíticas de lucha contra la discriminación, nunca ha estado tanto en juego para los trabajadores, los consumidores, los inversionistas y las comunidades. Promover la equidad, que simplemente significa justicia, sigue siendo un modelo de crecimiento superior, y pasar por alto o restringir los enfoques equitativos debido a agendas políticas o ideológicas limitará el potencial de nuestra economía. El crecimiento equitativo ya ha dado resultados al crear empleos y mejorar a las comunidades. Los directores ejecutivos creen que las prácticas orientadas a la equidad siguen siendo fundamentales para sus empresas, y las políticas siguen siendo inmensamente populares. Revertir estos avances perjudicará a las empresas, a los clientes a los que sirven y a las comunidades donde operan.

Las empresas deben ser conscientes de los posibles desafíos y continuar enfocándose en estructurar todos los programas, incluidos los de diversidad, equidad e inclusión, dentro de los marcos legales existentes. Esto significa que los empleadores deben seguir cumpliendo las leyes que obligan a la no discriminación, como el Título VII, la Sección 1981 y la Ley para Estadounidenses con Discapacidades. Muchas prácticas fundamentales de diversidad, equidad e inclusión ayudan a las organizaciones a hacer precisamente eso: cumplir esas leyes.

Las organizaciones que se adaptan estratégicamente para seguir cumpliendo estos objetivos no sólo pueden mitigar los riesgos, sino también desbloquear oportunidades para prosperar en un panorama que cambia rápidamente.

NAVEGAR POR EL CLIMA ACTUAL PARA HACER LAS COSAS BIEN MIENTRAS SE HACE EL BIEN

Hemos visto repetidamente cómo las empresas se benefician al comprometerse con un impacto equitativo dentro de sus organizaciones. También estamos viendo cómo las empresas pueden navegar por el panorama actual, continuar su trabajo e incluso, en algunos casos, duplicar sus inversiones en equidad. Si usted es una empresa u otra organización que busca adaptarse al clima actual, he aquí cuatro consideraciones estratégicas a aplicar para seguir haciendo las cosas bien haciendo el bien.

1. CONECTAR TODOS LOS ESFUERZOS A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Gran parte de la retórica anti-DEI es solo eso: retórica. Cuando se profundiza en ella, queda claro que las políticas de fomento de la diversidad, la equidad y la inclusión responden directamente a los objetivos empresariales. Todos aquellos comprometidos con un enfoque equitativo del capitalismo no deben perder de vista esta verdad.

Por ejemplo, a pesar de la retórica política, prácticas como el programa de visados H1-B han demostrado sistemáticamente cómo los enfoques basados en la equidad estimulan la innovación, amplían el acceso al talento global e impulsan el crecimiento de los ingresos. El destacar los resultados mensurables de iniciativas similares puede demostrar su valor a las partes interesadas. No muerda el anzuelo de la politización de las prácticas empresariales inteligentes y, en vez de ello, confíe en el fondo del argumento.



Los próximos años traerán sin duda más retos, pero también ofrecerán a las empresas la oportunidad de liderar con valentía, resiliencia e innovación.

Revise los resultados empresariales cuantificables de las actuales políticas de equidad. Desarrolle una narrativa clara y datos de apoyo que vinculen estos resultados (como la retención de empleados, el aumento de la productividad, la lealtad de los clientes y un mayor alcance del mercado) directamente con los esfuerzos de equidad. Utilice esta descripción para obtener la aprobación de los directivos y proteger su trabajo.

2. REVISAR LAS COMUNICACIONES

Las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión siguen siendo legales. Sin embargo, sabemos que hay activistas anti-DEI que buscan palabras desencadenantes para encontrar su próximo objetivo. Es fundamental llevar a cabo una evaluación de riesgos y revisar detenidamente todas las comunicaciones. Sin embargo, hay que asegurarse de que el riesgo sea considerado de manera holística.

Por ejemplo, antes de pronunciarse sobre nuevos acrónimos o nombres de programas, examine el riesgo de alienar a los trabajadores actuales y potenciales, a los consumidores y a los inversionistas. Para muchas empresas, esto es posiblemente más importante que el pequeño potencial externo de una demanda molesta que puede no tener fundamento. Las empresas deben continuar con sus programas de inclusión de empleados y ampliar la red de talentos porque, sencillamente, tiene sentido desde el punto de vista empresarial. Hacerlo ayuda a reclutar a los mejores talentos, fomentar la felicidad de los empleados, aumentar la retención y acceder a nuevos mercados laborales.

Cuando tenga sentido refinar el lenguaje, el objetivo debe ser conectar sus esfuerzos con las prioridades empresariales en lugar de apoyarse en palabras eufemísticas de moda. Por ejemplo, McDonald's ha sido noticia recientemente por su aparente marcha atrás en materia de equidad, pero, en realidad, anunció sus éxitos hasta la fecha, afirmó sus compromisos en curso, y compartió cómo están evolucionando sus esfuerzos, incluida la actualización de su lenguaje de "diversidad" a "inclusión". Reformular el lenguaje y hacer evolucionar los esfuerzos de la empresa no siempre significa que ésta ponga en riesgo sus objetivos de equidad.

Dado que la administración y otros actores anti-DEI ya son conscientes de tales esfuerzos y los denuncian explícitamente, dedicar una cantidad significativa de tiempo a tratar de disfrazar el trabajo de manera diferente puede no ser el mejor uso de los recursos. En vez de ello, invierta en conseguir el apoyo necesario para mantenerse firme en los esfuerzos de la empresa y estar preparado con las comunicaciones adecuadas si la empresa se enfrenta a cualquier ataque.

3. AUDITAR PRÁCTICAS DE LA EMPRESA

Una revisión de las operaciones de la empresa no debe detenerse en el lenguaje de cara al público. En su lugar, pueden revisarse y analizarse todas las prácticas de la empresa. Llevar a cabo este tipo de auditoría exhaustiva no solo mitiga los riesgos legales y de reputación, sino que también identifica oportunidades inexploradas para fortalecer el negocio.

Herramientas como las Civil Rights Audit Standards (Normas de Auditoría de Derechos Civiles) de PolicyLink pueden ayudar a detectar lagunas en las prácticas de equidad y orientar las me-

joras. Por ejemplo, la evaluación de las políticas de contratación, promoción y proveedores puede revelar áreas para atraer a grupos de talento más amplios, profundizar en la lealtad de los clientes y reforzar la confianza de los inversionistas.

Empiece por evaluar las prácticas organizacionales clave, como los procesos de contratación, la igualdad salarial y la diversidad de los proveedores, para identificar las lagunas en las prácticas antidiscriminatorias y las oportunidades de una mayor resistencia empresarial en conformidad con lo que desean las partes interesadas de la empresa: lugares de trabajo meritocráticos y acogedores para todos, productos inclusivos de amplio alcance y un liderazgo empresarial firme centrado en el largo plazo.

4. UNIR FUERZAS

Las empresas no tienen por qué hacer este trabajo solas. Hay otras instituciones afines con valores similares que están preparadas y dispuestas a apoyar y colaborar para sobrellevar juntos el temporal. Algunas empresas, como Ben & Jerry's, están dispuestas a hacer oír su voz sobre sus compromisos, y pueden alzar la voz o manifestarse de una forma que su empresa tal vez no sea capaz de hacer. Estos líderes que gozan de resonancia pueden apoyar a los que no se sienten tan cómodos dando la cara en estos temas.

Las organizaciones pueden unirse o formar coaliciones como Freedom Economy para aunar recursos y reducir riesgos. Los compañeros de coalición pueden compartir estrategias y proporcionar un frente unido a las organizaciones que quieren seguir siendo más públicas sobre la equidad, al tiempo que disminuyen la probabilidad de navegar solas ante cualquier ataque.

Evalúe proactivamente a los socios actuales y potenciales e identifique oportunidades de promoción colectiva. Considere colaboraciones intersectoriales con organizaciones sin fines de lucro, gobiernos locales, grupos comerciales, asociaciones profesionales u otras empresas para reforzar la credibilidad.

La diversidad, la equidad y la inclusión siguen siendo estrategias empresariales inteligentes. Al redoblar los esfuerzos en el ámbito empresarial, revisar las comunicaciones, auditar las prácticas y formar coaliciones, las organizaciones no solo pueden superar estos retos, sino salir fortalecidas, más innovadoras y mejor alineadas con un mundo en rápida diversificación.

Los próximos años traerán sin duda más retos, pero también ofrecerán a las empresas la oportunidad de liderar con valentía, resiliencia e innovación. Las que lo hagan, tendrán una clara ventaja competitiva en los años venideros. Las que, por el contrario, se apresuren a seguir los vientos políticos, sufrirán las consecuencias y probablemente tendrán que luchar para recuperar la confianza de sus trabajadores, clientes, comunidades e inversionistas.●

TYNESIA BOYE-ROBINSON es Presidenta y Directora General de CapEQ.

MAHLET GETACHEW es Director de Equidad Racial Corporativa en PolicyLink.

INFORME DE CAMPO

Perfiles de acciones innovadoras



Cómo narrar el impacto social a través de historias

Superar las fórmulas simplistas del cambio social implica explorar a fondo emociones humanas auténticas y contar buenas historias, basadas en hechos reales.

ANNIE NEIMAND

• TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

Para las organizaciones es importante contar historias sobre su impacto a fin de que las personas sepan cuál es su labor, por qué la llevan a cabo y por qué deben seguir recibiendo fondos para sus activida-

des. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no narran sus historias con un inicio, un desarrollo y un desenlace claros, con un conflicto y una resolución, ni presentan personajes y escenarios.

Como parte de mi trabajo con los colaboradores del Center for Public Interest Communications (Centro de Comunicaciones de Interés Público) sobre la ciencia de la construcción de historias, hemos identificado estos elementos narrativos fundamentales para compartir historias convincentes. Sin embargo, en sus sitios web o informes anuales, las organizaciones tienden a publicar reseñas y perfiles en lugar de narrar historias, como lo entienden los expertos de diversas disciplinas.

Como resultado, se pierden los beneficios del storytelling. Este estilo de contar historias transporta cognitivamente a las personas al mundo de los personajes, les permite experimentar el mundo a través

de ellos y regresar a su propia realidad una vez transformados por la historia.

En cambio, cuando las organizaciones comparten sobre su impacto, puede parecer que intentan llenar espacios en blanco de manera simplista y emotiva. Sonaría algo como: 'Hicimos "X" para que el grupo "Y", que es vulnerable y merece ayuda, ahora pueda vivir la vida que desean', o 'El individuo excepcional "X" pudo superar el desafío "Y" con nuestra ayuda'.

De esta manera, presenciamos cómo una organización protagonista ayuda a un grupo homogéneo de personas desfavorecidas, a quienes conocemos únicamente por su lucha, o solo nos presentan a individuos excepcionales que son retratados exclusivamente por su experiencia con un problema. No vemos a las organizaciones trabajando colectivamente por el cambio junto con las personas a las que atienden, ni como miembros críticos de un ecosistema de movimientos que luchan por el cambio social.

Durante una investigación que llevé a cabo para el Broke Project (Proyecto Broke) junto con mis colegas de la Radical Communicators Network (Red de Comunicadores Radicales) y el Center for Public Interest Communications, descubrimos que la mayoría de las historias, perfiles y reseñas relacionadas con los esfuerzos para erradicar la pobreza siguen este patrón: la organización aparece como la protagonista, mientras que las personas en situación de pobreza se caracterizan únicamente por su experiencia con ella.

Igualmente, durante una investigación realizada con el Center for Public Interest Communications de la Universidad de Florida, descubrimos que, en aquel momento, en el sitio web del UN Refugees Innovation Service (Servicio de Innovación para los Refugiados de la ONU), la organización compartía principalmente historias donde se presentaba a sí misma como la protagonista, con pocas historias que destacaban a los refugiados en acción.

Cuando historias como esta se repiten una y otra vez, tendemos a creer que el cambio tiene límites definidos. Estas historias no muestran cómo se produce el cambio y definen a las comunidades de manera restrictiva en relación con su problema. En cambio, debemos aplicar las ideas y buenas prácticas ofrecidas por las ciencias y los movimientos sociales para contar historias sobre el impacto de manera más efectiva.

CONTAR HISTORIAS SOBRE LOS SISTEMAS LABORALES

Una historia incluye un problema que debe ser resuelto, un punto culminante donde los personajes enfrentan obstáculos y oportunidades y, finalmente, una resolución y una moraleja.

Al elaborar su historia, es crucial incluir detalles sobre los sistemas que generan desigualdad como el escenario y el conflicto de la historia. Las desigualdades del sistema están arraigadas en nuestras instituciones, desde la discriminación al contratar a alguien, hasta quién es vigilado por la policía y a qué servicios y espacios pueden acceder las comunidades en sus vecindarios.

Estas instituciones constituyen el escenario en el que los personajes deben desenvolverse. Los sistemas de desigualdad, como el racismo, el capitalismo, el patriarcado y la discriminación hacia las personas con discapacidad, son los problemas y los obstáculos que moldean las experiencias de los personajes. Utilice un lenguaje visual para ilustrar el contexto en el que se desenvuelven los personajes.

Del mismo modo, exponga los obstáculos sistémicos, como la limitación de las prestaciones, los salarios bajos y las condiciones de trabajo inhumanas, para situar la escena. Asegúrese de incluir otros detalles, para ir más allá de solo definir a las personas por su experiencia con la injusticia y la desigualdad.

Las buenas historias nos mantienen al borde del asiento porque crean tensión e incertidumbre. Nos preguntamos si los

temas, sino que al destacar a los organizadores y trabajadores como protagonistas, se evidencia el impacto generado por Migrant Justice.

Al contar historias de impacto, es importante no fortalecer las narrativas individualistas generalizadas. Muestre a los personajes interactuando entre sí mientras trabajan juntos para alcanzar un objetivo. Evite las historias excepcionales que insinúen que los personajes superan las barreras sistémicas únicamente gracias a su valentía y perseverancia. Estos son ciertos aspectos de las historias, pero no representan el panorama completo y, cuando se repiten una y otra vez, crean condiciones adversas que dificultan el cambio de los sistemas y la cultura.

En cambio, es mejor contar historias de individuos que colaboran entre sí para alcanzar un objetivo común. Por ejemplo,

Al contar historias de impacto, es importante
no fortalecer las narrativas individualistas
generalizadas. Muestre a los personajes
interactuando entre sí mientras trabajan juntos
para alcanzar un objetivo.

personajes lo lograrán, superarán un obstáculo o alcanzarán un gran objetivo. A medida que se desarrolla la historia, explique cómo los sistemas de desigualdad presentes en las instituciones sociales en las que usted trabaja crean tensiones debido a cómo afectan a las personas según su raza, clase, género o ubicación geográfica.

Por ejemplo, en esta charla, Enrique Balcazar, organizador de Migrant Justice (Justicia para los Inmigrantes), comparte su historia sobre cómo trabajó en condiciones injustas e inhumanas en granjas lecheras de Vermont. Nos explica cómo desarrolló conciencia política y se convirtió en miembro de esta organización de base que lucha por mejorar las condiciones de trabajo a través de diversas campañas. Esta historia no solo enmarca las luchas y desafíos del personaje dentro de los sis-

temas de Invisible People (Personas invisibles), una organización dedicada a cambiar la percepción sobre los problemas de vivienda y las personas sin hogar, un grupo de vecinos de KoreaTown en Los Ángeles se ha unido para ayudar a sus vecinos sin techo. La historia trata de Jane Nguyen, miembro de Ktown For All (Ciudad Koreana para Todos), una organización de base que trabaja con voluntarios para proporcionar artículos de primera necesidad como mantas, pan y agua a las personas de su comunidad.

A medida que acompañamos a Jane, también conocemos los problemas sistémicos asociados con la falta de vivienda y otras injusticias que resultan de las redadas donde se despoja a la gente de sus pertenencias. La historia presenta a los voluntarios de Ktown For All trabajando

juntos para ayudar a sus vecinos, proporcionándoles servicios, duchas y posibles oportunidades de empleo.

Además, podemos escuchar directamente la opinión de personas sin hogar que hablan sobre cómo las redadas les afectan, lo que transforma a la comunidad de un grupo homogéneo a individuos que enfrentan barreras sistémicas para acceder a la vivienda. Al final de la historia, entendemos qué es Ktown For All y el impacto que tiene en la comunidad.

CONTAR HISTORIAS SOBRE SU ORGANIZACIÓN DENTRO DE UN ECOSISTEMA DE MOVIMIENTO

Las organizaciones cuentan historias en las que aparecen como protagonistas porque tratan de asegurar su importancia, ya que de ello dependen sus fondos, los voluntarios y otros recursos. El sector del cambio social suele operar desde una mentalidad de escasez, con la creencia de que las organizaciones deben competir por los recursos. Como resultado, las historias que se cuentan suelen enfatizar el papel de la organización en el cambio social y la resolución de grandes problemas.

Como hemos descubierto mis colaboradores de Broke y yo, estas historias crean una narrativa generalizada que sugiere que las personas necesitan ser rescatadas y que las organizaciones deben hacerlo. De esta manera, no llegamos a conocer a las personas que trabajan con entusiasmo en la organización y que probablemente tienen experiencia y vínculos que las conectan con el trabajo, así como los movimientos más amplios a los que contribuyen.

No se nos habla de las vidas y experiencias únicas de las comunidades que están en el centro de estos problemas. Aún peor, cuando se presta atención a las personas, con frecuencia se dice que son merecedoras de los recursos disponibles, lo que sugiere que algunos sí los merecen, pero otros no.

Las historias de impacto deben mostrar cómo las organizaciones forman parte de un ecosistema de movimientos más amplio que, a su vez, colabora con otras organizaciones y agentes del mismo ecosistema para transformar los

sistemas y la cultura mediante sus contribuciones únicas.

Son historias con varios protagonistas de diferentes orígenes, intereses, funciones y perspectivas, que trabajan juntos para resolver un problema. Al contar estas historias repetidamente, podemos crear una narrativa nueva y más precisa del cambio a través de la acción colectiva.

Las historias de impacto deben mostrar personajes más completos que actúan colectivamente contra un sistema injusto. El protagonismo recae en una red de personajes que trabajan juntos para cambiar las cosas, mientras que los antagonistas de la historia son los defensores de los sistemas injustos.

Estas historias no solo muestran nuestra contribución al ecosistema de movimientos, sino también cómo se construyen los movimientos y cómo se generan los cambios sistémicos y culturales a través del trabajo de las personas.

Por ejemplo, Heather McGee cuenta en el podcast The Sum of Us (La suma de nosotros) las historias de varias asociaciones multirraciales que han logrado cambios significativos. Uno de mis episodios favoritos relata la historia de Bruce's Beach, un acto de enmienda para la familia Bruce.

En 1912, Charles y Willa Bruce compraron una propiedad frente al mar en Manhattan Beach, California, y construyeron un complejo turístico muy conocido y un espacio seguro para los bañistas de raza negra. Sin embargo, en 1924, la ciudad embargó la propiedad con la excusa de que se utilizaría para un parque público, pero en realidad era un medio para expulsar a la familia de la comunidad.

El terreno estuvo desocupado durante 32 años. Con la pérdida de los terrenos, la familia Bruce también perdió su riqueza generacional y la cultura surfera de los afroamericanos. Ahora, Manhattan Beach tiene una población compuesta en un 90 por ciento por personas de raza blanca, y el racismo por parte de los surfistas locales de raza blanca continúa hacia los surfistas de color, a quienes perciben como extraños.

El podcast repasa la historia sobre cómo la ciudad robó los terrenos a la familia Bruce con el fin de que la población de raza negra abandonara la comunidad. McGee conversa con activistas y dirigen-

tes municipales comprometidos con la devolución de los terrenos a la familia Bruce para revertir el legado de exclusión y racismo en la playa.

A través de las voces de activistas y organizadores, conocemos los retos que enfrentaron al gestionar la compensación por parte de la ciudad y la resistencia en Manhattan Beach. También se destaca el compromiso entre el condado y la comunidad para lograr esta compensación. Esta excelente historia resalta el trabajo en el ecosistema del movimiento por la justicia racial y las reparaciones, además de demostrar el impacto de las organizaciones y los activistas.

CONÉCTESE CON LAS EXPERIENCIAS HUMANAS: AMOR, REDECCIÓN, TRIUNFO Y PÉRDIDA

Una historia tiene más probabilidades de llevar al público hacia el universo de sus protagonistas cuando los personajes y sus experiencias son emocionalmente atractivos y con los que la gente puede identificarse.

Al incluir detalles únicos sobre los personajes, creamos oportunidades para que el público se identifique con ellos, lo que evita definir a las personas únicamente por su relación con el problema.

Proporcionar detalles que conecten con emociones y experiencias humanas comunes como el amor, el triunfo, la redención, la pérdida, la alegría, la frustración y la incertidumbre es fundamental. Como mencionó Jacqueline Woodson: "Cuanto más específicos somos, más universal puede llegar a ser algo". La vida está en los detalles. Si generalizamos, no logramos que resuene. Ser detallista es lo que realmente llega al corazón de la audiencia.

Por ejemplo, en el video "Technically Illegal" (Técnicamente ilegal), Reform Alliance (Alianza para la Reforma) ayuda al público a tomar conciencia de las injusticias que surgen de las violaciones técnicamente ilegales de la libertad condicional. A través de una serie de episodios, se muestra cómo las leyes de libertad condicional impiden que las personas disfruten de tiempo y experiencias con sus seres queridos.

Podemos percibir la incertidumbre y la ansiedad de las personas, temerosas de lo que podría suceder si las descubren buscando medicinas para su bebé enfermo durante la noche, cruzando fronteras estatales para visitar a un familiar enfermo o en una salida con amigos cuando alguno ha bebido.

A través de los ejemplos de vida de las personas implicadas, comprendemos el papel de Reform Alliance dentro de un movimiento más amplio para transformar el sistema penal y judicial. La organización presenta las experiencias de quienes se ven más afectados por sus injusticias y exhorta al público a involucrarse para poner fin a estas desigualdades.

CONTAR HISTORIAS CON CUIDADO

Contar historias es la herramienta más poderosa que tenemos para ayudar a la gente a comprender el trabajo que realizamos, especialmente en el caso de las personas más expuestas a la injusticia y la desigualdad. Sin embargo, como narradores, debemos ser particularmente cuidadosos para asegurar que quienes comparten sus historias no sean explotados, traumatizados, ni tratados como meros símbolos.

Como grupo, debemos evitar las narrativas que asumen que los profesionales somos quienes más sabemos. Debemos ceder recursos y espacio a las personas más cercanas a la injusticia para que cuenten sus propias historias como colaboradores y estrategas.

Define American (Redefinir lo Americano), una asociación que trabaja para transformar la narrativa sobre los inmigrantes, ha creado una guía excelente sobre cómo interactuar con las historias de los activistas para garantizar su participación ética como colaboradores.

Las recomendaciones que ofrecen incluyen preguntas como las siguientes: ¿Es un buen momento para compartir tu historia? ¿Cómo has estado desde la última vez que nos comunicamos? ¿Has compartido tu historia antes?

Además, se comprometen a:

- Definir el alcance del trabajo, la remuneración y el plazo de participación, y a preguntarse si está en sintonía con sus expectativas.

- Hacer comentarios y sugerencias para fomentar la salud mental y el bienestar de los narradores en nuestro trabajo.
- Asegurar que las personas con las que trabajamos, sobre todo en los medios de comunicación, rindan cuentas por sus contribuciones.
- Muchas organizaciones están comenzando a invertir fondos en storytelling para ilustrar el impacto a través de este medio. Sin embargo, para asegurarnos como sector de no perjudicar a nadie, debemos cuidar a los narradores.

Narrar historias convincentes y de impacto no tiene que ser algo mutuamente excluyente. Podemos utilizar la ciencia y el arte del storytelling para ilustrar cómo ocurre un cambio significativo dentro de un ecosistema de movimientos. Al comenzar a contar este tipo de historias, evitaremos contribuir a narrativas perjudiciales que obstaculizan el cambio en los sistemas y las narrativas culturales. Las organizaciones son colaboradoras y cómplices importantes en el trabajo de transformación. Permitamos que nuestras historias demuestren cómo se logra esto. ●

ANNIE NEIMAND, PhD, trabaja con organizaciones y líderes para aplicar el pensamiento sistémico, el diseño centrado en el ser humano y la ciencia del comportamiento humano a la estrategia de cambio social. Actualmente, es directora de impacto y evaluación en Third Sector (Sector Social), forma parte del equipo de liderazgo de Radical Communicators Network (Red de Comunicadores que Transforman) y es miembro del consejo asesor de Housing Narrative Lab (Laboratorio de Historias de Vivienda).

El papel de la equidad en la justicia climática en Brasil

Una mirada a las innovaciones que están arraigándose en Brasil para preservar ecosistemas en peligro y fomentar la equidad socioeconómica.

LUCAS PETRONI

Y MARCOS PAULO DE LUCCA-SILVEIRA •

TRADUCCIÓN DE CARLA AGUILAR

Nos dimos cuenta de que para garantizar el futuro de la Amazonia teníamos que encontrar la forma de preservar la selva y, al mismo tiempo, desarrollar la economía de la región... aceptamos que la Amazonia no podía convertirse en una especie de santuario que nadie pudiera tocar. Por otra parte, sabíamos que era importante detener la deforestación que amenaza a la Amazonia y a toda la vida humana del planeta. Pensamos que nuestra alternativa debía involucrar la preservación de la selva, pero también debía incluir un plan para desarrollar la economía.”

Esta perspectiva puede sonar moderna, pero el cauchero, líder sindical y activista medioambiental y agrario Chico Mendes dijo estas palabras hace más de 35 años en una entrevista con el ecologista Tony Gross. Documentadas en el libro *Fight for the Forest: Chico Mendes in His Own Words*, la entrevista de 1988 fue su última. Semanas después, los acaparadores de tierras y los ganaderos de la zona de Xapuri, en Acre, ordenaron que lo mataran.

Mendes murió habiendo alcanzado el reconocimiento internacional, incluido el Premio Global 500 de las Naciones Unidas y el Premio de Medio Ambiente de la Better World Society. Un visionario, organizó la lucha por una exploración sostenible e integradora de la selva



amazónica e inspiró a generaciones de activistas medioambientales de todo el Sur Global.

El principio básico de su pensamiento —que la equidad socioeconómica es el núcleo político de la lucha por la justicia medioambiental— puede guiarnos hoy a la hora de evaluar acciones eficaces y transformadoras que aborden los retos relacionados con el clima. La asignación equitativa de cargas y beneficios debe sustentar la lucha por la justicia medioambiental, incluidas las soluciones locales (como la creación de reservas de extracción en Xapuri) y las globales (como el establecimiento de controles de las emisiones de carbono).

Si queremos encontrar soluciones al singular desafío climático al que se enfrenta nuestra generación, las lecciones de Chico Mendes y, en particular, el papel central de la equidad, pueden servir de referencia para evaluar acciones eficaces y transformadoras. Las ideas de Mendes y la teoría actual de la justicia climática ponen de relieve tres dimensiones distintas pero igualmente importantes de esta lucha: la

existencia de responsabilidades intergeneracionales diferenciadas, el reconocimiento de obligaciones de justicia global y el respeto del derecho de las poblaciones locales a participar. Considerar detenidamente estos aspectos y las posibles consecuencias de ignorarlos es esencial para desarrollar intervenciones compatibles.

RESPONSABILIDADES INTERGENERACIONALES

Nuestra generación —quienes vivimos actualmente en el planeta— tiene la oportunidad única de evitar una catástrofe climática en lo que respecta tanto a nuestro modo de vida como a la biodiversidad. No obstante, soluciones como la transición a las energías renovables aún no han tenido éxito. Parte del problema se debe a una valoración errónea de nuestra situación moral. Desde el punto de vista de la justicia climática, ésta es nuestra última oportunidad de evitar decenas de puntos de inflexión climáticos, incluido el mantenimiento no sólo del sistema de regulación climática de la Amazonia (que sustenta la biodiversidad y a quienes dependen de

los recursos de la selva), sino también de todo el ciclo pluvial sudamericano. Si no actuamos, la región podría convertirse en una sabana tropical con consecuencias apocalípticas en las poblaciones locales, la producción agrícola nacional y la dinámica global de calentamiento de la Tierra.

Encontrar el camino hacia un sistema energético mundial sin emisiones de carbono exigirá un nivel sin precedentes de acción humana colectiva y un difícil aprendizaje institucional. Sin embargo, los problemas políticos aparentemente irresolubles empiezan a ser más factibles en cuanto establecemos derechos y responsabilidades básicas para todas las partes implicadas. También está claro que, para avanzar, algunas poblaciones tienen más responsabilidad histórica y política que otras. Dado que una parte considerable de las emisiones de dióxido de carbono que se han acumulado en la atmósfera procede del desarrollo industrial del Norte Global, quienes se han beneficiado y siguen beneficiándose de ese desarrollo tienen un mayor deber de contribuir a equilibrar el desigual e injusto sistema energético mundial.

JUSTICIA GLOBAL

Además de no beneficiarse por igual del sistema energético actual, muchas de las primeras víctimas de la alteración del medio ambiente son las personas que más dependen de los ecosistemas amenazados y prácticamente no influyen en las emisiones.

Debatir sobre la justicia climática sin tener en cuenta las responsabilidades intergeneracionales, por un lado, y las injusticias sociales, por otro, tiene el potencial de fomentar sistemas socioambientales normativamente opresivos y, en consecuencia, políticamente inestables. Por lo tanto, las políticas de mitigación de emisiones deben seguir el principio antipobreza del filósofo político Darrell Moellendorf: "Los esfuerzos políticos para evitar un cambio climático peligroso deben tener en cuenta las capacidades diferenciales de los Estados para absorber los costes de la protección, o tales esfuerzos corren el riesgo de crear sus propias trampas de pobreza". En otras palabras, la carga de las obligaciones climáticas no debe recaer en las poblaciones que dependen de fuentes de energía baratas para garantizar su supervivencia y participación social.

CONOCIMIENTO Y PARTICIPACIÓN LOCALES

El tercer ámbito de la equidad se refiere a la inclusión epistémica y política de las poblaciones directamente afectadas por el cambio medioambiental. Los recolectores y extractores de caucho como Chico Mendes han impulsado la búsqueda de soluciones justas y sostenibles en la Amazonia. "Nuestra lucha es la lucha de todos los pueblos de la selva", dijo Mendes en su última entrevista. Como tal, no pretendía homogeneizar su lucha ni imponer una lógica paternalista a las distintas comunidades afectadas por la deforestación. Al contrario, pretendía destacar el hecho de que sólo una vez que todas las partes implicadas fueran capaces de articular sus intereses en sus propios términos, podrían forjar alianzas políticas equitativas y estables.

Como hemos aprendido de Amartya Sen y otros economistas y filósofos, la justicia implica dar poder a las personas y a los grupos, y garantizar que son libres

de elegir lo que quieren ser y hacer. Los indicadores y métricas de la justicia climática deben centrarse siempre en las personas y sus deseos. Escuchar a las poblaciones locales es importante no sólo porque son las que más pueden perder, sino también porque pueden ayudar a encontrar nuevas respuestas a los problemas que han heredado.

INNOVACIONES EN JUSTICIA MEDIOAMBIENTAL

Quizá el legado más perdurable en la lucha por la justicia medioambiental en la Amazonia ha sido la audacia intelectual y la innovación institucional que hay detrás de las reservas de extracción y las reservas de desarrollo sostenible. La creación de reservas socioambientales gestionadas localmente en tierras públicas ha promovido un modelo de desarrollo ecológico

constituyen la primera línea de defensa contra la explotación económica depredadora de los recursos ecológicos.

Sin embargo, la urgente necesidad de abordar la crisis climática y de navegar por diversos contextos económicos, sociales y ecológicos exige el desarrollo de nuevas prácticas políticas transformadoras adaptadas a contextos medioambientales y económicos distintos. De hecho, el verdadero legado teórico de Mendes reside en la audacia política de las protecciones medioambientales equitativas, no en la reproducción sin sentido de enfoques ya existentes.

Dos ejemplos exitosos de expansión y diversificación de soluciones socioambientales son la recuperación de ecosistemas degradados mediante proyectos de agricultura comercial regenerativa y programas locales de transición energética

La justicia implica dar poder a las personas y a los grupos, y garantizar que son libres de elegir lo que quieren ser y hacer

camente responsable, económicamente inclusivo y políticamente participativo dentro de la agenda ecológica mundial. Entre 1990 y 2018, ingresaron al Sistema Nacional de Unidades de Conservación de la Naturaleza 94 reservas extractivas, que garantizan el sustento de las poblaciones locales (basadas en el extractivismo, la agricultura de subsistencia y la cría de animales menores), y 36 reservas de desarrollo sostenible, o áreas naturales que albergan poblaciones nativas. Este logro fue el resultado del trabajo de movimientos sociales ecologistas, incluidos activistas y científicos que trabajaron conjuntamente con diferentes coaliciones gubernamentales. En la actualidad, las reservas abarcan aproximadamente 64 millones de acres de tierras y aguas públicas, es decir, alrededor del 4.73 por ciento de la superficie total de la Amazonia. Junto con las reservas indígenas, estas zonas

como la instalación de paneles fotovoltaicos en suburbios de clase trabajadora. Los principios de justicia ambiental impulsan ambas innovaciones sociales.

AGRICULTURA REGENERATIVA

Los proyectos de agricultura regenerativa se basan en la idea de que la mejor manera de garantizar una producción agrícola diversificada, sostenible y resiliente ante la volatilidad del clima es imitar los ecosistemas autóctonos mediante la agrosilvicultura, por ejemplo, rehabilitando zonas de la Mata Atlántica brasileña dañadas por la sobreexplotación agrícola y la expansión desordenada de infraestructura urbana en las principales zonas agrícolas. La integración de las cadenas de suministro en las zonas agroforestales y urbanas permite rehabilitar las zonas forestales degradadas por la producción

de monocultivos, proporciona beneficios económicos sostenibles a los productores locales y favorece los sistemas de conocimientos tradicionales en armonía con la diversidad y el verdadero potencial ecológico de la región.

En un intento por superar los retos logísticos y financieros de la agricultura regenerativa, proyectos como el centro de inteligencia agroforestal Pretaterra pretenden establecer cadenas locales de producción y distribución de frutas, verduras, algodón y fibras orgánicas cerca de los principales centros urbanos, y hacer que las cadenas de distribución mundiales adopten normas agroecológicas mediante alianzas estratégicas. Otro ejemplo de política agroecológica exitosa es Frente Alimenta, una iniciativa centrada en promover la producción agrícola ecológicamente adaptable cerca de los centros urbanos para aumentar la seguridad alimentaria. En el primer semestre de 2024, Frente Alimenta donó más de 80 toneladas de alimentos al tiempo que proporcionaba ayuda financiera a los cocineros locales para que invirtieran en infraestructura y equipamiento.

Actualmente se están llevando a cabo esfuerzos agroecológicos en unos 32 millones de acres y tienen un considerable potencial de expansión; las nuevas herramientas de datos geoespaciales y los censos agrícolas profundos pueden proporcionar información que ayude a la elaboración de políticas públicas y a la realización de inversiones específicas. Además, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y otras organizaciones están proporcionando una gran cantidad de datos detallados con referencias geográficas y actividades de formación para ayudar a identificar las zonas degradadas, seleccionar las técnicas de restauración adecuadas, supervisar los avances, optimizar la asignación de recursos y colaborar con las comunidades locales.

TRANSICIÓN ENERGÉTICA LOCAL

Mientras tanto, la creación de cooperativas de energía solar en comunidades suburbanas de clase trabajadora está atendiendo una doble demanda. Cumple los requisitos de la transición energética y contribuye a

las reparaciones históricas relacionadas con el acceso de las poblaciones urbanas marginadas a la energía, proporcionándoles servicios estables, seguros y, lo que es más importante, asequibles.

Dos iniciativas en curso en Río de Janeiro ilustran con éxito esta combinación de energías renovables e independencia energética. Asociaciones de residentes de las comunidades urbanas pobres de Chapéu Mangueira y Babilônia están organizando la implantación, producción y venta de excedentes de energía solar. Mediante la instalación de paneles solares en casas y negocios locales, pretenden reducir los costes energéticos y promover la sostenibilidad en la comunidad. El sistema está diseñado para ser autosuficiente desde el punto de vista energético, lo que permite a los residentes consumir la energía sobrante o venderla a la red.

Como el sexto productor mundial de energía solar, Brasil cuenta con más de 2500 cooperativas de energía solar, con una capacidad instalada combinada de unos 500 megavatios. Esta producción es aún reducida en comparación con la cantidad de energía generada por todas las fuentes de energía del país e incluso en relación con la producción de energía solar no cooperativa (37.4 gigavatios). Sin embargo, los beneficios de cooperativas como las de Río van mucho más allá de la capacidad total. Garantizan derechos básicos a través de servicios públicos históricamente negados a determinados grupos sociales, además de transferir tecnología y conocimientos a poblaciones a menudo excluidas del mercado laboral formal. De hecho, la financiación de la producción local de energía sostenible puede apoyar la expansión del conocimiento entre poblaciones económicamente vulnerables y políticamente marginadas.

Ya que inscriben a personas que viven en la zona y valoran los conocimientos locales, las cooperativas también generan empleo e ingresos. También, reducen la pobreza energética, un problema persistente en todo el Sur Global, especialmente en las comunidades rurales y en la periferia de las grandes ciudades. En Brasil, hasta el 11 por ciento de los hogares sufren algún tipo de pobreza energética extrema, mientras que muchos más luchan contra la inestabilidad

del suministro y los altos costes. Además, la vulnerabilidad climática está directamente relacionada con la pobreza energética: las comunidades con un acceso inadecuado a la energía son menos capaces de adaptarse y responder a fenómenos meteorológicos extremos. Lamentablemente, en el contexto de la mitigación del carbono, la política climática dominante niega el desafío de la inclusión energética equitativa en todo el mundo. En las regiones pobres, las transiciones energéticas basadas en la cooperación pueden mitigar el carbono, crear riqueza y mejorar la resiliencia eléctrica simultáneamente.

Un sistema climático estable es indispensable para la vida planetaria, la prosperidad económica, la reducción de la pobreza y el bienestar universal. Para alcanzar estos objetivos, las políticas de financiación medioambiental deben dar prioridad a la innovación social e inspirarse en el rico tapiz de luchas medioambientales locales. Al centrarse en la equidad y defender enfoques transformadores y ascendentes, estas políticas pueden liberar todo el potencial de las soluciones lideradas por la comunidad, fomentando un futuro resiliente y justo para todos. La vanguardia de los movimientos por la justicia climática y medioambiental ya ha incorporado estas ideas. Ahora corresponde a la corriente dominante de la política verde ponerse al día. ●

LUCAS PETRONI es licenciado en Filosofía y Ciencias Políticas por la Universidad de São Paulo y la Universidad de Yale, donde realizó estudios de posdoctorado, así como en el Centro de Órdenes Normativas de la Universidad Goethe de Fráncfort. Actualmente es investigador asociado del Cebrap - Centro Brasileño de Análisis y Planificación y profesor de la EESP - Escuela de Economía de São Paulo de la Fundación Getúlio Vargas.

MARCOS PAULO DE LUCCA-SILVEIRA es licenciado en Ciencias Sociales y Ciencias Políticas por la USP y ha completado estudios de posdoctorado en el Centro de Estudios Metropolitanos. Ha sido profesor visitante en el Instituto Kennedy de Ética de la Universidad de Georgetown. Es coordinador del Laboratorio de Economía y Ética Aplicada e investigador y miembro del Comité de Ética en Investigación de la Fundação José Luiz Egydio Setúbal. Imparte clases en la Escuela de Economía de São Paulo de la Fundação Getúlio Vargas.

ESTUDIO DE CASO

Una mirada profunda al interior de una organización

La solidaridad en un bachillerato digital

¡ARTÍCULO
ORIGINAL
EN ESPAÑOL!

Prepanet, un innovador programa de educación en línea, impulsa a miles de jóvenes en comunidades rurales hacia la meta de graduarse del bachillerato, gracias a la solidaridad de las y los alumnos, colaboradores y donantes del Tecnológico de Monterrey.

PABLO AYALA • EDICIÓN DE ANDREA GONZÁLEZ
ILUSTRACIONES DE ARD SU

Para millones de jóvenes mexicanos, el bachillerato, más allá de ser la transición natural hacia la educación superior representa la última oportunidad de formación académica antes de incorporarse de manera definitiva al mercado laboral. Durante los últimos 50 años, prácticamente, las mismas condiciones estructurales han provocado que el acceso y disfrute del derecho a la educación continúe siendo una meta lejana, y a veces imposible, de alcanzar.

Alejandra (20) atestiguó el drama social que significa la mala fortuna de cuna: “Más o menos el 40 por ciento de mis amigos de secundaria dejó la escuela. Algunos porque quisieron, otros porque tuvieron que dejarla para ponerse a trabajar y ayudar en casa. Los que trabajan, lo hacen en tiendas de abarrotes, papelerías, ferreterías, puestos de comida y cosas por el estilo. [...] las familias sí te apoyan cuando quieres trabajar, pero eso no siempre se puede. De la generación de mis papás, muy pocos terminaron la secundaria”.



La precariedad económica no es el único factor que influye en el incremento de la deserción escolar en este nivel educativo. La misma estudiante señala otros factores en los siguientes términos: “Las Prepas buenas más cercanas a mi casa están como a dos horas en bus. También hay un telebachillerato como a 15 minutos, pero está en una zona muy peligrosa, por eso mis papás no me dejaron estudiar ahí. No se quisieron arriesgar”.

En contextos económicamente precarizados la precaución referida por Alejandra va más allá de ser una cuestión de género. Por ejemplo, Aldo (21) recuerda el entorno de su casa como uno “muy violento y peligroso”, donde muchas veces los protagonistas de la violencia son jóvenes que una vez que abandonaron los estudios “se dedicaron a tomar malas decisiones: hoy solo se la pasan consumiendo drogas, vendiéndolas o, de plano, dedicándose al robo”.

La calidad de los servicios educativos es otro factor que se suma a las causas del abandono escolar. “El telebachillerato no está padre, porque además de que la zona donde está es peligrosa, las clases comienzan a las tres de la tarde y acaban como a las ocho, casi no aprendes nada”. La experiencia de Aldo es similar a la de Alejandra: “la pandemia puso en evidencia que muchos profes; no sabían usar la tecnología”. Hoy, muchos de ellos continúan siendo analfabetas digitales funcionales.

educación en México: para el período 2023-2024, aunque la cobertura escolarizada fue del 75 por ciento de los estudiantes, la tasa de terminación fue solo del 59 por ciento (SEP, 2024).

Son muchos los efectos sociales de tal descalabro. Como refiere Daniela (22), “más o menos, la mitad de quienes no siguen en la prepa, cuando bien les va, trabajan en la informalidad o como cajeros, vendedores, repartidores de comida rápida, y ahí se quedan”. A la par de que la necesidad apremia, el engañoso embeleso de “ganar dinero propio” se desvanece cuando un joven entrega la mitad del sueldo en casa o, peor aún, “cuando andan metidos en las drogas”, como señala Luis (23). Esta vivencia de Luis no es aislada. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señaló que, en 2021, las procuradurías y fiscalías generales de justicia imputaron a 3260 adolescentes por presuntos delitos de narcomenudeo, lo que representó 14.4 por ciento del total de personas adolescentes imputadas por delitos del fuero común.”

Con el propósito de paliar y, en la medida de lo posible, revertir algunos efectos derivados de la desigualdad social, y específicamente, los que se desprenden de la falta de acceso a la educación media superior, en 2002, el Tecnológico de Monterrey abrió “las puertas virtuales de Prepanet, con el propósito de ayudar a dis-

¿Qué ha permitido que contra viento y marea Prepanet se haya mantenido a lo largo de todo este tiempo? La calidad de un servicio educativo apalancado en la solidaridad que brota del corazón y mente de las y los estudiantes, colaboradores, donantes y organizaciones.

EL TALÓN DE AQUILES DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

EN 2012, se instituyó en México la obligatoriedad de la educación media superior con el “objetivo brindar educación de calidad, así como garantizar mayor equidad educativa y ampliar la cobertura” (INEE, 2019, p. 294). Y si bien es cierto el decreto resultó ser una excelente noticia desde lo que significa garantizar el derecho humano a la educación, la evidencia estadística revela un retroceso en lo que a la cobertura y permanencia se refiere. A decir del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, en 2013 el 38.5 por ciento de los jóvenes entre 15 y 17 años no estaba matriculado. En 2023, a diez años de este decreto, la cifra continúa siendo prácticamente la misma: 37.5 por ciento de acuerdo con las cifras de la Secretaría de Educación Pública de México (2024).

Esta regresión coincide con otras cifras oficiales que dan para pensar que el bachillerato sigue siendo el talón de Aquiles de la

minuir el rezago educativo de nuestro país, a través de una preparatoria de bajo costo para llegar a las comunidades rurales en las que no hubiera ni la suficiente infraestructura ni los recursos para ofrecer los estudios de este nivel” (Cruz et al., 2006, p. 137).

Se destacan dos aspectos innovadores y únicos de Prepanet: en primer lugar, se trata de una preparatoria social, de bajo costo y sin fines de lucro dentro de una universidad privada que se sostiene a través de las redes de voluntarios estudiantes, colaboradores, aliados y donantes. En segundo lugar, comparada con otras preparatorias en línea, Prepanet logra una alta tasa de terminación (48 por ciento en 2017 y 58 por ciento en 2021) valiéndose de un modelo de acompañamiento donde las y los estudiantes universitarios, colaboradores y voluntarios dan seguimiento el avance académico y emocional, a través de reuniones virtuales y, cuando es posible, presenciales en los campus del Tec. Dicho seguimiento brinda la posibilidad de verificar avances, detectar problemáticas y realizar estrategias de mejora para garantizar una mayor eficiencia terminal en cada uno de los tetramestres que se cursan.

Después de más de 20 años de operación, Prepanet ha egresado 6466 estudiantes provenientes de todos los estados de la República Mexicana, posicionándose como una vía para detonar la movilidad social ascendente y la continuidad de los estudios universitarios. De los 3185 egresados al 2018, el 60 por ciento continuó preparándose mediante cursos y carreras técnicas o profesionales [...], el 73 por ciento adquirió mayores responsabilidades laborales, el 60 por ciento obtuvo un incremento de sueldo, el 46 por ciento recibió un ascenso y al 35 por ciento se le ofreció otro empleo (Prepanet, 2024). El programa ha logrado alcanzar a estudiantes en diversas localidades en México, gracias a la difusión de boca en boca, a las redes sociales y al apoyo de centros de aprendizaje aliados y OSC locales.

El trayecto no ha sido fácil. Con el correr de los años hemos aprendido que la operación de una preparatoria virtual de bajo costo dirigida a la población económicamente más vulnerable, resulta extraordinariamente difícil sostenerla sin la alianza permanente con otros actores y sectores, especialmente, el gubernamental. Los problemas estructurales que aquejan este sector de la población son el reflejo de los vividos en aquel distante 2002, así como los específicos que determinan el acceso, permanencia y terminación de este nivel educativo en un esquema virtual.

Ahora bien, ¿qué ha permitido que contra viento y marea Prepanet se haya mantenido a lo largo de todo este tiempo? Por decirlo brevemente, la calidad de un servicio educativo apalancado en la solidaridad que brota del corazón y mente de las y los estudiantes, colaboradores, donantes y organizaciones de la sociedad civil que están plenamente convencidas de que la educación es la vía más eficaz y sostenible para reducir las brechas de desigualdad y promover la movilidad social ascendente. Sobre la manera en que se han venido enhebrando algunas historias de vida y la forma en que éstas han sido tocadas por la solidaridad, tratarán los siguientes apartados.

“LA VOLVERÍA A ESCOGER”

DURANTE LOS ÚLTIMOS seis años la matrícula de la modalidad en línea de educación pública en México se ha incrementado en aproximadamente 50 mil estudiantes. En el ciclo 2018-19 rondó los 122 mil, de los cuales egresaron solo el 12 por ciento. La pandemia del Covid-19 detonó el incremento de la matrícula de los dos siguientes períodos, pero con una eficiencia terminal más baja a la alcanzada en 2018, ya que solo lograron egresar el 5.59 por ciento de todos los inscritos. El período 2023-2024 rebasó los 174 mil estudiantes matriculados (SEP, 2024), pero a decir de la falta de medidas correctivas extraordinarias, el escenario de futuros egresados no resulta ser muy alentador.

Aunque no existe información pública disponible sobre el nivel de satisfacción de quienes egresaron y no pudieron ingresar del modelo en línea de la Secretaría de Educación Pública, lo que sabemos a través de jóvenes que han solicitado su inscripción en Prepanet, la diferencia fundamental entre ambos programas (y que, en buena medida, determina el éxito de la tasa de eficiencia terminal de 58 por ciento en 2021), es la estrategia de seguimiento académico, el uso de la plataforma tecnológica Canvas para gestionar la educación en línea y la preparación que se da al estu-

diantado inscrito previo al arranque de cursos. Dicha preparación consiste en el manejo de diversas herramientas tecnológicas, la acreditación de los programas de inteligencia emocional, integridad académica y liderazgo positivo.

Los 25 cursos del currículo están organizados en tetramestres (enero, mayo y septiembre) que en conjunto tienen una duración de dos años cuando el estudiante decide llevar carga completa cada tetramestre. Además de los seis niveles de inglés, el programa contempla cuatro orientaciones que se cursan a partir del quinto tetra: Seguridad Industrial, Habilidades Administrativas, Emprendimiento y Diseño de Aplicaciones Móviles.

El modelo mediante el que se opera el programa es relativamente simple. Para cada materia hay un coordinador y tutores que acompañan a 20 estudiantes atendiendo dudas relacionadas con los contenidos, revisando tareas, recordándoles fechas importantes, motivándoles para que persistan con los estudios e identificando alguna señal que amerite atención extraacadémica. Por lo regular, el trabajo de tutorío lo realizan estudiantes universitarios inscritos entre el tercer y octavo semestre a quienes se les acreditan horas de servicio social. Un segundo grupo de mentores, que hace las mismas funciones que el primero, lo conforman las y los colaboradores del Tec de Monterrey quienes a través del programa de Voluntariado Institucional ofrecen su tiempo y conocimiento sin recibir ningún tipo de remuneración a cambio (Prepanet, 2024).

Prepanet es un modelo educativo virtual no escolarizado, el cual tiene una duración de hasta 2 años y cuatro meses, donde, como refiere Luis (23), el modelo de seguimiento resulta ser una de sus principales fortalezas: “siempre están ahí para atender y resolver tus dudas. La verdad es que ¡trabajan mucho!”. Ante la pregunta “¿cómo era la atención que recibiste por parte de los tutores?” Aldo (21) refirió que “siempre había tutorías”, Daniela (22) calificó la mayoría de sus encuentros con las y los tutores como “muy buenos y excelentes” haciéndonos saber las que ella considera “áreas de oportunidad ‘entendibles’”. Por lo general [los tutores] siempre resuelven tus dudas y te explican lo que te salió mal en las actividades que entregaste, pero también hay ocasiones en que tardas para que las agendas coincidan, porque son chavos que estudian en semestres avanzados y para ese momento ya llevan mucha carga de académica. Ahora que estoy en la carrera entiendo esta dificultad de alinear las agendas, porque yo también tengo algunas complicaciones con el tiempo”.

El esquema de acompañamiento con mentores es, relativamente, simple: cada tutor/a tiene a su cargo a 10 estudiantes; a cada tutor se le asigna la materia que asesorará de acuerdo con la carrera profesional que estudia; las tutorías se ofrecen en formato virtual o presencial, las cuales no están limitadas en un máximo o mínimo, ya que de lo que se trata es de que todas las dudas sean aclaradas.

Los 25 cursos del currículo fueron diseñados por el profesorado de Prepa Tec (el Bachillerato escolarizado del Tec de Monterrey) con el fin de garantizar la calidad, nivel de profundidad y pertinencia de los contenidos y las actividades de aprendizaje, incluidas las evaluaciones. A lo largo del mapa curricular se desarrollan dos tipos de competencias de aprendizaje: las disciplinares y las transversales. Entre las primeras destacan las asociadas al lenguaje, las relacionadas con las bases del idioma inglés, de las matemáticas, las ciencias naturales y sociales, el desarrollo humano y el manejo

de las TIC. Las transversales promueven el desarrollo de la autorregulación, la autodeterminación y autogestión, la comunicación oral y escrita, el pensamiento crítico, el autoaprendizaje, el trabajo en equipo, la responsabilidad social, la creatividad y resolución de problemas, la agencia ética y ciudadana, el acceso y manejo de la información y la gestión del tiempo (Prepanet, 2024).

La calidad de la formación de los estudiantes de Prepanet se vuelve patente gracias a la superación de un “filtro” académico rigurosísimo: el acceso al programa Líderes del Mañana, a través del cual el Tec de Monterrey busca y premia la excelencia académica de jóvenes que requieren una beca económica del 100 por ciento y apoyos adicionales (alimentación, hospedaje, seguros de gastos médicos, etcétera) para cursar sus estudios universitarios. La convocatoria de 2024 del programa atrajo a más de 42 mil solicitantes, de los cuales fueron seleccionados solo 210 (Líderes del Mañana, 2024). Para la de 2025 se hicieron algunos ajustes para hacer aún más rigurosa la selectividad, limitando la recepción de solicitudes a 31 mil, de las que solo serán seleccionados 200 estudiantes. En los últimos cinco años comenzó a difundirse la convocatoria entre el estudiantado inscrito en el quinto tetramestre de Prepanet, y hoy 25 de sus egresados forman parte del selecto grupo de Líderes del Mañana, siendo Prepanet la preparatoria con la mayor tasa de aceptación de graduados de bachillerato en el programa de todo el país.

Algo que aún no habíamos dicho es que los jóvenes que entrevistamos para la realización de este documento, es que Alejandra (20), Daniela (22), Aldo (21) y Luis (23), además de ser egresados de Prepanet, son estudiantes del Tec de Monterrey que ingresaron por la vía de la beca Líderes del Mañana, la cual, sin temor a equivocarnos, representa la ruta más difícil para poder cursar cualquier licenciatura del Tec gozando los beneficios de contar con una beca de estudios del cien por ciento.

Esto que a todas luces representa un logro académico plausible (especialmente, porque la tasa de aceptación de los solicitantes al programa Líderes del mañana es del .08 por ciento, mientras que en las universidades del Ivey League de los Estados Unidos es de entre el 3 y 5 por ciento) es resultado de algo que de manera “natural” se desarrolla en Prepanet, ya que la forma en que están organizadas las actividades de los cursos, como dice Alejandra (21), “te convierte en una persona autodidacta, responsable, resiliente, autogestionada y ordenada”.

Una experiencia similar fue la de Daniela (22) quien señaló que “al tener a mano toda la información que requieres, se te facilita mucho el autoaprendizaje, la autogestión y el manejo del tiempo”. A estas competencias transversales, Aldo (21) suma las de “autonomía, el manejo de la tecnología y la búsqueda de información. Todas esas habilidades me sirvieron para acortar mi curva de aprendizaje. De hecho, todo eso que aprendí hizo más fácil mi entrada a la universidad”.

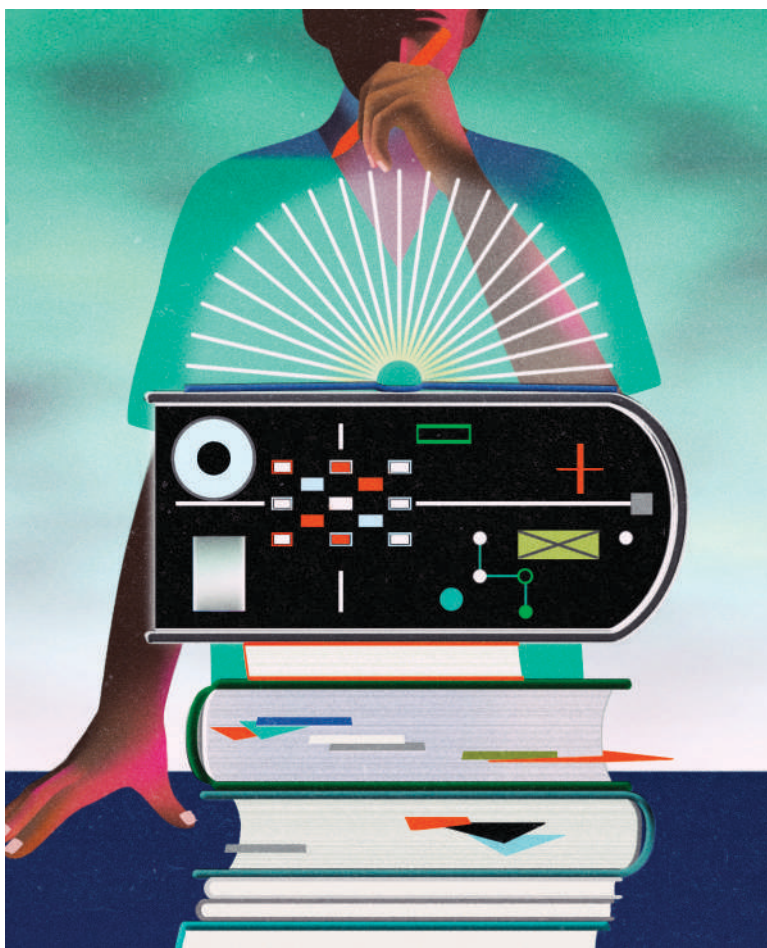
Teniendo en consideración las distintas dificultades a las que se enfrentan las y los estudiantes, se les ofrece un curso en línea autodirigido que les permite hacer un buen uso del tiempo apoyándose en la tecnología. El contenido está dividido en los siguientes apartados: 1. Conociendo la educación en línea y la plataforma educativa. 2. Explorando el modelo educativo en Prepanet, y, 3. Mi desarrollo personal.

Es quizá por este último hecho que Luis (23) considera que el modelo de Prepanet es “ideal para quien quiere y necesita trabajar de manera virtual. Se puede trabajar y estudiar, porque en la plataforma ya tienes todo el contenido y actividades cargadas; no hay sorpresas. Por eso, sí o sí, la recomiendo sin importar la edad. Ante tu pregunta de ‘¿qué hubiera pasado si no hubieses estudiado en Prepanet?’ , te respondo sin dudarle: la volvería a escoger”.

LOS DESAFÍOS QUE TRASTOCAN EL SUEÑO DE EXCELENCIA DE LA EDUCACIÓN EN LÍNEA

COMO REFERIMOS LÍNEAS ATRÁS, durante los últimos 20 años, el sistema educativo mexicano ha logrado avances significativos en términos de cobertura en el nivel medio superior. Sin embargo, los indicadores de permanencia, eficiencia terminal y equidad digital revelan brechas profundas que siguen afectando a millones de jóvenes, especialmente en contextos de pobreza, marginación y rezago tecnológico.

Por ejemplo, aun y cuando en el ciclo 2023–2024 la absorción escolar del Bachillerato —es decir, el porcentaje de estudiantes que, habiendo concluido la secundaria, ingresan a preparatoria— alcanzó el 103.6 por ciento, los indicadores relacionados con la permanencia escolar son preocupantes, ya que cuatro de cada 10 jóvenes en edad de cursar el Bachillerato no están inscritos en este nivel. Asimismo, la tasa de reprobación de los estudiantes activos alcanzó un 12.2 por ciento, lo que representa un doble obstáculo: no solo no se concluye el nivel, sino que se estanca el proceso educativo (SEP, 2024).



Y al igual que en el ámbito educativo, el abandono escolar temprano tiene consecuencias económicas inmediatas y de largo plazo. Diversos estudios han demostrado que un joven que no concluye la preparatoria enfrenta mayores probabilidades de incorporarse al mercado informal, con menores ingresos, nula protección social y limitadas oportunidades de movilidad social. Esta situación es más crítica en sectores que ya enfrentan pobreza estructural. A decir del CONEVAL, las personas que cuentan con secundaria terminada tienen ingresos mensuales promedio entre 20 y 30 por ciento menores que aquellos con bachillerato concluido (Coneval, 2024, p. 56-60). De este modo, la brecha educativa se convierte en un ciclo intergeneracional de pobreza multidimensional estructural.

La combinación de los factores antes mencionados detona otras consecuencias con efectos sociales profundos. La falta de oportunidades educativas y laborales se convierte en una causa más de exclusión social. En contextos de alta marginación, muchos jóvenes que no logran concluir su formación son vulnerables a ser cooptados por economías ilegales, actividades delictivas o redes de violencia. Otros se convierten en población económi-

nía computadora; BBVA me dio una y eso me salvó, porque si no me la hubieran dado, la hubiera tenido que compartir con mi papá. Él tenía una de su trabajo”. La experiencia de Daniela (22) con la conectividad, la llegó a preocupar porque “sí o sí, requieres una computadora con conexión a internet para poder estudiar. Sin equipo electrónico quizá sí lo logres, pero sería demasiado complicado”. En mi caso, dice Aldo (21), haciendo referencia a una organización de la sociedad civil que ofrece educación escolarizada en zonas económicamente vulnerables, “gracias a Lumen Vitae pude estudiar en un espacio que tenía computadoras con internet, y también compañeros con los cuales pude interactuar”. Una situación similar vivió Luis (23), ya que “a mí me prestaron una compu con la que comencé a estudiar en Prepanet; después cuando mis papás pudieron me compraron una que es la que, de hecho, sigo usando”.

La brecha digital no se resuelve tan solo con un programa en línea: es necesario tener acceso a la tecnología y superar el alfabetismo digital, es decir, aprender habilidades para medio digital. Hasta que los estudiantes no recibieron una computadora de BBVA y no tuvieron acceso a espacios con computadoras en los centros de aprendizaje de Lumen Vitae A.C., era difícil su participación en el

¿Por qué Prepanet no es mucho más grande? Desde hace cinco años hemos venido preguntándonos sobre las vías más efectivas para ampliar el alcance de Prepanet, sin perder su esencia, es decir, ofrecer un servicio educativo de gran calidad al menor costo posible.

camente inactiva, dependiendo de programas gubernamentales como única fuente de sustento. Esta situación refuerza procesos de desigualdad y fragmentación social. A lo dicho debemos sumar un factor más: la brecha digital.

Y si bien es cierto, la cobertura digital es bastante amplia, aún y cuando el 92.4 por ciento de los jóvenes de 12 a 17 años usan internet, el uso escolar de la computadora (para tareas, clases, investigación) se ha reducido a 44.6 por ciento, posiblemente por la sustitución con celulares, menos adecuados para el aprendizaje formal. Otro hecho que llama la atención y que refleja la desigualdad educativa en el país es el que “en el ámbito urbano, 85.5 por ciento de las personas de 6 años o más utilizó internet; en el rural, el porcentaje fue 66.0 por ciento.” (IFT, 2024).

Es importante destacar este hecho porque buena parte de las y los candidatos a estudiar Prepanet habitan en zonas rurales, semi rurales, semiurbanas y urbanas donde los estragos de la brecha digital continúan presentes. Como refiere Alejandra (21), “la distancia siempre es un factor en contra. La zona donde está mi casa, hasta hace poco dejó de ser considerada área rural. [...] La conexión no siempre es buena, y sin conexión a internet se te complica horrible y, prácticamente, es imposible estudiar a distancia. [...] Tampoco te-

programa, era más desafiante. En este punto fue clave trabajar en alianza con Fundación BBVA, que ya tiene un programa para donar computadoras a estudiantes que necesitan acceso a la tecnología y Lumen Vitae A.C., quien ya gestiona centros de aprendizaje a lo largo del país. Lo innovador de estas alianzas es que nos ha permitido ver nuevas áreas de oportunidad: nosotros ya estábamos convencidos que el modelo era en línea, pero la alianza con Lumen Vitae permitió evaluar la oportunidad de transformarnos a un modelo híbrido. Por otra parte, BBVA ofreció una visión clave para fortalecer y hacer más sólido nuestro modelo de acompañamiento a las y los estudiantes y así superar cualquier obstáculo de alfabetismo digital.

Y si bien es cierto el caso de los cuatro jóvenes entrevistados no es el mismo que el vivido por quienes habitan en zonas completamente rurales o indígenas, por un lado, no debemos olvidar la advertencia de la OCDE, respecto a la necesidad de resolver el problema de la cobertura educativa en zonas alejadas de los cascos urbanos, para poder evitar que los jóvenes tengan que trasladarse largas distancias o renunciar a sus estudios por las dificultades de acudir a los espacios donde se ofrecen (OCDE, 2024). Por otro lado, aunque los números generales del acceso a internet en Mé-

xico resultan alentadores, no debe obviarse el hecho de que la disponibilidad de servicios digitales en estas zonas es escasa o nula. La ENDUTIH de 2023 es clara al respecto: solo el 66 por ciento de la población rural utiliza internet, frente al 85.5 en zonas urbanas. Este hecho documentado provoca que la brecha digital territorial actúe como una barrera adicional para la permanencia escolar en zonas geográficas y espacios ciudadanos históricamente excluidos.

EN LÍNEA CON SU VOCACIÓN SOCIAL

LÍNEAS ATRÁS DIJIMOS que Prepanet tiene como objetivo central contribuir a la disminución de las brechas de desigualdad derivadas del rezago educativo en México e impactar así a la movilidad social ascendente. Si a ello sumamos el hecho de que una de las universidades más caras de México la promueve y sostiene sin perseguir el lucro, sin temor a equivocarnos, podemos decir que Prepanet es un bachillerato en línea y en línea con su vocación social.

Sin embargo, resulta claro que su talante social no solo proviene de su misión institucional y modelo de gestión, sino también de las distintas formas en que la solidaridad encarna y hace presente a través de un sinfín de prácticas cotidianas. Por razones de espacio solo describiremos las más representativas, en el entendido de que éstas no agotan las distintas maneras en que la sensibilidad moral encarna en el reconocimiento ético, la empatía y la compasión hacia los demás.

La solidaridad entre pares | Cada semestre, el Tec de Monterrey ofrece a su estudiantado un abanico muy amplio de opciones para realizar su servicio social. En cada período académico alrededor de 32 mil estudiantes cursan unidades de formación que han sido diseñadas para acreditar horas de servicio social.

En los últimos 5 años 5407 estudiantes del Tec de Monterrey han participado como tutores del programa, de los cuales alrededor del 53 por ciento (2904) han repetido la experiencia, incluso sin que se les acrediten las horas de servicio social, en diferentes períodos académicos, lo cual pone de manifiesto el compromiso y solidaridad estudiantil con relación a los jóvenes que cursan el programa.

Para ser tutor, las y los estudiantes deben cubrir tres requisitos: 1) contar con un promedio de calificación mínimo de 80; 2) cursar y aprobar el “Curso de Formación de Tutores en Línea” con una calificación mínima de 70 puntos. A lo largo de tres semanas se les prepara en temas como: el modelo educativo de Prepanet, el rol y funciones de un tutor en línea, el impacto social de la formación con sentido humano y, entre otros temas más, el uso de Canvas, plataforma tecnológica donde además de contener los 25 cursos del currículo de Prepanet, se lleva a cabo el seguimiento académico de los estudiantes asesorados; y, 3) inscribirse en la unidad de formación “Proyecto solidario Prepanet” que acredita hasta 180 horas de servicio social.

En los últimos cinco años las horas de servicio social dedicadas a la formación de estudiantes que cursan Prepanet rebasa los 1.8 millones de horas.

La solidaridad de las y los voluntarios | En los últimos cinco años, 83 profesores o colaboradores del Tec de Monterrey han participado de manera permanente como instructores del curso de

preparación que nuestro estudiantado toma para ser tutor de Prepanet. Asimismo, alrededor de 100 profesores han colaborado en el rediseño de los planes de estudio. De igual forma, 43 docentes han participado como instructores del “Programa de Inteligencia Emocional” que permite identificar algunos factores de riesgo entre los jóvenes que cursan el programa.

A lo largo del programa, el estudiantado logra conocer qué son las emociones, sus tipos, la forma en que determinan las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, el valor de la empatía, para concluir con el esbozo de un plan de vida. La forma en que este grupo de voluntarios se inscribe para participar en Prepanet, por lo regular, es enviando un correo a la cuenta voluntariadotec@itesm.mx, desde donde se les contacta e instruye respecto a las actividades disponibles, duración, requisitos para ser parte del programa y resolver cualquier tipo de duda que se tenga al respecto.

César Magos, quien fungió como tutor voluntario relata su experiencia en el programa en los siguientes términos: “Definitivamente la experiencia en Prepanet superó mis expectativas, ya que yo esperaba estar interactuando vía internet con mis alumnos, cuando en realidad si, estás interactuando en línea con ellos, pero se siente mucho más real. Realmente estás ayudándolos y estás ahí con ellos; si tienen alguna duda te pueden marcar, si tienen alguna pregunta, te pueden escribir, entonces, es una relación íntima que se va formando y en ese sentido superó mis expectativas” (Prepanet 2024).

La solidaridad de los donantes | Los costos abatidos del programa son posibles gracias a la colaboración de estudiantes, la generosidad de colaboradores y a la de donantes que deciden becar a un estudiante o grupo de ellos. El proceso para realizar una donación es bastante sencillo. Se ingresa al portal “generosidad” y, tras identificarse como colaborador, estudiante o amigo del Tec de Monterrey, se selecciona el monto y la periodicidad de la donación. En los últimos cinco años, los donativos que hacen personas en lo individual rebasan el millón de pesos.

Adicionalmente, el programa recibe ingresos por concepto de pago por servicios con empresas (La Huerta, Mondeléz, Huevo San Juan, Construrama, Grupo GAP, Wonderful Citrus, Grupo Fórmula, etcétera) o fundaciones (Lumen Vitae, Peace, Escuelas Ser, Por México, Amigos de BSF, AC, etcétera) con las que haya suscrito algún convenio, así como donativos de organizaciones que apoyan la iniciativa. Dado el servicio que Prepanet ofrece a jóvenes y adultos provenientes de comunidades desfavorecidas, empresas que ofrecen soluciones educativas, como Canvas y Unichek, patrocinan los servicios que ellas brindan en sus plataformas tecnológicas.

EL IMPACTO SOCIAL

EL RETORNO SOCIAL de la inversión (SROI) de Prepanet es de 9.22 pesos, lo cual significa que por cada peso que se invierte en el programa hay un retorno social de 9.22. Los beneficios sociales del SROI de Prepanet dejan de ser una abstracción en el momento que nuestros egresados acceden a mejores oportunidades laborales y continúan su formación académica, como lo hemos visto en el caso de los jóvenes entrevistados.

Asimismo, para los estudiantes universitarios del Tec de Monterrey y de Tec Milenio, además de la acreditación de horas de servicio social, su participación en el programa posibilita el desarrollo de la competencia de aprendizaje de compromiso ético y ciudadano, contemplada en el modelo educativo.

Gracias a los convenios de colaboración, los empleadores mejoran su mano de obra, mejoran la competitividad y productividad de los colaboradores que concluyeron el programa, elevan el sentido de orgullo y lealtad hacia la organización y abaten el costo de la colegiatura (la empresa pone entre el 70 y 60 por ciento, el empleado un 10 y el Tec el resto). Para Rosario González, responsable de recursos Humanos en Frigorizados La Huerta, “Prepanet es una gran oportunidad para nuestros colaboradores, ya que pueden continuar con sus estudios sin descuidar sus responsabilidades familiares y laborales además de que este sistema permite desarrollar competencias que les van a ayudar a lo largo de su vida” (Prepanet, 2024).

A nivel sociedad, el impacto de Prepanet se refleja en la reducción (proporcional) de las brechas de desigualdad mediante la movilidad social ascendente de quienes concluyen el programa, así como en el incremento del nivel de escolaridad universitaria gracias a que el 70 por ciento de los egresados continúa su preparación académica llegando, en ocasiones, hasta el posgrado.

“ME CAMBIÓ LA VIDA”

“**L**OS MENTORES ¡son buena onda! Son una fuente de inspiración para los chavos. Su entusiasmo te invita a que sigas estudiando”, dice Alejandra (21). Aldo (21) encuentra las fortalezas del programa en otra de sus caras: “Prepanet podría escalar a contextos sociales como el mío. He conocido muchas historias de superación relacionadas con Prepanet. [...] La respuesta a qué hubiera pasado si no hubiera estudiado en Prepanet, ¡ufff!, la verdad, no hubiera sido parte de Líderes del Mañana, no hubiera tenido la oportunidad de ver y vivir la vida más colorida. Me dio alas para poder estudiar en cualquier universidad, de hecho, a mí me cambió la vida”.

Con más de 2200 inscritos, Prepanet ocupa el tercer lugar en número de estudiantes de la red de preparatorias del Tec de Monterrey. Y aunque dicho número no es menor, éste no nos ha permitido eludir el cuestionamiento de ¿por qué Prepanet no es mucho más grande? Desde hace cinco años hemos venido preguntándonos sobre las vías más efectivas para ampliar el alcance de Prepanet, sin perder su esencia, es decir, ofrecer un servicio educativo de gran calidad al menor costo posible.

De igual forma, estamos conscientes de que a la benevolencia no se le obliga, de ahí que resulte imposible exigir más a quienes nos donan su tiempo y conocimientos fugiendo como tutores, diseñadores de contenidos, instructores o, más aún, como donantes. Sabemos que en la medida que las alianzas y convenios con organizaciones de la sociedad civil y empresas aumenten, el número de estudiantes crecerá y el programa obtendrá más robustez financiera, la cual es indispensable para hacer realidad muchos de nuestros sueños. También sabemos que si el gobierno federal, de alguna manera, apoyara el crecimiento del programa en las distintas entidades estatales, se ampliaría la oferta local de un programa respaldado por la experiencia y prestigio del Tec de Monterrey.

Las pruebas piloto que hemos hecho para ofrecer un esquema híbrido aprovechando las instalaciones y docentes de las que disponen las fundaciones de las Escuelas Ser, Peace o Lumen Vitae, por ejemplo, nos abren una ventana de esperanza para ampliar el alcance y permanencia futura del programa.

¿Vale la pena seguir en el intento? A decir del sentir de Luis (23), sin lugar a duda, nuestro compromiso vale la pena: “Conocí al Tec por Prepanet, y gracias a Prepanet entré a Líderes del Mañana. Por eso vivo aquí, ¡imagínate!, mi vida sería otra. Y debo decirte algo, Líderes del Mañana es lo mejor que me ha pasado en la vida”.

De este programa les hablaremos en una siguiente entrega. ●

PABLO AYALA es Director de Desarrollo e Impacto Social en el Tec de Monterrey.

Es miembro de consejos directivos, académicos y editoriales, colabora en varias redes de investigación de éticas aplicadas. Es editorialista de los periódicos Milenio y Noroeste.

REFERENCIAS:

- Coneval (2024). “Situación de pobreza de la población que asistía a la educación básica”. Recuperado el 16 de abril de 2025, en: https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/contribucion_estrategias_pobreza/Pobreza_personas_educa_basic_Mexico.pdf
- Cruz, H. Benavides, E., Ruíz, L. Mendoza, V. & Herrera, N. (2006). La transformación del servicio social comunitario. Tecnológico de Monterrey: Monterrey.
- INEE (2019). “Panorama Educativo de México. Indicadores del Sistema Educativo Nacional 2018. Educación básica y media superior”. Recuperado el 15 de abril de 2025 en: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P1B117.pdf>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2024). “Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2023. (Comunicado de prensa)”. Recuperado el 16 de abril de 2025, en: <https://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/encuesta-nacional-sobre-disponibilidad-y-uso-de-tecnologias-de-la-informacion-en-los-hogares-endutih-1#:~:text=Desde por ciento202015 por ciento2C por ciento20la por ciento20ENDUTIHindaga,y por ciento20tv por ciento20abierto por ciento2C por ciento20entre por ciento20otros.>
- Instituto Nacional de Geografía. (2023). “Estadísticas a Propósito del Día Internacional de la Lucha contra el Uso Indebido y el Tráfico Ilícito de Drogas.” Recuperado el 27 de junio de 2025 en https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_DROGAS23.pdf
- Líderes del Mañana (2024). “Reporte de resultados 2023-2024”. Recuperado el 15 de abril de 2025, en: https://lideresdelmanana.itesm.mx/sites/default/files/sala_de_prensa/files/folleto_reporte_de_resultados_ldm_2023-2024.pdf
- Magos, C. (2024). “Testimonio de Tutor Prepanet en campus Guadalajara”: Recuperado el 16 de abril de 2025, en: <https://www.youtube.com/watch?v=mSrsoUJiR7M>
- OCDE. (2024). “Indicators of Education Systems Programme (INES)”. Recuperado el 16 de abril de 2025, en: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/indicators-of-education-systems-programme.html>
- Prepanet. (2024). “Modelo educativo”. Recuperado el 15 de abril de 2025, en: <https://prepanet.tec.mx/es>
- “¿Cómo puedo ser voluntario?”. Recuperado el 16 de abril de 2025, en: <https://prepanet.tec.mx/es/preguntas-frecuentes>
- Secretaría de Educación Pública. (2024). “Indicadores educativos estatales Educación Media Superior”. Recuperado el 16 de abril en: https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/SEMS_en_cifras
- (2017). “Acciones y programas”. Recuperado el 15 de abril de 2025, en: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/oferta-educativa-educacion-media-superior>
- Tec de Monterrey. (2025). “Formas de donar”. Recuperado el 16 de abril de 2025 en: <https://tec.mx/es/generosidad/formas-de-donar>

EL POTENCIAL DE LAS UNIVERSIDADES PARA CATALIZAR LA ACCIÓN CLIMÁTICA

Una guía para las instituciones educativas que buscan integrar la sostenibilidad en su cultura y modelo educativo, así como construir una comunidad universitaria con las competencias necesarias para actuar frente a la emergencia climática.

¡ARTÍCULO
ORIGINAL
EN ESPAÑOL!

Paola Visconti y Sandra Reyes

EDICIÓN DE: CARLA AGUILAR • ILUSTRACIONES DE MELINDA BECK

EL 23 DE ABRIL DE 2025, un día después del Día de la Tierra, pudimos reunir por primera vez en una sola sala a estudiantes de bachillerato, licenciatura, posgrado, profesores, colaboradores y directivos, a conversar sobre el cambio climático y tener un espacio para compartir reflexiones personales al respecto. Fue muy interesante presenciar cómo a lo largo de la conversación, la etiqueta de “estudiante” o “profesor” dejó de existir... simplemente éramos una comunidad de personas preocupadas hablando sobre un tema que nos hacía sentir estresados y ansiosos, pero también preparados para colaborar uno con el otro y superar aquello que nos dolía.



Salimos de este “Taller de Cultura de Sostenibilidad” con la perspectiva del otro “a flor de piel” y vivimos cómo, desde una universidad, se rompían varias barreras que a veces nos separan. Es en este sentido que las instituciones de educación superior se posicionan como actores clave en la búsqueda de soluciones sostenibles: no solo por su capacidad para generar y transmitir conocimiento en el proceso de formar a las futuras generaciones de tomadores de decisiones, sino también por su potencial para transformar conciencias y comunidades.

La crisis climática representa uno de los retos más urgentes y complejos que enfrenta la humanidad en el siglo XXI. Sus impactos ya están transformando ecosistemas y sociedades e intensificarán problemáticas interconectadas como inseguridad alimentaria, escasez de agua, desplazamiento de poblaciones, tensiones económicas, impactos en la salud, por mencionar algunas.

Actualmente, UNESCO estima que hay más de 254 millones de estudiantes universitarios en el mundo, de los cuales aproximadamente 30 millones se encuentran en América Latina (OEI, 2021), por lo que el alcance de las universidades no solo es masivo, sino también estratégico pues cada estudiante representa una oportunidad para catalizar los cambios estructurales necesarios para la implementación de soluciones sostenibles desde sus áreas de especialización y en sus comunidades y sectores.

Algunas instituciones ya han comenzado a integrar de manera más sólida la sostenibilidad en sus programas académicos y en sus operaciones, e incluso han adoptado compromisos internacionales de descarbonización. Por ejemplo, más de 1,000 universidades

Al mismo tiempo nos planteamos una pregunta inspiradora: ¿qué pasaría si todas las universidades del mundo pusieran sus capacidades y fortalezas al servicio de la acción climática y egresaran a cada uno de sus estudiantes con una conciencia sostenible integral y con las competencias necesarias para actuar frente a la emergencia climática?

EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES: MÁS ALLÁ DE LA EDUCACIÓN



L REFLEXIONAR sobre el papel de las universidades en el contexto de la emergencia climática, es necesario comenzar por una pregunta más amplia: ¿Cuál es el rol de la universidad en la sociedad?

Si bien su función más evidente es la de educar, esta respuesta podría resultar insuficiente, ya que las universidades no son las únicas entidades que imparten conocimientos ni los únicos lugares en donde se investiga o se innova. La formación profesional va más allá de la acreditación de competencias académicas y técnicas, pues las universidades también promueven principios éticos y de responsabilidad social a través de sus planes de estudio y otras experiencias educativas.

Es a través de sus egresados (más de 355 mil, en el caso del Tec de Monterrey en 2023) que su influencia trasciende las aulas, ya que se convierten en agentes de cambio social capaces de incidir en su entorno. Esto convierte a la universidad en algo más que un centro de enseñanza o investigación: la posiciona como una

¿Qué pasaría si todas las universidades del mundo pusieran sus fortalezas al servicio de la acción climática y egresaran a sus estudiantes con una conciencia sostenible integral y competencias para actuar frente a la emergencia climática?

de todo el mundo han firmado el compromiso Race to Zero para alcanzar emisiones netas cero en las próximas décadas; de ellas, solo 95 se encuentran en Latinoamérica y el Caribe.

En este contexto, el Tecnológico de Monterrey busca ser un referente regional de una universidad que está impulsando políticas, programas y acciones concretas que integran la sostenibilidad de manera transversal en su modelo educativo, en su vivencia y en su operación institucional. Este artículo explora cómo estamos asumiendo su papel como catalizador de la acción climática y qué aprendizajes se han obtenido en el camino. En otras palabras, qué estrategias pueden implementar otras universidades que buscan acelerar su transformación sostenible antes de que los impactos de la crisis climática sean irreversibles. En nuestra experiencia, esto se logra a través de la corresponsabilidad, la adaptación a diferentes contextos y audiencias, el cuidado de una cultura que propicie el cambio y la capacidad de soltar iniciativas cuando otras áreas se adueñan de ellas.

plataforma estratégica para la transformación. Según la UNESCO (1998), las instituciones de educación superior deben ser motoras del desarrollo sostenible, la equidad y la paz, promoviendo el pensamiento crítico y el compromiso social.

Además, permiten la movilidad social al brindar oportunidades educativas a sectores históricamente excluidos, contribuyendo así a reducir desigualdades, como señala el Banco Mundial (2017). También, desempeñan un papel clave en la preservación de la cultura y la memoria colectiva, promoviendo la diversidad cultural y el diálogo intercultural. En este sentido, la universidad actúa como un agente transformador que articula el conocimiento académico con las necesidades sociales, reafirmando su compromiso ético con el bienestar común (Tünnermann Bernheim, 2008). Por lo tanto, su función trasciende la enseñanza técnica, posicionándola como una institución clave en la construcción de sociedades más justas, inclusivas y críticas.

Existen muchas universidades que llevan la misión de la universidad más allá del aula. Es así, que existen rankings internacionales, como el Times Higher Education (THE) Impact Ranking que mide el rendimiento de las universidades en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Un ejemplo relevante en América Latina es la Universidad EARTH, fundada en 1986 en Costa Rica, que ha trascendido su rol académico para convertirse en un motor de transformación social y ambiental. A través de su centro EARTH Futures, la universidad impulsa el liderazgo en zonas rurales, colaborando con comunidades y aliados internacionales para generar soluciones innovadoras que promuevan la sostenibilidad y la prosperidad inclusiva.

Este enfoque se ve reflejado en su participación como colíder del Hub del ODS 2 “Hambre Cero” de la Iniciativa de Impacto Académico de las Naciones Unidas (UNAI), en colaboración con la Universidad de California, Davis. Desde enero de 2025, ambas instituciones lideran este centro de colaboración, promoviendo la investigación, la educación y la colaboración internacional para erradicar el hambre y la malnutrición en comunidades vulnerables. Así, la Universidad EARTH ejemplifica cómo la educación superior puede ser un catalizador para el cambio, formando agentes de transformación que abordan los desafíos globales desde sus raíces regionales.

Potenciar este rol cobra especial importancia en el marco de la emergencia climática, la cual exige a las universidades integrar la sostenibilidad como un principio transversal, no solo en sus contenidos académicos, sino también en su cultura institucional, en sus operaciones diarias y en su modelo de liderazgo, invitando a sus estudiantes, egresados y aliados institucionales, a la acción climática decidida, colectiva, articulada y de alto impacto.

Por ejemplo, la sostenibilidad en la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC) se institucionalizó el año 2011 gracias a la organización y propuestas de diversas organizaciones estudiantiles agrupadas en el entonces llamado Consejo Estudiantes por la Sustentabilidad (CEUC). Hoy, la UC es referente regional en estrategias de sostenibilidad y acción climática. Maryon Urbina, directora de Sustentabilidad de la institución, comenta que “el trabajo que hemos hecho en los últimos años tiene que ver con incorporar la mirada de sustentabilidad a los diversos procesos y actividades universitarias de forma paulatina [...] Este desafío ha requerido unir voluntades, escuchar, acoger ideas y trabajar conjuntamente entre académicos, funcionarios y estudiantes hacia un propósito común.

Un caso en proceso y un ejemplo de colaboración para nosotros es el proceso de perseguir la neutralidad de carbono hacia el año 2038, compromiso que tomó la UC al declarar la emergencia climática en 2019 y adherirse a la campaña global Race to Zero. Esto ha acelerado la implementación de diversas iniciativas de sustentabilidad y acción climática en nuestra universidad bajo el paraguas de una “Estrategia para la Acción Climática UC”.

Para el año 2026, la UC habrá disminuido más del 95 por ciento de sus emisiones de carbono en sus alcances 1 y 2. Además, hoy en día, cuenta con numerosos proyectos que apuntan a crear conciencia, involucrando a estudiantes, académicos e investigadores como una forma de accionar la sustentabilidad buscando que sus campus sean espacios en donde se viva y experimente sobre la temática, la universidad no solo informa: transforma. Y ante la crisis global, tomar este rol representa por igual un enorme desafío, pero también una gran oportunidad.

RUTA AZUL: EL TEC DE MONTERREY ANTE LA EMERGENCIA CLIMÁTICA

“ME HACE SENTIR seguro que alguien se está preocupando por estos temas en la institución? ¿Qué puedo hacer? ¿Cómo me sumo?” Estos son comentarios recurrentes que oímos de nuestra comunidad universitaria. Este interés creciente en la acción climática es el resultado de años de trabajo y de un movimiento de personas que trabajamos por la sostenibilidad.

El Tecnológico de Monterrey es una universidad mexicana, privada y sin fines de lucro. Fue fundada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México en 1943. Actualmente tiene presencia en 20 entidades federativas y atiende a más de 87 mil estudiantes en educación media superior, superior y posgrado. Adicionalmente, tiene una facultad de más de 11 mil docentes y 32 mil colaboradores y colaboradoras. Según el QS World Ranking 2025, el Tec ocupa el lugar 185 en el mundo en un listado de más de mil 500 universidades que reportan en este ranking.

Conscientes del papel fundamental de las universidades ante la creciente emergencia climática, en 2021, en el Tecnológico de Monterrey lanzamos el Plan de Sostenibilidad y Cambio Climático, conocido como Ruta Azul. Este documento comenzó con un diagnóstico de la crisis y con una declaración del rol de liderazgo que nuestra universidad debía asumir, seguido por una hoja de ruta con acciones y metas concretas a cumplir para 2025 en seis diferentes ejes de acción: cultura, mitigación, adaptación, educación, investigación y vinculación. Estas áreas fueron definidas con la idea de impulsar la sostenibilidad y la acción climática de manera transversal e integral en las diferentes funciones de la universidad, no solo en el aspecto académico u operativo.

Al cierre de este primer ciclo de objetivos, reflexionamos sobre los logros y avances alcanzados, y los aprendizajes que hemos obtenido, pero también sobre la urgencia creciente de la emergencia. En 2024 se superó por primera vez el umbral de 1.5 °C de aumento de temperatura global, un límite crítico señalado por el Acuerdo de París. México, según un informe de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), experimenta un calentamiento más acelerado que el promedio global, con un aumento de 1.8 °C desde la era preindustrial hasta 2024, superando el incremento global de 1.2 °C en el mismo periodo. Además, se proyecta que la temperatura anual promedio en el país aumentará entre 2.9 °C y 5.3 °C para finales del siglo XXI, lo que representa un riesgo significativo para la agricultura y la economía nacional. Esta realidad confirma que las acciones globales siguen siendo insuficientes y que se debe buscar aumentar la ambición y el alcance de las acciones tanto al interior como al exterior de la institución.

En este contexto, y de cara a la renovación de Ruta Azul hacia 2030, buscamos identificar los elementos y acciones más importantes que han impulsado transformaciones; es decir, la manera en que estamos catalizando la acción climática.

CATALIZAR LA ACCIÓN CLIMÁTICA DESDE LAS UNIVERSIDADES

EL PLAN INICIAL DE RUTA AZUL fue publicado en 2021 y construido con la participación de Inés Sáenz Negrete, Cynthia Villarreal Muraira, Luis Fernández Carril, José Antonio Torre y Martín Sánchez Gutiérrez. Uno de los objetivos ahí propuestos fue: “catalizar la acción climática en la sociedad en su conjunto.” La elección de verbo no deja de ser curiosa, porque, en sí, ¿qué significa catalizar y por qué no es lo mismo que transformar?

Para intentar dar respuesta a este cuestionamiento, podemos recurrir a la definición de ‘catálisis’ que se maneja en la química, la cual se refiere al incremento de la velocidad de una reacción química mediante la presencia de un catalizador. La catálisis es un fenómeno de suma importancia en la naturaleza. Procesos esenciales para la vida de las especies, como por ejemplo la digestión o la síntesis de energía, dependen de la acción de un grupo de moléculas catalizadoras muy especiales: las enzimas.

Se estima que en el cuerpo humano existen más de mil diferentes tipos de enzimas que son imprescindibles para nuestros procesos vitales y para nuestra salud pues incrementan la velocidad de importantes reacciones bioquímicas, logrando que se efectúen en cuestión de milisegundos al interior de los organismos. Sin el efecto catalizador de las enzimas, estas reacciones sucederían de manera muy lenta, por lo que no serían compatibles con la vida.

Podemos hacer una analogía en la cual las instituciones de educación superior pueden fungir como catalizadores, o enzimas: así como los organismos requieren de las enzimas para acelerar procesos vitales y asegurar la vida sobre la tierra, las universidades pueden acelerar transformación hacia la sostenibilidad y la acción climática, antes de que los impactos de la crisis climática sean irreversibles.

Las enzimas tienen cuatro mecanismos de acción muy específicos que guían su funcionamiento. Estos cuatro mecanismos se alinean de forma analógica con algunos de los aprendizajes que hemos recopilado a través de estos primeros cuatro años de implementación de Ruta Azul.

MECANISMO DE ACCIÓN 1: ACTIVAR EL INICIO DE LA ACCIÓN

GENERAR ACCIÓN Y MOVILIZACIÓN requiere de un importante impulso, especialmente al inicio. La colaboración y la corresponsabilidad han sido nuestros aliados más poderosos para reducir las barreras que tradicionalmente dificultan el cambio sistémico dentro de grandes organizaciones.

Compromisos internacionales | Para Ruta Azul, ese primer impulso provino de la adhesión a importantes compromisos internacionales de sostenibilidad. En 2019, el Tecnológico de Monterrey firmó la Declaración de Emergencia Climática de Instituciones de Educación Superior la cual nos comprometió a:

- Ser carbono neutral en 2050 (que posteriormente evolucionó al compromiso de Race to Zero de ser cero emisiones netas antes del 2040).

- Movilizar recursos para la investigación del cambio climático.
- Promover la educación en cambio climático y desarrollo sostenible en nuestros campus y comunidades.

Esta acción es uno de los antecedentes más importantes de Ruta Azul, pues fungió como la ‘puerta de entrada’ para la socialización, al interior de la institución, de la necesidad trabajar de manera coordinada y transversal para hacer realidad estos compromisos.

Compromisos institucionales | Otro punto de inflexión fue la integración de Ruta Azul como parte de la cartera de los proyectos estratégicos del plan 2025 del Tecnológico de Monterrey. Esta designación igualmente fue un gran impulso pues nos posicionó como una prioridad institucional desde el inicio del plan y abrió el camino para colaborar de manera más efectiva con diferentes áreas de la universidad. En lo particular, facilitó una sinergia clave con la academia y el área de la rectoría que lidera el manejo de los programas curriculares, lo cual permitió integrar el desarrollo sostenible como un pilar fundamental en el diseño de los nuevos planes de estudio. Hoy, la sostenibilidad forma parte estructural de la formación de nuestros estudiantes, fortaleciendo no solo sus competencias profesionales, sino su compromiso con el futuro del planeta.

Este enfoque ha permitido que la sostenibilidad deje de ser un esfuerzo aislado de una sola área o grupo de personas y se vaya convirtiendo en un eje transversal dentro del quehacer institucional.

Uno de los principales aprendizajes que nos llevamos al analizar este primer mecanismo de acción es que se necesita tener un objetivo o meta en común que una a la comunidad. El impulso inicial puede provenir de distintas maneras. Sabemos que la sostenibilidad no se trata solo de mitigar emisiones de carbono, pero sumarnos a la plataforma de Race to Zero nos brindó esa visibilidad al interior de la institución que necesitábamos para promover otras iniciativas de sostenibilidad y hacer planes a largo plazo para cumplir nuestros compromisos. Para muchas instituciones, como el Tecnológico de Monterrey, sumarse a Race to Zero puede ser el primer paso para hacer realidad un plan de acción climática institucional.

Otra recomendación para las instituciones que deseen sumar a más personas a estos esfuerzos, es que enmarquen su estrategia de sostenibilidad como una muestra de su liderazgo. Es importante destacar que el reconocimiento y posicionamiento de las acciones de sostenibilidad no son un fin, sino un medio mediante el cual podemos seguir refrendando el rol social de la universidad a través de la acción climática basada en la ciencia, con corresponsabilidad y creciente ambición.

MECANISMO DE ACCIÓN 2: ATENDER LA DIVERSIDAD

COMENTÁBAMOS AL PRINCIPIO que, tan solo en el cuerpo humano, existen más de mil diferentes tipos de enzimas porque cada una debe adaptarse a diferentes sustancias con las que reacciona. Movilizar a diferentes tipos de personas, áreas, audiencias u organizaciones representa un reto muy similar al que se enfrentan las enzimas. Cada uno de estos actores tiene perspectivas, conocimientos, ideologías, motivaciones y necesidades muy diferentes entre sí con respecto a la sostenibilidad, por lo que adaptar nuestras estrategias según el público, el objetivo o el área con la que buscamos colaborar es esencial.

Tener en cuenta esta flexibilidad nos permite diseñar iniciativas que resuenen con las realidades particulares de cada grupo, creando puentes en lugar de imponer soluciones. La colaboración y la co-creación son principios esenciales de nuestro trabajo, porque solo cuando todas las voces se sienten escuchadas y representadas, podemos avanzar hacia una transformación verdaderamente compartida.

Planes de sostenibilidad específicos | Un ejemplo claro de esta adaptabilidad a la que nos referimos es la creación de planes de sostenibilidad específicos para cada campus, que reflejan las prioridades y condiciones particulares de su entorno y que, además, se encuentran acompañados por comités locales empoderados para la toma de decisiones. Estos planes no fueron delineados por el equipo central de Ruta Azul, sino que fueron el resultado del análisis que cada comité local llevó a cabo, usando como guía una serie de lineamientos y recomendaciones que se brindaron desde los ejes del plan institucional. De esta manera nos aseguramos de que los objetivos locales se alinearan a Ruta Azul lo más posible, al mismo tiempo que dejamos espacios suficientes para que el campus delineara su propia estrategia.

La implementación de estos planes está acompañada de recursos, instrumentos, políticas, capacitaciones, asesoramiento y reconocimiento constante desde el área nacional y realizamos reuniones nacionales entre los comités y directivos para compartir mejores prácticas, experiencias y desafíos.

Capacitaciones diferenciadas | Hemos desarrollado capacitaciones diferenciadas según el perfil del público: no es lo mismo

Retos académicos para estudiantes | También existe un enorme margen de maniobra para poder conectar con nuestros estudiantes. En Ruta Azul hemos colaborado en la formación del alumnado bajo la figura de “Socio formador” del modelo educativo Tec 21, el cual está basado en la resolución de retos vinculados con problemáticas reales (Tecnológico de Monterrey, 2016). De esta forma, Ruta Azul ha lanzado retos académicos multidisciplinares que abordan alguna problemática de sostenibilidad o cambio climático, desde temas de comunicación y marketing hasta emprendimiento e ingeniería. En la actualidad, hemos alcanzado a más de 690 estudiantes al haber colaborado en 26 unidades de formación (materias curriculares) de diferentes Escuela Nacionales, en al menos cuatro de nuestros campus. Así, también buscamos comunicar que la sostenibilidad no es exclusiva de una sola área o disciplina, sino que todos podemos colaborar para generar proyectos y acciones de impacto desde cada una de nuestras áreas de especialización.

Un ejemplo de esto ocurrió en mayo del 2025 con el reto “Emergencia climática: hacia una cultura de la sostenibilidad”, en el que 30 estudiantes desarrollaron propuestas de soluciones para hacer frente a los riesgos climáticos de Campus Monterrey desde la perspectiva de la participación estudiantil. Durante una semana, las y los estudiantes propusieron actividades para fortalecer la resiliencia comunitaria ante las inundaciones, sequías, ondas gélidas, ondas de calor y precipitaciones extremas, que iban desde documentales con testimonios reales de la comunidad universitaria hasta hackatones, comités de acción climática y activaciones en las bienvenidas de estudiantes de nuevo ingreso cada año.

Las instituciones de educación superior pueden fungir como catalizadores, o enzimas, que aceleren la transformación hacia la sostenibilidad y la acción climática, antes de que los impactos de la crisis climática sean irreversibles.

formar al personal operativo de los campus que al cuerpo docente. A cada grupo se le ofrece contenido y herramientas relevantes, útiles y contextualizadas, respetando sus roles y posibilidades de acción. Por ejemplo, hemos realizado capacitaciones sobre normativa ambiental, procesos y prácticas sostenibles con el equipo de planta física. Con las y los profesores, nos enfocamos en la capacitación de estrategias de inclusión de educación para el desarrollo sostenible en su práctica docente, así como de tendencias educativas en sostenibilidad, a través de los Cursos de Actualización en la Disciplina (CADi), gestionados por el Centro de Desarrollo Docente e Innovación Educativa (CEDDIE).

Esta personalización no solo hace más efectiva la implementación de las acciones, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y corresponsabilidad. En Ruta Azul, reconocemos que cada audiencia es única, y por eso diseñamos estrategias que reflejen esa diversidad.

En palabras de Georgina Martínez, estudiante del Tec de Monterrey Campus Puebla: “La participación estudiantil es esencial para impulsar y promover la cultura de sostenibilidad en nuestros entornos, no sólo creando espacios de incidencia significativos, sino acciones medibles que permitan hacer frente a la crisis climática. La acción multiactor permite fortalecer y retroalimentar los planes institucionales existentes, además de conectar a la comunidad estudiantil con soluciones colectivas.”

Cocreación de soluciones | El codiseño y la cocreación han sido clave para el éxito de las iniciativas de Ruta Azul. Es fundamental acercarse con las personas dueñas de los procesos o bien con la audiencia con la que se quiere trabajar para asegurar que el diseño de las iniciativas sea ideal. La cocreación de iniciativas de sostenibilidad con audiencias como docentes, estudiantes, colaboradores o personal operativo de los campus representa varios retos importantes. Uno de los principales desafíos es alinear los distintos inte-

reses, tiempos y prioridades de cada grupo, lo que puede dificultar la toma de decisiones conjunta. Además, muchas veces existe una falta de conocimiento técnico o comprensión compartida sobre la sostenibilidad, lo que limita la participación efectiva de todos los actores.

También es común encontrar resistencias al cambio o desconianza hacia procesos colaborativos, especialmente cuando no hay una cultura previa de participación. Otro reto significativo es garantizar una comunicación inclusiva y constante que mantenga el compromiso a lo largo del tiempo. Finalmente, se requiere una coordinación sólida y recursos suficientes para convertir las ideas cocreadas en acciones sostenibles concretas y duraderas.

A pesar de los retos, los beneficios valen el esfuerzo adicional. Al final, las universidades son instituciones complejas y compuestas de diversos actores y audiencias, y para incluirlos en el camino de la sostenibilidad es necesario escucharlos e implementar estrategias a la medida.

colapso de ecosistemas y el cambio climático. Pero con el tiempo concluyó que los verdaderos desafíos eran el egoísmo, la codicia y la apatía, y que para enfrentarlos se necesita una transformación cultural y espiritual —algo que la ciencia, por sí sola, no sabe cómo lograr.” expresó el Dr. Luis Fernández, Gerente Académico de Ruta Azul y uno de los académicos impulsores del proyecto.

Este índice surgió del convencimiento de que medir es un paso imprescindible para transformar. Nos permite monitorear el grado de apropiación, comprensión y acción en torno a la cultura de sostenibilidad entre estudiantes, colaboradores y docentes. Más que un diagnóstico, es una brújula que orienta nuestras decisiones y nos permite diseñar iniciativas más precisas, pertinentes y efectivas.

La construcción del ICS se basó en marcos conceptuales consolidados como el New Ecological Paradigm (NEP), los Pro-Environmental Behaviours (PEBs) y el Modelo ABC (Attitude-Behaviour-Context).

Es indispensable crear el ambiente adecuado para que la sostenibilidad florezca. Ese entorno ideal se traduce en una cultura institucional sólida que promueva los conocimientos, actitudes, valores y comportamientos necesarios para impulsar el cambio.

MECANISMO DE ACCIÓN 3: PROCURAR EL AMBIENTE IDEAL PARA SEGUIR CATALIZANDO LA ACCIÓN

AL IGUAL QUE LAS ENZIMAS requieren un entorno específico —como temperatura o pH adecuado— para funcionar de manera óptima y catalizar una reacción con éxito, no basta con solamente tener planes y objetivos bien definidos: es indispensable crear el ambiente adecuado para que la sostenibilidad florezca. Ese entorno ideal se traduce en una cultura institucional sólida que promueva los conocimientos, actitudes, valores y comportamientos necesarios para impulsar el cambio. Sin ese ecosistema cultural, incluso las mejores estrategias pueden perder fuerza o no alcanzar el impacto deseado.

En el caso del Tecnológico de Monterrey, el ambiente ideal se traduce en la construcción y fortalecimiento de una cultura de sostenibilidad en toda la comunidad universitaria como una prioridad central y el corazón de la visión de Ruta Azul.

Medición de la cultura de sostenibilidad | Desarrollamos el Índice de Cultura de la Sostenibilidad (ICS), un instrumento de medición propio, diseñado por profesoras y profesores de la institución. “La inspiración para crear este instrumento e impulsar el trabajo en cultura de sostenibilidad provino de una reflexión de James Gustave Speth. Él comenta que solía pensar que los mayores problemas ambientales eran la pérdida de biodiversidad, el

Desde el inicio, su diseño se estructuró en torno a cuatro pilares fundamentales:

- Conocimientos (sobre temas como cambio climático, medio ambiente y desarrollo sostenible)
- Actitudes (posturas frente a problemáticas socioambientales como los límites al crecimiento o el rechazo al antropocentrismo)
- Ideologías (sistemas de creencias que influyen colectivamente en nuestras acciones como el greenwashing, el cientificismo o el mito de la sobrepoblación)
- Comportamientos (desde el consumo responsable hasta la movilidad sostenible y la educación ambiental)

Esta estructura integral permite entender no solo lo que las personas saben o piensan, sino cómo actúan. Tras la medición inicial, se diseñaron acciones concretas para fortalecer la base de conocimientos en la comunidad institucional. Destacamos el lanzamiento del programa en línea “Cultura de la Sostenibilidad”, enfocado en brindar capacitación de conceptos base de cambio climático y sostenibilidad para docentes y colaboradores, que ya ha sido cursado por más de 4,000 personas; y el Seminario de Sostenibilidad 2023–2024, dirigido al equipo base de Ruta Azul que permitió que los hallazgos del índice se integraran estratégicamente en los proyectos de los ejes.

En el ámbito académico, el ICS ha orientado el diseño de nuevas estrategias formativas. Sus resultados fueron clave en la elaboración del lineamiento de sostenibilidad para la actualización de los planes de estudio 2026 y en la creación de los CADIs.

Identificar actitudes, ideologías y comportamientos sostenibles

Para su segunda edición, aprendimos que el ICS se debía rediseñar con una visión más robusta y holística. Se incorporaron nuevas dimensiones de análisis como actitudes e ideologías proambientales, y se fortaleció la perspectiva de prácticas observables en los campus gracias a una colaboración estrecha con las áreas de planta física de distintas sedes. Esta articulación permitió identificar y medir comportamientos sostenibles en el entorno físico universitario, mejorando así la aplicabilidad de los resultados del índice en el contexto local. Además, se sostuvieron sesiones de trabajo con universidades aliadas como la Universidad de Michigan y la Pontificia Universidad Católica de Chile. Sus experiencias con herramientas similares enriquecieron el rediseño del instru-

mento para nuestra segunda edición, implementada en 2025 cuyos resultados podremos conocer muy pronto.

Como lo señala Dariela Parra, Gerente de Proyectos de Cultura y miembro del equipo de implementación del ICS: “La cultura puede parecer algo subjetivo e intangible. El Índice de Cultura de Sostenibilidad nos ayudó a tangibilizar estos elementos, es decir hacerlos observables, medibles y, con ello, llevar la transformación cultural a lo accionable.”

Al conocer mejor las percepciones, barreras y oportunidades dentro de nuestra comunidad, podemos generar las condiciones necesarias para que la sostenibilidad no sea solo un discurso, sino una práctica viva y compartida. Así, creamos el ambiente ideal para que la acción climática no solo exista, sino que prospere.

Catalizar la acción climática desde las universidades

Las enzimas tienen cuatro mecanismos de acción muy específicos que guían su funcionamiento e, interesantemente, estos cuatro mecanismos se alinean de forma analógica con algunos de los aprendizajes que hemos recopilado a través de estos primeros cuatro años de implementación de Ruta Azul.

MECANISMO DE ACCIÓN	OBJETIVO	APRENDIZAJES Y CONSIDERACIONES IMPORTANTES	EJEMPLO DE ACCIONES O INICIATIVAS
No. 1: Activar el inicio de la acción	Crear corresponsabilidad para convertir la sostenibilidad en una prioridad y eje transversal dentro del quehacer institucional	<ul style="list-style-type: none"> Es fundamental encontrar la meta en común que una a tu comunidad. Las acciones de sostenibilidad no son un fin, sino un medio. 	<ul style="list-style-type: none"> Sumarse a compromisos internacionales Definir compromisos institucionales
No. 2: Atender la diversidad	Personalizar las estrategias de sostenibilidad y adaptarlas según los diferentes públicos.	<ul style="list-style-type: none"> Comenzar por crear una comprensión compartida y conocimiento técnico sobre la sostenibilidad. Es fundamental cocrear con las personas dueñas de los procesos o con la audiencia a la que nos dirigimos para asegurar que las iniciativas sean efectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear planes de sostenibilidad específicos Dar capacitaciones diferenciadas para colaboradores y docentes Diseñar retos académicos para estudiantes
No. 3: Procurar el ambiente ideal para seguir catalizando la acción	Conseguir las condiciones adecuadas para que la sostenibilidad florezca a lo largo del tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> Medir es un paso imprescindible para transformar. Una cultura de sostenibilidad implica una visión holística de los conocimientos, actitudes, ideologías y comportamientos de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un Índice de Cultura de la Sostenibilidad
No. 4: Aprender a soltar	Guiar una transformación sostenible, sin centralizar la acción, al colaborar y empoderar a otras áreas para que lideren sus propias iniciativas.	<ul style="list-style-type: none"> La sostenibilidad no puede depender únicamente de un equipo o de un plan, debe arraigarse en los procesos, las decisiones y la cultura organizacional. Soltar no significa desentenderse, sino confiar en que otros pueden tomar la estafeta, reinterpretar los objetivos comunes desde su realidad y hacerlos crecer. 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la inclusión curricular por parte de las facultades Impulsar la investigación de soluciones sostenibles

MECANISMO DE ACCIÓN 4: APRENDER A SOLTAR

ASÍ COMO LOS CATALIZADORES en una reacción química no siempre forman parte del producto final sino que solo habilitan procesos bioquímicos, en Ruta Azul entendemos que nuestro rol no es centralizar la acción, sino impulsarla y facilitarla para que la sostenibilidad se integre y se viva de forma natural y duradera en todos los rincones del Tecnológico de Monterrey. No buscamos que la sostenibilidad dependa únicamente de un equipo o de un plan, sino que se convierta en parte del ADN institucional, arraigándose en los procesos, las decisiones y la cultura organizacional. Esto implica no solo liderar, sino también transformar, delegar, empoderar y confiar en que otras áreas asuman el compromiso desde su propio quehacer. La sostenibilidad, para ser efectiva, debe vivirse como una responsabilidad compartida y colectiva.

Inclusión curricular por parte de las facultades | Un ejemplo a destacar de este principio ha sido la estrategia de inclusión curricular, en la que Ruta Azul ha fungido principalmente como consultor estratégico. Este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración con la Vicerrectoría Académica, el Centro de Desarrollo Docente e Innovación Educativa (CEDDIE) y las Escuelas Nacionales, con quienes se diseñó una hoja de ruta en dos fases que aborda tanto el corto como el mediano plazo.

En la fase 1, se buscó integrar el cambio climático en los planes de estudio 2019, logrando que, a partir del semestre agosto-diciembre 2023, todas las carreras incluyeran al menos una unidad de formación obligatoria sobre cambio climático, impactando de forma transversal a todas las disciplinas. Esto permitió que el ODS 13: Acción por el Clima se incorporara en 14 unidades de formación, beneficiando a más de 14,500 estudiantes entre agosto 2023 y junio 2024.

La fase 2 de esta estrategia se enfocó en una integración holística de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) en los planes de estudio 2026, iniciativa liderada principalmente por la Vicerrectoría Académica. Gracias a este esfuerzo conjunto, las Escuelas Nacionales incluyeron 203 unidades de formación con el atributo de desarrollo sostenible en sus estructuras curriculares, además, se integró de forma explícita en tres de las cinco competencias transversales: pensamiento futuro, innovación y ética.

La universidad como laboratorio viviente | Desde Ruta Azul tenemos como objetivo impulsar la investigación interdisciplinaria en sostenibilidad y cambio climático, así como el uso de nuestros campus como laboratorios vivientes, es decir, espacios donde la investigación no solo se genera, sino también se aplica y prueba en contextos reales. Como parte de este proceso de soltar e integrar, nuestra convocatoria de investigación dejó de operar como una modalidad independiente y pasó a integrarse en la convocatoria del Challenge Based Research Funding Program (CBRFP) de la Vicepresidencia de Investigación.

Esta área ya contaba con un instrumento sólido para impulsar el trabajo de nuestras y nuestros profesores-investigadores. Por ello, la primera colaboración que tuvimos fue integrarnos como una modalidad específica del programa CBRFP, con el fin de financiar proyectos de investigación aplicada e innovación enfocados en tres retos clave: agua, residuos y movilidad sostenible. Estos proyectos, además de

abordar el reto, debían tener la capacidad de implementarse en campus, generando soluciones tangibles dentro de nuestras propias comunidades universitarias. En agosto de 2023, lanzamos nuestra primera convocatoria a profesores-investigadores bajo esta modalidad, en conjunto con el CBRFP. Al cierre en octubre de 2023, recibimos 13 propuestas provenientes de distintas regiones académicas de la institución y se seleccionaron 5 proyectos ganadores: 3 proyectos sobre el reto de agua, 1 sobre residuos y 1 sobre movilidad sostenible.

Estos proyectos se están desarrollando en cuatro campus distintos: Monterrey, Ciudad de México, Guadalajara y Querétaro. Aunque actualmente aún se encuentran en etapa de ejecución, nuestra intención es que las soluciones viables puedan informar decisiones futuras de operación institucional, o incluso escalar hacia proyectos de mayor impacto en sostenibilidad.

Así, Ruta Azul actúa como catalizador: activa, conecta y transforma, pero deja que el cambio pertenezca a toda la institución. Guiamos procesos, pero sin ser dueños de todas las iniciativas. Uno de los principales aprendizajes que hemos obtenido es que soltar no significa desentenderse, sino confiar en que otros pueden tomar la estafeta, reinterpretar los objetivos comunes desde su realidad y hacerlos crecer. Cada colaboración que impulsamos nos obligó a practicar este principio en formas distintas. Por ejemplo, con la Vicerrectoría Académica y CEDDIE, soltar significó acompañar el diseño de guías, lineamientos y capacitaciones, pero confiar en que tanto los equipos de diseño como los mismos docentes, expertos en su quehacer pedagógico, lideren la integración en los planes y estructuras académicas.

Con la Vicepresidencia de Investigación, el proceso fue distinto. Soltar aquí implicó resistir la tentación de controlar el proceso de proyectos sostenibles en el campus y, en su lugar, lanzar primero una convocatoria piloto para investigadores. Esta fase inicial permitió mostrar el valor de la investigación aplicada en campus y construir un puente hacia la integración futura dentro del programa institucional CBRFP. Ambos casos nos recuerdan que:

- Soltar implica confiar, pero también construir confianza: No todas las áreas están listas para asumir el compromiso desde el mismo punto. Algunas necesitan ver resultados antes de creer en ellos.
- Acompañar no es dirigir: Nuestro rol como catalizadores fue sostener el espacio, facilitar recursos y, luego, hacernos a un lado.

Dejar que otros hagan suyo el compromiso con la sostenibilidad, desde sus lógicas, tiempos y capacidades implica incertidumbre pero es la única vía para lograr transformaciones que no dependan de un equipo, sino que vivan en toda la institución.

RUMBO A UN MOVIMIENTO GLOBAL DE UNIVERSIDADES POR LA ACCIÓN CLIMÁTICA

EL CASO DE RUTA AZUL, el Plan de Sostenibilidad y Cambio Climático del Tecnológico de Monterrey, es una muestra clara de cómo las universidades pueden asumir un rol protagónico en la lucha contra el cambio climático y en la construcción de un futuro sostenible. Al establecer compromisos concretos hacia la neutralidad de carbono, rediseñar su currículo con un enfoque transversal en sostenibilidad y enfocar su investiga-

ción en soluciones reales a los problemas ambientales, el Tec no solo busca transformar sus campus, sino también las mentes y la cultura de toda su comunidad universitaria.

Nuestra experiencia en Ruta Azul también demuestra que este rol catalizador puede ejercerse a través de mecanismos concretos: disminuir barreras de entrada, atender la diversidad de agentes, generar condiciones que propicien el cambio y soltar iniciativas cuando otras áreas se adueñan de ellas. Así como las enzimas, estas acciones potencian e impulsan reacciones más grandes que ellas mismas. Nuestra experiencia nos enseña que, más allá de la visión o el compromiso institucional, lo que permite que el cambio se active y escale son precisamente estas formas de habilitar a otros.

Aún hay desafíos pendientes por abordar, por ejemplo: impulsar más la investigación a nivel local, crear una estructura que empodere a los campus para que sean ellos mismos quienes propongan y diseñen soluciones de inicio a fin, fomentar la colaboración y comunicación con el gobierno en cuanto a la emergencia climática. Y por supuesto, probablemente, el reto más grande y persistente: lograr un entendimiento similar de lo que significa “sostenibilidad” y “acción climática”, salir del cliché de solo imaginar árboles, agua y basura, y entender que es un concepto mucho más amplio que involucra cómo nos vinculamos con la comunidad y el pensamiento detrás de nuestra toma de decisiones.

Ahora bien, imaginemos un escenario en el que todas las universidades del mundo, sin importar su tamaño, ubicación o especialidad, adoptan este mismo enfoque transformador. Si cada universidad se comprometiera con la reducción de emisiones, fomentara una cultura de sostenibilidad entre sus estudiantes, docentes y colaboradores, e hiciera de la educación en desarrollo sostenible una prioridad, estaríamos ante una de las redes de acción climática más poderosas del planeta. La educación tiene el potencial de cambiar mentalidades, y las universidades, como centros de formación de líderes, profesionales e investigadores, pueden catalizar un cambio sistémico.

En este escenario hipotético —pero totalmente posible—, una alianza global de universidades sostenibles podría impulsar políticas públicas más ambiciosas, acelerar la innovación tecnológica verde y, sobre todo, formar generaciones de ciudadanos conscientes, preparados y comprometidos con la transición hacia modelos económicos y sociales regenerativos. La universidad dejaría de ser solo un espacio de enseñanza y se consolidaría como un agente de cambio capaz de transformar a la sociedad desde sus raíces.

El efecto multiplicador de estas acciones sería inmenso: cada egresado llevaría consigo no solo conocimientos técnicos, sino también una visión ética y sostenible que influiría en su entorno laboral, familiar y comunitario. Profesores que enseñan con el ejemplo, estudiantes e investigadores que buscan soluciones aplicables y colaboradores que operan con criterios ambientales, podrían crear una red viva de sostenibilidad dentro y fuera del campus.

Por ello, los ejemplos aquí descritos no deben verse como casos excepcionales y aislados, sino como una invitación: una muestra de lo que puede suceder cuando la educación superior asume su responsabilidad histórica y decide ser parte activa de la solución. El futuro de nuestro planeta bien puede empezar en el aula, en el laboratorio, en un proyecto estudiantil... y multiplicarse hasta convertirse en un movimiento global que transforme nuestra forma de vivir, producir y convivir con el entorno. ●

PAOLA VISCONTI es Directora de Desarrollo Sostenible y Vinculación del Tecnológico de Monterrey, representando a la institución en alianzas nacionales e internacionales. Se ha desempeñado como líder de responsabilidad social en Tecmilenio y ha jugado roles clave en la implementación de programas educativos para la comunidad migrante mexicana en organizaciones sin fines de lucro en San Diego, California y el sur del Bronx, Nueva York.

SANDRA REYES es Project Manager de Ruta Azul, se especializa en la gestión estratégica de recursos, procesos e información crítica para la toma de decisiones e implementación eficiente de iniciativas. Adicionalmente, colabora en el equipo del eje de investigación de Ruta Azul, el cual busca fomentar la investigación aplicada e interdisciplinaria en cambio climático y sostenibilidad.

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2017). “La educación terciaria en América Latina: Acceso, equidad y calidad.” Recuperado el 25 de mayo de 2025 de <https://www.worldbank.org>
- Conecta (2019). “¡Por el planeta! Tec firma compromiso contra el cambio climático.” Recuperado el 2 de junio de 2025 de <https://conecta.tec.mx/es/noticias/nacional/institucion/por-el-planeta-tec-firma-compromiso-contra-el-cambio-climatico>
- Gaceta UNAM (2025). “2025, un año que comienza con el enero más cálido de todos los tiempos.” Recuperado el 25 de mayo de 2025 de <https://www.gaceta.unam.mx/2025-un-ano-que-comienza-con-el-enero-mas-calido-de-todos-los-tiempos>
- Global Climate Action (2025). “Race to Zero for Universities and Colleges.” Recuperado el 2 de junio de 2025 de https://climateaction.unfccc.int/?coopinitid=Race_to_Zero_for_Universities_and_Colleges
- Anderson, University of Maine (2012). “New Ecological Paradigm (NEP) Scale.” Recuperado el 2 de junio de 2025 de https://www.researchgate.net/publication/264858463_New_Ecological_Paradigm_NEP_Scale
- North American Association for Environmental Education (2015). “Pro-Environmental Behavior Scale.” Recuperado el 2 de junio de 2025 de <https://evaluation-archive.naaee.org/tools/pro-environmental-behavior-scale>
- OEI - Organización de Estados Iberoamericanos. (2024). “En una década, Iberoamérica aumentó en un 30 por ciento la matrícula de educación superior, de acuerdo con la OEI - Organización de Estados Iberoamericanos.” Recuperado el 2 de junio de 2025 de <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/noticias/en-una-decada-iberoamerica-aumento-en-un-30-el-porcentaje-de-matricula-de-educacion-superior-de-acuerdo-con-la-oei/>
- QS Top Universities (2025). “Tecnológico de Monterrey.” Recuperado el 25 de mayo de 2025 de <https://www.topuniversities.com/universities/tecnologico-de-monterrey>
- Tecnológico de Monterrey (2016). “Modelo Educativo TEC21.” Recuperado el 6 de abril de 2025 de <https://tec.mx/sites/default/files/inline-files/folleto-modelotec21.pdf?srsltid=AfmBOopOAK3-wIfonUE-OueZgLo7VmMDngwIEY-UYqHo3Z9-EIXqRc->
- Tecnológico de Monterrey (2025). “Centro de Reportes.” Recuperado el 30 de junio de 2025 de https://tec.mx/es/floreacimiento-humano/desarrollo-sostenible/ruta-azul/centro-de-reportes?srsltid=AfmBOocAFdEDsO4z_EdXAmFJm_4oslyYKGjUKAPrm3t3s826KzF9GGI
- Tünnermann Bernheim, C. (2008). “La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI.” Recuperado el 25 de mayo de 2025 de <https://www.iesalc.unesco.org/>
- UNESCO (2024). “Higher Education, figures at a glance.” Recuperado el 2 de junio de 2025 de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pfo000389069>
- UNESCO. (1998). “Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.” Recuperado el 25 de mayo de 2025 de <https://unesdoc.unesco.org/>

Fundar un Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana

¡ARTÍCULO
ORIGINAL
EN ESPAÑOL!

VIVENCIAS, APRENDIZAJES
Y DESAFÍOS DE UN CENTRO
ENFOCADO EN ASEGURAR
QUE LAS PERSONAS EN LA
UNIVERSIDAD VIVAN CON
DIGNIDAD, QUE EXISTAN LOS
MEDIOS PARA EJERCERLA Y QUE
CONVIVAMOS CON NUESTRAS
DIFERENCIAS POR MÁS OPUESTAS
QUE SEAN.

Felisa González y Perla Salinas

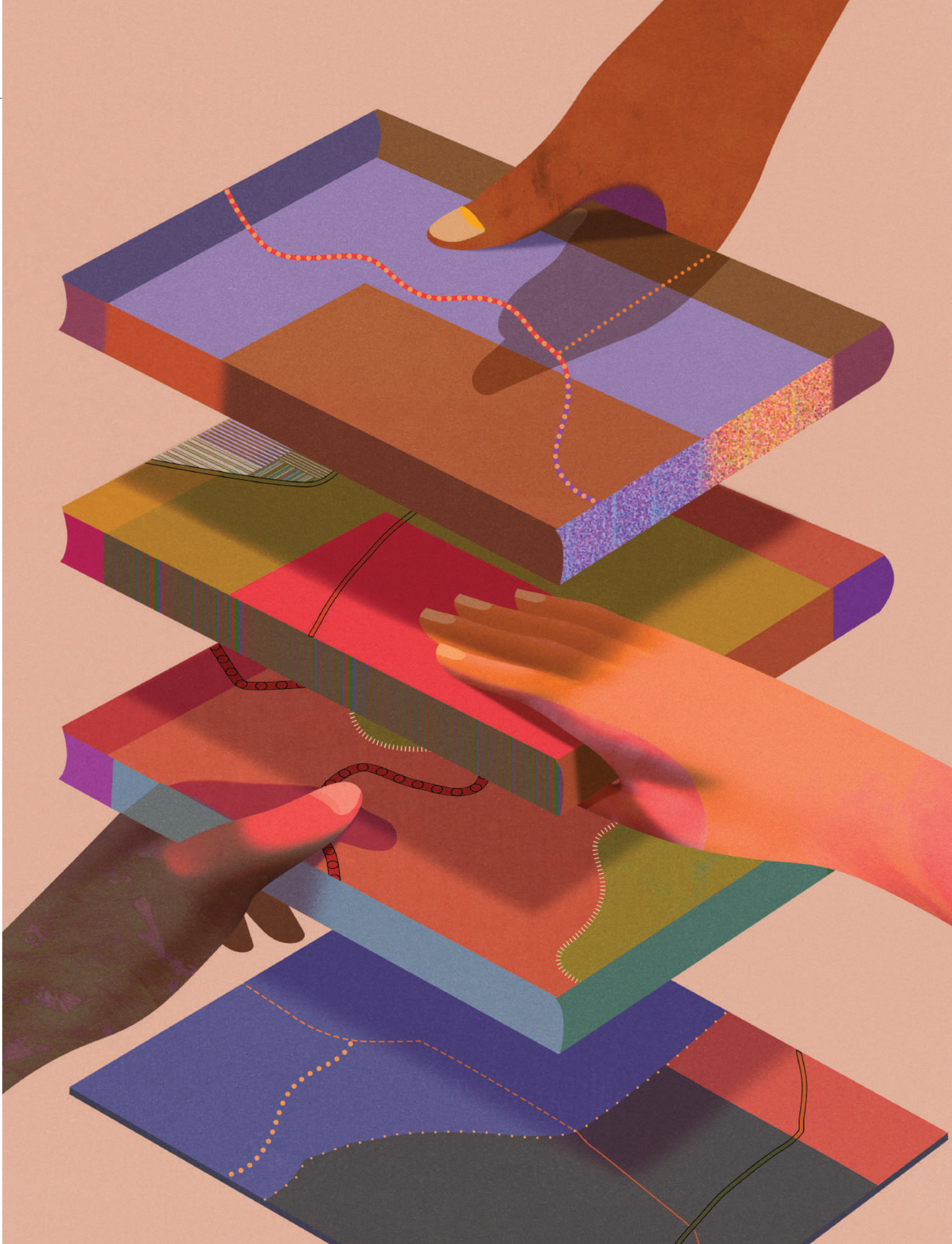
EDICIÓN DE CARLOS CALLES
ILUSTRACIONES DE IBRAHIM RAYINTAKATH

EN DICIEMBRE DE 2017, Salvador Alva, presidente del Tecnológico de Monterrey, y David Garza, actual presidente y en aquel momento rector, me citaron a una reunión para proponerme una nueva idea. Recuerdo con claridad ese día: al llegar a Rectoría, ambos me saludaron, “Hola Felisa, adelante, es muy importante lo que deseamos platicar contigo”. Así, recibí una invitación que no olvidaré: querían contar conmigo para liderar la creación de una nueva entidad dentro de nuestra institución.

En aquel momento sentí una mezcla de emoción, orgullo y responsabilidad. Se me ofrecía, algo que, en mi experiencia, generaba grandes posibilidades de desarrollo para las personas y la comunidad universitaria, el construir algo desde cero, cada paso abre caminos y cada camino nos permite dejar huella. Esa conversación fue el punto de partida de una aventura profesional y personal que hoy forma parte fundamental de mi historia. No solo fue una invitación, fue una apuesta por el futuro... y una que acepté con entusiasmo.

En aquel momento nadie sabía si esta entidad sería un instituto, un centro, un edificio o una silla en una esquina. La idea era contar con un espacio donde se protegiera a las personas independientemente de su identidad, que se escucharan sus voces sin represalias y se garantizaran procesos imparciales y transparentes.

Lo primero era establecer cómo se llamaría esta nueva entidad. Comencé a hilar los temas, a juntar los vocablos y a repetirlos en mi mente una y otra vez, argumentando conmigo misma cuáles serían palabras clave que no podía pasar por alto. Relacioné el trato digno hacia las personas con sus derechos y con todo tipo de violencias que vulneran la dignidad de las personas y que, en ese momento, parecían algo nuevo, pero llevaban décadas silenciadas, normalizadas y aceptadas. Había tanto por lo cual trabajar: la violencia de género,



psicológica, física, social, estructural, simbólica, entre otras, siguen siendo retos importantes por enfrentar.

No me convenía utilizar los nombres de otras instituciones donde se enfocaban mayormente en la violencia de género o en la diversidad e inclusión. Esta entidad debía abarcar más que su nombre y trascender en el tiempo, independientemente de las tendencias mundiales. De pronto, de manera casi orgánica, el nombre apareció en mi mente: Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana.

Entendemos a la Dignidad Humana como aquella cualidad intrínseca de las personas donde se les reconoce independientemente de su origen, género, edad, condición social, capacidades, situaciones o de lo que hayan hecho. Todos los seres humanos merecemos un trato digno. Pero la dignidad es más que esto: es garantizar que las personas vivan con dignidad y asegurar que existan medios para ejercerla.

Fue un nombre visionario que, al paso de los años, abarcaría los temas que no habían sido tratados en la institución de manera sistémica: la violencia y la igualdad de género, los derechos de las personas con discapacidad, el apoyo y reconocimiento a la diversidad sexogenérica, las diferencias socioeconómicas, el respeto por las diferentes culturas, la capacidad de poner a las personas en el centro de cualquier decisión, entre otras.

CONFORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE LA DIGNIDAD HUMANA

DESPUÉS DE BAUTIZAR AL CENTRO, necesitaba conformar un equipo de trabajo. Dado que yo no sabía nada teórico sobre los temas relacionados con género y diversidad e inclusión, solo los había experimentado y, muchas veces, sin darme cuenta, necesitaba contar con personas expertas que supieran tratar los asuntos específicos. Además, también necesitaba personas que fueran expertas en diversos “procesos formativos y que, de alguna y otra manera, conocieran” formas de aliarnos interna y externamente.

Sabía, también, que teníamos que atender diversos casos de vulneración de la dignidad humana, entre ellos, violencia de género y neurodivergencias, además de procesos formativos que nos permitirían prevenir situaciones adversas. La figura de un *ombudsperson*, una persona con un rol ético que se dedica a proteger los derechos de las personas frente a posibles abusos o malas prácticas, salía a relucir consistentemente como posible solución. Sin embargo, aún no teníamos las estructuras y los procesos legales y éticos que nos ayudarían a dar forma a esta posición y garantizarían que funcionara de manera independiente, justa y útil.

Tenía que pedir recursos físicos, financieros y humanos para poder con una tarea, la cual, en aquel momento, no imaginaba su inmensidad e impacto. Mi experiencia y, debo decir que también mi instinto, me ayudaron a hacer el pequeño organigrama que atendería las necesidades de la dignidad humana de la institución:

- Oficina de Género y Comunidad Segura
- Oficina de Diversidad, Equidad e Inclusión
- Dirección de Formación en Dignidad Humana
- Dirección de Redes y Alianzas

El siguiente paso fue encontrar a las personas adecuadas. En enero 2018 invité a trabajar conmigo a la primera persona que formaría parte del equipo, Karla Urriola, una experta en género e inclusión a quien le apasionan estos temas y se caracteriza por luchar por los de-

rechos de las comunidades históricamente discriminadas. Era obvio que necesitaba a la persona que se iba a encargar de la Oficina de Diversidad e Inclusión lo más rápido posible, y en el mes de junio de 2018 decidí contratar a Mariangel García-Guadiana, una colaboradora que se caracteriza por la imperiosa misión de que todas las personas fueran vistas y escuchadas sin importar su identidad.

Después de ver una serie de casos de violencia de género, supe que era urgente dar marcha a la parte formativa. Invité a Perla Salinas, coautora de este artículo y experta en modelos educativos para diferentes audiencias, quien, además de su destreza en la didáctica, es una persona muy creativa, tenaz y entusiasta. Sabía que con ella podíamos hacer muchas cosas en favor de la comunidad del Tec de Monterrey. Finalmente, en el área de redes y alianzas un nombre comenzó a aparecer en la terna, Angie Soriano, una mujer joven que estaba segura de que nos ayudaría a visualizar el mundo desde una diferente perspectiva. Es así como seleccioné a las primeras cuatro integrantes del equipo. Y digo “las” porque todas eran mujeres, todas sumamente diferentes, pero las unía una misma pasión: el bien común a través del respeto a las identidades y el bienestar de las personas. Adicionalmente, tuvimos la oportunidad de contar con una asesora experta en género, Mariana Gabarrot, cuyas aportaciones han sido trascendentales dentro y fuera del Centro.

Cabe decir que una de mis mayores satisfacciones durante estos casi 8 años, ha sido darme cuenta de que las personas genuinamente quieren participar y apoyar al Centro. Recuerdo que, en un principio, las personas se acercaban a mi continuamente para ofrecermi su apoyo y decirme que querían trabajar allí. Esto me hizo pensar en la gran necesidad que tienen todas las personas de abordar estos temas y sentir que contribuyen a una causa por demás noble. Es así como otras estrategias comenzaron a emerger, aquellas en las que podían participar activamente las personas y contribuir al bienestar de las poblaciones históricamente discriminadas.

En aquel entonces, no encontré hombres con lo que yo consideraba “capacidades necesarias” y quisieran trabajar en esta nueva e incierta encomienda. Sin embargo, con el paso del tiempo nos dimos cuenta de había hombres que estaban implicados personalmente con estos temas y querían involucrarse, ya sea por pertenecer a alguna minoría o porque habían tenido un proceso de deconstrucción personal. Ahora, hay siete hombres en el equipo. En este proceso, nosotras también enfrentamos el reto de cambiar nuestra mentalidad y nos ha ayudado a tener perspectivas diferentes. Aun así, sigue habiendo una brecha generacional, es decir, es más común que los hombres jóvenes se involucren más que los mayores. Esperemos que esto cambie poco a poco.

Después de seis años de trabajo, la estructura del Centro cambió. Tras estudiar el ambiente, las tendencias y las necesidades de las personas, entre otros aspectos, la Oficina de Diversidad, Equidad e Inclusión, ahora bajo el liderazgo de Mayra Rodríguez, agregó la palabra Pertenencia a su nombre, para subrayar la imperiosa necesidad de que las personas se sientan “pertenecientes” a la institución. Un año más tarde, esta oficina se fusionó con la de Género y Comunidad Segura para eficientizar recursos y esfuerzos.

En estos años, algunas de mis colaboradoras han decidido explorar otras experiencias fuera de la institución. Entre ellas Mariangel García-Guadiana, Angie Soriano y Adriana Rojas quienes colaboraron aportando todo su esfuerzo. Hoy en día, Natalia Moreno se hace cargo, con gran entusiasmo, apertura, y asertividad, de la Dirección de Gestión y Vinculación (el nuevo nombre que dimos a la Dirección de Redes y Alianzas).

A través del trabajo de mis directoras, hemos podido compartir nuestras mejores prácticas en congresos nacionales e internacionales. Así mismo, hemos ofrecido asesorías sobre nuestros procesos y experiencias a universidades latinoamericanas. Hemos iniciado varios proyectos con organizaciones internacionales como ONU Mujeres, ACNUR, APRU, entre otras, y hemos apoyado a organizaciones privadas y universidades como la Pontificia Católica Universidad de Chile, la Universidad de los Andes, la Universidad San Francisco de Quito y la Universidad de Chile.

Hoy en día, el Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana cuenta con un equipo nacional de 13 personas y otro equipo operativo local de 33 personas que brinda servicio en 26 campus del Tec de Monterrey, así como en los campus de PrepaTec, distribuidos en 20 entidades federativas y más de 30 municipios de México.

Primer organigrama del Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana

Nombre de la oficina	Objetivo
Oficina de Género y Comunidad Segura	Asegurar la existencia de espacios seguros, respetuosos y equitativos que favorezcan el desarrollo integral de todas las personas que conforman el grupo educativo.
Oficina de Diversidad, Equidad e Inclusión	Promover y garantizar la igualdad, la inclusión y el sentido de pertenencia en toda la comunidad universitaria, a través de la implementación de políticas, programas y acciones que prevengan cualquier vulneración a la dignidad humana.
Dirección de Formación en Dignidad Humana	Ser referente estratégico y técnico para la generación de un portafolio de herramientas de diagnóstico, formación y evaluación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los públicos del Grupo Educativo del Tecnológico de Monterrey para los temas del Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana.
Dirección de Redes y Alianzas	Impulsar el posicionamiento del CRDH y la estrategia de Dignidad Humana mediante la formación de una red de alianzas estratégicas y colaboraciones clave con las distintas escuelas, departamentos y áreas, así como con actores clave externos.

ENFRENTAR RETOS LOCALES, NACIONALES E INTERNACIONALES

HAY UNA REALIDAD LATENTE y punzante: nuestros temas causan controversia y están expuestos al escrutinio de comunidades que sistemáticamente han normalizado las violencias, provocando la exclusión de muchas personas y la falta de reconocimiento de la dignidad humana. Hay mucho por aprender y tanto por hacer que, a veces, parece que cuando avanzamos dos pasos, el mundo nos arroja tres para atrás, como si fuera un baile sin ritmo y sin esperanza.

Hemos visto, con mucho dolor, que en muchas partes del mundo se están eliminando los programas de género, diversidad e inclusión. Hoy en día nos enfrentamos a la inercia cruel de un mundo devastado por la desconexión entre las personas. Nuestros programas tienen que ser más cautelosos y hemos encontrado maneras de abordar los temas desde perspectivas más empáticas para todas las personas, tales como la dignidad humana, los derechos humanos, la construcción de paz, los sesgos inconscientes, entre otros. Al final, a eso nos dedicamos: a resistir, a defender, a reconocer, cuidar y resarcir la dignidad humana de todas las personas.

En estos poco más de siete años que lleva el Centro, ha habido retos y circunstancias que nos han hecho aún más fuertes. Estos son retos mundiales que influyen en el comportamiento de las personas y, por lo tanto, de alguna manera, en los temas que tratamos. Enlistaremos algunos retos y profundizaremos en algunas estrategias que hemos seguido, porque vale la pena aprender del recorrido.

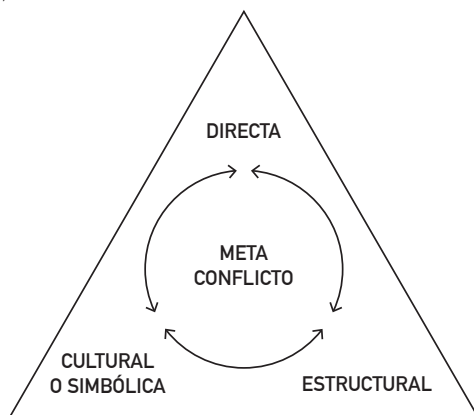
Retos y problemáticas mundiales a las que nos enfrentamos

- Crisis estructurales: pobreza, hambre, injusticias de género, economía explotadora del cuidado
- Educación truncada para millones de estudiantes por causa de la pandemia
- Levantamientos sociales
- Colapsos financieros
- Crisis de vivienda
- Deterioro de la salud mental
- Globalización
- Cambio climático
- Justicia social
- Fracazos de gobiernos
- Crisis sanitarias
- Acumulación de riquezas y desigualdades
- Migraciones masivas
- Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia (DEIP) en cuestionamiento
- Pérdidas de empleos
- Hiperaislamiento
- Grupos vulnerables golpeados de manera doble o triple
- Trauma
- Estrés
- Guerras

Es importante entender que siempre van a existir los conflictos porque son parte de las relaciones humanas. Aun así, debemos tomarlos como oportunidades de aprendizaje y fortalecimiento relacional, porque el conflicto no necesariamente se convierte en violencia, pero la violencia, a menudo, aborda los conflictos silenciados.

Triángulo de la violencia Galtung (1990)

En ocasiones, no sabemos que estamos inmersos en sistemas que nos violentan y en los que violentamos. Para entenderlo, el sociólogo noruego Johan Galtung definió las violencias directas, estructurales y culturales. Las violencias directas se concretan en comportamientos, mientras que las estructurales atraviesan todas las capas sociales y no permiten satisfacer necesidades, generando desigualdades. Finalmente, en la violencia cultural observamos cómo los símbolos, sistemas, creencias y tradiciones reproducen y legitiman las relaciones de poder, justificando así, en un círculo perfecto, las mismas violencias.



Mientras que la violencia directa es un acontecimiento, la estructural nos envuelve en un proceso, y la violencia cultural permanece en nuestras comunidades. Por ejemplo, en el mundo vemos guerras que, aparentemente, surgen de manera intempestiva y sin previo aviso. Sin embargo, es común que estas declaraciones de guerra sean precedidas por viejas rencillas, discriminaciones históricas e injusticias tan normalizadas que, culturalmente, es casi imposible pensar en otra manera de resolver las cosas. Si trasladamos estos conceptos a entornos universitarios, cobran sentido mucha de las injusticias en las que vivimos diariamente.

Considerando lo anterior, a continuación, profundizaremos en algunos retos y aprendizajes que hemos vivido en nuestra trayectoria:

Responder a movimientos sociales actuales | En este mundo globalizado, la velocidad y el acceso a la información han hecho que más personas tomen conciencia del profundo malestar que genera vivir en una realidad donde atropellar a la dignidad forma parte de lo cotidiano. Si bien los movimientos sociales han existido desde siempre, es innegable que, en las primeras dos décadas del siglo XXI, han alcanzado un auge sin precedentes, impactando la conciencia colectiva, fortaleciendo los activismos y, sin duda, cambiando el rumbo de la historia.

Desde los levantamientos para exigir libertad a regímenes autoritarios, pasando por la conciencia contra la desigualdad económica y la distribución de la riqueza, hasta los movimientos de minorías, estas expresiones colectivas se han convertido en un símbolo poderoso donde todas las personas pueden levantar sus voces, al tiempo que crean conciencia en los demás. El mundo recuerda, por ejemplo, Black Lives Matter, que exige justicia racial; el movimiento feminista Me Too, contra la violencia de género y el acoso sexual; Fridays for Future, en contra de la inacción climática; los movimientos indígenas en Latinoamérica, que buscan derechos culturales y luchan contra el extractivismo; por mencionar algunos. Todos estos indican un cambio en la balanza mundial, y es muy poderoso que, sin importar la generación, la identidad ni el nivel socioeconómico, las personas encuentran eco en estos grupos y comienzan a visibilizar y a señalar los actos discriminatorios.

Las redes sociales están igual o más polarizadas que el mundo en que vivimos: son tanto un impulso como un obstáculo en el camino de los cambios sociales. El Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana se crea en medio de este creciente caos, y, precisamente, esta ambigüedad nos abrió una puerta que, si bien parecía la más hostil y agotadora, sería la que más cambios traería a nuestro entorno.

Reconocer la diversidad generacional y de audiencias | Desde el inicio contemplamos que el Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana diera servicio a nivel nacional, considerando las tres instituciones del Tecnológico de Monterrey: Tecmilenio, TecSalud y Tec de Monterrey. Es así como, actualmente, servimos a más de 180,000 personas contando al estudiantado de los tres niveles (preparatoria, profesional y posgrado), al profesorado de planta y de cátedra, a las directivas y directivos, y a las colaboradoras y colaboradores.

Posteriormente, nos dimos cuenta de que, a la par, era necesario trabajar con madres y padres de familia de PrepaTec, EXATECs (personas que pertenecen a la red de egresados del Tecnológico de Monterrey) e instituciones externas que solicitaban nuestro apoyo.

La diversidad generacional, es decir, la coexistencia de personas de diferentes edades, características, experiencias, perspectivas, narrativas, habilidades, valores, gustos y tendencias requiere la misma diversidad de servicios. En el Tecnológico de Monterrey conviven diariamente al menos cinco generaciones, (Boomers, Gen X, Millenials, Gen Z y Gen Alfa), todas ellas muy diferentes entre sí. A veces da la impresión de que somos una especie de torre de Babel en donde nadie es capaz de entender a la otra persona, y por eso, homologar los conceptos, así como contar con una serie de guías, normas y reglas, siempre han sido fundamentales para una convivencia en donde se priorice la dignidad humana de las personas.

Por otra parte, las temáticas que aborda el Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana siempre han sido controversiales. Sin embargo, la parte más complicada de la ecuación son aquellas personas cuyos pensamientos, acciones, narrativas y experiencias las llevan a ser detractoras. Muchas veces la raíz de los malentendidos es precisamente el miedo, la incertidumbre, el desconocimiento, el no cuestionar lo que nos han enseñado o el seguir haciendo las cosas de la misma manera, porque aparentemente funcionan.

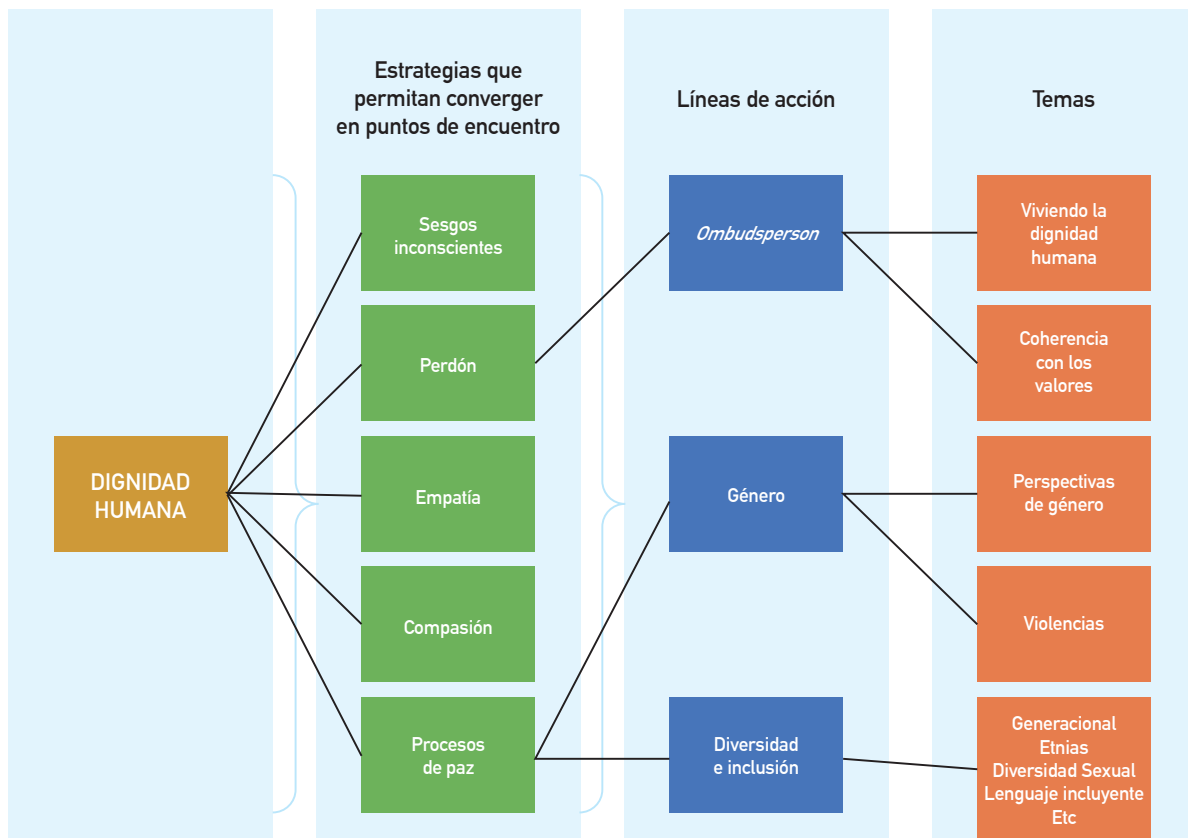
No obstante, partimos de la idea de que nadie quiere dañar a otras personas y que es posible convivir con nuestras diferencias y detener los ciclos de las polarizaciones. En el Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana contamos con herramientas como el diálogo sostenido, la comunicación no violenta y la educación para la paz, las cuales nos ayudan a escucharnos, entendernos y llegar a acuerdos.

Descubrir puntos de encuentro | En un inicio, comenzamos la formación sobre temas relacionados con la violencia de género y la diversidad, la equidad e inclusión, dado que era lo más visible y problemático a lo que nos enfrentábamos. No pasó mucho tiempo para entender que la narrativa de la violencia de género erguía muchas más barreras de las que tiraba. Por lo tanto, comenzamos a ver la necesidad de hablar de aquellos puntos en donde todas las personas podíamos coincidir: los “puntos de encuentro”.

Un ejemplo de “punto de encuentro” son los sesgos inconscientes. Todas las personas tenemos sesgos debido a nuestras narrativas, circunstancias, experiencias, creencias, personalidad, entre otros factores. Estos sesgos influyen nuestra visión de mundo y trato con las personas, y, para vivir en un mundo más justo y equitativo es necesario hacerlos conscientes. Nadie se salva de tener sesgos, pero la idea es trabajarlos diariamente.

Otros ejemplos de “puntos de encuentro” que hemos presentado en las capacitaciones son: dignidad humana, educación para la paz, compasión y perdón. Así, los temas comenzaron a tener un sentido diferente entre las personas. La siguiente figura resume este camino:

Puntos de encuentro

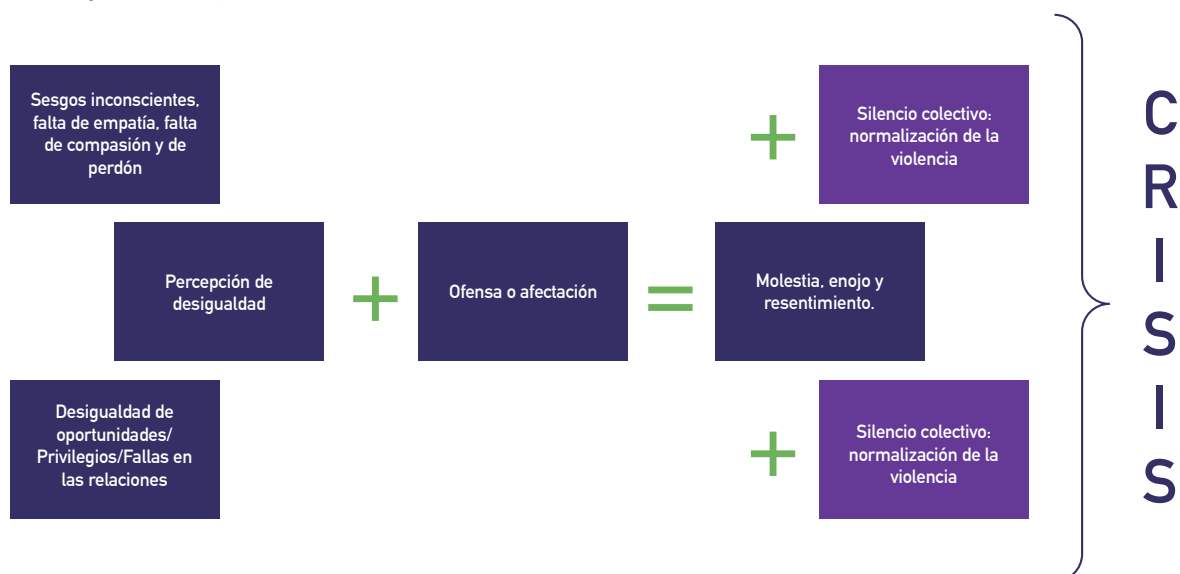


Romper los silencios | A pesar de tener protocolos, reglamentos, normativas, equipos de atención a los casos, cursos, talleres, libros y un sinfín de recursos al alcance de cualquier persona, se seguían presentando casos de violencia dentro de la institución. En varias ocasiones nos preguntamos dentro del equipo por qué la cantidad de casos aumentaba considerablemente. No tardamos mucho en

entender que, aun si tuviéramos todas las herramientas para erradicar las violencias, todo sería infructífero mientras las personas siguieran guardando silencio ante las injusticias. Una tarde esperando en el aeropuerto a que saliera el avión para visitar uno de los campus, comenzamos a rebotar ideas intentando esquematizar la problemática. El resultado fue el siguiente:

Esquema de silencios

¿Cuál es el origen de la situación?



Nos dimos cuenta de que lo que originaba situaciones adversas era una tremenda falta de empatía y sesgos inconscientes, que, sumados a la desigualdad de oportunidades, a los privilegios y a las grietas relacionales, nos llevaban a una percepción de desigualdad absoluta. Estas desigualdades se acentuaban más debido a las afectaciones de las víctimas, que resultaban en enojo, frustración y resentimiento. Finalmente, el silencio colectivo y la normalización de las violencias sumado al silencio institucional daban pie a las crisis que se seguían presentando. Este modelo fue realizado en el año 2018 y, lamentablemente, sigue vigente con silencios más profundos derivados de violencias aún más sofisticadas que suceden a través de medios digitales y ante la falta de atención a aquello que se calla.

Asumir una nueva realidad: la pandemia | Uno de los retos más sórdidos, dolorosos, angustiantes y desgastantes llegó en 2020, con la pandemia. La pandemia no solo cambió la manera de hacer las cosas, sino que dio pie a una nueva era donde las esferas sociales, económicas, políticas, culturales, educativas y de salud no volverían a ser las mismas que conocíamos. La salud mental fue uno de los hitos más complejos para abordar y aunque pensábamos que las violencias disminuirían por la modalidad de trabajo remoto, nos dimos cuenta de que incrementaron. Esto debido, entre otras cosas, a ambientes familiares no propicios para el desarrollo. Mucha gente, sobre todo mujeres y niños, experimentaron violencia física y psicológica en sus hogares, un aspecto que mermaba la capacidad laboral, educativa y social de muchas personas. Otros aspectos que aparecieron con mayor frecuencia fueron el *burn-out*, una consecuencia de la rápida adaptación a los cambios, y las violencias digitales, más sofisticadas de las que habíamos vivido anteriormente y con mucho mayor alcance.

El profesorado enfrentó nuevos retos: comenzaron a ser conscientes de que las bromas, comentarios, formas de usar el lenguaje e incluso los dichos mexicanos tan utilizados en la comunicación diaria, podían afectar al público estudiantil, ahora mucho más sensible ante la gravedad de la pandemia. Pronto se requirieron más herramientas, cursos, talleres y protocolos para dar frente a la creciente necesidad de entender a las generaciones con las que convivíamos virtualmente. El profesorado comenzó a interesarse, por convencimiento o por necesidad, en nuestros cursos, talleres, protocolos, guías y otras herramientas de apoyo para comprender la situación y que, a su vez, seguir con su rol en la enseñanza.

Por contrastante que parezca, la pandemia fue la plataforma que dio acceso masivo a nuevas formas de relacionarnos con respeto y reconocer la dignidad de las personas. Obligados o no, comenzamos a formar parte del cambio y, más allá de eso, comenzamos a provocarlo. Aprendimos día a día, reconocimos nuevas formas de violencias, y fuimos testigos de malestares y desesperanza; a la par, salieron a la luz fortalezas y habilidades que no sabíamos que teníamos, comenzamos a entender la resiliencia y a cultivar la paciencia. Eran escenarios desconocidos, pero ya no había vuelta atrás, entrábamos en una nueva era.

Visibilizar los discursos de odio | En el Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana, nos hemos percatado de que las personas no se dan cuenta de que sus palabras y expresiones pueden provocar dolor a otras. Hemos normalizado tanto las violencias que, a veces, se nos dificulta entender cuando violentamos y cuando nos violentan. Estas expresiones de odio, ya sean orales, escritas o simbólicas, promueven, incitan o justifican la discriminación y las violencias contra una persona o un grupo.

Los discursos de odio están mezclados en la cultura, desde el lenguaje ofensivo hasta la estigmatización de colectivos vulnerables o minoritarios, y llevan a la exclusión de personas. El Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana buscamos defender la libertad de expresión estando al pendiente de que esta libertad no se convierta en discursos de odio. La libertad de expresión es un derecho fundamental, pero tiene sus límites cuando pone en riesgo la dignidad, seguridad o derechos de otras personas. No hace falta más que ver el mundo donde vivimos para entender que una sola persona puede incitar a la violencia o incluso promover genocidios utilizando discursos de odio.

En el Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana creemos que es posible convivir con nuestras diferencias y entender distintas posturas, por más opuestas que éstas sean. Entender las diferencias de identidades, perspectivas y valores, nos ayudará a detener los ciclos de violencia para dar paso a la creación de nuevas formas de escuchar, de expresarnos y de habitar el mundo.

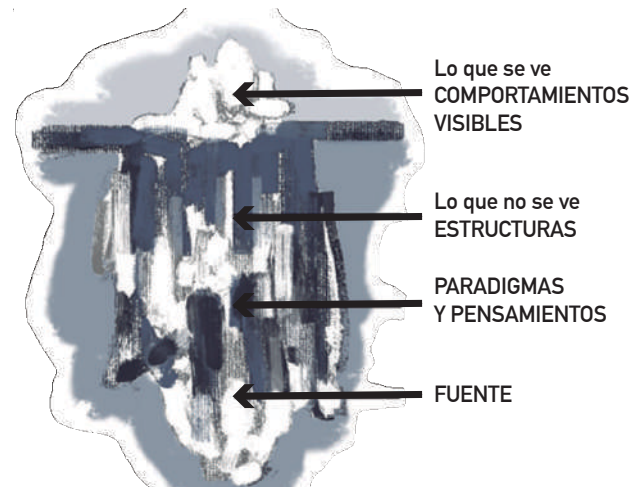
RECONOCER NUESTROS LOGROS

A VECES PARECIERA QUE NO AVANZAMOS, pero, cuando volteamos atrás, nos damos cuenta de que hemos estado dando pasos constantemente. Porque este camino no se logra recorriéndolo a pasos agigantados, se logra con paciencia, persistencia, diálogo y procurando la paz. Los cambios que hemos tenido en estos siete años y medio han sido muy acelerados, tanto a en nivel mundiales como nacional, institucional y personal.

Como Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana hemos buscado herramientas y caminos que nos ayuden a entender el presente. Una de ellas es el “Modelo del Iceberg y la Realidad Actual” de Presencing Institute (2025).

Modelo del Iceberg basado en la teoría del Presencing Institute

Modelo del Iceberg y realidad actual (adaptado de Borges, 2021).



El Modelo del Iceberg es una herramienta de diagnóstico que se utiliza para analizar estructuras sistémicas e identificar puntos ciegos que provocan que un equipo, una organización o una sociedad reproduzca colectivamente resultados que nadie desea. El Modelo del Iceberg hace visibles las estructuras subyacentes, los paradigmas de pensamiento y las fuentes. Cuando estos se ignoran, los equipos se ven atrapados en la repetición de patrones del pasado.

La sociedad tiende a repetir patrones del pasado que ya no son suficientes ni funcionales, por eso nos hemos dedicado a crear estrategias que apoyan nuestro propósito y nos permiten permanecer y seguir adelante ante las adversidades. Lo mejor de todo es que a lo largo de estos casi ocho años también nos ha tocado celebrar.

A continuación, enlistamos algunos de los logros que hemos tenido como Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana y profundizaremos en cuatro de ellos. Estos son ejemplos de los pasos que hemos dado en pro del desarrollo de mujeres dentro de nuestra institución. Nuestro legado siempre se enfocará en honrar a las que abrieron caminos, impulsar a las que podemos transitarlos y seguir abriendo nuevos, y trabajar por todas las que vienen.

Reconocer los logros del Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana

Inclusión y Comunidad Segura

- Protocolo de actuación y prevención de la violencia de género
- Firma de compromisos He for She con ONU Mujeres
- Diseño de estructura de puntos de atención en campus
- Procesos de casos de Dignidad Humana
- Cultura de Respeto y Campus seguros
- Comités de diversidad
- Guías de inclusión
- Comité Impulsa

Formación en Dignidad Humana

- Planteamiento de estructura de formación para diferentes públicos (sensibilización, profundización y vivencia)
- Cursos básicos de sensibilización de la dignidad humana
- Selección e implementación de la metodología del Sustained Dialogue Institute
- Integración de la guía DEIP para el diseño de materias de planes de estudio 2026
- Evento "Voces de la Dignidad Humana"
- Desarrollo de especialización en herramientas de educación sexual integral para mentores de preparatoria
- Modelo Vivencial de Dignidad Humana

Redes y Alianzas

- Alianzas estratégicas con APRU
- Alianza estratégica con ACNUR
- Proyecto Tec seguro
- Proyecto Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia (DEIP)
- Proyecto de Dignidad Humana
- Institucionalización del Premio Mujer Tec
- Profesionalización de la gestión y logística del Centro
- Presencia internacional del Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana

Establecer un protocolo de actuación y prevención de la violencia de género | El protocolo surgió como una iniciativa de Grupos Estudiantiles del Tec de Monterrey, campus Monterrey, con la intención de sumarse a los compromisos *He for She* de ONU Mujeres. En aquel entonces, se necesitaba contar con un protocolo si queríamos firmar los compromisos y este grupo de estudiantes llevaron la inquietud a un grupo de profesoras para que se pudiera dar forma al documento.

En 2017 emergieron movimientos estudiantiles que demandaban atención a casos de violencia de género, lo que promovió un nuevo esfuerzo para retomar e institucionalizar el protocolo de actuación para la prevención y atención de violencia de género, de manera que pudiera utilizarse en cualquiera de las entidades del grupo educativo del Tecnológico de Monterrey. Para 2018 comenzó la documentación de casos en la plataforma oficial de denuncias del Tecnológico de Monterrey y se creó el primer comité de género para la atención de casos, que operaría a nivel nacional. Ese mismo año se abrió el primer Punto de Atención de la Dignidad Humana en campus Monterrey. En 2019 firmamos los compromisos *He for She* en alianza con ONU Mujeres, el cual, a través de nueve compromisos, nos abrió la puerta para realizar una serie de acciones que darían pie a decenas de estrategias del Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana.

Posicionar el protocolo a nivel nacional fue un gran logro, ya que alzaba la esperanza de que las voces de las personas violentadas fueran escuchadas a través de un instrumento avalado por la institución. El hecho de tener cero tolerancia a la violencia en la institución, nos ayudó a posicionar el protocolo y a comenzar a trabajar en el cuidado y resarcimiento de la dignidad de las personas.

Crear el Comité Impulsa | Una de las primeras encomiendas del Centro fue la creación de un comité consultivo capaz de reconocer las problemáticas de la institución en materia de igualdad de género y con el objetivo específico de que existieran más mujeres en puestos de toma de decisiones en el Tecnológico de Monterrey. En febrero del 2018 se creó el Comité Impulsa. Las fundadoras de este esfuerzo éramos mujeres en puestos de liderazgo de algunos campus del Tec de Monterrey, cuyas experiencias y autoridad aprovechamos para implementar los cambios requeridos. A lo largo de estos años, el comité ha tenido varios logros entre los cuales destacan los siguientes:

- Acciones institucionales para desarrollar talento de mujeres en el Tecnológico de Monterrey
- Incremento del 32 por ciento de mujeres en puestos directivos
- Creación de la Red Impulsa
- Summit Impulsa
- Capacitación en el programa Mujeres en Educación y Liderazgo (Women in Learning and Leadership, WILL), un programa de liderazgo para mujeres de alto potencial de desempeño.
- Mentoría del Programa de Mujeres en Liderazgo de Asia Pacífico (APWiL, por sus siglas en inglés) el cual busca impulsar el cambio en la equidad de género considerando los diversos contextos en los que se desarrolla esta búsqueda en las universidades miembros. Con esta colaboración, fomentamos la generación de espacios internacionales para el empoderamiento, el crecimiento profesional y el desarrollo de mujeres en posiciones académicas.
- Creación de un task force en diversas áreas de la institución que desarrollara nuevas iniciativas para Impulsa.

Promover iniciativas estratégicas frente a cambios institucionales

En 2020 se creó la Vicepresidencia de Inclusión, Impacto Social y Sostenibilidad del Tecnológico de Monterrey, la cual abarcaría temas transversales para el desarrollo de las personas y sus comunidades. Inés Sáenz Negrete fue nombrada para el cargo y se convirtió en la primera vicepresidenta del Tecnológico de Monterrey. Esto nos enorgulleció a todos, pero debo decir que mucho más a las mujeres: ahora se podía ver un camino claro y posible para que llegáramos a ocupar los puestos más altos en la institución. Inés es una mujer valiente, disruptiva, resiliente, carismática y con amplias capacidades para relacionarse. Estas características facilitaron que nuestros esfuerzos tuvieran aún mayor proyección.

Ese año nos dimos cuenta de que, si queríamos llegar sistemáticamente a las instituciones del grupo educativo del Tecnológico de Monterrey (TecMilenio, TecSalud y Tec de Monterrey), sería necesario incluir los temas de Dignidad Humana en todas las normas y los reglamentos. Así, en 2021, comenzamos a gestar el Proyecto de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), en sus inicios bajo el liderazgo de Zinia Padilla, con el objetivo de crear entornos seguros y plenos para la inclusión y desarrollo de todas las personas. En este proyecto sistematizamos procesos formativos, realizamos guías de inclusión, aprobamos lineamientos para que los espacios físicos fueran accesibles e inclusivos, entre otros. En 2023 el Proyecto de Diversidad, Equidad e Inclusión cambió su nombre a el Proyecto de Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia (DEIP), cuyo enfoque era catapultar proyectos en la PrepaTec y TecMilenio. Además, abarcamos las temáticas DEIP en la renovación de los planes de estudio 2026 para estudiantes de profesional.

En 2024, observando el nuevo entorno y necesidades de las personas dimos pie al Proyecto de Dignidad Humana cuya aspiración es: “Fortalecernos como un grupo educativo que respeta y reconoce la dignidad humana; en donde se valoran la identidad, la diversidad y la multiculturalidad de nuestra comunidad, y se identifican como componentes indispensables para favorecer entornos seguros, inclusivos y libres de violencia, que propicien el desarrollo individual y colectivo, el bienestar y la pertenencia de todas las personas”.

A lo largo de todos estos cambios fue importante establecer metas como las que propusimos para 2024:

META 1: Estrategias de Consolidación Institucional en temas DEIP

META 2: Estrategias de vinculación y alianzas nacionales, internacionales e institucionales

META 3: Estrategias de prevención y fortalecimiento de espacios seguros e inclusivos

META 4: Estrategias de Formación en Dignidad Humana

Vivir un Modelo Vivencial de Dignidad Humana | Desde la creación del Centro era necesario entender lo que significaba la Dignidad Humana dentro del Tec de Monterrey, con el fin para ser congruentes con el nombre y abarcar ampliamente los temas. Así, formamos un equipo de académicos que, en conjunto con el Centro, construiría un modelo que reconociera la dignidad de todas las personas, entendible para todos los públicos y adaptable a las necesidades institucionales. De este esfuerzo, en 2019, surgió el Modelo de Dignidad Humana, el cual cuenta la visión occidental histórica, psicológica, antropológica y sociológica de la dignidad humana desde tiempos de los grandes pen-

sadores griegos. Su parte medular fue llamada “los nueve mínimos nodales”, en otras palabras, lo mínimo que las personas debíamos tener para reconocer y respetar la dignidad de las personas.

Pronto nos dimos cuenta de que el modelo seguía siendo complejo para ser entendido de una manera homóloga por todas las personas. Por lo tanto, nos dimos a la tarea de proponer un modelo que pudiera vivirse en cada momento y en cualquier situación. De esta manera, considerando autores clásicos y modernos, en 2024 surgió lo que llamamos “Modelo Vivencial de la Dignidad Humana” cuya definición es la siguiente:

“La Dignidad Humana es una cualidad intrínseca e incondicional del ser humano que demanda su reconocimiento en toda circunstancia. Las personas somos valiosas, tenemos una historia, una vida que importa, que es única e irrepetible. Nuestro valor no viene dado de fuera, sino que deriva de una serie de atributos humanos entre los cuales destacamos la posibilidad de pensar por nosotras y nosotros mismos; de tener autoconciencia; de sentir; de dialogar, elegir, trazarnos un plan de vida; ser personas imaginativas, creativas y transformar nuestro entorno”.

Este modelo aporta los siguientes objetivos:

- Educación centrada en la dignidad humana, que promueva su reconocimiento y transformación hacia el florecimiento humano.
- Políticas y normativas institucionales que promuevan la vivencia de la dignidad humana, para que las personas cuenten con un entorno de seguridad que propicie las condiciones para su prosperidad.
- Iniciativas estratégicas de investigación, liderazgo, emprendimiento e innovación hacia el reconocimiento de la dignidad humana.
- Una cultura organizacional basada en el reconocimiento, cuidado y resarcimiento de la dignidad humana.

Cabe aclarar que el modelo no es exhaustivo, es adaptable y contiene diversos enfoques y disciplinas; sin embargo, para su creación nos centramos en ciertas consideraciones:

Consideraciones del Modelo Vivencial de la Dignidad Humana

1. CUALIDAD INTRÍNSECA E IRRENUNCIABLE: La dignidad es un valor inherente a toda persona, sin excepciones ni condiciones.

2. RECONOCIMIENTO UNIVERSAL: La dignidad debe ser reconocida, garantizada y protegida en toda circunstancia, sin importar identidad, historia personal o acciones pasadas.

3. DIMENSIÓN RELACIONAL Y COMUNITARIA: La dignidad no es solo un valor abstracto, sino una práctica cotidiana que se expresa en nuestras relaciones, en el cuidado y en el reconocimiento mutuo como comunidad.

4. NECESIDAD DE CUIDADO ACTIVO: Aunque es intrínseca, la dignidad requiere ser protegida mediante la responsabilidad personal y colectiva de acceso a espacios seguros, y de un trato respetuoso en todas las situaciones.

El reto al que nos enfrentaremos próximamente es lograr su despliegue en toda nuestra institución y para todos los públicos.

APRENDIZAJES EN EL CAMINO

AVECES ES NECESARIO desaprender lo aprendido para poder cuestionar aquello que hemos normalizado. Ha sido un recorrido largo con muchos obstáculos, pero lleno de satisfacciones. Todos los días despertamos con la esperanza de que, si somos conscientes y nos empeñamos, podemos cambiar la vida de al menos a una persona, y nuestra intención es siempre hacerlo para un bien mayor. Sabemos que estamos ante un cambio acelerado en todas las esferas de la humanidad, pero también sabemos que podemos construir en colectivo entornos seguros y sociedades inclusivas para reconocer la dignidad de todas las personas. A continuación, concluimos con algunos de los aprendizajes más significativos que hemos tenido a lo largo de estos años:

- Es indispensable mantener una conexión constante con el entorno que nos permita ser flexibles y adaptativos.
- Es posible convivir con nuestras diferencias y entender distintas posturas, por más opuestas que sean. Entender las diferencias de identidades, perspectivas y valores nos ayudará a enfrentar los conflictos y vivirlos sin violencia.
- No podemos dar por sentado los derechos que tenemos, debemos luchar por ellos todos los días.
- Es necesario visibilizar las situaciones para lograr su reconocimiento y los cambios necesarios.
- Las personas quieren ser escuchadas, y ser escuchadas implica entender de dónde vienen sus inquietudes, sus narrativas, sus experiencias, sus circunstancias, es decir, cómo habitan el mundo.
- Si guardamos silencio ante la violencia, somos parte del problema.
- Todo es sistémico: dentro de un sistema violento, somos violentos, pero dentro de un sistema de amor, ese sentimiento destaca.
- Si no alzamos la voz, así sea por una sola persona, las cosas siempre seguirían igual.
- ¿Cuántas personas vulneradas en su dignidad necesitamos para hacer cambios? Con una persona es suficiente, no necesitamos un porcentaje determinado.
- Por más polarizado que se presente un entorno, siempre se puede llegar a puntos de encuentro y es nuestro deber buscarlos.
- Podemos cambiar la realidad de una persona con una sola decisión.
- Todo ser humano tiene un propósito único e irrepetible, por lo que el valor de las personas no puede estar en tela de juicio.
- Necesitamos hacer un sobre esfuerzo en acciones de prevención, formación y sensibilización para disminuir situaciones de violencia y no solo esfuerzos reactivos.
- Los ojos de las personas nunca mienten.

Yo, Felisa, estoy convencida que el camino que estamos recorriendo aporta un paso más a la posibilidad de un mundo diferente para las generaciones que nos siguen. En este camino he vivido muchas experiencias, tomado muchas decisiones y aportado un granito de arena al cambio de cultura con la cual siempre he soñado, una donde

todas las personas seamos reconocidas y respetadas considerando las diferentes identidades.

En estos casi ocho años, me doy cuenta de que soy una persona diferente a la que inició con este reto. Hoy soy muchos roles: esposa, madre, abuela, directiva, compañera, amiga, y lo único que busco es allanar el camino para que todas las personas alcancen su máximo potencial, para que nadie tenga que abandonar sus sueños, para no tener que renunciar a ninguna identidad y para que todas las personas podamos sentir que cabemos en este mundo.

Yo, Perla, inicié el camino atravesada en el cuerpo por los temas y movida desde las entrañas. Sin embargo, me di cuenta de que, para que adquiriera verdadero significado para otras personas, es necesario profundizar en temáticas, abordarlas desde distintos ámbitos y llevarlas a la vivencia. Solo así podremos estar inmersos en un mundo donde sea posible transformar la manera en que nos relacionamos y mantener la esperanza. Hoy reconozco el valor de las identidades diversas y busco transformar las relaciones y las estructuras que siempre nos han ceñido a espacios determinados. Veo el entorno y entiendo que la diversidad es nuestra mayor fortaleza y que cada persona es valiosa solo por el hecho de serlo.

Entiendo que, a lo largo de la vida, habrá momentos en que se abran muchas puertas a los temas que tratamos y que podamos confrontar y exigir, pero habrá otros, espero que los menos, en donde nos tenemos que replegar, luchar por consolidar lo logrado y, sin lugar a duda, resistir. Aun así, no me cabe la menor duda de que habitar el mundo con nuestras propias identidades es una experiencia que vale la pena vivir. Para mí, es importante construir y proponer nuevas maneras de construir entornos de sana convivencia en espacios seguros. Ya no soy la misma, nunca más permitiré que alguien decida cómo debo habitar el mundo, esa es mi ganancia, y es la ganancia que ofrezco a los demás. ●

FELISA GONZÁLEZ es la Directora del Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana del Tecnológico de Monterrey. Asimismo, es fundadora del Comité Impulsa en 2018, dirigiendo esfuerzos encaminados a la igualdad de género. Por más de 30 años ha sido colaboradora de esta institución, tiempo en el que se ha dedicado a la docencia y dirección de diversas entidades a nivel nacional.

PERLA SALINAS desde diversos cargos, ha promovido la innovación educativa en programas de preparatoria, profesional y posgrado y ha dirigido esfuerzos de formación profesores, al crear modelos y estrategias para su desarrollo continuo. Actualmente es Directora Nacional de Formación en Dignidad Humana en el Tecnológico de Monterrey.

REFERENCIAS

- Borges, H. (2021, junio 2). *Leading in modern times: The blind spot of leadership*. Medium. Recuperado el 29 de junio de 2025: <https://helio-borges.medium.com/leading-in-modern-times-the-blind-spot-of-leadership-919964764e24>
- Galtung, J. (1990). *Cultural violence*. Journal of Peace Research, 27(3), 291–305. Recuperado el 29 de junio de 2025: <https://doi.org/10.1177/0022343390027003005>
- Presencing Institute. (2021). *Tool: The Iceberg Model* [PDF]. Recuperado el 29 de junio de 2025: <https://www.presencing.org/assets/tools/2021-06-Iceberg-Model.pdf>

La apuesta por las alianzas climáticas

El mundo empresarial enfrenta una creciente presión debido a la crisis climática y esta lucha exige un esfuerzo colectivo. Las alianzas climáticas pueden impulsar a líderes y empresas a adoptar compromisos más ambiciosos, actuar con mayor responsabilidad y avanzar con eficacia en la transición hacia un sistema más sostenible y equitativo.

MATTEO GASPARINI, KNUT HAANAES,
EMILY TEDARDS Y PETER TUFANO

Traducción de Jorge Treviño • Ilustraciones de Caroline Gamon

CIUDADANOS, GOBIERNOS Y EMPRESAS de todo el mundo perciben el impacto creciente del cambio climático, desde que la temperatura media global ha alcanzado los 1,5 grados centígrados por encima de los niveles preindustriales. Los líderes empresariales enfrentan una creciente presión por gestionar las consecuencias estratégicas del calentamiento global y poner en marcha las agendas climáticas cada vez más ambiciosas de sus compañías. Aunque un número creciente de empresas amplía sus compromisos para combatir el cambio climático, el 64 por ciento de las personas encuestadas en 14 países clave considera que no están cumpliendo lo prometido, según un informe especial de Edelman.¹ A pesar del alto nivel de confianza pública en el sector empresarial, persiste el escepticismo global sobre su voluntad y capacidad para cumplir con sus promesas climáticas.



Los líderes empresariales pueden impulsar las agendas climáticas de sus compañías hasta cierto punto, pero sus acciones están limitadas por los sistemas más amplios en los que operan. Una empresa no puede descarbonizar su cadena de suministro si no encuentra en el mercado los productos sostenibles que necesita, o si sus proveedores y distribuidores no avanzan al mismo ritmo en sus propios procesos de descarbonización. Las empresas tampoco pueden justificar ante sus inversionistas los gastos en investigación y desarrollo (I+D) necesarios para descarbonizar sus productos si la demanda de los consumidores es incierta y existe el riesgo de generar una desventaja competitiva por ser las primeras en actuar (desventaja del pionero). Asimismo, no pueden reportar datos útiles, consistentes y precisos sobre sus emisiones, ni establecer objetivos de reducción, sin marcos estandarizados para la medición y el reporte.

El cambio climático, al igual que otros desafíos de sostenibilidad empresarial, es un problema sistémico que requiere soluciones igualmente sistémicas.² Si bien los legisladores y las autoridades regulatorias desempeñan un papel clave, la magnitud del problema, la urgencia señalada por la ciencia respecto al cambio climático, las competencias y recursos necesarios, así como un panorama político fragmentado, exigen que los líderes empresariales actúen con decisión.

Las empresas a menudo anuncian compromisos climáticos antes de estar preparadas para ponerlos en práctica. Sin embargo, si los líderes realmente quieren cumplir con esos compromisos, deben superar la resistencia interna a nuevas ideas y prácticas, especialmente al momento de ajustar los procesos de producción.

La magnitud y el alcance de los cambios necesarios para lograr avances significativos en la reducción del calentamiento global y la adaptación a un planeta más cálido exigen que los líderes trasciendan los límites de sus organizaciones y colaboren con otros agentes. Una investigación en conjunto que se realizó entre 2009 y 2017 por MIT Sloan Management Review y Boston Consulting Group (BCG) revela que el 90 por ciento de los más de 60,000 ejecutivos y directivos encuestados en 118 países considera que “la colaboración es esencial para el éxito de la sostenibilidad”.³ Ese consenso ayuda a explicar por qué, en la última década, cientos de líderes empresariales han optado por sumarse a alianzas, coaliciones y otras iniciativas conjuntas para hacer frente al cambio climático.

Durante décadas, los expertos han estudiado los antecedentes, las formas y el impacto en el rendimiento de las alianzas estratégicas, definidas por el especialista en gestión Ranjay Gulati como “acuerdos voluntarios entre empresas que implican el intercambio, uso compartido o desarrollo conjunto de productos, tecnologías o servicios”.⁴ Analizamos un tipo específico de alianza, al que denominamos “alianzas climáticas”, en el que varias empresas colaboran entre sí y, en algunos casos, también con organizaciones

no gubernamentales (ONG) y actores gubernamentales para promover objetivos climáticos, ambientales o de sostenibilidad. Estas alianzas pueden ser sectoriales o multisectoriales, dependiendo de su composición.

Los investigadores han comenzado recientemente a estudiar cómo se forman las alianzas climáticas y cuál es su grado de avance dentro de la agenda climática.⁵ Sin embargo, al mismo tiempo, estas organizaciones enfrentan la salida de miembros y desafíos con connotaciones políticas, como acusaciones de prácticas anti-monopolio.⁶ Revestidas de lenguaje jurídico y de política pública, estas acusaciones sostienen que las empresas utilizan las alianzas climáticas para coludirse y dar una apariencia ecológica a su inacción. Algunos economistas, utilizando modelos de alcance limitado, siguen argumentando que solo la competencia sin restricciones y los impuestos al carbono son mecanismos adecuados, descartando la coordinación entre empresas. Los organismos reguladores de gobierno cuestionan qué actividades realizan las empresas de forma concertada que no podrían realizar de manera individual. Los posibles miembros de alianzas deberían hacerse la misma pregunta.

Decidir si unirse (o retirarse) de una alianza climática, y cómo hacerlo, se ha vuelto una cuestión cada vez más urgente

para las empresas. Ante la gran cantidad de alianzas existentes, identificar cuáles pueden ser verdaderamente eficaces es una tarea clave para los miembros potenciales y actuales. Sin embargo, existe poca orientación para ayudar a los líderes a desenvolverse en el complejo panorama de las alianzas climáticas. Para comprender mejor las opciones disponibles, identificamos más de 75 alianzas climáticas y realizamos entrevistas formales con más de 20 líderes empresariales y de alianzas. Nuestro objetivo fue identificar los problemas y oportunidades que pueden motivar a las empresas a unirse, las formas en que estas alianzas pueden ayudarles a cubrir sus carencias, así como los retos y limitaciones que enfrentan. También sostuvimos conversaciones informales con muchos otros líderes y miembros de alianzas. Si bien sintetizamos los temas generales abordados en nuestras entrevistas y citamos directamente a algunos participantes, no revelamos sus nombres ni las organizaciones a las que pertenecen. Nuestro objetivo es ayudar a los líderes empresariales a tomar decisiones más informadas sobre si participar o no en estas iniciativas de colaboración y cómo hacerlo, con el fin de maximizar su impacto climático y cumplir con las disposiciones legales.

TRES PUNTOS CRÍTICOS

A MEDIDA QUE MÁS empresas definen sus estrategias climáticas, los líderes responsables de implementarlas —desde los miembros del consejo de administración y altos ejecutivos hasta los gestores de cartera y responsables de compras— se enfrentan rápidamente a un desafío de gran magnitud. Si deciden asumirlo, su misión será enfrentar el cambio climático. Pero ¿cómo pueden hacerlo exactamente los líderes empresariales y qué tipo de apoyo necesitan de otros actores? Para responder a esta pregunta, realizamos una investigación con base en entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de identificar temas y patrones comunes entre diversas alianzas y líderes empresariales. En concreto, identificamos tres grandes obstáculos que dificultan el avance: la falta de preparación organizativa, en términos de voluntad y capacidades internas; la falta de preparación del mercado, debido a interdependencias no resueltas; y la falta de preparación institucional, por la ausencia de políticas y normas globales coherentes.

Preparación organizativa | Un estudio realizado en 2021 por la Universidad de Nueva York (NYU) entre 1,188 directores de empresas estadounidenses incluidas en la lista Fortune 100 reveló que solo alrededor del 1 por ciento contaba con alguna credencial en sostenibilidad, ya fuera experiencia en prácticas empresariales sostenibles, desarrollo sostenible, cambio climático y energía, conservación de la naturaleza o legislación medioambiental.⁷ De manera similar, una encuesta global realizada por INSEAD (Instituto Europeo de Administración de Empresas) y la consultora internacional Heidrick & Struggles reveló que el 65 por ciento de los miembros de consejos de administración encuestados considera que no se requieren conocimientos sobre el cambio climático para formar parte de un consejo o seleccionar a un director ejecutivo. Además, el 74 por ciento no da prioridad al cambio climático en la matriz de competencias del consejo ni en la evaluación del desempeño ejecutivo.⁸

Este déficit de experiencia no es exclusivo de los consejos de administración o altos directivos. Un informe de BCG de 2023 revela que la brecha de competencias ecológicas afecta a siete millones de trabajadores.⁹ Asimismo, un informe global sobre competencias ecológicas publicado por LinkedIn en 2023 llega a conclusiones similares.¹⁰ Otros puestos directivos de alto nivel enfrentan una falta similar de competencias. Según una encuesta realizada en 2022 a directores de riesgos (CRO) en el ámbito técnico de la gestión de riesgos en empresas de servicios financieros, casi el 40 por ciento de los encuestados expresó su preocupación por la “disponibilidad de personal cualificado” en los próximos cinco años.¹¹

Las empresas a menudo anuncian compromisos climáticos, como alcanzar emisiones netas cero, antes de contar con planes de implementación o el personal necesario. Algunos podrían considerar estos compromisos como ilusorios; otros, como audaces. Sin embargo, si los líderes realmente se toman en serio el cumplimiento de sus promesas, deben superar una fuerte resistencia interna a nuevas ideas y prácticas. Esto implica ajustar los procesos de producción, reorientar la I+D, reestructurar las cadenas de suministro, renovar los procesos de gestión de

riesgos, contabilidad y divulgación, modificar los sistemas de incentivos, entre otros cambios. Las causas de esta resistencia son muchas y diversas, y tienen su origen en la falta de conciencia interna, de capacidades científicas y de gestión, o en la ausencia de liderazgo y compromiso por parte de los grupos de interés. Un líder con amplia experiencia en la industria y en alianzas empresariales climáticas nos comentó que transformar el cambio climático de ser un tema de riesgo a uno estratégico representa un “enorme desafío organizativo” que abarca todas las funciones de la organización. Para muchas empresas, implementar los cambios necesarios puede superar sus capacidades corporativas tradicionales. Quienes lideran la implementación pueden requerir capacitación, asistencia técnica y otras formas de apoyo externo por parte de expertos, consultores, organizaciones sin fines de lucro, educadores y empresas especializadas. En resumen, a muchos líderes les resulta difícil contratar y desarrollar tanto la mentalidad como los conocimientos necesarios.

Preparación del mercado | A las empresas les resulta más fácil avanzar en la descarbonización de sus cadenas de valor internas que en la de sus cadenas externas.¹² En la práctica, identificar —y mucho más aún abordar— las interdependencias entre las fases iniciales y finales resulta una tarea titánica. En las complejas y altamente interconectadas cadenas de suministro actuales, las empresas dependen de miles de componentes, materias primas y servicios provenientes de cientos de lugares y proveedores distintos. En algunos casos, las lagunas parciales o totales del mercado impiden a los responsables de compras y gestores de carteras acceder a componentes, tecnologías, productos e inversiones más ecológicos.

Si bien algunas soluciones ecológicas son viables desde el punto de vista científico y tecnológico, es posible que los proveedores no cuenten con señales claras de demanda ni con modelos de negocio adecuados para ofrecerlas. Además, los líderes pueden ser cautelosos al invertir en tecnologías sostenibles si perciben el riesgo de quedar en desventaja por ser los primeros en adoptarlas. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando los productos respetuosos con el clima resultan más costosos que sus alternativas y los consumidores no están dispuestos a pagar más por versiones con bajas emisiones de carbono. Algunas soluciones ecológicas, como la eliminación y el almacenamiento de carbono, requerirán una inversión significativa en I+D antes de estar listas para su comercialización. En ausencia de demanda por parte de los consumidores o de políticas públicas que las respalden, es probable que quienes toman decisiones —incluidos los financiadores— no se animen a realizar este tipo de inversiones inciertas, a menos que existan señales claras de un interés sostenido en el mercado.

Desde la perspectiva de una sola empresa o de un líder en sostenibilidad, la tarea de descarbonizar todo un mercado o una cadena de suministro —desde el abastecimiento de materias primas hasta la venta del producto final— puede resultar abrumadora. La combinación de incertidumbre, visión a corto plazo y ausencia de impuestos coherentes sobre las emisiones de carbono a nivel global, desincentiva la inversión en tecnologías que, aunque urgentemente necesarias para la descarbonización, siguen siendo demasiado costosas y arriesgadas para que una sola empresa las desarrolle por cuenta propia.

Preparación institucional | Al igual que las carreteras necesitan barreras de seguridad y límites de velocidad, los mercados requieren regulaciones claras y coherentes para funcionar adecuadamente. En el ámbito climático, estas normas deben ser globales para ser efectivas o, al menos, coherentes a nivel mundial. La forma en que conducimos en Estados Unidos no afecta directamente a los conductores del Reino Unido, pero sí lo hace la cantidad de gases de efecto invernadero que emitimos, pues el calentamiento global no conoce fronteras nacionales. Sin embargo, el panorama mundial actual carece de una intervención gubernamental coherente y está marcado por políticas, normas y mecanismos de rendición de cuentas fragmentados.

“La entropía en el sistema es muy alta”, afirmó un líder de una alianza del sector industrial. “Algunas empresas siguen un estándar, otras otro. En mi opinión, nada de eso nos conduce a un resultado real; solo genera más confusión”.

Algunas empresas pueden aprovechar el vacío normativo para revestir sus actividades con acciones ecológicas que les otorguen una ventaja competitiva, sin generar un impacto positivo real. Este comportamiento puede desalentar a las empresas bienintencionadas a tomar medidas climáticas. Los líderes empresariales pueden

pueden, y de hecho están, construyendo una tercera vía hacia el cambio organizativo, de mercado e institucional mediante la colaboración con otros, a veces incluso con sus competidores. Las alianzas climáticas están demostrando ser un vehículo esencial para estas colaboraciones.

CINCO FORMAS EN QUE LAS ALIANZAS CLIMÁTICAS BRINDAN APOYO

EL LÍDER DE UNA ALIANZA del sector financiero ofreció una explicación sencilla sobre por qué las empresas se unen a estas iniciativas: “No se pueden alcanzar los objetivos climáticos en solitario”. Sin embargo, al evaluar si participar o no en alianzas climáticas y cómo hacerlo, los líderes empresariales deben definir claramente los problemas específicos que buscan resolver y en qué medida los objetivos, estrategias y prácticas de una alianza les permitirán lograrlo. Consideramos que las alianzas climáticas pueden ayudar a los líderes a atender las necesidades reales de sus empresas al menos de cinco maneras. Aunque estos beneficios pueden manifestarse de forma indepen-

Las alianzas climáticas pueden generar señales de demanda que, a su vez, desencadenan efectos positivos en el mercado, como economías de escala y de alcance. Estos efectos aceleran la innovación, facilitan la comercialización y fomentan la adopción masiva de productos ecológicos.

enfrentar dificultades para elegir los marcos o prácticas adecuados, y mostrarse cautelosos a la hora de invertir tiempo y recursos en adoptarlos si la credibilidad o legitimidad de estos no está clara. Además, la inconsistencia en los datos y la falta de validación limitan la función de rendición de cuentas de los reguladores, los mercados financieros y los consumidores, lo que a su vez ralentiza el desarrollo del mercado. Las instituciones gubernamentales y financieras están considerando cada vez más la divulgación de información climática en sus procesos regulatorios y de inversión. Sin embargo, si las empresas adoptan diferentes marcos y normas para reportar sus riesgos e impactos ambientales, así como sus vías de transición, los grupos de interés tendrán dificultades para comparar entre empresas y diferenciar a los buenos actores de los que no lo son.

En resumen, enfrentar la crisis climática exige una transformación multidimensional. Es probable que los procesos políticos no generen la innovación institucional necesaria con la rapidez y escala requeridas, debido a la naturaleza politizada del debate sobre el cambio climático y a las dificultades para coordinar la regulación internacional. Los enfoques tradicionales de la competencia pueden no generar las capacidades organizativas ni las estructuras de mercado necesarias. Sin embargo, los líderes empresariales

diente, en muchos casos las alianzas los implementan simultáneamente y los utilizan para reforzarse mutuamente.

Desarrollar capacidades para la implementación | En primer lugar, las alianzas climáticas pueden ayudar a los líderes empresariales a fortalecer los conocimientos y habilidades de sus organizaciones para enfrentar el cambio climático. En particular, observamos que estas alianzas —como otros modelos de colaboración— reúnen a actores con distintos niveles de experiencia y conocimiento, promueven la creación de redes y el intercambio de buenas prácticas, y facilitan la resolución conjunta de problemas concretos.

Por ejemplo, la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) tiene como misión generar conciencia y fortalecer capacidades para que las instituciones financieras puedan actuar frente al cambio climático. UNEP FI reúne a líderes del sector financiero para identificar desafíos compartidos, como la evaluación de riesgos climáticos, y desarrollar soluciones prácticas que las empresas puedan aplicar. UNEP FI ofrece orientación práctica y herramientas que permiten a las empresas participar en la acción climática, como metodologías para evaluar los riesgos climáticos en sus carteras financieras. Iniciativas impulsadas por UNEP FI, como los Principios para la

Inversión Responsable (PRI, por sus siglas en inglés), han apoyado a las empresas de inversión en la incorporación de criterios de sostenibilidad en sus decisiones y han sido clave en el crecimiento de la inversión sostenible.

El director de una alianza climática del sector financiero explicó que cada año encuestan a los participantes del mercado para identificar las dificultades más comunes: “Les proporcionamos orientación detallada para ayudarlos a resolver esos puntos débiles. Los informes anuales sobre avances y estado han sido realmente valiosos para definir el trabajo futuro. Nos indican el rumbo”. Por ejemplo, cuando una encuesta reveló que muchas empresas enfrentaban dificultades con el análisis de escenarios, la alianza ajustó su enfoque para apoyarlas en la planificación interna, la búsqueda de herramientas adecuadas y la interpretación de los resultados.

Al enmarcar los problemas, crear espacios para el diálogo y el intercambio, y ofrecer soluciones técnicas para superar los complejos retos de implementación, alianzas climáticas como las promovidas por UNEP FI ayudan a los líderes a fortalecer la conciencia interna sobre el cambio climático y sus riesgos asociados. También contribuyen a desarrollar narrativas compartidas sobre los desafíos y las soluciones, generar apoyo para la acción climática, y fomentar las habilidades y conocimientos necesarios para llevarla a cabo. Estas actividades no solo impulsan una mayor adopción de normas y marcos climáticos, sino que también contribuyen a consolidar una cultura empresarial más comprometida.

Coordinar objetivos comunes | Las alianzas climáticas también ofrecen a las empresas la posibilidad de alinearse en torno a una visión compartida y de largo plazo para impulsar el cambio. La iniciativa Race to Zero, una alianza mundial centrada en acelerar la transición hacia una economía con cero emisiones netas, reúne a diversos grupos de organizaciones con intereses comunes en la lucha contra el cambio climático. Esta comunidad global y multi-sectorial incluye a 8307 empresas, 595 instituciones financieras, 1136 ciudades, 52 estados y regiones, 1125 instituciones educativas y 65 instituciones de salud. Cada miembro debe comprometerse y desarrollar planes para alcanzar emisiones netas de carbono cero para 2050. Aunque estas empresas actúan de manera individual, como parte de la alianza, Race to Zero les ayuda a transformar su apoyo general a la agenda climática en compromisos y acciones concretas, teóricamente cuantificables. La alianza ha establecido



un conjunto de cinco criterios generales que todos los miembros deben cumplir, con el objetivo de canalizar esta ambición colectiva a gran escala y traducirla en medidas concretas. Además, contribuye a mitigar la desventaja de ser pionero al permitir que los miembros participen de forma simultánea y precompetitiva en actividades más sostenibles.

La interacción con otras organizaciones puede inspirar a los líderes empresariales y a sus compañías a elevar sus aspiraciones. Una persona entrevistada que participó en el proceso de redacción de un conjunto inicial de principios climáticos sectoriales comentó que la “presión interna entre pares” dentro de las empresas generó “círculos virtuosos de ambición”, impulsando objetivos de sostenibilidad más ambiciosos. “Creo que eso es parte del diseño de las alianzas: ¿cómo se estructuran para fomentar un círculo ascendente de ambición, en lugar de uno descendente?”, señaló el líder. “Por supuesto, también se puede crear algo que destruya la ambición rápidamente. Pero si se estructura bien, puede generarse esa carrera hacia la cima”.

Debido a las cuestiones relacionadas con la ley antimonopolio, las empresas son extremadamente cautelosas con cualquier cosa que pueda interpretarse como una acción conjunta. No obstante, algunas alianzas climáticas aportan valor añadido al proporcionar las estructuras organizativas formales, los procesos, la transparencia y la gobernanza necesarios para permitir la acción colectiva entre empresas, sin dejar de cumplir la ley. Vinculan sus interacciones a tareas específicas, facilitan y reducen los costes de coordinación, y permiten a los actores desarrollar soluciones sistémicas para colmar las lagunas críticas.

Por ejemplo, a pesar de las acusaciones de lavado verde, la Iniciativa Climática del Petróleo y el Gas (OGCI, por sus siglas en inglés) sirve como plataforma para que 12 importantes competidores del sector compartan recursos y conocimientos. A través de la creación del Fondo de Inversión Climática, con un capital de mil millones de dólares, y su participación como socios comanditarios, los miembros de la OGCI realizan inversiones conjuntas a nivel sectorial, en lugar de hacerlo como empresas individuales. Aunque estas inversiones representan una parte relativamente pequeña de sus presupuestos combinados de I+D, el tiempo, el conocimiento técnico y los recursos financieros que aportan constituyen una asignación significativa y medible a innovaciones en energía limpia, como la captura, utilización y almacenamiento de carbono.

Configurar la oferta y la demanda del futuro | La descarbonización de las economías exige el desarrollo y la difusión de sucesivas oleadas de innovación. Sin embargo, pasar de la adopción inicial a una adopción generalizada —o de una tecnología a otra— puede ser un proceso lento, sobre todo cuando los mercados están interconectados. Al facilitar la alineación tanto dentro de los sectores como entre ellos, las alianzas climáticas permiten a los líderes empresariales abordar algunos de los retos más complejos de la descarbonización: las interdependencias del mercado. Las alianzas climáticas pueden generar y consolidar señales de demanda creíbles, lo que a su vez desencadena externalidades positivas y economías de escala y alcance que aceleran la innovación, la comercialización y la adopción masiva de productos ecológicos en toda la economía.

Las alianzas climáticas suelen adoptar dos enfoques: centrarse en la demanda o en la oferta. El ejemplo anterior de la OGCI representa una iniciativa orientada a la oferta: reúne fondos para invertir en nuevas tecnologías y empresas, incentivando así a los proveedores a ampliar su capacidad. Por otro lado, las iniciativas centradas en la demanda —a veces denominadas “compromisos de mercado anticipados”— buscan estimular nuevos mercados no mediante la financiación directa, sino comprometiendo a los compradores a adquirir productos aún en fase temprana. Esto envía señales de demanda que animan a proveedores y financiadores a apostar por el desarrollo de esos mercados.

Las actividades orientadas a la demanda son impulsadas por organizaciones como Climate Group, una entidad sin fines de lucro que reúne a líderes empresariales y gubernamentales para promover y escalar tecnologías existentes, como el acero libre de combustibles fósiles o el hormigón con cero emisiones netas. Climate Group utiliza el poder de compra colectivo de sus miembros para

generar señales de demanda: Los miembros de estas iniciativas expresan públicamente su intención de adquirir, en el futuro, acero, hormigón u otras materias primas y productos con cero emisiones netas. Desde su lanzamiento en 2017, los 127 miembros de la iniciativa EV100 de Climate Group se han comprometido a incorporar casi seis millones de vehículos eléctricos en sus operaciones en más de 100 países para el año 2030. De forma similar, Frontier Climate —un compromiso de mercado anticipado fundado por Stripe, Alphabet, Shopify, Meta y McKinsey— busca ampliar la oferta de soluciones de eliminación de carbono al garantizar la demanda futura. Las empresas participantes se han comprometido a invertir más de mil millones de dólares en proyectos de eliminación permanente de carbono (que extraen CO₂ de la atmósfera y lo almacenan de manera segura durante al menos un siglo) entre 2022 y 2030, enviando así una señal clara al mercado para incentivar la inversión en I+D e innovación.

Al aprovechar su poder de compra colectivo para influir tanto en la oferta como en la demanda, iniciativas como Climate Group y Frontier están permitiendo a las empresas abordar de manera conjunta las interdependencias en la producción de bienes y servicios. Estas alianzas climáticas están modificando los incentivos en torno a la investigación, el desarrollo y la creación de capacidades a lo largo de las cadenas de valor. Como resultado, están transformando mercados existentes y dando origen a nuevos mercados para soluciones climáticas, un avance que difícilmente podría lograrse de manera individual por parte de las empresas participantes.

Establecer estructuras para la rendición de cuentas | Las leyes antimonopolio pueden impedir que las empresas impongan sanciones o consecuencias legales a sus competidores, lo que a su vez genera dudas sobre la eficacia de los compromisos climáticos voluntarios. Tal vez por esta razón, casi la mitad de los expertos en estrategia empresarial encuestados en 2018 por MIT Sloan Management Review no estaban de acuerdo con la idea de que la autorregulación del sector pudiera contribuir a mitigar el cambio climático. No obstante, las alianzas climáticas —que en ocasiones incluyen organizaciones sin fines de lucro, autoridades reguladoras y otros actores— están emergiendo como terceros con el potencial de subsanar las deficiencias institucionales. Estas alianzas están permitiendo a los líderes empresariales ampliar y profundizar los esfuerzos de sus empresas para hacer frente al cambio climático, incluso en ausencia de políticas gubernamentales o de un marco regulador unificado.

Las alianzas climáticas emplean diversos mecanismos externos de rendición de cuentas para aumentar la probabilidad de que los compromisos voluntarios de sus miembros se conviertan en acciones concretas. Un ejemplo es la Iniciativa de Objetivos Basados en la Ciencia (SBTi, por sus siglas en inglés), una colaboración que ayuda a las empresas a fijar metas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero alineadas con la ciencia climática más reciente. Esta iniciativa ha desarrollado normas técnicas para guiar a las empresas que buscan establecer objetivos de cero emisiones netas de carbono. Las empresas presentan de forma voluntaria e individual sus objetivos de reducción de emisiones y se comprometen a seguir una hoja de ruta científicamente alinea-

da para alcanzarlos. La SBTi exige a sus empresas miembros que rindan cuentas sobre el cumplimiento de sus objetivos y metas intermedias para mantener su membresía en la alianza. Además, la SBTi valida los objetivos planteados, y supervisa y revisa continuamente los avances hacia esas metas. La revisión independiente por parte de un tercero contribuye a aumentar la transparencia y la credibilidad de los progresos realizados por las empresas.

Facilitar la innovación y la convergencia de políticas | Por último, las alianzas climáticas ofrecen espacios específicos para que las empresas desarrollen y armonicen normas, presenten posturas unificadas ante los responsables de políticas públicas y aboguen colectivamente por reformas de este tipo. En palabras de un líder de una alianza con amplia experiencia en el sector privado: “Lo que vuelve locas a las empresas es que existen demasiadas vías distintas y desalineadas. Una de las razones para unirse a una coalición es que, en efecto, crea una cierta sensación de convergencia”.

Por ejemplo, el Foro de Bienes de Consumo (CGF, por sus siglas en inglés), una red de empresas del sector que trabaja para promover prácticas empresariales sostenibles, ha contribuido a generar esa convergencia. El CGF ha recopilado opiniones de todo el sector sobre los sistemas de responsabilidad extendida del productor —políticas que hacen a los productores responsables de las

clima. Posteriormente, los gobiernos y los organismos reguladores globales —como el Consejo Internacional de Normas de Sostenibilidad— diseñaron sus propios marcos para la divulgación de información climática, tomando como referencia el modelo de la TCFD. Una vez cumplido su objetivo, la TCFD transfirió sus actividades al Consejo Internacional de Normas de Sostenibilidad (ISSB) en 2023 y se disolvió. “Las empresas que colaboran y demuestran que las cosas pueden funcionar ejercen una presión saludable sobre el sistema político”, afirmó un consultor con el que conversamos.

Sin embargo, este tipo de establecimiento de normas impulsado por la industria no está exento de críticas. Por ejemplo, una coalición de 62 grupos ecologistas firmó una carta en la que acusaba al Grupo de Trabajo sobre Información Financiera relacionada con la Naturaleza (TNFD) de “socavar las soluciones reales a la crisis de la naturaleza”.¹⁵ En su petición, argumentaban que el proceso de formulación de normas incluía las opiniones de empresas responsables de la degradación ambiental, pero excluía a las personas afectadas, no abordaba los impactos más significativos relacionados con la naturaleza y no consideraba de forma adecuada las cuestiones de justicia ambiental.

En teoría, las alianzas pueden ser valiosas: ayudan a las em-

Lamentablemente, las alianzas climáticas rara vez realizan un seguimiento de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI), tanto para ellas mismas como para sus miembros individuales, y cuando lo hacen, suelen no divulgar esta información públicamente. Como resultado, no pueden monitorear adecuadamente el avance hacia sus objetivos.

etapas finales del ciclo de vida de sus productos—, lo que ha permitido facilitar el consenso entre los actores del sector en torno a una serie de recomendaciones. Posteriormente, el CGF publicó un documento que expone su postura colectiva sobre el tema.¹³ De manera similar, la Cámara de Comercio Internacional consolidó recientemente las perspectivas de sus miembros en torno a la integración de las consideraciones climáticas y de sostenibilidad en la legislación antimonopolio.¹⁴ El mismo líder citado en el párrafo anterior añadió que lograr convergencia no solo en las normas, sino también en las medidas, la preparación tecnológica, los costos de capital y las expectativas sobre la rapidez de la implementación, resulta “muy útil para las empresas”.

Además de servir como puente entre los líderes empresariales y los responsables políticos, las alianzas climáticas prueban y promueven planes que los gobiernos pueden considerar e, incluso, adoptar para desarrollar marcos normativos. Un ejemplo es el Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima (TCFD, por sus siglas en inglés), una iniciativa internacional que elaboró normas técnicas y de gestión para estandarizar la información climática. Las empresas adoptaron estas normas de forma voluntaria, ya que contribuían a mejorar la credibilidad y la comparabilidad de sus reportes sobre el

presas a desarrollar nuevas capacidades, crear ciclos positivos de ambición, moldear nuevos mercados e instituciones, facilitar la convergencia de prácticas y generar responsabilidad en torno a la acción ambiental. En la práctica, han apoyado a las empresas a superar retos organizativos, de mercado e institucionales que ralentizan la transición hacia prácticas empresariales más sostenibles.

LAS LIMITACIONES DE LAS ALIANZAS CLIMÁTICAS

LAS ALIANZAS CLIMÁTICAS son, sin duda, una herramienta prometedora para avanzar en la lucha contra el cambio climático. No obstante, también enfrentan ciertas limitaciones. Los líderes empresariales y gestores de alianzas que entrevistamos identificaron varios retos comunes, todos ellos con riesgos para el funcionamiento, la integridad y el impacto de estas alianzas.

DESAFÍO 1: Objetivos y alineación | Las alianzas climáticas a veces no logran definir objetivos y estrategias claros y concretos, lo que puede derivar en un círculo vicioso de promesas excesivas y resultados insuficientes tanto para sus miembros como para la sociedad en general. Cuando los objetivos de estas alianzas son

demasiado amplios, resulta difícil traducirlos en un conjunto claro de actividades. Las alianzas que se enfocan en objetivos más específicos, como crear un nuevo producto, financiar una inversión o abordar un problema común que afecta a un sector concreto, tienen mayores probabilidades de éxito.¹⁶ “Lo más importante es enfocarse”, afirmó un alto directivo de una alianza industrial. “Dijimos: solo nos dedicaremos a tres cosas, y nada más”.

Establecer “incentivos para la colaboración” es lo que marca la diferencia, según otro líder de una alianza enfocada en las industrias pesadas. Las alianzas, por sí solas, no pueden imponer comportamientos, pero sí pueden informar y alinear los incentivos de sus miembros. Aquellas alianzas que no abordan los problemas empresariales reales de sus miembros carecen de relevancia.

“Aunque todos partamos de una agenda común”, añadió el mismo líder, “uno de los retos subyacentes para mantener unidas estas coaliciones es comprender realmente las estructuras de incentivos de cada miembro. Si se malinterpretan esos incentivos, resulta mucho más difícil mantener cohesionadas las distintas piezas”.

Articular un propósito claro, concreto y relevante permite a los miembros de las alianzas climáticas unirse en torno a una comprensión común de por qué colaboran, lo que a su vez ayuda a orientar a los miembros hacia la consecución del resultado deseado.¹⁷

cos los que cuentan con una estructura institucional que permita el crecimiento y desarrollo sostenido [de los miembros del equipo directivo] a lo largo del tiempo”.

Sin funciones a largo plazo ni oportunidades de desarrollo profesional en sus equipos directivos, las alianzas climáticas enfrentan dificultades para atraer y retener talento. Además, sin un equipo central estable, les resulta complicado consolidar sus procesos y modelos operativos, así como cultivar un sentido de continuidad entre sus miembros e inversionistas.¹⁸ En tales casos, el trabajo cotidiano de la alianza se vuelve desestructurado, improvisado, inconsistente y, en ocasiones, excesivamente enfocado en atraer los recursos necesarios para garantizar la supervivencia a corto plazo. El líder citado en el párrafo anterior señaló que la rotación dentro del equipo había llevado a los miembros de la alianza a “perder parte de la conectividad que tenían”. El director general de una alianza global describió esta experiencia como una brecha entre “la capacidad de líderes realmente impresionantes —personas que establecen una visión poderosa— y las capacidades operativas con las que cuentan sus equipos”.

Por el contrario, las alianzas climáticas con equipos y estructuras operativas más estables invierten menos tiempo en la supervivencia y las operaciones cotidianas de la alianza y dedican más

Creemos que la mayoría de nosotros anhela que nuestros hijos y las generaciones futuras puedan voltear hacia atrás con orgullo y reconocer que las empresas desempeñaron un papel fundamental en la respuesta a la amenaza existencial que representa el cambio climático para la humanidad.

“Creo que el deseo subyacente [es] hacer algo que realmente marque la diferencia, satisfacer una necesidad urgente y apremiante”, afirmó un miembro del consejo de administración de una alianza del sector financiero. “Eso ayuda a compensar la falta de autoridad para motivar a las personas a unirse y tomar decisiones de manera verdaderamente colegiada y constructiva”.

Por ejemplo, la TCFD estableció un objetivo claro: proporcionar a los mercados financieros más información para facilitar la mitigación del cambio climático mediante las fuerzas del mercado. Este objetivo permitió a los miembros de la alianza enfocar su atención en las necesidades de los directores de sostenibilidad y los inversionistas, así como en la elaboración de normas capaces de abordar ese desafío específico.

DESAFÍO 2: Estabilidad del equipo y del modelo operativo | Muchas alianzas climáticas han optado por crear una secretaría o un equipo directivo encargado de supervisar sus operaciones cotidianas. Sin embargo, la alta rotación de personal en estos equipos puede representar un reto. Esta rotación se debe, en parte, a la inestabilidad de las fuentes de financiación.

“Gran parte de este mundo funciona... por proyectos”, afirma un gestor de alianzas. “Se obtiene financiamiento para un proyecto y, cuando este finaliza, hay que salir a buscar otro. [...] Son po-

recursos a generar valor para sus miembros y partes interesadas, según nuestra investigación.

DESAFÍO 3: Alcance de los miembros, gobernanza y rendición de cuentas | Si bien muchas alianzas climáticas pueden tener como objetivo inicial aumentar su base de miembros, ser excesivamente inclusivas al aceptar candidatos puede agravar los desafíos operativos. “La primera cuestión es a quién convocar”, señaló un miembro operativo de una alianza. “¿A quién quieren tener en la sala, en términos de empresas y personas?” Algunas alianzas limitan su membresía a actores de una industria o sector específicos. Otras alianzas practican lo que un consultor entrevistado denominó «inclusión intencional», un enfoque en el que se invita a actores de la sociedad civil a participar junto con líderes empresariales, con el objetivo de actuar como un equipo disciplinario y señalar, cuando sea necesario, si las empresas están actuando en función de sus propios intereses y no en beneficio de la sociedad.

Para otras alianzas, el criterio de selección es la ambición. El líder de una alianza industrial señaló: “Queremos a las empresas más ambiciosas en términos de descarbonización. [...] Preferimos contar con las diez más comprometidas antes que con todo el grupo industrial. [...] Esto genera un mecanismo de atracción en el mercado, en lugar de un enfoque basado en el mínimo común denominador”.

Muchas alianzas climáticas carecen de una estructura de gobernanza que oriente la toma de decisiones, lo que las vuelve vulnerables a la influencia excesiva de las entidades financiadoras. A menudo, deben adoptar un enfoque pragmático para captar los fondos necesarios que les permitan cumplir sus misiones, y muchas dependen de una sola fuente de financiación. Esta falta de diversificación puede otorgar a los financiadores un control desproporcionado sobre las actividades y operaciones de la alianza. En algunos casos, este desequilibrio conduce a una dispersión excesiva de esfuerzos o incluso a la fragmentación de la propia alianza.

“Abrimos los brazos y hacemos todo lo que podemos, porque necesitamos dinero para mantener nuestro movimiento”, afirmó el líder de una alianza intersectorial. Por ello —añadió—, “es fundamental contar con una buena gobernanza y asegurar que no existan conflictos de interés dentro de la alianza”.

También se requiere una gobernanza sólida para gestionar los incentivos contrapuestos entre los miembros —por ejemplo, el interés de las empresas en minimizar costos frente al compromiso de las ONG con sus misiones— dentro de los procesos de toma de decisiones. “Cuando se reúne un grupo como este, como nadie se conoce realmente, nadie tiene una autoridad inherente”, afirmó el director ejecutivo de una empresa entrevistada. “Por definición, no existe un sentido de jerarquía. La diferencia con una empresa es que no está claro quién debe tomar las decisiones”.

Por lo tanto, no definir con claridad las funciones, responsabilidades y normas de los miembros puede obstaculizar una toma de decisiones eficiente y eficaz. Sin embargo, cuando se aprovecha esta dinámica, también puede generar resultados productivos, ya que los participantes tienden a dejar de lado —al menos en parte— sus roles organizacionales para centrarse en el trabajo común que debe realizarse.

Una gobernanza adecuada ayuda a asegurar que todas las empresas contribuyan al objetivo común. “En un entorno colaborativo, ¿cómo se garantiza el cumplimiento?”, se preguntó un líder al referirse al problema del parasitismo. “Intentas colaborar y mantener buenas relaciones con los demás, pero luego alguien no cumple”. Nuestros entrevistados subrayaron que establecer procedimientos y criterios para excluir a los miembros que no cumplan sus compromisos es tan importante como definir los criterios de admisión, ya que la percepción de que algunos se aprovechan del sistema puede socavar la participación del resto. Toda esta estructura de gobernanza debe considerar también las restricciones legales aplicables a ciertos tipos de colaboración.

DESAFÍO 4: Métricas y medición del impacto | Ser miembro de una alianza implica ciertos costos. Aunque las cuotas de afiliación y otros gastos financieros suelen ser modestos, los posibles miembros también deben considerar la inversión de tiempo, las repercusiones en su reputación y los posibles riesgos legales, y evaluar estos factores frente a las ventajas de participar. Estas ventajas deben medirse y su progreso, monitoreado cuidadosamente.

El uso de métricas e indicadores clave de rendimiento (KPI) es fundamental para garantizar la alineación, la responsabilidad y la credibilidad. Para las empresas individuales, la SBTi ofrece herramientas técnicas que facilitan la definición de una estrategia para alcanzar emisiones netas de carbono cero. Las empresas que se

adhieren a la iniciativa establecen KPI claros y públicos, con plazos definidos para su cumplimiento. Además, los miembros deben reportar sus avances en relación con sus objetivos tanto a corto como a largo plazo. Un equipo independiente valida su solidez técnica, es decir, la alineación entre los objetivos y las medidas científicas pertinentes que relacionan las acciones con la reducción de emisiones.

Lamentablemente, las alianzas climáticas rara vez hacen un seguimiento de sus propios KPI o de los de sus miembros individuales, y cuando lo hacen, frecuentemente no los divulgan públicamente. Como resultado, no pueden cuantificar ni monitorear el progreso hacia sus objetivos, y mucho menos identificar quién está contribuyendo a dichos avances.¹⁹

Los distintos tipos de alianzas climáticas plantean diversas consideraciones que los miembros actuales y potenciales deben tener en cuenta para evaluar la efectividad de la alianza. Por ejemplo, para medir el impacto de las alianzas enfocadas en el desarrollo de capacidades, los miembros podrían evaluar si su participación mejora las habilidades y competencias dentro de sus propias organizaciones. Por otro lado, los líderes empresariales podrían medir el impacto de las alianzas orientadas a la coordinación de ambiciones mediante el número de compromisos públicos asumidos en línea con los objetivos de la alianza, complementado con encuestas de opinión entre el personal de las organizaciones miembros. La evaluación de las alianzas dedicadas al establecimiento de normas implica no solo identificar las reglas, reglamentos y estándares que establecen, sino también valorar su calidad, integridad y, especialmente, el grado en que han sido adoptados.

Es importante medir el progreso y hacerlo de manera alineada con los objetivos de la alianza. “Poner en marcha la coalición y crear un impulso hacia adelante es fundamental”, afirmó el responsable de una alianza, “pero... si [el proyecto] dura más de [una] década, en realidad no ha alcanzado sus objetivos”.

DESAFÍO 5: Discurso abierto y debate inclusivo | Investigaciones previas sobre alianzas y colaboraciones climáticas han señalado que la confianza entre socios —la creencia en sus intenciones positivas y en su compromiso con el objetivo común— es un elemento clave para que funcionen eficazmente.²⁰ Sin embargo, en palabras de uno de los entrevistados, “un alto nivel de confianza, compromiso, debate abierto y discusión no siempre caracteriza a estas alianzas”. Esta discrepancia es especialmente relevante debido a los temores relacionados con prácticas antimonopolio.

La gobernanza no es el único factor clave para fomentar un discurso productivo, un debate inclusivo y el intercambio entre los miembros de la alianza. Algunos líderes de alianzas climáticas optan por promover la comunicación abierta a través de intervenciones estructurales. Uno de los líderes con quienes hablamos señaló que los miembros de su alianza, que incluía empresas y gobiernos, no hablaban con franqueza durante las grandes reuniones plenarios, las cuales estaban abiertas a los medios de comunicación. Por ello, decidieron crear foros más pequeños que permitieran un intercambio más cercano entre pares.

“A veces es como si [los miembros] quisieran que todos los demás fueran sinceros, pero ellos no quisieran serlo”, dijo el líder. “Eso puede ser un reto. [...] Nuestra capacidad para crear esos es-

pacios es realmente importante: la confianza en ese tipo de entorno, a puerta cerrada”.

Fomentar el diálogo abierto y el debate puede requerir que los líderes de las alianzas climáticas y sus equipos operativos faciliten activamente la discusión y la toma de decisiones. “Las coaliciones son muy difíciles, y las coaliciones entre diferentes sectores lo son aún más, porque no necesariamente confían en los criterios de toma de decisiones de los demás”, afirmó un líder de una coalición de alto nivel. Mientras que algunos líderes priorizan la rapidez y eficiencia en la toma de decisiones, otros valoran más el consenso y el diálogo. “Siempre estuvimos abiertos al diálogo y al debate”, dijo un líder. “Sé que eso resulta problemático muchas veces porque la gente siente que las cosas se prolongan indefinidamente. Pero no interrumpimos ningún diálogo ni debate. Dejamos que la gente sintiera que realmente se les escuchaba en los temas que les importaban”.

Según nuestros entrevistados, cuando los miembros no confían entre sí, disminuye su compromiso y su disposición a dedicar recursos, comunicarse e intercambiar información de manera productiva. En estos casos, los miembros pueden priorizar sus propios intereses en la toma de decisiones por encima del bienestar colectivo o del objetivo de sostenibilidad.

DESAFÍO 6: Mantenerse al margen de la ley, la política y la historia | Por último, las alianzas y sus miembros deben tener siempre presente que, por muy buenas que sean sus intenciones, ciertas acciones pueden exponerlos a riesgos o sanciones por incumplir la legislación antimonopolio. Aunque las normativas varían según la jurisdicción y están en constante cambio, los políticos contrarios a la descarbonización pueden alegar conductas antimonopolio o violaciones del deber fiduciario, y sus aliados pueden promover boicots directos²¹. Esta respuesta ha sido especialmente marcada en Estados Unidos.

Algunas alianzas climáticas han adoptado prácticas para evitar problemas relacionados con la legislación antimonopolio, como la realización periódica de cursos de formación sobre este tema —garantizando que todos los miembros conozcan claramente las líneas rojas pertinentes— y la revisión de las directrices antimonopolio al inicio de cada reunión. Por ejemplo, Climate Action 100+, que ha sido objeto de diversas acusaciones anticompetitivas y audiencias en el Congreso, aclara explícitamente en su sitio web y en sus actividades de divulgación que, aunque los inversionistas pueden reunirse para recopilar información y expresar sus preferencias, en última instancia toman sus propias decisiones de inversión y votación.

Otros consideran que contar con asesoría legal es una medida prudente. “Creo que los abogados tienen un papel importante que desempeñar”, afirmó un profesional del ámbito jurídico entrevistado, aunque añadió que surgen dificultades cuando “se reciben muchos consejos jurídicos distintos de varios despachos diferentes”.

Estas medidas no pueden proteger por completo a una alianza ni a sus miembros de posibles ataques políticos. Para mitigar estos riesgos, algunas alianzas están adoptando nuevas estrategias. Por ejemplo, al comunicar su ámbito de actuación, algunas dejan explícitamente claro lo que no hacen. Uno de los entrevistados explicó

que, en lugar de tomar en conjunto ciertas decisiones que podrían ser delicadas desde el punto de vista de la competencia, su alianza exige que dichas decisiones sean tomadas de forma individual por cada empresa miembro. Otras alianzas incorporan a representantes del gobierno o de la sociedad civil para fortalecer la rendición de cuentas y maximizar su impacto. Un líder de una alianza explicó la dinámica intersectorial que llevó a su organización a reunir a actores del sector empresarial, gubernamental y de la sociedad civil: “Las ONG están presionando a las empresas. Las empresas están presionando a los gobiernos. Los gobiernos ahora están presionando a las empresas”. Reunirlos puede hacer que esta dinámica de fuerzas se vuelva más productiva. Sin embargo, algunas personas expresan su preocupación de que este enfoque genere interacciones menos sinceras, ya que los miembros podrían mostrarse más cautelosos al relacionarse con partes interesadas externas al sector privado.

Las empresas y las alianzas también deben considerar el contexto más amplio del cambio climático y el futuro de la humanidad. Si bien es importante actuar con prudencia ante los riesgos legales y políticos que implica formar parte de una alianza, también lo es mantenerse no solo del lado correcto de la ley y la política, sino del lado correcto de la historia. Confiamos en que las generaciones futuras puedan mirar atrás con orgullo y reconocer el papel que desempeñaron las empresas en la lucha contra el cambio climático, actuando de manera constructiva frente a esta amenaza existencial, en lugar de agotar el tiempo disponible para reducir las emisiones de carbono y agravar aún más el daño al planeta.

EL CAMINO DE LA COLABORACIÓN

LA URGENCIA Y MAGNITUD de la crisis climática suelen llevar a dos enfoques aparentemente opuestos. El primero, centrado en el mercado, plantea que, mediante la innovación y el espíritu empresarial, las empresas competirán por construir un futuro más sostenible. Sin embargo, esta visión enfrenta un problema de incentivos: las empresas afrontan pocas o ninguna consecuencia por emitir gases de efecto invernadero u otras acciones perjudiciales para el medio ambiente. El segundo enfoque, centrado en el gobierno, deposita la esperanza en los políticos, reguladores y tribunales para implementar soluciones integrales que combinen impuestos, regulaciones y políticas industriales. Pero la acción gubernamental puede resultar ineficaz si carece de información adecuada, no tiene alcance global o se ve frenada por el estancamiento político. Si bien tanto el sector empresarial como los gobiernos han logrado avances importantes en la lucha contra el cambio climático, lo cierto es que no estamos logrando evitar la catástrofe climática.

La colaboración ofrece una tercera vía complementaria para que los líderes empresariales enfrenten el cambio climático. Las alianzas climáticas están bien posicionadas para amplificar y extender el impacto de las acciones tanto empresariales como gubernamentales. Al reunir a líderes del sector privado —y, en ocasiones, también a representantes de la sociedad civil y el gobierno—, estas alianzas pueden ayudar a que las empresas actúen con mayor ambición, responsabilidad y eficacia en sus esfuerzos por acelerar el cambio sistémico y contribuir a la salvación del planeta.

Apoye la labor de SSIR en la difusión de soluciones intersectoriales a los retos globales. Contribuya a ampliar el impacto de ideas innovadoras. Haga su donativo hoy.

Lea más historias de Matteo Gasparini, Knut Haanaes, Emily Tedards y Peter Tufano. ●

MATTEO GASPARINI es estudiante de doctorado en la Smith School of Enterprise and the Environment de la Universidad de Oxford y becario sobre clima en el Business in Global Society Institute de la Harvard Business School.

KNUT HAANAES es profesor de estrategia y titular de la Cátedra Lundin de Sostenibilidad en el Instituto Internacional para el Desarrollo Directivo (IMD).

EMILY TEDARDS es estudiante de doctorado en la Harvard Business School y becaria de doctorado en la iniciativa Reimagining the Economy de la Harvard Kennedy School.

PETER TUFANO es profesor de la Fundación Baker en la Harvard Business School y asesor sénior del Instituto Salata para el Clima y la Sostenibilidad de Harvard.

NOTAS

- 1 Edelman Trust Institute, «Barómetro Edelman de la confianza 2023: Informe especial: La confianza y el cambio climático», 2023.
- 2 Véase Donatella Meadows, *Thinking in Systems*, Chelsea Green Publishing, White River Junction, Vermont: 2008; John Sterman, «System Dynamics Modeling: Tools for Learning in a Complex World», *California Management Review*, vol. 43, n.º 4, 2001; Jay W. Forrester, «Industrial Dynamics—After the First Decade», *Management Science*, vol. 14, n.º 7, 1968.
- 3 Véase David Kiron et al., «La sostenibilidad corporativa en una encrucijada: avances hacia nuestro futuro común en tiempos de incertidumbre», MIT Sloan Management Review, 23 de mayo de 2017.
- 4 Véase Ranjay Gulati, «Alianzas y redes», *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.º 4, 1998. Véase también Ranjay Gulati, Tarun Khanna y Nitin Nohria, «Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances», MIT Sloan Management Review, 15 de abril de 1994, y Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale y Harbir Singh, «How to Make Strategic Alliances Work», MIT Sloan Management Review, 15 de julio de 2001.
- 5 Véase Calder Tsuyuki-Tomlinson et al., «A Vision for the Global Climate Action Ecosystem», documento de trabajo, 2021; Marya Besharov et al., «The Decisive Decade: Organising Climate Action Catalytic Collaboration for Systems Change», documento de trabajo, 2021.
- 6 Véase Matteo Gasparini, Knut Haanaes y Peter Tufano, «When Climate Collaboration Is Treated as an Antitrust Violation», *Harvard Business Review*, 17 de octubre de 2022.
- 7 Tensie Whelan, «U.S. Corporate Boards Suffer From Inadequate Expertise in Financially Material ESG Matters», enero de 2021.
- 8 INSEAD Corporate Governance Centre y Hendrick & Struggles, *Changing the Climate in the Boardroom*, 2021.
- 9 Véase BCG, «¿Pondrá en peligro los objetivos climáticos la falta de 7 millones de trabajadores con competencias ecológicas?», 14 de septiembre de 2023.
- 10 Véase LinkedIn Economic Graph, «Global Green Skills Report 2023», 2023.
- 11 Véase Asociación Global de Profesionales del Riesgo, «Cuarta encuesta global anual sobre la gestión del riesgo climático en las empresas financieras: progreso constante en medio de un creciente escrutinio regulatorio», 2022.
- 12 Véase CB Bhattacharya y Paul Polman, «Lecciones de sostenibilidad desde la primera línea», MIT Sloan Management Review, vol. 58, n.º 2, 2017.
- 13 Véase Consumer Goods Forum, «Building a Circular Economy for Packaging: A View from the Consumer Industry on Optimal Extended Producer Responsibility», agosto de 2020.
- 14 Véase Cámara de Comercio Internacional, «How Competition Policy Acts as a Barrier to Climate Action», 27 de noviembre de 2023.
- 15 Véase Carta conjunta de las OSC a la TNFD, 31 de mayo de 2023.
- 16 Rosabeth M. Kanter y Tuna Cem Hayirli, «Crear coaliciones de alto impacto: los directores generales pueden liderar la lucha contra los mayores problemas de la sociedad», *Harvard Business Review*, vol. 100, n.º 2, 2022, sostienen que las alianzas deben centrarse en las soluciones, citando el desarrollo de las vacunas contra la COVID-19. BCG y Pacto Mundial de las Naciones Unidas, «Unir fuerzas: Colaboración y liderazgo para la sostenibilidad», MIT Sloan Management Review, 2015, sostienen que las alianzas deben aprovechar las capacidades y los conocimientos de sus miembros para desarrollar soluciones innovadoras.
- 17 Kanter y Hayirli, «Creating High-Impact Coalitions», sostienen que las alianzas «ejercen un liderazgo moral» al ayudar a las empresas a comprender cuestiones sociales más amplias que también pueden beneficiar a sus negocios y guiarlas para avanzar. Marya Besharov et al., «The Decisive Decade: Organising Climate Action: Catalytic Collaboration for Systems Change», junio de 2021, sostienen que las colaboraciones requieren una narrativa compartida que describa el problema y las soluciones propuestas. Este requisito podría ayudar a las partes interesadas internas a enmarcar sus actividades y a las partes interesadas externas a ver la iniciativa como un conjunto de acciones coherentes para luchar contra el cambio climático.
- 18 BCG y Pacto Mundial de las Naciones Unidas, «Joining Forces» (Unir fuerzas), sostienen que es importante contar con una secretaría para facilitar las actividades y adquirir las capacidades necesarias. Ram Nidumolu et al., «The Collaboration Imperative» (La colaboración es imprescindible), *Harvard Business Review*, abril de 2014, sostienen que a menudo puede ser necesaria una gestión de proyectos especializada y que los miembros de la alianza deben percibir la gestión de proyectos como algo neutral y que no tiene por objeto alcanzar los objetivos específicos de las partes interesadas.
- 19 David Young, Simon Beck y Konrad von Szczepanski, «How to Build a High-Impact Sustainability Alliance», BCG, 14 de febrero de 2022, enumeran entre los factores de éxito de las alianzas de sostenibilidad la capacidad de medir y realizar un seguimiento transparente del progreso. Argumentan que una estrategia clara con métricas divulgadas públicamente tiene más probabilidades de ser eficaz. Besharov et al., «The Decisive Decade» (La década decisiva), analizan la importancia de establecer objetivos claros y mejorar la rendición de cuentas en la colaboración climática. Tsuyuki-Tomlinson et al., «A Vision for the Ecosystem» (Una visión para el ecosistema), también destacan que ser claro en los compromisos y los avances es esencial para identificar nuevas áreas de trabajo, especialmente a la luz del creciente «greenwashing» (lavado verde).
- 20 Para ver ejemplos, véase Nidumolu et al., «The Collaboration Imperative» (La colaboración es imprescindible), y Young et al., «How to Build a High-Impact Sustainability Alliance» (Cómo crear una alianza de sostenibilidad de alto impacto).
- 21 David Young, Simon Beck y Konrad von Szczepanski, «How to Build a High-Impact Sustainability Alliance», BCG, 14 de febrero de 2022, enumeran entre los factores de éxito de las alianzas de sostenibilidad la capacidad de medir y seguir los progresos de forma transparente. Argumentan que una estrategia clara con métricas divulgadas públicamente tiene más probabilidades de ser eficaz.

PUNTO DE VISTA

Perspectivas desde el frente

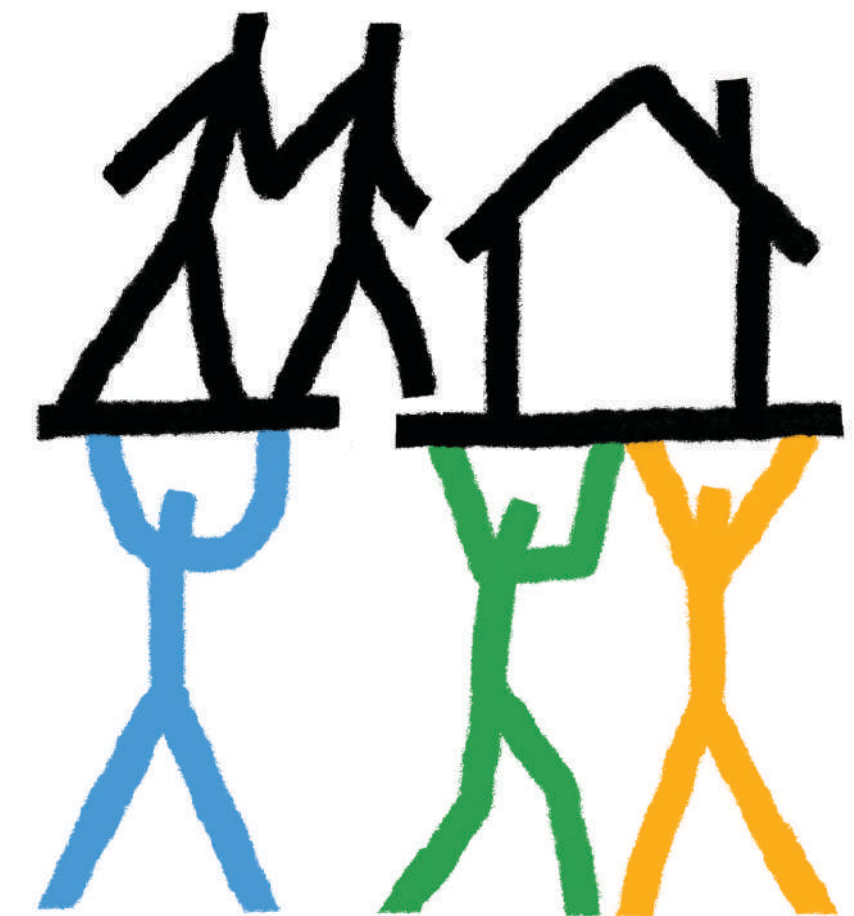
El problema de la diversidad en los programas de voluntariado

La falta de recursos no debe impedir a los jóvenes servir a sus comunidades.

YASMINE MAHDAVI • TRADUCCIÓN DE ANDREA GONZÁLEZ

Al amanecer de cada domingo del invierno pasado, mi hijo adolescente se reunía con su mentor de la patrulla de esquí con el fin de aprender cómo preparar la montaña para recibir a los visitantes. A lo largo del día, respondía a las llamadas de niños que habían perdido a sus padres y esquiadores que habían sufrido lesiones y requerían atención médica urgente. Al anochecer, volvía a barrer la montaña helada, asegurándose de que todos se habían ido a casa sanos y salvos. En una temporada, realizó más de 120 horas de voluntariado como joven patrullero de esquí. Cuando terminó la temporada, le pregunté si quería seguir el año siguiente. "Quiero ayudar a la gente", respondió.

Mi carrera consiste en ayudar a los demás, especialmente a las y los jóvenes, a realizar este tipo de trabajo voluntario. Soy directora de análisis e impacto en DoSomething, un centro digital de activismo y servicio centrado en jóvenes. Desde 1993, hemos ayudado a millones de jóvenes a descubrir su chispa cívica y los hemos equipado para influir en las cuestiones que más les preocupan. El volunta-



FALTA DE CAPITAL

riado permite a las y los jóvenes adquirir habilidades y rasgos que no habrían adquirido en un aula, así como la confianza y las capacidades necesarias para servir a sus comunidades.

Sin embargo, el acceso de jóvenes al voluntariado está plagado de desigualdades. Muchos carecen de las oportunidades y los estímulos para servir. En DoSomething, estamos decididos a tender puentes hacia el capital social, económico y humano con el fin de que jóvenes tengan acceso y puedan desarrollar su potencial como líderes del cambio.

Los beneficios que reciben las y los voluntarios jóvenes por su participación van desde mayores niveles de felicidad y satisfacción en la vida hasta niveles más bajos de estrés y ansiedad. La percepción de que el voluntariado ayuda al bien de la sociedad y a un sentido más amplio de la vida también se correlaciona con mayor autoestima, autocontrol y confianza. Estas conclusiones se vieron reforzadas en un grupo de discusión de DoSomething donde sus participantes afirmaron que participar en las oportunidades de voluntariado

de DoSomething les producía sentimientos de orgullo, un mayor conocimiento de sí mismos y un sentido de conexión con sus comunidades y compañeros.

El voluntariado es también una contribución vital a la economía. En abril de 2023, el Sector Independiente estimó que el valor más reciente de una hora de voluntariado era de 31,80 dólares, un aumento con respecto a 2018, cuando se valoró en 24,69 dólares. Esto equivale a 197,500 millones de dólares al año.

En DoSomething hemos comprobado que los jóvenes están muy interesados en hacer voluntariados. De hecho, la primavera pasada, en nuestra encuesta semestral Pulse Check Survey, el 81 por ciento de los miembros de DoSomething menores de edad dijeron estar muy interesados en el servicio comunitario y los voluntariados. Y aunque las chicas y las mujeres suelen estar sobrerrepresentadas en las actividades de volunta-

lo que a menudo hace que el acceso a la tecnología, las afiliaciones profesionales, los mentores o los entrenadores sean un requisito previo. Así, es más probable que los jóvenes con un capital social limitado tengan menos conexiones con instituciones que faciliten u ofrezcan oportunidades de participar en la vida cívica.

La pedagogía también influye en el acceso, o la falta de acceso. En Estados Unidos, mientras que la mayoría de los estados exigen que los estudiantes sigan cursos de educación cívica para graduarse, sólo 11 estados exigen que los estudiantes participen en proyectos de aprendizaje de servicios. Por si fuera poco, sólo un estado, Maryland, exige horas de servicio comunitario para graduarse. Y aún en esos casos, la profundidad de las experiencias es inconsistente. En el Informe del Centro Brown sobre la Educación Estadounidense de 2018, el 70 por ciento de los

número de personas y de horas, no solemos plantearnos preguntas más profundas, como, por ejemplo: ¿qué nos enseña el voluntariado sobre nosotros mismos y nuestras comunidades? Y al no hacerlo hemos perdido la oportunidad de que los voluntariados profundicen en el sentido del compromiso entre los jóvenes de tal forma que puedan convertirse en miembros, socios, solucionadores de problemas, agentes de cambio y líderes de nuestras comunidades.

FACILITAR LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

En DoSomething, somos conscientes de que somos cómplices de los impedimentos estructurales en los modelos de voluntariado que han bloqueado la participación de muchas y muchos. En consonancia con nuestro plan estratégico, estamos respon-

Mientras que la mayoría de los estados de EUA exigen que los estudiantes sigan cursos de educación cívica, sólo 11 exigen que los estudiantes participen en proyectos de aprendizaje de servicios.

riado, nuestra encuesta reveló que el 62 por ciento de los chicos y los hombres también estaban interesados. (A diferencia del 78 por ciento de las mujeres y las niñas dijeron estar interesadas en el voluntariado).

Sin embargo, muchos jóvenes se ven excluidos de estos programas por falta de capital social, humano o económico. Algunos simplemente no pueden permitirse ser voluntarios porque no pueden renunciar a sus trabajos remunerados u a otras obligaciones como el cuidado de miembros de su familia. La incapacidad de equilibrar las necesidades de sus familias y la falta de recursos personales hace que el camino hacia el voluntariado sea prohibitivo y un factor real para aquellos cuyas familias pasan apuros económicos.

Además, las oportunidades de voluntariados se anuncian de forma desproporcionada a quienes tienen redes más amplias,

estudiantes de 12º grado (último año de bachillerato) informaron que nunca habían escrito una carta para dar su opinión o resolver un problema, habilidades cruciales para una ciudadanía comprometida cívicamente.

Además de estas barreras, en el sector social podríamos hacer una mejor labor ofreciendo experiencias de voluntariado más enriquecedoras. En lugar de hacer que los jóvenes adquieran sentido de agencia al aprender, hacer y conectar con sus comunidades, hemos optado por experiencias transaccionales. Hemos tratado el voluntariado como un sustituto para acercarse a las comunidades a través de actividades esporádicas e inconexas de 30 minutos.

Aunque las organizaciones sin fines de lucro suelen hacer un seguimiento del volumen de voluntarios en cuanto al

diendo a este desafío con un compromiso renovado hacia la diversidad, la equidad, la inclusión y la pertenencia, así como con la construcción de puentes de capital social, económico y humano para que más jóvenes tengan acceso a estas oportunidades y puedan desarrollar su potencial como líderes del cambio. Inspirándonos en el compromiso de servicio del Dr. Martin Luther King Jr., guiamos nuestros esfuerzos con estos principios:

Utilizar lenguaje inclusivo | Al motivar a las y los jóvenes a inclinarse por las oportunidades de voluntariado, utilizamos un lenguaje que reconoce sus fortalezas existentes. Por ejemplo, las directrices de marca de DoSomething evitan deliberadamente términos como "empoderar", reconociendo que los jóvenes tienen poder y que nuestro papel es guiarlos para que lo ejerzan de manera eficaz.

Mejorar la educación cívica | Al formar a más líderes con mentalidad cívica a gran escala, también debemos recurrir a estrategias previas en el aula. Como parte de nuestro trabajo más amplio sobre la equidad y la justicia, DoSomething moviliza a los jóvenes para apoyar la Ley Cívica Secures Democracy, que amplía el acceso a la historia de EE. UU. y la educación cívica, proporcionando financiamiento a los estados y distritos. Además, al codirigir la Coalición Cívica de Nueva York, colaboramos con organizaciones de la ciudad de Nueva York para impulsar la adopción del Sello de Preparación Cívica, un reconocimiento formal hacia aquellas y aquellos estudiantes que han alcanzado competencias y conocimientos cívicos y de participación.

Dotar de recursos a los líderes existentes | Al aportar capital financiero y social a las y los líderes ya existentes, ayudamos a reforzar la idea de que pueden utilizar su tiempo y experiencia participando en soluciones y creando un efecto dominó, así como influir en sus pares y sus comunidades para que se unan a ellas. En 2023, DoSomething lanzó nuestro programa Civic Fellows, el cual aborda las barreras de capital social y económico que impide a los jóvenes participar de nuestros servicios. Cada mes, las y los jóvenes líderes, recibieron una compensación por sus contribuciones, capacitación, tutoría y recursos que les permitió ampliar las intervenciones que abordan los problemas de su comunidad y, también, atraer a sus pares como participantes.

Por ejemplo, uno de nuestros becarios inaugurales, Arnold Ludd, utilizó esta beca para planificar la expansión de su iniciativa Jiggabite Gloves Up, Guns Down (Guantes arriba, armas abajo). El programa, el cual se lleva a cabo en varios colegios de Nueva York, ofrece una solución dirigida por jóvenes para contrarrestar la violencia armada a la que él y sus compañeros se enfrentan en sus comunidades. La iniciativa proporciona entrenamiento físico y de boxeo, así como un espacio seguro para que los adolescentes debatan cuestiones de seguridad comunitaria y adquieran nuevas habilidades de la mano de expertos, tales como la mediación de conflictos y otras alternativas a la violencia armada.

Forjar la colaboración y construir comunidad | Nuestros programas pretenden integrar las experiencias de los jóvenes, guiándoles para que aprovechen estos valiosos activos como herramientas de contribución y liderazgo en sus comunidades. El año pasado presentamos el colectivo E.M.B.E.R., una cohorte de miembros de DoSomething que participan en una comunidad de práctica. El modelo reúne a jóvenes con intereses comunes que participan en el aprendizaje colectivo para desarrollar sus propios proyectos individuales de salud mental y avanzar en los objetivos compartidos por el colectivo. El colectivo está desarrollando una serie de iniciativas, desde aumentar el acceso a libros que abordan la ecoansiedad hasta noches de micrófono abierto para compartir el dolor colectivo. Y lo que es más importante: nuestros miembros aprenden de sus compañeros e integran las perspectivas de las demás personas en sus proyectos.

La escasa inversión en la educación de las y los jóvenes de nuestro país ha contribuido a la desconexión social, la reducción de la movilidad socioeconómica ascendente y la disminución de la innovación y el progreso. Nos corresponde a todas y todos -al sector de impacto social, los empleadores del sector privado, los cargos electos y los miembros adultos de la comunidad- invitar a los jóvenes a sentarse a la mesa y garantizar que lo hagan. Esto puede cambiar vidas y lo hará. ●

YASMINE MAHDAVI es directora de análisis e impacto en DoSomething.

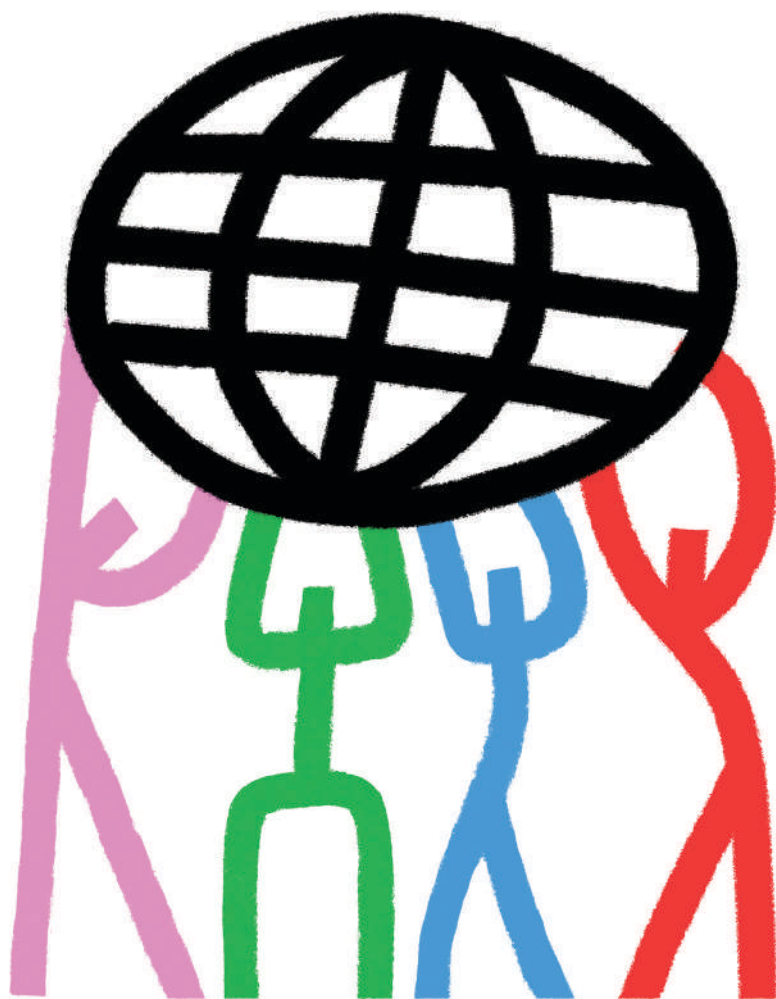
Acción empresarial por la justicia climática

Por qué es necesario sacar a las empresas de los márgenes, situarlas en el centro de la justicia climática y cómo lograrlo.

ZAHID TORRES RAHMAN, JANE NELSON
Y TARA SHINE • TRADUCCIÓN
DE CRISTINA RODRÍGUEZ

El cambio climático nos afecta a todos, pero sus efectos persistentes ponen en mayor riesgo la vida y el sustento de algunas personas que de otras. Según el informe de las Naciones Unidas sobre el cambio climático de 2022, el 40 por ciento de la población mundial es altamente vulnerable a los efectos del cambio climático, lo que significa que su salud física y mental ya se ve afectada por enfermedades relacionadas con el clima y fenómenos naturales extremos. El informe es solo una de las muchas llamadas de atención para actuar con urgencia, no solo frente a la crisis climática, sino también en favor de la justicia climática: un enfoque en búsqueda de soluciones que, además de mitigar sus efectos, aborden las desigualdades sociales relacionadas con el género, la raza, la etnia, la geografía, los ingresos y otros factores. Es importante actuar en favor de la justicia climática, porque las desigualdades sociales agravan los riesgos y los costos que enfrentan las personas vulnerables como consecuencia del cambio climático. También limitan la capacidad de las personas para participar en las oportunidades que traerá la transición global hacia una economía verde con menos emisiones de carbono, más eficiente en el uso de los recursos y más inclusiva desde el punto de vista social.

La comprensión y la concientización sobre la justicia climática han evolucionado en las últimas décadas. Sus raíces se encuentran en el movimiento por la justicia medioambiental en Estados Unidos, donde, en la década de 1990, activistas denunciaron el impacto desproporcionado



de los contaminantes en las comunidades de personas de raza negra de Carolina del Norte. En 2000, la organización Global Corporation Watch utilizó el término en su informe «Climate Gangstas vs Climate Justice» (Gánsteres del clima contra la justicia climática) lo que marcó el inicio de un enfoque más global. En 2002, los asistentes a la primera Cumbre por la Justicia Climática, celebrada al margen de la sexta Conferencia de las Partes (COP6), destacaron el hecho de que los países y las comunidades menos responsables de las emisiones de carbono eran quienes sufrían sus peores consecuencias.

En los últimos años, este enfoque ha ganado terreno y se ha incorporado a un número creciente de agendas políticas y jurídicas. La justicia climática, por ejemplo, se incluyó en el Acuerdo de París de 2015, y en julio de 2022, las Naciones Unidas declara-

ron el acceso a un medio ambiente limpio y saludable como un derecho humano. Además, aunque en 2001 el término no aparecía en absoluto en los medios de comunicación internacionales, hoy llega a mencionarse en los medios hasta 5000 veces al año.

POR QUÉ LA JUSTICIA CLIMÁTICA ES IMPORTANTE PARA LAS EMPRESAS

Todos los sectores tienen un papel que desempeñar en la consecución de la justicia climática, pero es justo decir que, en comparación con el gobierno y la sociedad civil, las empresas han tardado en abordar el reto y, de hecho, a menudo se les señala como parte del problema. Sin embargo, las tendencias y los acontecimientos recientes han generado que la justicia climática también cobre importancia en la agenda empresarial.

En primer lugar, la pandemia de COVID-19, al igual que el cambio climático, ha exacerbado las profundas desigualdades y vulnerabilidades sociales. También ha puesto de relieve la interconexión entre los seres humanos y el medio ambiente, así como ha impulsado una rápida acción colectiva a gran escala para responder y recuperarse. Como resultado, las empresas están cada vez más interesadas en abordar los objetivos medioambientales, sociales y de gobernanza de forma más holística. Una vanguardia de líderes empresariales está asumiendo compromisos públicos para aplicar estrategias de justicia climática o de transición justa, y destacando explícitamente los vínculos entre el clima, los derechos humanos y las oportunidades económicas.

En segundo lugar, los inversores, consumidores, empleados y el público en general esperan cada vez más que las empresas adopten medidas directas para abordar conjuntamente el clima y la desigualdad. La encuesta Edelman Trust Barometer (Barómetro de la Confianza de Edelman) de 2022, por ejemplo, reveló que más del 81 por ciento de los encuestados deseaba que los directores generales se pronunciaran sobre cuestiones controvertidas, tales como el cambio climático y la desigualdad. Por ende, las empresas deben responder cada vez más a estas expectativas cambiantes.

En tercer lugar, la acción política en materia de justicia climática se ha acelerado en respuesta al aumento de los costos humanitarios y económicos de los fenómenos meteorológicos extremos relacionados con el clima, a la preocupación por la pérdida de puestos de empleos, al creciente apoyo a movimientos de la sociedad civil como Black Lives Matter y Fridays for Future, y a iniciativas lideradas por las Naciones Unidas, como Race to Net Zero y Race to Resilience. Los esfuerzos de la Administración Biden para abordar conjuntamente las desigualdades raciales y climáticas reflejan esta situación: por ejemplo, la creación en septiembre de 2022 de una Oficina de Justicia Ambiental y Derechos Civiles Externos de alto nivel dentro de la Agencia de Protección Ambiental, y el Nuevo Pacto Verde de la Unión Europea. Las empresas están respondiendo, ya sea mediante

acciones directas para adelantarse a la evolución de los requisitos normativos y legales, o bien, en algunos casos, abogando por que los gobiernos intensifiquen sus esfuerzos. La iniciativa Transform to Net Zero ha identificado la justicia climática como una prioridad. Del mismo modo, el Consejo para el Capitalismo Inclusivo está movilizándolo a los líderes empresariales en torno a la consecución de una transición energética justa.

Por último, un número creciente de empresas reconoce que los riesgos de la inacción frente al cambio climático repercuten más allá de los costes económicos y físicos inmediatos (los miles de millones de dólares que las empresas estadounidenses han gastado en reparar los daños causados por fenómenos meteorológicos extremos son solo un ejemplo). Cada vez más, estos riesgos incluyen los relacionados con el empleo, los derechos humanos,

UN NUEVO MARCO PARA LA ACCIÓN EMPRESARIAL

En la actualidad, existen pocos recursos para ayudar a las empresas a identificar y medir el impacto social de sus compromisos climáticos, aunque la World Benchmarking Alliance está desarrollando indicadores que contribuirán a una mayor coherencia. Al tomar esto en cuenta, y con el espíritu de trabajar en colaboración, la comunidad de impacto social Business Fights Poverty (Empresas contra la Pobreza), la Iniciativa de Responsabilidad Corporativa de la Harvard Kennedy School y la consultora especializada en sostenibilidad y clima Change by Degrees (Cambio por grados) han aprovechado trabajos anteriores para desarrollar un marco de acción para las empresas que desean abordar la justicia climática pero no saben cómo. El marco ayuda a desglosar la justicia climática en partes manejables e incluye una herramienta de

regional en materia de derechos humanos y es aplicable a una amplia gama de organizaciones, pero se encuentra adaptado a un público empresarial. Desglosar el concepto de justicia climática de esta forma ha sido útil para las empresas que se esfuerzan por comprender y explicar el término a diferentes partes de sus organizaciones. Los siete principios son los siguientes:

1. *Adoptar un enfoque centrado en las personas y basado en los derechos* | ¿La empresa está comprometida con el respeto de los derechos humanos en todas sus operaciones y cadenas de suministro? ¿Apoya los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y los aplica en sus procesos de diligencia debida en cuestiones medioambientales, incluidos los compromisos climáticos? La empresa de bienes de consumo Unilever ofrece un buen ejemplo. Adopta un enfoque integral de los derechos huma-

Los inversores, consumidores, empleados y el público en general esperan cada vez más que las empresas adopten medidas directas para abordar conjuntamente el clima y la desigualdad.

la resiliencia de la cadena de suministro e incluso los modelos de negocio, seguridad y competitividad. Más allá de no abordar los peores efectos del cambio climático, incluso las inversiones en la transición energética pueden tener repercusiones negativas en las personas vulnerables y crear riesgos para las empresas. Un informe reciente, por ejemplo, identificó casi 500 denuncias de abusos contra los derechos humanos relacionados con la extracción de minerales a fin de la transición a energías renovables entre 2010 y 2021. A menos que las empresas persigan activamente la justicia climática en todas sus cadenas de suministro, no solo pondrán en peligro la velocidad y escala de la transición hacia las cero emisiones netas, sino que también correrán el riesgo de exacerbar la desigualdad y perder el valor de su marca y la confianza de las partes interesadas.

diagnóstico para que las empresas puedan evaluar lo que ya están efectuando y dónde pueden añadir valor real.

El marco se organiza en un esquema de tres dimensiones por siete componentes. En primer lugar, describe las tres esferas de influencia que puede utilizar una empresa: la actividad principal (incluidas las operaciones y las cadenas de suministro), la filantropía (incluidas las inversiones en la comunidad) y la influencia en las políticas. Estas áreas de influencia fueron desarrolladas por Jane Nelson, directora de la Iniciativa de Responsabilidad Corporativa de la Harvard Kennedy School, y han sido bien recibidas por las empresas a lo largo de los años.

El marco también describe siete principios fundamentales de la justicia climática, basados en los principios de la Fundación Mary Robinson - Justicia Climática. El enfoque se basa en el derecho internacional y

nos y considera que la justicia climática no se trata tanto de hacer cosas nuevas, sino de aplicar una perspectiva de justicia social al trabajo climático que ya realiza.

2. *Planificación para una transición justa* | ¿La empresa cuenta con un plan justo para abandonar el carbono? ¿Participan los empleados, los trabajadores y las comunidades de acogida en la planificación de la transición? ¿Tienen acceso a la formación, las habilidades, las capacidades y los recursos que necesitarán para hacer frente a la transición energética y beneficiarse de ella? La empresa tecnológica Meta, por ejemplo, alimenta sus centros de datos en Estados Unidos con energía 100 por ciento renovable. Esta energía alimenta a las redes eléctricas locales para que las personas que viven cerca de los centros de datos puedan beneficiarse de la energía renovable. Además, se crearán 40,000 nuevos puestos de trabajo para finales de 2022.

3. Repartir las cargas y los beneficios de forma equitativa | ¿La estrategia climática y las inversiones de la empresa protegen a las personas y comunidades más vulnerables de los efectos del cambio climático, la transición energética y las políticas relacionadas? ¿Están al alcance de todos los beneficios de las acciones climáticas de la empresa (como el aire limpio, los avances tecnológicos y los empleos verdes)? Por ejemplo, como parte de su compromiso de utilizar el 100 por ciento de energía renovable para 2025, Microsoft colabora con Volt Energy, una empresa de desarrollo de energía solar fundada y dirigida por personas de raza negra, que le suministrará 250 megavatios de energía solar. Ambas empresas invertirán una parte de los ingresos de su acuerdo de suministro eléctrico en el acercamiento de la energía renovable a las comunidades que actualmente no se benefician de las iniciativas públicas o privadas existentes de energía limpia.

4. Participación, transparencia y rendición de cuentas | ¿Cómo influyen las necesidades de las personas más afectadas por el cambio climático y la transición energética en las políticas y los productos de la empresa? ¿Quién exige responsabilidades a la empresa? ¿Cómo garantiza la empresa la transparencia de sus compromisos y acciones ante sus empleados, clientes, proveedores y comunidades de acogida? Por ejemplo, Patagonia, la empresa estadounidense de ropa para actividades al aire libre, ha establecido una relación duradera con el pueblo gwich'in del Ártico para que tengan palabra en la labor de defensa de la empresa para poner fin a la perforación petrolera en la región.

5. Diversidad, equidad e inclusión | ¿La empresa ha identificado cómo las diferentes personas y grupos son vulnerables tanto al cambio climático como a la acción climática? ¿Contribuye un grupo diverso e inclusivo de partes interesadas a las decisiones relacionadas con el clima? ¿Los compromisos de la empresa con la diversidad, la equidad y la inclusión están vinculados a sus compromisos climáticos? La empresa de software Salesforce, por ejemplo, centró su Impact Lab de octubre de 2021 en la justicia climática, con el objetivo de diseñar conjuntamente soluciones tecnológicas para las comunidades racializadas de bajos ingresos afectadas por el cambio climático.

6. Educación y competencias | ¿Invierte la empresa en formación, herramientas y conocimientos para promover la justicia climática y mejorar las oportunidades futuras y la resiliencia de los empleados y de toda la cadena de suministro? Por ejemplo, la empresa cervecera AB InBev puso en marcha un programa piloto con la innovadora start-up financiera OKO con el fin de directamente proporcionar seguros agrícolas indexados al clima a los pequeños agricultores de su cadena de suministro en Uganda. Como parte del programa piloto, agentes locales de OKO registraron a los agricultores y les impartieron capacitación para ayudarles a evaluar cómo los seguros podrían contribuir a mejorar la resiliencia de sus explotaciones agrícolas frente a fenómenos meteorológicos como las inundaciones o las sequías.

7. Alianzas | ¿Colabora activamente la empresa con gobiernos, proveedores, ONG y grupos de trabajadores para superar los obstáculos que impiden avanzar en la justicia climática y ampliar el impacto? Por ejemplo, Transform to Net Zero ha elaborado una guía para la colaboración entre proveedores y compradores con el fin de reducir las emisiones indirectas de las cadenas de suministro.

Nuestra herramienta de diagnóstico ayuda a las empresas a procesar estas preguntas, determinar en qué punto se encuentran (si son “principiantes”, “aprendices” o “líderes”) en un espectro de actividades e intenciones relacionadas con la justicia climática, y decidir qué medidas tomar. Por ejemplo, las empresas “líderes” probablemente se centran en abordar los riesgos y oportunidades de la justicia climática en sus operaciones comerciales básicas y cadenas de suministro, en lugar de limitarse a financiar proyectos comunitarios o programas universitarios que apoyan la justicia climática. Dicho esto, pasar de “principiante” a “líder” suele requerir una combinación de actividades en todas las esferas de influencia de la empresa, y son muy pocas las que realmente se acercan a ese nivel.

DE LA PERIFERIA AL CENTRO

La mayoría de las guías para la acción empresarial contra el cambio climático se centran en lograr reducciones en la cantidad absoluta de carbono que emite una empre-

sa o en su intensidad de carbono, y no en el impacto de las reducciones en los trabajadores o comunidades. Al contrario, nuestro marco tiene como objetivo: a) ayudar a las empresas genuinamente interesadas en la justicia climática a identificar dónde pueden mitigar de manera más eficaz los riesgos relacionados con el clima para las personas, y b) añadir valor real a la empresa, a sus consumidores y accionistas, así como a las comunidades en las que operan.

El aumento de los compromisos empresariales para alcanzar el objetivo de cero emisiones netas en los últimos años figura una tendencia positiva, pero los compromisos deben ampliarse a fin de abarcar la justicia climática. Las empresas presentan una gran oportunidad de ayudar a liderar el camino en colaboración con el gobierno y la sociedad civil. ●

ZAHID TORRES RAHMAN es director ejecutivo y fundador de Business Fights Poverty, una empresa B Corp fundada en el Reino Unido que aprovecha el poder de la colaboración para ayudar a las empresas a descubrir nuevas oportunidades de impacto social. La organización reúne a los mejores pensadores y a los profesionales más apasionados de su red global de más de 35,000 profesionales.

JANE NELSON es directora de la Iniciativa de Responsabilidad Corporativa de la Harvard Kennedy School. Es coautora de seis libros y más de 100 publicaciones sobre responsabilidad corporativa, asociaciones público-privadas y el papel del sector privado en el desarrollo sostenible. También forma parte de la Comisión Empresarial para Combatir la Desigualdad.

TARA SHINE es codirectora ejecutiva de Change by Degrees. Anteriormente, trabajó durante 20 años como negociadora internacional sobre el cambio climático y asesora de gobiernos y líderes mundiales en materia de política medioambiental, y fue asesora especial de la Fundación Mary Robinson - Justicia Climática, así como de The Elders.

Por una industria colaborativa de tecnología educativa

En un ecosistema de impacto fragmentado, la tecnología educativa necesita de la colaboración para dar prioridad a la educación sobre la tecnología.

NATALIA KUCIRKOVA •

TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

La tecnología educativa, o ed-tech, comparte algunas similitudes cruciales con la fintech, o tecnología financiera. En ambos mercados, los productos y servicios se venden a través de modelos B2B, B2C o B2G, y ambos mercados se basan en datos (y cada vez más en datos de IA) para aumentar la eficiencia y reducir los costos de los procesos ya consolidados. Pero hay al menos una diferencia fundamental entre la ed-tech y la fintech: para que una tecnología se considere educativa, el mercado debe funcionar como una industria de colaboración, en donde desarrolladores, educadores, investigadores y estudiantes trabajen activamente juntos para desarrollar, implementar y replicar a gran escala lo que funciona. Esta colaboración no solo fomenta el tipo de intercambio inclusivo de recursos que da prioridad a los grupos marginados y adopta perspectivas diversas, sino que solo a través de ella se puede elevar la ed-tech para dar prioridad a la educación sobre la tecnología.

A diferencia de la tecnología financiera, la calidad de la tecnología educativa se garantiza mejor mediante un enfoque dual de aplicación de la normativa y apoyo financiero. El financiamiento es importante para reservar fondos para investigar el impacto antes de invertir en la expansión del negocio. De igual forma, también es esencial la aplicación de la normativa para garantizar unos estándares mínimos de calidad antes de que las herramientas

lleguen a manos de los estudiantes. Sin embargo, la dinámica de tensión existente en el mercado de la ed-tech carece de cohesión, lo que resulta en una distribución desigual de la toma de decisiones sobre el impacto de la tecnología educativa. De hecho, la falta de liderazgo público y de incentivos financieros ha posicionado a los inversionistas no solo como actores económicos, sino también como actores políticos, cuyas prioridades de inversión tienen implicaciones para la calidad de todo el ecosistema de la tecnología educativa. Para garantizar que el impacto educativo se convierta en el eje central de las decisiones de inversión, la gestión actual del impacto en la ed-tech debe basarse más en investigaciones transparentes que en hipótesis privadas.

ECOSISTEMA DE IMPACTO FRAGMENTADO

El problema comienza con los datos. La forma en que los financiadores de tecnología educativa exigen, informan y definen el impacto varía de un inversionista a otro. Por ejemplo, Owl VC evalúa el rendimiento de su cartera utilizando métricas relacionadas con la escala, el acceso, la diversidad y los resultados. Otro gran inversor estadounidense en tecnología educativa, Reach Capital, evalúa el impacto mediante calificaciones basadas en la escala, el acceso y la calidad. No existe una estandarización en la presentación ni en la recopilación de datos sobre el impacto por parte de los fondos de capital de riesgo de tecnología educativa, lo que dificulta la comparación entre informes.

La demanda de documentación sobre el impacto de la tecnología educativa varía también de un país a otro y de una escuela a otra. Solo en Estados Unidos, a pesar del marco nacional de evidencia establecido por la ley Every Student Succeeds Act (Cada Estudiante Triunfa; ESSA, por sus siglas en inglés), los distritos escolares difieren en cómo adquieren ed-tech para las escuelas. Algunos distritos exigen productos certificados por la ESSA, mientras que otros no. Algunos solicitan evaluaciones pedagógicas sobre la calidad de la tecnología educativa, a menudo revisando certificaciones como ISTE o Digital Promise. Además, algunos distritos han pue-

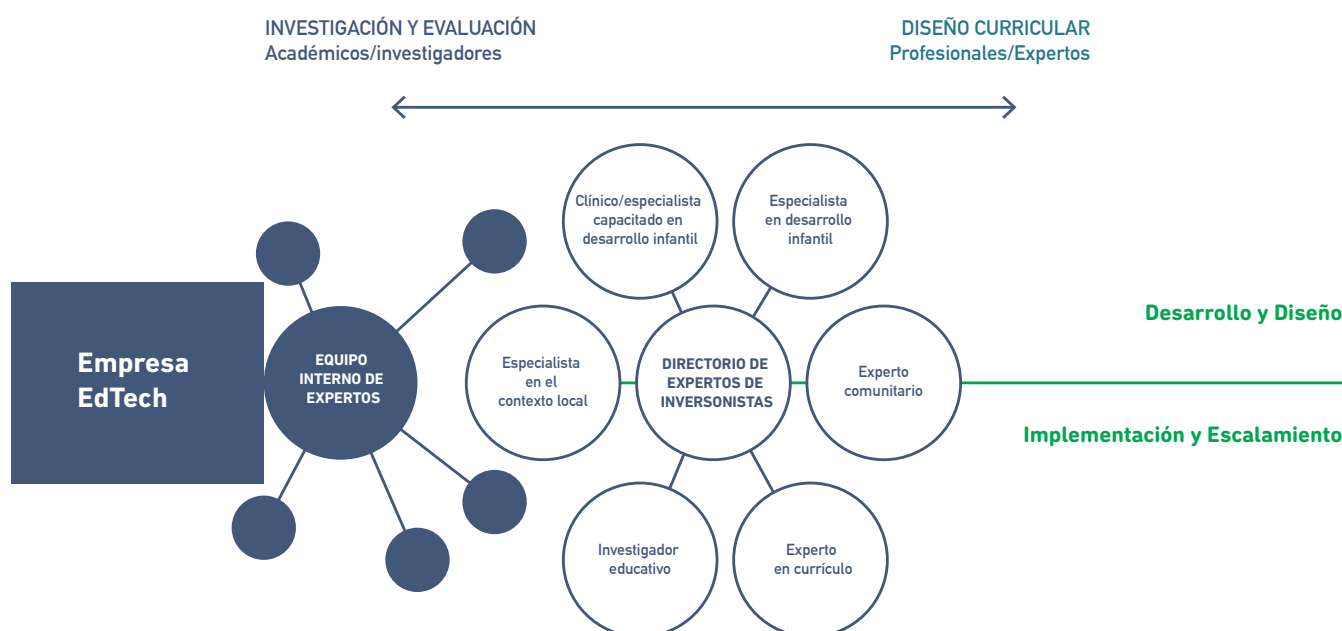
to en marcha un modelo de “precios basados en el valor”, inspirado en el sector salud (ahí llamado “adquisición basada en resultados”), según el cual el contrato de una empresa de tecnología educativa depende de los resultados positivos de los alumnos.

Entre las numerosas certificaciones, distintivos y más de 74 marcos para evaluar la tecnología educativa, existe el riesgo de crear un mercado de evidencias en lugar de un mercado basado en evidencias, donde las certificaciones y las evaluaciones de calidad se conviertan en un juego de números y no en un compromiso genuino con un impacto respaldado por la investigación. Además, si el impacto se determina únicamente en función de las inversiones, se corre el riesgo de imponer visiones normativas de la educación definidas por unos pocos privilegiados (aquellos con recursos), en vez de destacar el verdadero propósito de la educación: ser una fuerza igualadora para enfrentar las desigualdades.

Aquí se presentan cuatro maneras de unir el ecosistema de impacto de la tecnología educativa:

1. *Alinear las vías de impacto con los imperativos globales* | Aunque las métricas de impacto óptimas deben adaptarse a la misión de la empresa y el diseño del producto, también deberían contribuir a más de uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Las llamadas “5 E del impacto” —eficacia, efectividad, ética, equidad e impacto medioambiental (en inglés, environmental impact)—, son los cinco indicadores de impacto clave en las intervenciones educativas que, además, se alinean con los ODS. Sin embargo, los inversionistas y auditores de impacto deben considerar la interacción de estas vías en lugar de concentrarse únicamente en un objetivo de impacto: aunque una empresa pueda demostrar excelentes resultados en términos de eficacia, si sus logros generan daños ambientales o problemas éticos, su impacto global queda comprometido. Por lo tanto, es preferible lograr un equilibrio entre estas vías que destacar en un solo aspecto.

2. *Centrarse en el peso de las evidencias más que en su tipo* | El mercado de la evidencia en EE. UU. está configurado por la



agenda de la ley ESSA, un marco de evidencia impuesto por el Estado que clasifica la evidencia en cuatro niveles basados en el modelo médico de evidencia. El nivel más alto equivale a un ensayo controlado aleatorio, considerado la forma más confiable de evidencia de que algo funciona. Sin embargo, este modelo no es universalmente aceptado. Incluso en Estados Unidos, donde el modelo de evidencia de la ESSA tiene una larga trayectoria, muchos críticos destacan la preocupación de que los estrictos criterios de los ECA (ensayos controlados aleatorios) restan importancia al papel del profesorado en la valoración de la tecnología educativa en las aulas.

En contraste, el modelo de ciencias del aprendizaje reflejado en el modelo Rutina de Evaluación de la Evidencia en Edtech incluye la evaluación de la validez interna y externa, y es aplicable tanto a la evidencia cuantitativa como a la cualitativa. Por lo tanto, los financiadores deberían centrarse más en la calidad de la evidencia que en el tipo de evidencia a la hora de tomar decisiones de inversión.

3. Favorecer métricas de impacto receptivas y relevantes. | El impacto es un proceso bidireccional: las empresas deben someterse a auditorías, pero también deben considerarse socios que pueden aportar nuevas ideas para medir y comprender

el impacto. Por ello, los financiadores deben reconocer y recompensar las métricas de impacto que sean innovadoras y estén relacionadas con las políticas, tanto aquellas alineadas con esquemas internacionales estandarizados de evaluación, como PISA, como también las que incorporan el impacto de las herramientas más recientes de inteligencia artificial generativa (GenAI). El Consejo Nórdico de Investigación introdujo métricas de impacto para sus beneficiarios, como la formación de profesionales en materia de influencia política y la contribución a una consulta nacional. Muchas empresas de tecnología educativa participan activamente en este tipo de trabajo de impacto, como el cofinanciamiento por parte de LearnLab de ARC Collaborative, que reúne a ministerios de educación de todo el mundo en torno a la innovación educativa.

4. Priorizar la experiencia colectiva para lograr un mayor impacto. | En la fase inicial de crecimiento de una empresa, suele preferirse el asesoramiento de profesionales con experiencia práctica en lugar del de investigadores cualificados, debido a la creencia de que la aportación de los profesionales mejora las ventas y al temor de que la investigación pueda obstaculizar los esfuerzos de expansión (ya sea por el

tiempo que requiere la investigación o por el riesgo de obtener resultados negativos).

Sin embargo, es precisamente durante la fase inicial cuando la aportación de investigadores cualificados en métricas de impacto resulta crucial para las empresas. El desarrollo exitoso de la tecnología educativa para la educación básica y media superior requiere una combinación de conocimientos especializados de especialistas en planes de estudios, diseñadores de UX y LXD, y expertos en psicología o desarrollo. Para todas las iniciativas de tecnología educativa de impacto es esencial contar con un grupo estratégicamente coordinado de profesionales y mentores de investigación capaces de ofrecer apoyo en todas las etapas del crecimiento de la tecnología educativa (desarrollo, escalamiento, implementación y validación), y este grupo debería integrarse de forma más sistemática en aceleradoras, incubadoras y estudios de emprendimiento de tecnología educativa.

UN ECOSISTEMA DE IMPACTO

Alinear el retorno de inversión (RoI) con el impacto en el aprendizaje (retorno en educación, RoE) y el impacto social (retorno en comunidad, RoC) puede, en última instancia, ayudar a que el entorno de la tecnología educativa se convierta

en un ecosistema —o incluso en un bioma distinto— que lo diferencie claramente del sector fintech.

La viabilidad financiera de una industria colaborativa de este tipo puede garantizarse mediante diversas iniciativas de cofinanciamiento. Por ejemplo, las colaboraciones entre el mundo académico y la industria con las escuelas pueden financiarse a través de modelos de asociación público-privada que reduzcan los costos, ya que tanto los distritos escolares como las empresas ed-tech contribuyen al costo de probar las tecnologías en las escuelas. Los modelos de colaboración entre investigadores y empresas pueden impulsarse con microfinanciamientos (por ejemplo, en forma de presupuestos de investigación asignados a las empresas) y subvenciones a iniciativas locales de tecnología educativa, adaptadas a su fase y tamaño. Las fundaciones y los gobiernos pueden lograr un mayor impacto mediante iniciativas de financiamiento conjuntas (por ejemplo, el Tools Competition está cofinanciado por Schmidt Futures, The Walton Family Foundation y la Bill & Melinda Gates Foundation y AlleyCorp). La clave para que la ed-tech tenga un impacto positivo sostenido en la infancia a largo plazo será un modelo de financiamiento exitoso que se base en que todas las partes interesadas adopten una mentalidad de “unir y alinear” en lugar de “dividir y conquistar”. ●

NATALIA I. KUCIRKOVA es profesora investigadora afiliada a la Universidad de Stavanger (Noruega) y a la Open University y el University College London (Reino Unido). Es cofundadora de la red WIKIT, que conecta el mundo académico y la industria de la tecnología educativa.

Menos debate y más deliberación

La deliberación debería sustituir al debate como el ideal adoptado por universidades para abordar los problemas políticos y sociales más apremiantes.

JEFFREY KENNEDY Y SIMON PEK • TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

Los campus universitarios en Norteamérica son espacios cada vez más polarizados, tanto para las propias comunidades universitarias como para el público en general. En el último año, las protestas por la guerra de Gaza han dado lugar a acusaciones de incitación al odio, medidas disciplinarias, intervenciones policiales, agresiones violentas contra manifestantes, audiencias en el Congreso e incluso la dimisión de rectores universitarios. Antes de estas últimas controversias, las universidades ya estaban envueltas en conflictos por su forma de enfrentar la pandemia de COVID-19, y las disputas continúan en torno a los programas de promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión. En diversos temas, las encuestas realizadas en Estados Unidos revelan una marcada división partidista entre el estudiantado, mientras que la confianza en la educación superior se fragmenta cada vez más según las afinidades políticas del público.

Aunque no siempre hay consenso sobre los límites adecuados del debate, el ideal del debate como medio para abordar desacuerdos válidos en la universidad no suele cuestionarse. Pero ¿merece el debate su estatus privilegiado en el campus?

Incluso en sus formas más razonadas, el debate implica a dos partes enfrentadas que buscan derrotar a su oponente y ganar la discusión. Rara vez los participantes se detienen a reflexionar sobre los puntos de vista del otro. Tampoco se muestran dispuestos a revisar su pensamiento, admitir sus errores o construir a partir de los aportes del interlocutor. Basta pensar en la infinidad de videos en YouTube cuyos títulos

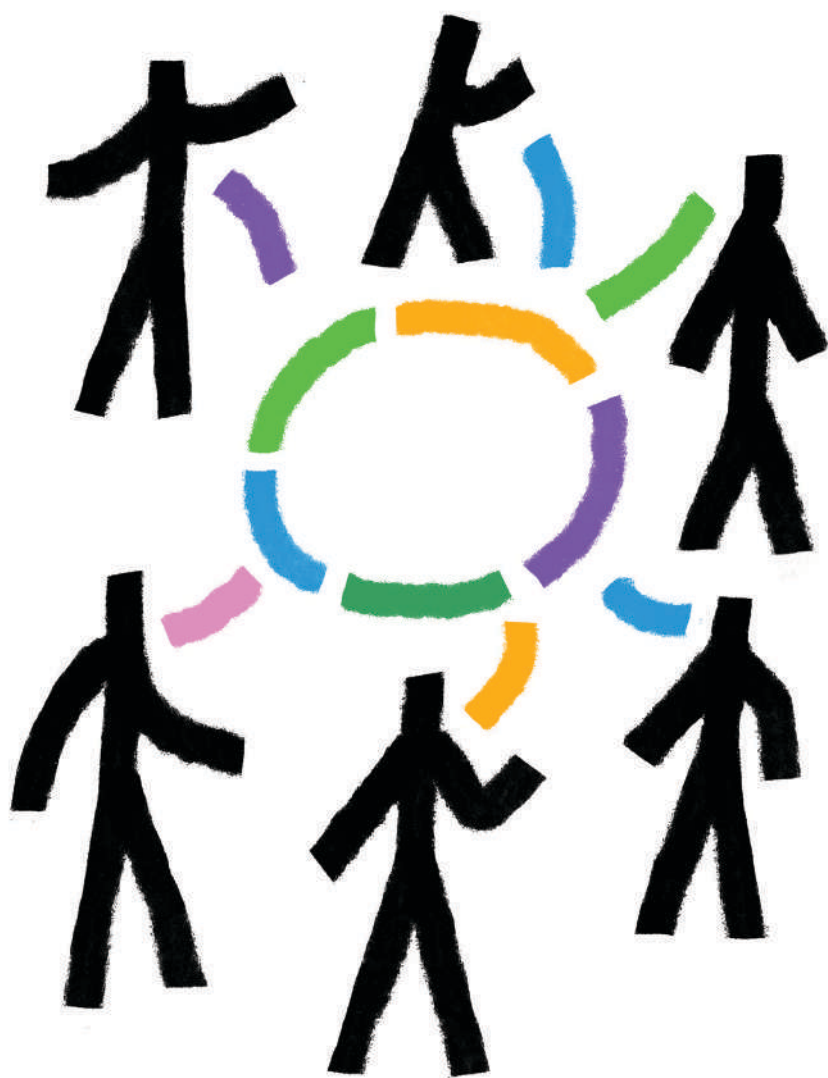
los proclaman que una persona “aniquila”, “destruye”, “despedaza” o “humilla” a su oponente.

Sin duda, el debate, al igual que la protesta, puede desempeñar un papel crucial en el discurso público. Pero en un contexto de polarización y creciente desconfianza en la educación superior, lo que las universidades necesitan es más deliberación y menos debate. Al igual que el debate, la deliberación implica el intercambio razonado de opiniones, pero no con el objetivo de ganar la discusión. En cambio, busca comprender mejor los problemas y las opciones, sopesar las posibles ventajas e inconvenientes de las diferentes posibilidades, establecer puntos en común y, en última instancia, formular el camino más justificable para avanzar. Más que persistencia y talento retórico, la deliberación exige humildad, voluntad de escuchar y reconocimiento de un interés común en la cuestión.

Cultivar la participación deliberativa y las capacidades para apoyarla es vital para las universidades. Si no encuentran formas de reducir la polarización y fomentar un diálogo más productivo, corren el riesgo de perder su legitimidad a los ojos de los estudiantes, el personal, las personas egresadas y el público. La deliberación también es clave para la misión educativa y cívica de las universidades. El carácter humilde, informado y crítico de las interacciones deliberativas ofrece un espacio para aprender sobre los problemas y considerar las diversas perspectivas que comparten los participantes. Del mismo modo, la deliberación tiene el potencial de inculcar en los ciudadanos, y en los futuros líderes que forman las universidades, el tipo de disposiciones que la democracia necesita.

INNOVACIONES UNIVERSITARIAS

A pesar de la ortodoxia del debate, las universidades actuales están siendo testigo de la aparición de iniciativas deliberativas tanto dentro como fuera de las aulas. Ya sea para la toma de decisiones internas, con fines pedagógicos o para facilitar el diálogo comunitario, estas iniciativas están poniendo a prueba el potencial de los enfoques deliberativos para apoyar el tipo de educación y compromiso que la democracia necesita.



Un ejemplo reciente y prometedor ha sido el uso de “minipúblicos” deliberativos. Se selecciona, mediante sorteo, a una muestra representativa de la comunidad universitaria o del estudiantado para que se informe sobre un determinado tema, escuche a personas expertas, delibere con el acompañamiento de facilitadores independientes y determine cómo proceder. Si bien la idea principal es encontrar una respuesta colectiva a una pregunta potencialmente divisiva, el proceso también puede servir como una experiencia cívica transformadora y educativa para los participantes, así como un modelo de normas y prácticas discursivas para quienes lo observan.

Por ejemplo, la asociación de estudiantes de la London School of Economics (Reino Unido) utilizó un minipúblico estudiantil como proceso central para reformar las estructuras democráticas de la asociación. La Facultad de Derecho de la Queen Mary University of London (Reino Unido) lo empleó para recabar la opinión de los estudiantes sobre la enseñanza durante la pandemia. Se han empleado enfoques similares con éxito en la Universidad de Victoria (Canadá), la Universidad Tecnológica de Swinburne (Australia) y la Universidad Paris-Est Créteil (Francia), mientras que en Australia se organizó un minipúblico interuniversitario de académicos del ámbito jurídico para desarrollar

normas comunes para promover la competencia cultural indígena en las facultades de derecho.

Las investigaciones previas y las que están en curso revelan el potencial de este tipo de iniciativas. Los minipúblicos han demostrado fomentar un diálogo inclusivo y respetuoso orientado al bien común. Los participantes han señalado una serie de beneficios, entre ellos un mayor conocimiento, desarrollo del pensamiento crítico, fortalecimiento de capacidades deliberativas como la escucha, un alto sentido de identidad colectiva y la confianza y la disposición para participar en otras actividades con una actitud reflexiva. Datos preliminares sobre la iniciativa de la London School of Economics, recopilados por nosotros en un proyecto de investigación colaborativo en curso, sugieren que los enfoques adoptados posteriormente por las autoridades responsables de su organización también podrían haber sido más deliberativos, y que las reformas resultantes estuvieron orientadas, a su vez, a fomentar una deliberación estudiantil más activa.

Otro avance crucial adopta un enfoque más directo al cultivar las capacidades y disposiciones deliberativas en el aula. Como práctica y filosofía educativa emergente, la pedagogía deliberativa adopta la deliberación como un método de enseñanza que facilita el aprendizaje profundo de temas seleccionados y fomenta importantes habilidades cívicas, como la escucha, la resolución de problemas y la capacidad para construir argumentos razonados. La enseñanza deliberativa se ha utilizado en diversas materias, como ciencias políticas, comunicación, ciencias, ingeniería y estudios de género. Se ha aplicado en enfoques semestrales o en actividades que abarcan un número menor de sesiones y puede desarrollarse con o sin recursos especiales, facilitadores o expertos.

Por ejemplo, el Wabash College de Indiana ha integrado actividades deliberativas en los cursos de biología y química de pregrado. Al abordar el cambio climático y la política energética en varias clases, los estudiantes reciben información sobre diferentes enfoques, junto con sus ventajas e inconvenientes, y cuentan con el apoyo de

facilitadores capacitados, tanto estudiantes como docentes, durante sus deliberaciones. Las investigaciones sobre los enfoques deliberativos en el aula sugieren una serie de beneficios potenciales, entre los que se incluyen la adquisición de conocimientos, el escrutinio y perfeccionamiento de opiniones previas, una disposición más participativa y colaborativa, y una mayor probabilidad de participar en iniciativas cívicas dentro y fuera del campus.

La enseñanza también puede apoyar la deliberación en la universidad y más allá de ella. Las clases que incluyen el aprendizaje de la deliberación pueden aprovechar posteriormente esos conocimientos para apoyar el diálogo con el público en general. Por ejemplo, estudiantes de educación del Spelman College, una universidad históricamente para mujeres afroamericanas en Atlanta, se capacitan en clase para actuar como facilitadoras de foros deliberativos comunitarios, en los que ciudadanos

lizado cerca de 750 minipúblicos deliberativos en la esfera pública, solo existen unos pocos ejemplos en las universidades. Y, sin descartar su impacto más amplio, el número de participantes directos en cualquier minipúblico es limitado. El ejemplo de la London School of Economics contó con un panel de 24 estudiantes, mientras que el enfoque más abierto y por invitación de la Convención Ciudadana Estudiantil de París incluyó a casi 450.

Para hacer realidad la promesa de la deliberación, las universidades deben hacer que estas y otras iniciativas deliberativas sean más comunes y más centrales en su cultura intelectual, educativa y política. Las instituciones deben buscar y cultivar este tipo de proyectos mediante financiamiento, infraestructura, reconocimiento y otros recursos. Dada la importancia de los enfoques deliberativos para sus misiones educativas y cívicas, las inversiones en ellos deben ser específicas y sostenidas.

sarrollen materiales justos y rigurosos que sirvan de base para la toma de decisiones de la comunidad local. De este modo, institucionaliza la pedagogía deliberativa en la universidad, con un mandato y una capacidad integrados para servir a la comunidad en general.

Pero las universidades pueden hacer más que establecer iniciativas para la deliberación. Deben convertirse ellas mismas en espacios deliberativos, incluso en su forma de gobernarse. En lugar de una gestión jerárquica o una competencia motivada por intereses propios, esto requiere un compromiso continuo con la toma de decisiones impulsada por el diálogo inclusivo y de buena fe, la reflexión crítica y la escucha genuina.

Las universidades deben dejar de erigir el debate como la cúspide de la excelencia educativa y el compromiso democrático. En su lugar, la deliberación debería tener el mismo reconocimiento, la misma pre-

La deliberación debería fomentarse como práctica habitual en las aulas tanto como se ha fomentado el debate en la vida universitaria.

comunes aprenden y discuten temas de interés público. Esto incluyó una sesión práctica en donde estudiantes facilitaron un foro dentro de su propia comunidad universitaria sobre la desigualdad racial en la educación. Al participar de esta manera, los estudiantes pueden conectar su propio aprendizaje con la visión de la comunidad y adquirir habilidades para facilitar los enfoques deliberativos. Al mismo tiempo, su aprendizaje contribuye a fomentar la deliberación fuera de la universidad.

DESPLAZAR EL DEBATE

La deliberación tiene un enorme potencial para abordar cuestiones de forma productiva, enriquecer la educación de los estudiantes y rejuvenecer el papel democrático de las universidades. Sin embargo, su presencia actual en la educación superior es escasa. Por ejemplo, aunque se han uti-

Por ejemplo, las universidades deberían contar con personal capacitado para apoyar la pedagogía deliberativa y la toma de decisiones. Asimismo, las oficinas universitarias, como las de asuntos estudiantiles, deberían tener el mandato de facilitar este tipo de iniciativas. Esto puede integrarse en las funciones y la formación existentes en materia de enseñanza y relaciones con la comunidad, con financiamiento adicional de donantes filantrópicos y subvenciones externas.

El Centro para la Deliberación Pública de la Universidad Estatal de Colorado, un centro dedicado específicamente a apoyar los enfoques deliberativos y el desarrollo de capacidades en el norte de Colorado, es una fuente de inspiración. A través de clases y prácticas integradas, el centro forma a estudiantes de diferentes especialidades para que actúen como facilitadores y de-

sencia en las aulas y la misma relevancia en la vida universitaria que históricamente ha tenido el debate. Incluso se podría imaginar un futuro en el que los clubes de debate estudiantil fueran sustituidos por clubes de deliberación. Aunque los títulos de videos deliberativos en YouTube quizá no serían tan llamativos, el futuro de las universidades, su legitimidad y la democracia que pretenden apoyar podrían depender de ello. ●

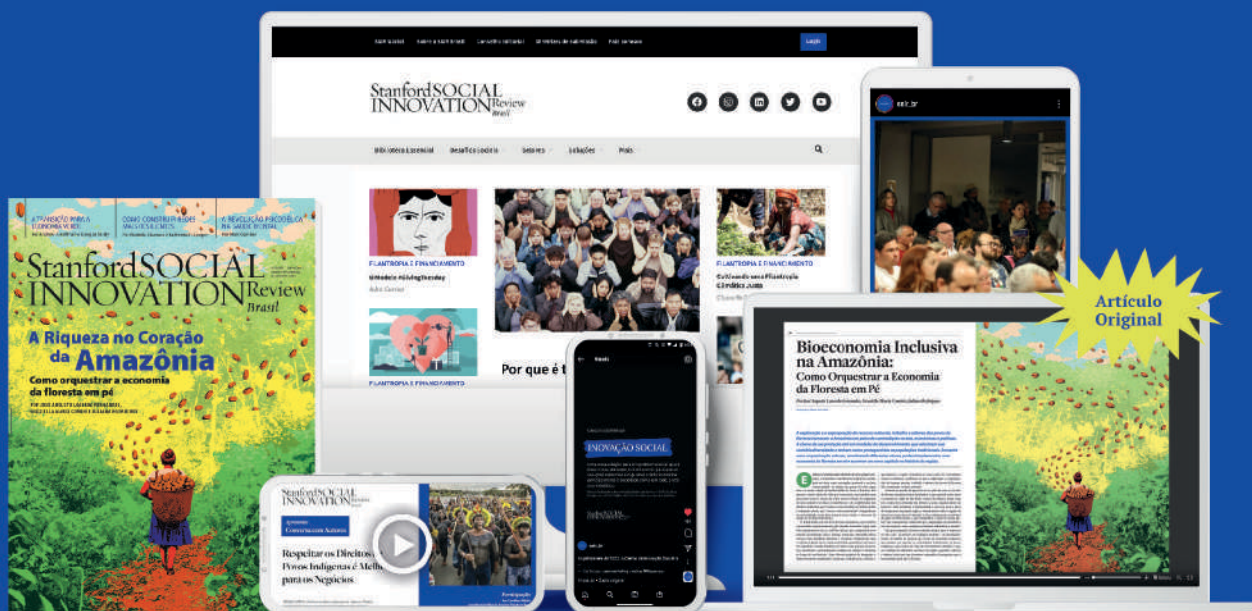
JEFFREY KENNEDY es profesor adjunto en la Facultad de Derecho de la Universidad McGill.

SIMON PEK es profesor asociado de empresa y sociedad en la Gustavson School of Business de la Universidad de Victoria.

StanfordSOCIAL INNOVATIONReview Brasil

Stanford Social Innovation Review, ahora en Brasil

SSIR Brasil busca promover, educar e inspirar a los agentes de cambio a través de artículos traducidos de alta calidad y contenido original, producido por investigadores y profesionales en torno a las soluciones creadas e implementadas en Brasil.



Como parte de SSIR Global Editions, pretendemos contribuir con acciones transformadoras en nuestra sociedad, motivando a toda una comunidad comprometida con la innovación social en todo el mundo. Y como parte de América Latina, sembramos no solo para visibilizar sino para estimular el intercambio de conocimientos y experiencias en la región.

ssir.com.br



Mantenedores institucionales



Stanford Social Innovation Review Brasil es una publicación de RFM Editores con licencia de Stanford Social Innovation Review.

INVESTIGACIÓN

Lo más destacado de las revistas académicas

COLABORACIÓN

Combatir la polarización

Las historias personales que resaltan la humildad y la vulnerabilidad pueden superar la desconfianza y la polarización.

DANIELA BLEI • TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

Durante décadas, los académicos han seguido la evolución de la polarización en todo el mundo, con datos que muestran aumentos históricos en los últimos años. Algunos investigadores han vinculado la polarización con el descenso de los niveles de confianza social; mientras que otros advierten sobre el retroceso democrático y la creciente desigualdad económica. La polarización no solo afecta la vida cívica, sino también los lugares de trabajo, las trayectorias profesionales y las relaciones personales.

Un nuevo artículo de David Hagmann, profesor adjunto de Gestión en la Escuela de Negocios de la Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong; Julia Minson, profesora asociada de Política Pública en la Harvard Kennedy School; y Catherine Tinsley, profesora de Gestión en la Escuela de Negocios McDonough de la Universidad de Georgetown, propone un antídoto: una estrategia de comunicación que denominan relato personal revelador.

Según los investigadores, es posible generar confianza mutua y mitigar la polarización cuando las personas comparten historias personales que reflejan su vulnerabilidad y humildad.

"Cuando la gente se da cuenta de que no está de acuerdo con alguien sobre un tema, su primer instinto es

intentar persuadir a la otra persona de que está equivocada", menciona Hagmann. "Quizá esté mal informada, quizá sean ignorantes, quizá tenga malas intenciones".

Hagmann y Minson hablaron sobre las pruebas contradictorias respecto a la eficacia de diversas estrategias de persuasión y se preguntaron si la persuasión era, en realidad, la medida de resultados equivocada.

Su investigación comenzó con una pregunta: ¿Y si generar confianza interpersonal, en lugar de intentar persuadir a los demás, fuera una mejor vía para superar las divisiones ideológicas?

En cinco estudios prerregistrados, los investigadores analizaron el papel del "relato personal revelador" en la construcción de confianza entre personas con posturas ideológicas distintas.

La frase significa que "no es una historia cualquiera", señala Hagmann. "Si te cuento una historia sobre alguien que he conocido y que tiene un problema, eso no sirve de nada.

Pero si la historia es personal para mí, y especialmente si admito alguna debilidad o revelo algo vergonzoso, entonces la otra persona piensa: 'No me está mintiendo simplemente; tiene una experiencia que da forma a su creencia'".

En sus experimentos con cientos de participantes reclutados, los investigadores crearon narrativas que abarcaban una variedad



de temas, en las que coincidía cada historia con un mensaje basado en datos. Por ejemplo, si el motivo del desacuerdo era un aumento del salario mínimo en Seattle, el mensaje basado en datos de alguien que se oponía a la política se expresaba así: “Yo vivo en Seattle, donde los estudios han revelado que las pequeñas empresas han tenido que despedir a trabajadores. Los precios de algunas tiendas han subido”.

Sin embargo, el relato personal revelador, también de un residente de Seattle, expresaba que, tras la subida del salario mínimo, él también había perdido su empleo y seguía luchando por encontrar trabajo. Los únicos puestos que había encontrado eran a tiempo parcial y sin prestaciones.

En consecuencia, su familia atravesaba un período difícil. Para el oyente, la vulnerabilidad aumentaba la credibilidad.

“A medida que la sociedad y los lugares de trabajo se vuelven cada vez más diversos y polarizados, encontrar formas de superar las divisiones es más crucial que nunca”, afirma David Broockman, profesor de Ciencias Políticas de la Universidad de California en Berkeley.

“Esta nueva y reveladora investigación ilustra de forma contundente el potencial de las narrativas para ayudar a afrontar este reto”.

Los investigadores descubrieron que las narraciones basadas en datos no generaban una mayor percepción de credibilidad. En cambio, los relatos humildes sobre dificultades personales aumentaban la percepción de fiabilidad e incluso de competencia del orador.

Cuanto más personales eran las revelaciones, mayor era la vulnerabilidad percibida del hablante y más alta la percepción de su fiabilidad. Los investigadores también descubrieron que añadir argumentos racionales basados en datos a las narrativas personales no afectó la confianza.

Las conclusiones de los investigadores indican que superar la desconfianza interpersonal es fundamental para fomentar la colaboración por encima de las diferencias ideológicas. Los datos deben ir acompañados de una historia personal que explique por qué el orador tiene una determinada opinión y esa historia debe revelar su vulnerabilidad o alguna experiencia de dificultad.

Las diferencias ideológicas aparecen cada vez con más frecuencia en contextos personales y profesionales, afectando colaboraciones de todo tipo. Trabajar en la generación de confianza puede ayudar a que las personas se vean entre sí bajo una nueva luz.

Para Hagmann, los resultados también sugieren que pequeños cambios en las preguntas de investigación pueden generar grandes respuestas. “Debe de haber cientos de artículos escritos sobre historias y persuasión, y sobre desacuerdos políticos y persuasión”, afirma Hagmann.

“Pero si pensamos en dimensiones que van más allá de la persuasión, podríamos contarlos con los dedos. Es tan natural pensar en cambiar de opinión cuando creemos que los demás están equivocados, que olvidamos que hay otros resultados que pueden ser igual o incluso más importantes. A veces, las ideas más reveladoras están a plena vista”. ●

David Hagmann, Julia A. Minson y Catherine H. Tinsley, Personal Narratives Build Trust Across Ideological Divides, *Journal of Applied Psychology*, (Las narrativas personales generan confianza más allá de las divisiones ideológicas) — a publicarse próximamente.

INVESTIGACIÓN

Los peligros de exigir demasiado a estudiantes de bajos ingresos

Presionar a los estudiantes de bajos ingresos para que trabajen más duro puede ser contraproducente.

DANIELA BLEI • EDICIÓN DE MANUEL TOVAR

Hace varios años, Teach for America (Enseñar para Estados Unidos, TFA, por sus siglas en inglés) asignó al profesor Tom Wooten a una secundaria de Nueva Orleans, situada dentro de una comunidad pobre y racializada. Wooten se dio cuenta de que sus alumnos de primero y segundo grado, los más prometedores y trabajadores, eran, a su vez, quienes más luchaban con la transición a la preparatoria —menos estructurada que la vida en la escuela secundaria— y luego a la universidad: un entorno escolar con una estructura casi mínima. Según datos del National Center for Education Statistics (Centro Nacional de Estadísticas de Educación, NCES, por sus siglas en inglés) solo el 15 por ciento de quienes pertenecen al 20 por ciento con bajos ingresos y asisten a la universidad obtienen una licenciatura ocho años después.

Wooten, ahora profesor adjunto de sociología en la Universidad Estatal de Luisiana, publicó un artículo que argumenta con contundencia cómo los estudiantes de bajos ingresos, que sueñan con un título universitario y prosperidad futura, suelen no conseguirlo. Dedicó dos años a un trabajo de campo etnográfico que le permitió ver hasta qué punto los mensajes y las expectativas culturales obstaculizan a los estudiantes brillantes de dichos ingresos.

“El concepto de agallas ha sido adoptado por un amplio sector de la sociedad”, afirma Wooten. “Cuando enseñaba en secundaria, teníamos carteles sobre la determinación. Dábamos discursos como entrenadores de fútbol a la hora del descanso sobre lo duro que tenían que trabajar los estudiantes para alcanzar sus sueños. En mi investigación, observé que los alumnos de secundaria recibían los mismos mensajes por parte de sus profesores. Apenas entendí que esto podía ser un problema cuando noté cómo se empujaban a aplicar estas lecciones en la universidad”.

Wooten descubrió que, a medida que los estudiantes de bajos ingresos se comprometían en exceso con cargas ambiciosas de lectura, puestos remunerados y actividades extraescolares, recurrían a un guión conocido: “No estoy trabajando lo suficiente. Tengo que ser más determinado. Es culpa mía”. Aquellos estudiantes que asumían más de lo que podían soportar —un error común en todos los universitarios y un peligro especial para los estudiantes en condiciones precarias— se culpaban a sí mismos de sus dificultades. “En lugar de reducir sus esfuerzos, los duplicaban”, dice Wooten. “Su diagnóstico era: ‘No estoy trabajando lo suficiente’”.

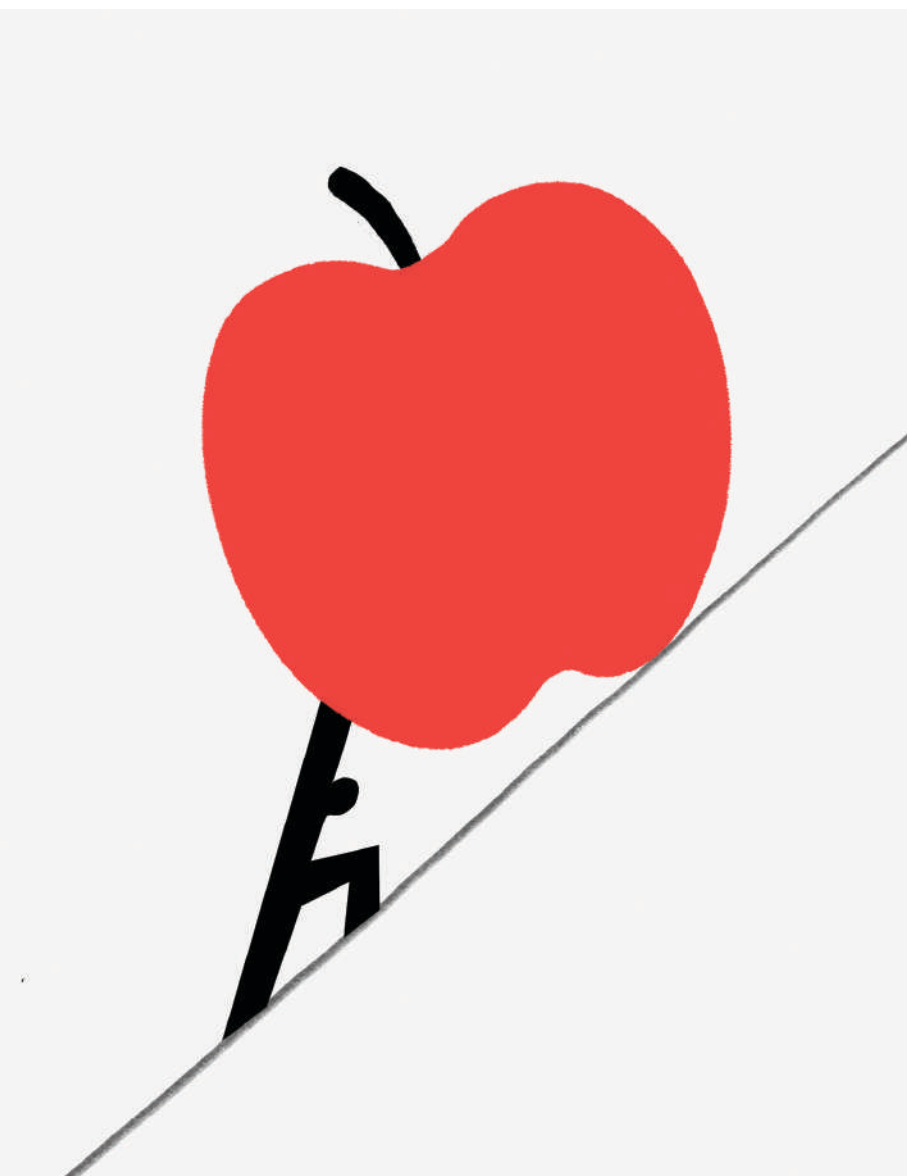
Durante su estancia en un par de clases de último curso, en dos institutos de Nueva Orleans, Wooten siguió a un grupo de ocho jóvenes afroestadounidenses. Se sentaba en escritorios vacíos al fondo del aula, llenaba cuadernos con observaciones y realizaba entrevistas. Para entablar relaciones y amistades Wooten se unió a los estudiantes en el almuerzo, en las excursiones, en los ensayos de la banda e, incluso, en el trabajo. A su vez, dedicó cientos de horas a conocer sus núcleos familiares y redes sociales. La mayoría de los estudiantes eran los primeros de la familia en asistir a la universidad. Wooten no tardó en comprender las razones por las que les costaba tanto la transición escolar.

Los mensajes culturales sobre las agallas —en particular, que los estudiantes desfavorecidos y racializados deben esforzarse más que la mayoría— son perjudiciales. “Conseguirlo requiere trabajo duro, pero tenemos que dejar de utilizar esta retórica exagerada sobre el esfuerzo cuando enseñamos a los jóvenes”, afirma Wooten. “Decirle a un estudiante: ‘Con calma’ o ‘A tu ritmo’ puede ser más beneficioso que decirle: ‘Da todo lo que tienes’”.

Además, la experiencia de los alumnos de crecer en la pobreza les dio una perspectiva motivacional muy diferente de la que suelen tener los educadores. “Un gran tema en los estudios cualitativos sobre educación, centrados en las aspiraciones de los niños pobres y racializados, es cómo la pobreza ocasiona que los estudiantes se rindan, pero no creo que esa sea la historia dominante en los Estados Unidos de la actualidad”, dice Wooten.

En cambio, descubrió que, para muchos jóvenes desfavorecidos, las circunstancias difíciles solo potenciaban su afán de superación.

“La pobreza fue una razón importante para que los participantes de mi estudio se comprometieran en exceso. Algunos tenían que trabajar para llegar a fin de mes. Otros tenían muchas ganas de perseguir sus sueños después de pasar toda su infancia anhelando oportunidades que nunca habían tenido”, recuerda Wooten. “Muchas investigaciones describen cómo la pobreza puede hacer que los chicos renuncien a sus sueños, pero yo vi, sobre todo, el proceso contrario. La pobreza parecía causar que los jóvenes a quienes conocí persiguieran sus sueños con mayor urgencia y fervor”. El esfuerzo tenía un doble filo: demasiado de él resultaba autodestructivo, lo que impedía la transición exitosa del estudiante a la universidad.



“Importantes estudios de ciencias sociales subrayan lo esenciales que son la tenacidad y persistencia de los jóvenes en el progreso académico”, afirma Annette Lareau, profesora de sociología de la Universidad de Pensilvania. “Este valioso trabajo de investigación problematiza dichos hallazgos, destacando las consecuencias negativas y no intencionadas del esfuerzo de los estudiantes”. ●

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

LIBROS

Títulos nuevos y destacados

Los riesgos de la IA están en nosotros

Según la filósofa Shannon Vallor en *The AI Mirror*, la inteligencia artificial no representa el fin de la humanidad, y no tendría porque serlo, siempre y cuando decidamos cambiar la forma en que la diseñamos y utilizamos.

JASMINE MCNEALY •

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

¿Qué es lo que sucede con una persona, o una especie inteligente, cuando se deja de contar su propia historia?, se pregunta la filósofa Shannon Vallor al comienzo de su nuevo libro. *The AI Mirror: How to Reclaim Our Humanity in an Age of Machine Thinking* (El espejo de la IA: cómo recuperar nuestra humanidad en la era del pensamiento de máquina). ¿Qué perdemos cuando el autoconocimiento y la autodeterminación ceden ante el poder predictivo de un algoritmo opaco?

Las tecnologías emergentes y de rápido desarrollo siempre han despertado un pánico existencial en torno al futuro de la humanidad. A principios del siglo XIX, Frankenstein, de Mary Shelley, describía el impresionante potencial de la electricidad para dar vida.

En el siglo XX, los géneros de ciencia ficción y fantasía ilustraban futuros imaginarios relacionados con las tecnologías nucleares y los encuentros con extraterrestres. De manera similar, la ansiedad frente a la inteligencia artificial (IA), afirma Vallor, no surge de una amenaza real y externa, sino de una amenaza que proviene



The AI Mirror: How to Reclaim Our Humanity in an Age of Machine Thinking
Shannon Vallor

272 páginas, Oxford University Press, 2024

de los propios seres humanos y sus decisiones. “La IA no nos amenaza como una futura sucesora de los seres humanos”, escribe. “No es un enemigo externo que invade nuestro territorio. Nos amenaza desde dentro de nuestra propia humanidad”.

De hecho, Vallor sostiene que no es la tecnología en sí la que resulta peligrosa, sino quienes la diseñan. La IA tiene como base “los valores de las sociedades posindustriales ricas que la crean”, por lo que “es un espejo en el que nos vemos, no como deberíamos ser ni como podríamos ser, sino como realmente somos y hemos sido durante mucho tiempo”, explica.

Los algoritmos de la tecnología automatizada están compuestos por patrones de prejuicios y sesgos humanos que han dado lugar a conocidos fracasos públicos de la inteligencia artificial.

Un ejemplo claro es la herramienta interna de reclutamiento de Amazon, diseñada para eliminar el sesgo humano mediante aprendizaje automático. En 2018, la compañía tuvo que desecharla al descubrir que penalizaba sistemáticamente a las mujeres en sus evaluaciones. Otro caso es el estudio realizado por ProPublica en 2016, el cual reveló que una herramienta algorítmica usada por los tribunales para decisiones de fianza y sentencia predecía reincidencia de forma errónea en casi el doble de casos cuando se trataba de personas de color, en comparación con personas blancas.

La afirmación más contundente de Vallor es que la mayor amenaza de la IA para la humanidad radica en su capacidad para hacer que olvidemos lo que nos hace humanos —nuestra facultad de actuar, crear y cuidar—, ya que está “construida íntegramente a partir de la amalgama de datos históricos de la humanidad y se basa en algoritmos optimizados que están matemáticamente garantizados para reproducir los patrones insostenibles del pasado”.

Para ilustrar su argumento, Vallor recurre al mito de Narciso: un joven apuesto que quedó cautivado por la belleza de su propio reflejo en el agua de un estanque. Tan enamorado estaba de esa imagen, que fue incapaz de apartarse de ella y acabó muriendo de hambre mientras esperaba que esa persona saliera del agua.

“Nuestra dependencia de estos espejos para conocernos a nosotros mismos corre el riesgo de dejarnos cautivos, como Narciso, incapaces de avanzar y dejar atrás lo que nos muestra el espejo”, escribe Vallor. “Justo en un momento en que el cambio climático acelerado, el colapso de la biodiversidad y la inestabilidad política mundial nos exigen imaginar nuevas y más inteligentes formas de convivencia, la inteligencia artificial nos mantiene paralizados, fascinados por las infinitas variaciones de

un pasado reflejado, que solo la magia del marketing logra disfrazar de futuro”.

Vallor afirma que nuestra fascinación colectiva y el optimismo generalizado en torno a la IA, de la misma forma que a Narciso lo encantó su reflejo, nos han llevado a ignorar las realidades y limitaciones de lo que observamos. Y, nuevamente como Narciso, no somos capaces de reconocer el reflejo que observamos en el espejo de la IA, que solo nos ofrece una visión distorsionada de nuestra humanidad. Al permitir que los sistemas de IA definan lo que es una expresión ideal de nosotros mismos, estamos “renunciando a toda esperanza de convertirnos en algo más de lo que ya somos”, argumenta Vallor, “[porque] estas herramientas se utilizan cada vez más para decirnos quiénes somos, qué podemos hacer y en quiénes nos convertiremos”.

nuestras virtudes y nuestros vicios”, afirma. “Son estas herramientas las que se utilizan cada vez más para decirnos quiénes somos, qué podemos hacer y en quiénes nos convertiremos”.

Por lo tanto, los sistemas de IA se presentan como alternativas más óptimas, eficientes, precisas y satisfactorias, que los propios seres humanos, no solo en el ámbito laboral, sino también en las relaciones interpersonales. Según Vallor, la creencia sobre la superioridad de la IA representa una sentencia de muerte para la humanidad. “Es la erosión gradual de la confianza moral y política de los seres humanos en nosotros mismos y en los demás”, escribe.

Debemos recuperar la inteligencia artificial y, en general, la cultura tecnológica para orientarlas hacia una visión moral sostenible.

tarias y civilizatorias sin precedentes para la humanidad”, afirma. “¿Intentarías escalar una montaña peligrosa y desconocida guiándote por un espejo que solo muestra lo que dejas atrás?”

Sin embargo, Vallor no adopta una visión apocalíptica de la inteligencia artificial, porque, una vez más, los humanos hemos creado la IA y, por lo tanto, tenemos el poder de cambiarla. Reorientar nuestra relación con la IA exige un cambio en los valores y, específicamente, un “cambio en lo que la tecnología significa para nosotros, en lo que pensamos y se nos enseña que es su propósito,” afirma. Debemos destruir la jerarquía entre la IA y los humanos que nosotros mismos hemos creado.

Vallor nos recuerda, en primer lugar, que a nivel personal, la tecnología no es algo artificial, sino inherente a la crea-

Debemos recuperar la inteligencia artificial y, en general, la cultura tecnológica para orientarlas hacia una visión moral sostenible.

El uso que Vallor hace de la metáfora del espejo va más allá de una simple descripción de la naturaleza de los sistemas de IA y su relación con los seres humanos como un reflejo. Los espejos analógicos, señala, producen un reflejo de nosotros mismos únicamente cuando nos miramos en ellos; en cambio, los espejos digitales, como la IA, nunca dejan de mostrar algo parecido a un reflejo incluso cuando estamos ausentes. De esta forma se crea la ilusión de que ofrecen sensibilidad y esto tiene el potencial de engañar y hacernos creer que la máquina es como nosotros o incluso más inteligente.

“El fenómeno del espejo de la IA se manifiesta en [...] modelos de aprendizaje automáticos que son alimentados por datos y diseñados para recopilar, asimilar y proyectar una imagen de aquello que más se aproxima a nuestro ser: las palabras, los movimientos, las creencias, los juicios, las preferencias y los prejuicios humanos,

“En los próximos años, escucharemos la misma canción una y otra vez: que los seres humanos somos más lentos, más débiles, menos fiables, más parciales, menos racionales, menos capaces y, en última instancia, menos valiosos que nuestro reflejo de IA”.

Para Vallor, la fuente del problema es también parte de la solución. “Nosotros somos la fuente del peligro que la IA representa para nosotros mismos, y eso es algo bueno, porque significa que tenemos el poder de resistir y el poder de sanar”. El hecho mismo de que los seres humanos tengamos control sobre la tecnología es, precisamente, lo que Vallor nos insta a recordar si queremos reimaginar el propósito y los usos de la IA de cara al futuro.

Sin embargo, mientras la IA siga siendo un espejo que refleja el pasado de la humanidad, no nos servirá para encontrar soluciones a nuestros problemas más urgentes. “Nos enfrentamos a crisis plane-

ción humana. Aquí recurre al concepto del filósofo español José Ortega y Gasset, es decir, “la tarea de crearnos a nosotros mismos”, en la que las tecnologías son algunas de las influencias que afectan materialmente la forma en que damos forma a nuestras vidas.

La ética de la construcción de uno mismo se relaciona, en este sentido, con el esfuerzo ético que también se requiere a nivel social. “Debemos recuperar la inteligencia artificial y, en general, la cultura tecnológica para orientarlas hacia una visión moral sostenible”, afirma. “Necesitamos un proyecto heroico común; un movimiento de autofabricación colectiva, guiado por una sabiduría práctica y creativa, que nos permita explorar juntos nuevas y mejores posibilidades tecnomorales.

Vallor comienza esta sección con una aclaración: su libro no trata sobre cómo gobernar ni regular la inteligencia artificial. Reconoce que sus propuestas son

más bien ideas que soluciones fundamentadas en datos. Su primer paso para transformar “lo que la tecnología significa para nosotros” es un llamado idealista a “modificar los incentivos económicos del ecosistema actual de la IA, que solo buscan beneficios a corto plazo y resultan directamente incompatibles con un futuro humano sostenible”.

Pero en lugar de culpar al capitalismo como el motor principal de la industria de la IA, Vallor dirige su atención a lo que considera una falsa dicotomía entre regulación e innovación. Políticos y empresarios por igual promueven esta dicotomía para obstaculizar la regulación gubernamental necesaria de la industria, especialmente en lo que respecta a sus externalidades negativas, como las emisiones de carbono.

Sin embargo, Vallor sostiene que “el problema no es que no sepamos cómo gobernar tecnologías peligrosas. Sí lo sabemos. El problema es que renunciamos a la voluntad política de hacerlo, en gran parte porque aceptamos una historia que nos decía que la regulación es enemiga de la innovación. Sabemos que eso es falso, porque la historia nos lo demuestra”, afirma, señalando como ejemplo la regulación de las industrias automotriz,

aeronáutica y aeroespacial en el siglo XX. Por ejemplo, la existencia de prácticas de ingeniería en seguridad, licencias de conducir y leyes de tránsito no ha detenido la innovación en la industria automotriz; cada vez más fabricantes están adoptando vehículos híbridos y totalmente eléctricos para alinearse con nuestras necesidades climáticas y de sostenibilidad.

Vallor sostiene que, para que la IA tenga un uso verdaderamente positivo, debemos considerar su potencial como herramienta de cuidado. Por ejemplo, podría emplearse para identificar y corregir injusticias en el sistema de salud, investigar casos de corrupción institucional o crear y sostener redes de apoyo mutuo.

Vallor sostiene que, si logramos que la IA trascienda su rol como un reflejo de la eficiencia y se transforme en un auténtico “acto de generosidad”, entonces podrá convertirse en una fuerza de cuidado: “para ofrecer lo necesario a quienes luchan por sobrevivir; para proteger, sanar y restaurar; para educar con propósito; para alimentar, acompañar y reconfortar”.

El difícil trabajo de la autorreflexión y análisis es la base de la acción colectiva necesaria para cambiar políticas y normas sociales. Aunque es un gran reto, no está fuera del alcance de lo que muchas comu-

nidades ya están haciendo. Por ejemplo, algunas comunidades indígenas están usando la inteligencia artificial para recuperar sus lenguas nativas y establecer formas de gobernanza que garanticen el control sobre su propia información y quién puede utilizarla.

Algunas comunidades están empleando la inteligencia artificial para proteger la biodiversidad, mientras que otras están desarrollando y administrando sus propios repositorios de datos con el fin de combatir las desigualdades en el sistema de salud.

Aunque carece de recomendaciones concretas o instrucciones paso a paso para evitar los terrores provocados por la IA, The AI Mirror logra romper el espejo en sí; sus ilusiones, sus mitos de supremacía y divinidad. Vallor insta a los lectores a recordar que la IA es una herramienta que nosotros mismos hemos creado, y que depende de nosotros decidir usarla al servicio de los demás, como parte de nuestra responsabilidad colectiva entre nosotros y con el planeta. ●

JASMINE MCNEALY es profesora en la Facultad de Periodismo y Comunicaciones de la Universidad de Florida.



**Tecnológico
de Monterrey**

**StanfordSOCIAL
INNOVATION**
Review
En Español

15 MINUTOS PARA... SER UN LÍDER COLABORATIVO

con **Carolina Nieto**

Preguntas de nuestros lectores a la directora de Ashoka México, Centroamérica y el Caribe y autora de “Del individualismo al coliderazgo”.

ssires.tec.mx/15minutospara



MIRADA SSIR EN ESPAÑOL

Imágenes que inspiran a nuestra región

Cuando la sabiduría ancestral maya se entrelaza con la innovación

¡ARTÍCULO
ORIGINAL
EN ESPAÑOL!

FOTOGRAFÍA Y TEXTO DE ÁNGEL SOLÍS • EDICIÓN DE MANUEL TOVAR

Cecilia, una mujer maya, vive por primera vez una experiencia inmersiva en realidad virtual. A través de un visor, se encuentra con su propia historia contada desde lo ancestral. En ese instante, memoria y futuro dialogan. La curiosidad y el anhelo de dejar huella convergen en un mismo punto del tiempo y el espacio.

Desde 2017, en Kukulmat hemos explorado ese punto de encuentro entre tradición e innovación, integrando tecnologías emergentes en experiencias vivenciales junto a comunidades indígenas de Chiapas. Partimos desde la raíz comunitaria: activamos el gen colectivo y escuchamos las historias que nos conectan con el pasado e inspiran a imaginar futuros posibles.

Así, tejemos puentes entre la sabiduría ancestral y los avances tecnológicos, impulsando nuevos liderazgos, pensamiento creativo y formas de aprendizaje que se sostienen en la cosmovisión, la identidad y el territorio. Porque el futuro se sueña y se construye en comunidad.

Un ejemplo vivo de esta visión es nuestro programa Embajadores Culturales, del cual nació Hijxs del Maíz, un libro colaborativo que reúne las voces,

anhelos y propuestas de jóvenes indígenas comprometidos con liderar el cambio en sus comunidades. Este programa ha sido posible gracias a la alianza entre instituciones educativas, voluntarios, organizaciones sociales y, sobre todo, la participación activa del ecosistema local.

En palabras de Eduardo Galeano, nos preguntamos: “¿A quién desarrolla el desarrollo?” Y encontramos una respuesta en el acto de abrir las puertas del conocimiento, y de romper los muros entre lo académico y lo vivencial. Cuando las instituciones educativas se conectan con su entorno, y el conocimiento circula libre, en diálogo con la realidad, la transformación no solo es posible: ya está en marcha.

El desarrollo no ocurre cuando unos pocos avanzan, sino cuando caminamos juntos al ritmo de nuestros saberes, raíces y sueños compartidos. ●

ÁNGEL SOLÍS es fundador de Kukulmat.mx, una iniciativa que integra educación, tecnología y cultura para fortalecer la identidad colectiva y ampliar las oportunidades de comunidades indígenas en México. Es Licenciado en Ingeniería Mecatrónica por el Tecnológico de Monterrey.



La Enredadera

Hijos
del maíz

"Antes, era analista de riesgo de crédito. Ahora, decidí transicionar hacia temas de inversión de impacto y sostenibilidad ambiental.

Por fin estoy poniendo mis talentos y energía en algo que sirva a la gente. SSIR en Español se ha vuelto una fuente de información clave para este cambio."

Angie Sánchez

 Cali, Colombia



Sigamos acompañando a **agentes de cambio** a transformar el mundo.

Conoce y comparte el reporte anual de logros y avances de Ruta Azul 2023-2024



tec.mx/ruta-azul



StanfordSOCIAL INNOVATIONReview

En Español



Patrocina una serie

Visibiliza los aprendizajes y labor social de tu organización, e impulsa una serie de artículos sobre los desafíos y soluciones con los que mides tu impacto social.



Dona a la revista

Sé parte de una comunidad filantrópica convencida en perfeccionar prácticas y acercar herramientas para hacer de la región hispanohablante un lugar donde se habla de innovación social.



Invita a SSIR en Español como *media partner*

Difundimos tus eventos y programas para
compartir los mejores momentos con
nuestra comunidad especializada.

Esríbenos a **ssir-es@servicios.tec.mx**

