Stanford Social Innovation Review en Español

CONSTRUYENDO UNA SOCIEDAD ESTADOUNIDENSE DE LA PROPIEDAD
Por Elwood M. Hopkins

LA PROMESA DE LAS FRANQUICIAS DEL SECTOR SOCIAL
Por Greg Starbird, Fiona Wilson y E. Hachemi Aliouche

CÓMO DESARROLLAR EL MÚSCULO COLABORATIVO DE LAS CIUDADES
Por the Bloomberg Harvard City Leadership Initiative

Stanford SOCIAL INNOVATION Review
En Español
PRIMAVERA 2021
VOLUMEN 1, NÚMERO 2



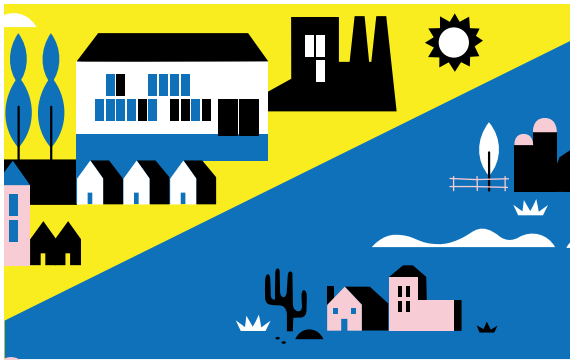
Lo rural como un punto ciego de la filantropía

Las comunidades con mayores dificultades económicas tienen menos probabilidades de solicitar financiación y menos posibilidades de disponer de recursos locales para abordar la desigualdad. Los donantes de fondos deben repensar sus estrategias para asegurarse de que sus recursos se dirijan a donde puedan hacer el mayor bien.
Por Robert Atkins, Sarah Allred y Daniel Hart

CONTENIDOS

DESTACADOS

EN PORTADA
Ilustración por Tracy Walker



28

Lo rural como un punto ciego de la filantropía

POR ROBERT ATKINS, SARAH ALLRED Y DANIEL HART

Las comunidades con mayores dificultades económicas tienen menos probabilidades de solicitar financiación y menos posibilidades de disponer de recursos locales para abordar la desigualdad. Los donantes de fondos deben repensar sus estrategias para asegurarse de que sus recursos se dirijan a donde puedan hacer el mayor bien.



38

Construyendo una sociedad estadounidense de la propiedad

POR ELWOOD M. HOPKINS

Los fideicomisos de inversión vecinal pueden ayudar a crear economías más inclusivas en las ciudades y restaurar el tejido de la democracia estadounidense.

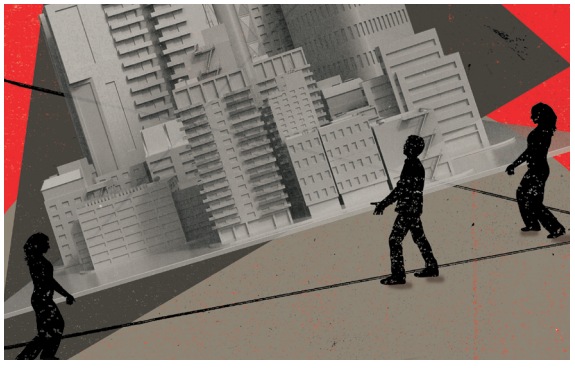


48

La promesa de las franquicias del sector social

POR GREG STARBIRD, FIONA WILSON Y E. HACHEMI ALIOUCHE

El crecimiento masivo de franquicias comerciales como McDonald's ofrece inspiración para escalar el impacto social. Aunque todavía son muy jóvenes, las franquicias del sector social están generando una serie de empresas exitosas que ofrecen lecciones para una mayor expansión.



59

Cómo desarrollar el músculo colaborativo de las ciudades

POR JORRIT DE JONG, AMY EDMONDSON, MARK MOORE, HANNAH RILEY BOWLES, JAN RIVKIN, EVA FLAVIA MARTÍNEZ ORBEGOZO Y SANTIAGO PULIDO-GOMEZ

Los problemas más urgentes a los que se enfrentan las ciudades requieren soluciones multiagenciales e intersectoriales. Ofrecemos herramientas para facilitar el proceso de diagnóstico y resolución de problemas rompiendo silos para construir ciudades.

La comunidad de ayuda internacional sufre un hambre de certeza que impide el cultivo de sistemas sólidos para hacer frente a la incertidumbre y limita las decisiones de financiación.

— DE *HACIENDO EL DESARROLLO DE MANERA DIFERENTE* P. 72

SECCIONES

4 NOTA DEL EDITOR

La brecha urbana y rural

5 SSIR ONLINE

Design Thinking para el cultivo del suelo / Posteridad y gastos de las fundaciones / Debate sobre el gasto de las fundaciones druante la crisis / Rehabilitar a la república

6 QUÉ HAY DE NUEVO

Rediseñando DEI / Soluciones de movilidad inclusiva / Tecnología de la liberación / La activista climática de África

11 INFORME DE CAMPO

Filantropía integradora

La Iniciativa del Este del Congo está transformando la ayuda extranjera al promover, invertir y asociarse con organizaciones de la comunidad.

POR ABIGAIL HIGGINS

13 Soluciones frugales

Una iniciativa pionera está mostrando cómo las organizaciones financieras tradicionales pueden co-crear con organizaciones sin fines de lucro y empresarios para mejorar la salud financiera de todos los estadounidenses.

POR NAVI RADJOU

15 Pesca precisa

SmartCatch implementa tecnología digital para ayudar a que la industria mundial de la pesca comercial sea más sostenible.

POR GORDON FELLER

18 ESTUDIO DE CASO

La revolución psicodélica en la salud mental

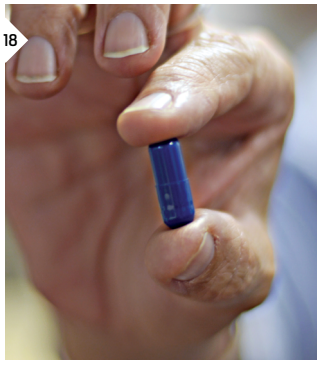
Rick Doblin lanzó la Asociación Multidisciplinaria de Estudios Psicodélicos en 1986 para investigar y abogar por el uso de LSD, hongos mágicos y éxtasis para tratar enfermedades mentales. Después de más de tres décadas de trabajo, ha encontrado su momento.

BY MARC GUNTHER



6


11


18



69

PUNTO DE VISTA

67 Cerrar la brecha entre la investigación y la práctica en la educación

Las alianzas para prácticas de investigación pueden ayudar a investigadores académicos y líderes de los distritos escolares a descubrir lo que funciona para las escuelas y salones de clase.

POR LAURA WENTWORTH, RITU KHANNA, MICHELLE NAYFACK Y DANIEL SCHWARTZ

69 La infraestructura de movilización cívica en una era de amenazas existenciales

La sociedad civil brasileña trabajó junta para obtener el ingreso básico para los pobres. Su éxito ilustra cómo las organizaciones deben interconectarse para garantizar los derechos y promover el cambio social.

POR ALESSANDRA OROFINO, MANOELA MIKLOS Y MIGUEL LAGO

72 Haciendo el desarrollo de manera diferente

La ayuda internacional debe utilizar diferentes enfoques para abordar los enormes problemas sistémicos que busca resolver.

POR LENI WILD

75 INVESTIGACIÓN

El voluntariado y el liderazgo desinteresado / ¿Qué tipos de protestas son las que funcionan? / Ciudadanos-donantes del mundo / Boicots y consejos de administración

RESEÑA DE LIBROS

80 Hagamos Estados Unidos "nosotros" otra vez

The Upswing de Robert D. Putnam y Shaylyn Romney Garrett

RESEÑA POR MATT YGLESIAS

82 Externalizar la gobernanza

The Privatized State de Chiara Cordelli

RESEÑA POR SARA ANGEVINE

85 Librero Digital

86 ÚLTIMA MIRADA

Esperanza en el horizonte

NOTA DEL EDITOR

La brecha urbana y rural

POR ERIC NEE / TRADUCCIÓN POR LETICIA NERIA

Pregunte a los estadounidenses qué partes del país son las más afectadas por la pobreza, y probablemente hablarán de ciudades como Cleveland, Baltimore y San Luis. No es probable que mencionen zonas rurales en estados como Mississippi, Nuevo México y Arkansas.

Sin embargo, la tasa de pobreza es significativamente mayor en la zona rural de Estados Unidos que en la urbana. De acuerdo a los datos más recientes del gobierno federal, en 2018 la tasa de pobreza en las áreas metropolitanas fue del 12.6%, mientras que la tasa de pobreza en las zonas no metropolitanas fue del 16.1%, ¡arriba del 25% más!

Y la pobreza es solo una de las áreas en las que existe una división entre lo urbano y lo rural. Las zonas rurales tienen menos instituciones culturales, menos colegios y universidades, menos organizaciones no lucrativas, menos servicios sociales, menos empleos, y la lista continúa.

Dada esta disparidad, cabría pensar que los filántropos estarían invirtiendo dinero en las zonas rurales. Lamentablemente, este no es el caso. De hecho, es lo contrario, y los filántropos han invertido mucho más dinero en áreas urbanas.

Según un estudio del gobierno de Estados Unidos sobre más de las 1,200 mayores fundaciones estadounidenses, "el valor real promedio de las subvenciones de las grandes fundaciones a organizaciones con sede en condados no metropolitanos de 2005 a 2010, fue de unos 88 dólares per cápita (al valor del dólar en 2010), menos de la mitad del promedio (192 per cápita) entregado a las organizaciones en condados metropolitanos". ¿Por qué tantos filántropos estadounidenses ignoran las áreas rurales, y qué se puede hacer para resolver este vacío? Esas son las preguntas que los autores de "Philanthropy's Rural Blind Spot" ("El punto ciego rural de la filantropía") buscan responder en nuestro artículo de portada de este número de primavera 2021 de *Stanford Social Innovation Review*.

Una de las razones para esta vacío es que las mayores fundaciones estadounidenses tienen su sede en áreas urbanas. De las diez fundaciones estadounidenses con las mayores donaciones, todas, a excepción de la Fundación W.K. Kellog (Battle Creek, Michigan) y la fundación Robert Wood Johnson (Princeton, New Jersey) tienen su sede en grandes áreas metropolitanas.

Por supuesto, existen fundaciones comunitarias con sede en zonas rurales, pero son más pequeñas que sus pares urbanas. Para la mayoría, las fundaciones privadas y la filantropía empresarial existen en una burbuja urbana, aislada en gran medida del resto del país.

No es que los filántropos tengan que viajar lejos de casa para encontrar la pobreza rural. Está justo a las afueras de su puerta, como en el norte del estado de Nueva York o en el Valle Central de California. El artículo analiza detenidamente a Nueva Jersey como un ejemplo de la división, y muestra que el sur rural de Nueva Jersey recibe mucho menos dinero de filantropía que la zona norte urbana de Nueva Jersey.

Una de las otras razones por las que las zonas rurales no reciben tanto dinero de la filantropía es que no tienen tantas organizaciones sin fines lucro como las áreas urbanas. Como resultado, hay menos solicitudes de subvención de las zonas rurales, y las que son presentadas tienen más probabilidades de ser rechazadas que aquellas que vienen de zonas urbanas.

Los filántropos no son los únicos que han ignorado las zonas rurales. El gobierno y las empresas también son culpables. Pensemos en la brecha digital. Pero a diferencia de los sectores públicos y privados, la filantropía tiene la habilidad de cambiar dónde y cómo invierte rápidamente, si así lo decide.

Stanford SOCIAL INNOVATION Review
En Español

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

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

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

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

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

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

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

SSIR ONLINE

SELECCIÓN DE CONTENIDO EXCLUSIVO EN ssires.tec.mx

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

Design Thinking para el cultivo del suelo

ONLINE: "Utilizar el *design thinking* para abordar el cambio climático cuando 'lo que se sabe ya no funciona' ", por Sarah Stein Greenberg y Madhuri Karak



Agricultores trabajan en un campo de cebollas en El Moral, Valle del Cauca, Colombia.

Algunos pequeños agricultores ya no pueden depender de los métodos agrícolas tradicionales para realizar sus cosechas, debido a que el cambio climático desestabiliza las temporadas de cultivo y hace que sus tierras sean menos productivas. En este ensayo, Greenberg y Karak exploran cómo los principios inclusivos y colaborativos del *design thinking* han ayudado a estos agricultores a gestionar la productividad del suelo. El artículo es uno de los muchos que *SSIR Online* ha reunido sobre el tema, incluyendo "The Next Chapter in Design for Social Innovation" ("El siguiente capítulo en diseño para la innovación social) del número de Invierno 2021, para marcar los diez años desde que *SSIR* publicó el artículo fundamental "Design Thinking for Social Innovation" ("*Design thinking* para la innovación social) por Tim Brown y Jocelyn Wyatt de IDEO.

Rehabilitar a la república

ONLINE: "¿Cómo puede la filantropía ayudar a rehabilitar la democracia en EE. UU.?", por Mohit Mookim, Rob Reich, Nadia Roumani, y Ayushi Vig

Como parte de la serie de *SSIR* sobre los efectos de la elección presidencial en EE. UU., este ensayo ofrece sugerencias a los donantes que buscan reparar las instituciones cívicas y democráticas de Estados Unidos. El ensayo señala las vulnerabilidades en la infraestructura gubernamental, el proceso electoral, la educación cívica y la participación, la prensa, las redes sociales y los sistemas de información que los donativos económicos pueden ayudar a reforzar.



FOTO SUPERIOR CORTESÍA DE RARE; FOTO INFERIOR DE ISTOCK/DELPIXART

Posteridad y gastos de las fundaciones

ONLINE: "El mito de la perpetuidad en la estrategia de las fundaciones", por Katie Smith Milway y William Galligangan

¿Hasta dónde los estatutos que exigen la posteridad deben limitar el gasto de las fundaciones? Milway y Galligan reportan en su análisis de artículos de incorporación y estatutos de las 50 principales fundaciones privadas de los Estados Unidos. No encontraron indicios de que la intención de los fundadores, o la recuperación del fondo después de una severa recesión, evitara o limitara a los fiduciarios multiplicar el dinero dl fondo cuando consideraban que las circunstancias y la misión lo ameritaban. En época de COVID-19, desigualdad rampante y crisis política, el artículo hace un llamado a la acción: en lugar de permitir que las decisiones fundacionales limiten la conciencia, el mejor homenaje que las juntas directivas pueden rendir a sus fundadores es revisar su propósito y repensar su pacto con el gobierno y la sociedad.

Debate sobre el gasto de las fundaciones druante la crisis

ONLINE: "La política de pagos de las fundaciones en crisis económicas", por Larry Kramer

¿Debería una crisis tan grande como la pandemia por COVID-19 obligar a los filántropos, no solo a mantener sus donativos, sino a aportar más? "Un financiador podría pensar, de manera lógica, que es más prudente no aumentar los pagos durante una recesión económica, incluso una severa", discute Larry Kramer, presidente de William and Flora Hewlett Foundation, en el artículo clave de una serie "A debate" sobre el tema. Otros nueve autores, entre ellos Darren Walker, Kathleen Enright y John Palfrey, responden.

QUÉ HAY DE NUEVO

NUEVAS APROXIMACIONES AL CAMBIO SOCIAL

Aida Davis fundó Decolonize Design, una consultora global, para revolucionar la conversación sobre diversidad, equidad e inclusión.

EDUCACIÓN

Rediseñando DEI

POR SHANI SAXON

TRADUCCIÓN POR LETICIA NERIA

Algunas de las primeras memorias de Aida Davis son de encuentros frente a actitudes antinegroas y la deshumanización. Hija de inmigrantes etíopes, ella describe Apple Valley, su pequeño pueblo natal al sur de California, como un ambiente hostil que acogía a neonazis en el ayuntamiento y donde los vecinos promovían los valores del supremacismo blanco. A pesar de lo dolorosas y aterradoras que fueron dichas experiencias, estas impulsaron a Davis en su camino hacia el lanzamiento de Decolonize Design (Diseño Descolonizado), una empresa de consultoría global que busca proveer a las organizaciones una alternativa significativa a los enfoques tradicionales de diversidad, equidad e inclusión (DEI)

"Comencé Decolonize Design debido a mi frustración con los enfoques tradicionales de diseño y organización", dice Davis. "Considero que el diseño es una herramienta. Es un enfoque de resolución de problemas para crear innovación, la cual es autóctona de los pueblos oprimidos sistemáticamente. Sobrevivir en condiciones realmente duras es innovación y necesitamos reivindicar eso".

Davis era la única empleada cuando fundó su organización a finales de 2018. Ella dice que "no es de extrañar" que, como mujer Negra, inicialmente no tuviera la posibilidad para conseguir fondos de inversionistas. Así pues, su consultoría sigue dependiendo de los honorarios que cobra a sus clientes. A la larga, menciona Davis, ella y su equipo, el cual ya ha aumentado a ocho miembros, están intentando construir un movimiento de partes interesadas, no de accionistas.

"En este momento vamos bien y no me entusiasma la perspectiva de los inversores", dice Davis. Ella está comprometida a mantener su integridad y su visión del negocio, lo que probablemente no sería posible si tuviera que rendir cuentas a los inversores.

Davis considera que lo que ella llama como "complejo industrial DEI" es superficial y dañino, y el Decolonize Design busca quebrantar ese modelo a través de alternativas centradas en la comunidad. Davis explica que esta industria de 30 años, que gasta alrededor de 8 mil millones de dólares solamente en formación sobre diversidad, no está produciendo ningún resultado o cambio tangible.



Muchas organizaciones que utilizan un modelo tradicional de DEI se centran en la falta de diversidad o en la necesidad de crear una fuerza laboral más diversa. Davis cuestiona a qué se refiere realmente la gente cuando dice que quiere más diversidad. "Generalmente, se habla de ello en relación con la cultura blanca heteronormativa y dominante, y hay que abandonar ese tipo de pensamiento", explica Davis. "DEI pide a las personas de color que participen más profundamente en un sistema que no fue creado para ellas y que no ve su cultura y humanidad por completo", agrega. "DEI, en su forma actual, no puede abordar las secuelas intergeneracionales de la supremacía blanca ni es un mecanismo que propicie el cambio organizativo y la innovación.

Decolonize Design ofrece un marco alternativo que se basa en la pertenencia, la dignidad y la justicia (BDJ por sus siglas en inglés). Pertenecer significa que todas las personas son bienvenidas en un espacio tal y como son. No se espera que ninguna persona cambie nada de su forma de ser para encajar en un entorno. La dignidad significa que todos son respetados y valorados en una empresa, desde el director ejecutivo hasta el conserje. La justicia consiste en "hacer que la gente esté completa y reparar el daño, y ser reparadora y restauradora", apunta Davis. El marco BDJ busca abolir la asimilación y promueve asumir la responsabilidad de desafiar y confrontar el racismo y actitudes antinegras de manera directa.

"Si bien las organizaciones reconocen cada vez más al marco DEI, este ha sido criticado con buenos motivos", observa la economista política y diseñadora participativa Nicole Anand. "El marco BDJ de Decolonize Design impulsa de forma audaz y poderosa a las organizaciones a adoptar valores que solo pueden evaluarse mediante la comprensión de las experiencias vividas".

A través de talleres, focus groups y sesiones de capacitación, Davis y su equipo crean una transformación sostenible para las empresas al centrarse en métodos negros e indígenas. "Creemos en Sankofa, lo que significa que debemos mirar hacia atrás para poder avanzar", dice Davis sobre el concepto, el cual proviene de la tribu Akan de Ghana. "Podemos apropiarnos del diseño para crear nuevas experiencias y nuevos servicios, para que todos puedan alcanzar su potencial".

Las empresas que buscan la ayuda de Decolonize Design han sufrido usualmente una experiencia fallida relacionada al marco DEI. Su equipo selecciona clientes con base en su deseo de ejercer la valentía y tomar postura en el lenguaje y la acción.

"Como empresa de música, no tener representado equitativamente el talento de personas marginadas en nuestra compañía y nuestro trabajo era una falla fundamental", dice Lauren McGuire, presidenta de Man Made Music. "El enfoque de Pertenencia, Dignidad y Justicia es tanto

FOTO CORTESÍA DE SHELLEE FISHER

SHANI SAXON es una ejecutiva de desarrollo de televisión y cine de tiempo completo. También trabaja como escritora independiente en los ámbitos de justicia penal e inmigración. Vive en Montclair, New Jersey, con sus tres hijos y su jefe, un perro rescatista llamado Stormy.

JOANNA HAUGEN es escritora, conferencista y fundadora de Rooted, una plataforma de soluciones en la intersección del turismo sostenible, el storytelling y el impacto social.

un soplo de aire fresco como un golpe de bienvenida en el estómago". Buscamos un cambio radical y el enfoque "antiDEI" de Decolonize Design es la disrupción al statu quo que buscábamos y necesitábamos.

Cualquiera que se ha beneficiado de la supremacía blanca tiene una responsabilidad de actuar hacia la restauración y la reparación. Según Davis, si bien no hay una fórmula clara de cómo se ve esto, los principios necesarios para guiar el diseño de estrategias efectivas "incluyen la indagación rigurosa y disciplinada, la reimaginación ilimitada de los sistemas, una cultura de aprendizaje y liderazgo, y abandonar la asimilación". ■

SERVICIOS SOCIALES

Soluciones de movilidad inclusiva

POR JOANNA HAUGEN

TRADUCCIÓN POR LETICIA NERIA

La creación de soluciones de movilidad inclusiva es fundamental para la misión de FutureLab, una colaboración entre el Babson College y la Toyota Mobility Foundation.

La falta de movilidad tiene un efecto dominó en el acceso de las personas a la educación, transporte y servicios de salud. Para algunas personas, la inmovilidad puede ser un estado temporal, como cuando se rompen un hueso y requieren una férula y muletas. Pero para otros, como aquellos que pierden la vista y ya no pueden conducir, la inmovilidad es un problema más crónico en sus vidas. Las brechas sin detectar en el acceso a la movilidad pueden obstaculizar la habilidad de las personas a realizar actividades cotidianas que las personas sin problemas de movilidad dan por sentado.

El identificar estas brechas y encontrar soluciones a los retos de movilidad son las motivaciones de FutureLab, fundado en 2019 por Sinan Erzurumlu, profesor de innovación y gestión de operaciones en Babson College, y Cheryl Kiser, directora ejecutiva del Instituto para la Innovación Social de Babson College.

"Nuestra meta es combinar lo que aprendimos en el laboratorio y codiseñar soluciones con nuestros socios", menciona Erzurumlu. Los socios de FutureLab incluyen emprendedores, funcionarios gubernamentales, empresas y universidades, que colaboran con estudiantes del Babson College para investigar los problemas relacionados con la movilidad, entrevistar a personas que se enfrentan a estos y, en el transcurso de un semestre, desarrollar planes para abordar estos problemas.

La Toyota Mobility Foundation (Fundación de la Movilidad Toyota, TMF por sus siglas en inglés), el brazo de dicho fabricante de automóviles dedicado a crear y apoyar soluciones para los retos de movilidad, puso en marcha FutureLab con una subvención única de un millón de dólares y donaciones en especie. "Con este se creó una experiencia colaborativa entre el Babson College y la Fundación



Crear soluciones para el acceso a la movilidad es fundamental para la misión de FutureLab, una colaboración entre el Babson College y la Toyota Mobility Foundation.

de la Movilidad Toyota, pues combinaron la experiencia de Toyota con el pensamiento emprendedor y la mentalidad de acción" dice Ryan Klem, director de programas de la TMF, en referencia al modelo de liderazgo de la universidad.

Este modelo se manifiesta a través de las relaciones colaborativas entre los estudiantes de FutureLab y los socios de la comunidad, como hospitales, agencias gubernamentales y centros de apoyo para adultos mayores. Estas relaciones permiten que las ideas incubadas dentro de la escuela de negocios de Babson College evolucionen a modelos y prácticas del mundo real. "La combinación del trabajo del curso y la experiencia de la vida real aplicada con socios de movilidad de la comunidad local creó una experiencia única para que los estudiantes combinaran un enfoque de diseño centrado en el ser humano, con los métodos de resolución de problemas de Toyota", explica Klem.

Al inicio del semestre, los estudiantes se reúnen con los socios comunitarios para conocer sus desafíos. Con esta información, los estudiantes pasan el semestre realizando extensas entrevistas y observando los desafíos en acción en distintos escenarios (por ejemplo, un estacionamiento o el interior de un supermercado) y en diferentes contextos (por ejemplo, distintos momentos del día). Periódicamente, los estudiantes hacen un seguimiento con sus socios comunitarios para compartir observaciones y recibir comentarios antes de presentar sus hallazgos y sugerir soluciones. Una vez que las ideas son desarrolladas y probadas, se anima a los socios comunitarios a que se apropien de los proyectos y los amplíen según convenga.

Algunos socios comunitarios, tales como la Massachusetts Executive Office of Elder Affairs (Oficina Ejecutiva de Asuntos de Ancianos de Massachusetts), el Hospital Newton-Wellesley y el Massachusetts Bay Transportation Authority's ADA paratransit program (Programa de Paratránsito de la Autoridad de Transporte de la Bahía de Massachusetts, RIDE por sus siglas

FOTO DE ISTOCK

TIM KEARY es periodista independiente, escritora y redactora.

en inglés), generalmente están conscientes de los problemas de movilidad antes de colaborar con los estudiantes de FutureLab. Pero a través de esta asociación, guiada por las ideas e innovaciones de los estudiantes, son capaces de descubrir los problemas subyacentes y desarrollar soluciones efectivas.

Por ejemplo, las personas no planifican activamente su movilidad limitada cuando pierden la vista o ya no pueden conducir debido a su avanzada edad, pero siguen deseando poder ir a donde quieran y cuando quieran. La Oficina Ejecutiva de Asuntos de Ancianos de Massachusetts, la cual promueve la independencia y el bienestar de los adultos mayores y sus cuidadores, decidió trabajar con FutureLab para investigar posibles soluciones que faciliten la adopción de alternativas de movilidad una vez restringida la independencia, durante los semestres de otoño de 2019 y verano del 2020. "El equipo comenzó con un trabajo significativo de observación y reportó muchas observaciones detalladas en las que no habíamos pensado antes y que impactan directamente la capacidad de transitar y la movilidad", dice Robin Lipson, subsecretario de Asuntos de Ancianos.

La COVID-19 también ha expuesto las desigualdades sociales y tecnológicas, las cuales afectan directamente a la accesibilidad, especialmente en los adultos mayores. "Cuando pienso en el futuro de FutureLab, realmente pienso en cómo está cambiando la vida urbana", dice Erzurumlu. "De verdad me gustaría que pensáramos en la movilidad, la conectividad y las cualidades sociales de la salud".

Aunque la investigación de los estudiantes se centra en problemas del área metropolitana de Boston, Erzurumlu ve un futuro en el que las soluciones desarrolladas por FutureLab puedan aplicarse en mayor escala. "No creo que haya un remedio milagroso que resuelva un problema", menciona. "Cuando proponemos las preguntas ... esperamos que otros departamentos, otros municipios, o bien otros centros para personas mayores puedan recuperar lo que hemos aprendido y ver si a ellos les funciona". ■

DERECHOS HUMANOS

Tecnología de la liberación

POR TIM KEARY

TRADUCCIÓN POR LETICIA NERIA

Los traficantes de personas han obligado a cientos de mujeres, niños y hombres a la esclavitud sexual en Colombia durante la última década. De acuerdo con el Ministerio del Interior y Justicia de Colombia, ocurrieron 686 casos de tráfico de personas entre enero de 2013 y julio de 2020. Muchas de las víctimas eran mujeres, niños y migrantes venezolanos.

Para combatir este crimen, Migración Colombia, la agencia de control de fronteras de este país; la Oficina de Población, Refugiados y Migración de Estados Unidos (PRM); y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) lanzaron el pasado julio una aplicación móvil llamada LibertApp. Al presionar el botón de pánico de la aplicación, está envía inmediatamente los datos de geolocalización en directo al Centro Operativo Anti Trata (COAT) del Ministerio del Interior de Colombia, donde un equipo experto en la lucha contra la trata investiga el reporte.

La aplicación también funciona como un centro de recursos para información y prevención. Contiene un módulo educativo (disponible en inglés y español) que explica lo que es la trata, quién corre más riesgo, y las estrategias más comunes usadas por los traficantes para aislar y explotar a sus víctimas. LibertApp también incluye un directorio global con información de contacto de consulados al que los usuarios pueden acceder para obtener apoyo.

Si bien COAT y Migración Colombia ahora administran la aplicación, OIM, una organización internacional que apoya a las comunidades migrantes y asesora a los gobiernos nacionales sobre políticas migratorias, desarrolló el concepto original, brindó ayuda técnica, creó los perfiles de usuarios y construyó el módulo educativo. OIM vio a LibertApp como una nueva herramienta para apoyar a grupos de alto riesgo como los migrantes y refugiados venezolanos. "Es necesario buscar permanentemente distintas estrategias para prevenir la trata" y asegurar el "rescate de las víctimas que están en Colombia o en el exterior", dijo Ana Durán-Salvatierra, Jefa de Misión de OIM en Colombia.

Los migrantes venezolanos son el grupo con más alto riesgo de ser víctimas de trata en Colombia, principalmente porque la mayoría residen en el país ilegalmente y dudan en contactar a las autoridades por temor a la deportación. "Pienso que todo el mundo está de acuerdo en que la falta de denuncia de la trata es uno de los principales asuntos que está llevando a muchos de los problemas con el aumento del número de procesamientos y el poder capturar a las personas y rescatar a los sobrevivientes", menciona un representante del Departamento de Estado de EE. UU. con la PRM, quien pidió el anonimato para poder cumplir con la política de comunicación del departamento.

PRM financió la aplicación, con un presupuesto de 15,000 dólares. La inversión fue parte de la contribución global del departamento a través del llamamiento de las Naciones Unidas conocido como Plan de Respuesta para Refugiados y Migrantes, una iniciativa global que había otorgado un total de 276.4 millones de dólares a Colombia hasta noviembre de 2020.

En menos de un año de operación, 246 personas han usado la aplicación para levantar reportes, lo que ha llevado a un puñado de investigaciones y rescates. La historia de éxito más notable sucedió el verano pasado cuando COAT recibió un reporte de la LibertApp que llevó al rescate de una menor venezolana en un bar en Maní, en la región Casanare de Colombia, que funcionaba como prostíbulo. Durante la redada, las autoridades capturaron a dos ciudadanos

colombianos que presuntamente dirigían el establecimiento y que sometían a 15 mujeres a esclavitud sexual.

Para Durán-Valtierra, la redada demostró que aplicaciones como LibertApp son una valiosa herramienta. "El hecho de que el rescate de una menor quien era explotada sexualmente y que reportó su situación a través del botón de pánico de la aplicación haya podido llevarse a cabo unos días después del lanzamiento de LibertApp, es una prueba para OIM de que este tipo de aplicaciones funcionan y son absolutamente necesarias para combatir la trata de personas", afirma.

Dado que la adopción de la aplicación por los usuarios apenas comienza, Migración Colombia, OIM y PRM reconocen la necesidad de crear conciencia. Como parte de una estrategia de promoción, "Migración Colombia está trabajando con OIM y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito para lanzar campañas de socialización que alcancen a todas las audiencias", dice Rafael Dario Eugenio Parada, subdirector en Migración Colombia.

El llegar a poblaciones migrantes y grupos de alto riesgo es más complicado que nunca debido a que las restricciones de distanciamiento social por la COVID-19 siguen vigentes en toda Colombia. Pero a medida que surgen más historias de éxito como la de Casanare, LibertApp está probando cómo se puede utilizar la tecnología para detener la trata de personas y salvar vidas. ■

FOTO DE REUTERS / ALAMY STOCK PHOTO

SENTA SCARBOROUGH (@sentascar) es periodista premiada, productora nominada al Emmy y guionista.

MEDIO AMBIENTE

La activista climática de África

POR SENTA SCARBOROUGH

TRADUCCIÓN POR CARLOS CALLES



Vanessa Nakate y otros activistas del cambio climático se manifiestan en el suburbio de Kampala, Luzira en Uganda, el 25 de septiembre de 2020.

En países a lo largo de África, las condiciones climatológicas extremas —desde sequías hasta lluvias torrenciales que provocan inundaciones y derrumbes— han destruido hogares y cultivos, resultando en hambruna, migración forzada y una creciente falta de vivienda.

A la vanguardia de los esfuerzos para crear conciencia sobre la difícil situación climática en África está Vanessa Nakate, de 24 años, activista en redes sociales y originaria de Uganda. Nakate obtuvo reconocimiento internacional el año pasado después de ser recortada de una foto de la Associated Press que presentaba a jóvenes activistas climáticas en el Foro Económico Mundial 2020 en Davos, de tal forma que en la foto solo se mostraba a cuatro mujeres blancas, incluida Greta Thunberg.

El activismo de Nakate surgió, comenta ella, de la inspiración de ver el trabajo comunitario realizado por su padre a través del Club Rotario local. En 2018, comenzó a investigar los diferentes problemas que afectan a los ugandeses para saber cómo podía contribuir a la sociedad. Se encontró con el movimiento #FridaysForFuture, fundado por Thunberg en agosto de 2018, que inició como un paro escolar para protagonizar una protesta en contra del cambio climático y después se transformó en una huelga que duró semanas frente al Parlamento de Suecia antes de su elección. Otros pronto se unieron a Thunberg y el movimiento se extendió globalmente utilizando el hashtag #FridaysForFuture.

"Me enteré de Greta, [quien fue] una muy buena influencia para empezar manifestaciones por el clima", dice Nakate. "Simplemente sentí que tenía que levantar la voz porque descubrí los peligros del cambio climático. Estaba muy asustada de salir a las calles y empezar a manifestarme, pero decidí que era algo que impacta la vida de las personas y tenía que empezar a manifestarme cuanto antes".

El 6 de enero de 2019, Nakate salió a las calles y se manifestó en cuatro lugares públicos de alto tráfico. Ese mismo día lanzó su activismo en línea. Ese año, Nakate llevó sus manifestaciones en solitario al Parlamento de Uganda. También organizó limpiezas comunitarias y dio pláticas sobre el cambio climático a estudiantes de primaria básica. Cuando su cuenta de Twitter alcanzó los 20,000 seguidores (tenía más de 180,000 en enero de 2021), Nakate decidió crear Rise Up (Levántate), que tiene como objetivo amplificar las voces de otros jóvenes activistas climáticos en África. Ella organiza las reuniones dominicales de Rise Up por la plataforma Zoom, en las que dialoga con otros activistas jóvenes del continente y planean estrategias para crear conciencia y lograr cambios sociales.

"Lo que me gusta de Vanessa es su consistencia y pasión por la madre naturaleza", dice Edwin Namakanga, quien administra las cuentas de Rise Up Uganda en Twitter y Facebook. "Ha inspirado a muchos activistas climáticos".

El poderoso activismo de Nakate en redes sociales inspiró a uno de sus seguidores en Twitter, Tim Reutemann, experto en finanzas climáticas de la oficina federal para el medio ambiente de Suiza, a volverse un patrocinador económico. Hasta ese momento, todos los proyectos

comunitarios y en redes sociales habían sido autofinanciados.

En 2019, se asociaron en un proyecto para equipar escuelas de Uganda con soluciones de bajo consumo energético, incluyendo calentadores modernizados para reducir las emisiones de carbono y paneles solares para llevar electricidad a las escuelas. "El proyecto atiende la injusticia más evidente del cambio climático —ayudar a los pobres más pobres a reducir el uso de leña y la destrucción de los ecosistemas que los sostiene", dice Reutemann.

Inicialmente, Reutemann proporcionó un total de $15,000 dólares para financiar el equipo y remunerar a Nakate por administrar el proyecto. Las mejoras en cada escuela costaron alrededor de $3,000. Nakate empezó una campaña de microfinanciación colectiva en GoFundMe, a través de la cual reunió más de $20,000, incluyendo donaciones de varias empresas pequeñas y de la actriz Angelina Jolie.

Para diciembre 2020, nueve proyectos de escuela en Uganda recibieron nuevos calentadores de bajo consumo y los paneles solares necesarios.

En la escuela primaria Butega, en Mityana, Uganda, no había electricidad previo a la instalación de los paneles solares —las baterías de los paneles permitieron tener clases en las noches y durante la época de lluvias.

"Ha tenido un gran impacto", señala Watulo Moses, profesor asistente en la escuela primaria Butega. "Ahora, tanto papás como niños están cómodos porque ya hay luz".

Nakate y Reutemann esperan encontrar un donante más grande para ampliar el proyecto a cien escuelas en un año. Actualmente, hay 25,000 escuelas ugandesas con necesidad de mejoras.

Hay mucho en juego para Nakate, observadores externos señalan. "Puede ser un reto crear un balance entre el activismo en redes sociales y participar en proyectos en lugares físicos, pero creo que es un buen enfoque", explica Landry Ninteretse, exresidente de Uganda y actual director africano de 350.org, la organización sin fines de lucro de conciencia climática. Él cree que Nakate debe trabajar con líderes de fe, ONG y otros grupos locales para crear un cambio a largo plazo.

"Estoy orgullosa de lo lejos que ha llegado el movimiento Rise Up", dice Nakate. "Cada persona tiene una luz dentro de sí y la habilidad para provocar un cambio. El truco está en usar tu voz y tu plataforma, no importa lo pequeña que sea". ■

Stanford SOCIAL INNOVATION Review En Español

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

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

- Ideas interesantes, originales e importantes sobre innovación social.

- Nuevas perspectivas sobre ideas ya existentes.

- Organizaciones o proyectos que sean innovadores en sus prácticas.

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

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



INFORME DE CAMPO

PERFILES DE ACCIONES INNOVADORAS

Filantropía integradora

Eastern Congo Initiative (Iniciativa del Congo Oriental o ECI por sus siglas en inglés) está transformando la ayuda exterior mediante la promoción, la inversión y la asociación con organizaciones comunitarias.

POR ABIGAIL HIGGINS / TRADUCCIÓN POR ÁNGELA MARISCAL



El cofundador de la Iniciativa del Congo Oriental, Ben Affleck (R), y un agricultor inspeccionan los granos en un centro de procesamiento de café.

FOTO CORTESÍA DE EASTERN CONGO INITIATIVE

"Me sorprendió que tanta gente estuviera sufriendo y muriendo", recuerda el actor Ben Affleck, galardonado por la Academia, al conocer la magnitud de los problemas que afectaban a la República Democrática del Congo (RDC) a principios de la década de 2000. Desde entonces, los problemas del vasto país centroafricano han continuado, al igual que la determinación de Affleck de hacer algo al respecto.

La RDC sufre la segunda mayor crisis de hambre del mundo, después de Yemen. El conflicto civil desplazó a unos cinco millones de personas entre 2017 y 2019. El año pasado, mientras el país lidiaba con la pandemia del COVID-19, también sufría su undécimo brote de ébola; intentaba frenar las mortales epidemias de sarampión y cólera, al mismo tiempo que lidiaba con las perennes infecciones de VIH/SIDA, malaria y tuberculosis.

La magnitud de los problemas del país derivan en parte de una guerra que comenzó en 1996, la cual se ha disipado, pero nunca terminado del todo, y que ha resultado en millones de muertos. Sin embargo, estos numerosos problemas tienen sus raíces más profundas en una aterradora historia de brutalidad colonial que comenzó con el violento reinado del rey belga Leopoldo II a principios del siglo XX, durante el cual se calcula que fueron asesinados diez millones de congoleños. Esto sentó las bases para la explotación de las riquezas minerales del país, incluido el mayor suministro del mundo del mineral negro coltán, un componente indispensable en la electrónica.

En 2010, Affleck cofundó Eastern Congo Initiative (Iniciativa para el Congo Oriental, o ECI por sus siglas en inglés) con Whitney Williams, una empresaria proveniente de una prominente familia de Montana vinculada a la política, para socavar estos problemas. La organización concede subvenciones y apoyo técnico a organizaciones benéficas congoleñas y ha desembolsado fondos a 23 organizaciones comunitarias que trabajan en todos los ámbitos, desde la rehabilitación de niños soldados hasta el acceso a la atención sanitaria básica. La organización también facilita las asociaciones público-privadas, incluyendo la conexión de los agricultores congoleños de café y cacao con empresas como Starbucks, Nespresso y Theo Chocolate.

ECI también realiza labores de apoyo y defensa, por lo que Affleck ha testificado ante el Congreso de Estados Unidos en múltiples ocasiones a favor de la RDC. En 2012, por ejemplo, le imploró al House Armed Services Committee (Comité de Servicios Armados de la Cámara de Representantes de Estados Unidos) que influyera en el papel que las Naciones Unidas desempeñan en consolidar la estabilidad del país. En 2014, testificó ante el Senate Foreign Relations Committee (Comité de Relaciones Exteriores del Senado de Estados Unidos) para pedirle a los representantes que presionaran al gobierno de la RDC para que llevara a cabo elecciones libres y justas, que aumentaran el financiamiento estadounidense para el desarrollo económico y que se comprometieran con el entonces presidente Joseph Kabila a reformar el sector de seguridad. Al año siguiente, durante una reunión con el US Senate Committee on Appropriations (Comité de Asignaciones del Senado de Estados Unidos), Affleck pudo convencer al Congreso de Estados Unidos que continuara apoyando a la región africana después de hablar sobre el trabajo de la ECI para revitalizar el sector cafetero del Congo.

Aunque se trata de una cartera dispersa, Affleck cree que, en su calidad de foráneo con amplios recursos financieros, debe tener una estrategia de inversión que abarque una base extensa, pero que se centre en el ámbito local. "En lugar de imponer un modelo a una comunidad de la que sabemos poco, con la cual tenemos poco contacto y en donde conocemos a pocas personas que trabajen ahí, las organizaciones comunitarias más pequeñas estaban haciendo un trabajo mucho más eficaz", afirma Affleck. "Los problemas de los países rara vez se han resuelto por extranjeros que llegan a imponerse e insisten en que esos países adopten sus modelos".

La RDC ha tenido más intervenciones extranjeras que casi cualquier otro país. Williams y Affleck se empeñaron en evitar los fracasos que han caracterizado a estas intervenciones. El país alberga la mayor misión de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, y una de las más costosas, la cual, en conjunto con el sector de ayuda que ha gozado de buen financiamiento y

ABIGAIL HIGGINS es periodista en Washington, DC, y cubre sobre temas de salud, cambio climático y desigualdad.

proliferó durante la guerra, ha producido resultados tan cuestionables que casi un tercio de los congoleños dicen que el país estaría mejor sin la ayuda extranjera y la mitad piensa que las fuerzas de paz deberían marcharse.

"Ves a estas personas increíbles, sobresalientes y resilientes. … Luego ves este aparato humanitario que no lo entiende: no estaba invirtiendo en la gente local; estaba invirtiendo en grandes ONG internacionales que van y vienen", expresa Williams.

Affleck y Williams tenían claro que quienes resolverían los intrincados problemas de la RDC a largo plazo serían los líderes de las comunidades que viven en el país, y es precisamente a ellos a quienes la ECI decidió apoyar.

COLABORACIÓN EN LA CONCESIÓN DE SUBVENCIONES

Williams y Affleck se conocieron en una pista de aterrizaje en Tanzania, colindante con RDC, en 2006. Affleck se presentó en una rueda de prensa organizada por Williams y sintió que esto representaba la trillada narrativa de Hollywood de visitar África para sacarle algo de provecho a la fama, lo cual consideraba cada vez más frívolo.

En cambio, el enfoque del activismo de Affleck era más que un simple truco publicitario. "En lugar de ser un aficionado e ir al Congo a sostener la mano de alguien en un hospital y tomar una foto, pensé que realmente necesitaba educarme", explica. "No estaba seguro de poder ser de ayuda. Desde luego, era consciente de que el mero hecho de ser una celebridad no te convierte en filántropo, ni siquiera en alguien útil".

Esta actitud llevó a la pareja a desarrollar un enfoque de concesión de subvenciones más colaborativo. En lugar de decidir qué querían financiar, les preguntaron a las organizaciones qué necesitaban. Esto ayudó a que Affleck y Williams pudieran atraer a muchos de sus primeros socios congoleños, como Chouchou Namegabe, una periodista congoleña cofundadora de la South Kivu Women's Media Association (Asociación de Medios de Comunicación de Mujeres de Kivu Sur), cuyo objetivo es formar a periodistas congoleñas para que informen sobre cuestiones relacionadas con los derechos de la mujer.

"Hay muchos donadores que tienen bastante dinero y quieren venir al país sin saber cuáles son las necesidades prioritarias de la gente con la que trabajan", comenta Namegabe. "Lo que realmente me gustó de la ECI fue que trabajamos como socios para conseguir lo que necesitábamos. Teníamos el sueño de tener una emisora de radio para mujeres y ellos nos ayudaron a materializarlo".

Otro de los primeros beneficiarios fue la Panzi Foundation (Fundación Panzi), creada por el ginecólogo y pastor congoleño Denis Mukwege, ganador del Premio Nobel de la Paz en 2018 por su labor de prestación de servicios médicos y jurídicos a sobrevivientes de violencia sexual.

"El modelo de ayuda que se suele implementar en lugares como la RDC es un modelo que está diseñado para ayudar en el aquí y ahora. Es casi un cuidado paliativo; son medidas provisionales", indica Mvemba Phezo Dizolele, escritor y analista de política exterior quien conoció a Affleck desde el inicio de la ECI y ahora forma parte de su junta directiva. "No está diseñado para tomar en cuenta la voluntad de los habitantes locales, ni siquiera considera que la gente probablemente sabe qué funcionaría para ellos y cuáles son las soluciones".

La capacidad de concretar estos ideales nobles se debió en gran parte al capital y la cobertura periodística que tanto la celebridad de Affleck como las conexiones de alto perfil de Williams aportaron. Entre los primeros donadores a la organización se encuentran Cindy McCain, viuda del difunto senador estadounidense John McCain, Paul Allen, el cofundador de Microsoft, y Howard G. Buffett, quien dirige la fundación que lleva su nombre y es hijo del inversor multimillonario Warren Buffett.

FUSIÓN ESTRATÉGICA

Tras más de media década de funcionamiento, la ECI se dio cuenta de que financiar a organizaciones locales podría no ser lo suficientemente determinante para crear un cambio duradero. Fue entonces cuando Affleck consideró la posibilidad de fusionar la ECI con alguna organización local con el fin de lograr sus objetivos más ambiciosos.

En 2018, después de visitar a la empresa comunitaria Asili en la región de Kabare, supieron que habían encontrado la organización que buscaban. La empresa de servicios de agua, agricultura y salud se creó gracias a la colaboración entre Alight (previamente conocida como el American Refugee Committee [Comité Estadounidense de Refugiados]), el estudio de diseño sin fines de lucro IDEO.org, la United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o USAID por sus siglas en inglés), y los residentes de la localidad en donde Asili tenía previsto operar.

La empresa comenzó a operar con una donación filantrópica inicial que fue desembolsada por la USAID y un grupo de donadores religiosos llamado Asili Faith Partners (Asili y Compañeros de Fe) para construir tuberías de agua potable y una clínica de salud. Los habitantes de la zona circundante pagan una pequeña cuota cada vez que acceden a estos recursos. Los pagos hacen que el sistema sea sostenible y accesible para aquellos que no puedan pagar. Actualmente, 150,000 personas a través de seis zonas son clientes de los servicios de agua y las clínicas de salud de Asili.

El propósito de la empresa es ofrecer servicios de alta calidad y priorizar las necesidades de las personas en la forma en la que se diseñan y prestan estos servicios. "Creo firmemente que una mentalidad empresarial que considera a las personas tanto como propietarios como clientes genera un ambiente de mayor empoderamiento que si las considerara solo como beneficiarios", asevera Abraham Leno, quien era el director nacional de Alight cuando ayudó a crear Asili.

Leno lo sabe por sus propias experiencias. Tenía 16 años cuando estalló la guerra en Sierra Leona, su lugar de nacimiento, por la cual él y su familia tuvieron que huir a Guinea, un país vecino. Pasaron gran parte de la década de 1990 en un campo de refugiados. Recuerda

que las raciones de comida se retrasaban durante meses y, en una ocasión, una entrega llegó infestada de insectos, lo cual provocó un brote de diarrea en el campamento.

"Creo que se piensa que cuando recibes no puedes elegir, así que debes tomar lo que te damos, aunque no sea lo correcto ni lo mejor para ti", observa Leno. "No quiero que me llamen beneficiario nunca más en la vida, porque sé lo que eso me hizo".

Leno considera que Asili puede ofrecer un tipo de filantropía que sea autosuficiente y proporcione servicios de primera clase. "El modelo es revolucionario", dice Affleck. "Reinventa la ayuda humanitaria como capital inicial".

En agosto de 2020, Asili se fusionó con la ECI y Leno fue nombrado director ejecutivo de la ECI. Aun cuando esta continuará su labor de concesión de subvenciones a otras organizaciones, Affleck declara que reservarán la mayor parte de su energía para Asili. Sus planes son ampliar los servicios de agua y atención sanitaria a medio millón de personas a través de diez zonas durante los próximos tres años, todo ello financiado con el dinero de los usuarios. Ya se están construyendo nuevas zonas en la región de Kivu Sur, en la ciudad de Minova, gracias al capital inicial aportado por Nespresso y la USAID, mientras que otras dos se construirán en la ciudad de Uvira, con financiamiento de la Caterpillar Foundation (Fundación Caterpillar) y la USAID.

Leno señala al desempeño durante la pandemia de COVID-19 como prueba de la fiabilidad del sistema. Sostiene que desde que esta inició a principios de 2020, no se ha roto ninguna tubería ni se ha interrumpido el servicio. Leno y Affleck ven la fusión como un momento importante para una pequeña empresa social con una gran idea en un país que, aunque no está en guerra, ciertamente tampoco está en paz.

"¿Cómo transitamos de la ayuda humanitaria prolongada al desarrollo?" pregunta Leno. "A partir de la idea de dignidad, de valorar las cosas que hacemos desde la perspectiva de la persona que las recibe". ■

Soluciones frugales

Una iniciativa pionera está enseñando cómo las organizaciones financieras tradicionales pueden trabajar en conjunto con emprendedores y organizaciones sin fines de lucro para mejorar la salud financiera de todos los estadounidenses.

POR NAVI RADJOU / TRADUCCIÓN POR CARLOS CALLES

En 2014, cinco años después de que la gran recesión terminara, más de la mitad de los adultos estadounidenses enfrentaban serios problemas financieros: el 58 % batallaba para cubrir sus gastos y pagar las cuentas, mientras que el 45 % no ahorraba ninguna porción de sus ingresos. Parte de esta inseguridad surgió de la volatilidad de los ingresos en un tercio de los hogares del país, según lo reportado en 2013 por la Federal Reserve Survey of Household Economics and Decisionmaking (Encuesta de la Junta de la Reserva Federal sobre la economía y toma de decisiones en familias).

En respuesta a esta crisis, la Financial Health Network (Red de Salud Financiera, FHN), una organización sin fines de lucro de servicios y consultoría financiera antes llamada Center for Financial Services Innovation (Centro para la innovación en servicios financieros), se asoció con JPMorgan Chase en 2014 para lanzar el Financial Solutions Lab (Laboratorio de Soluciones Financieras, FSL), una iniciativa que ayuda a las colaboraciones intersectoriales a desarrollar nuevas estrategias, productos y servicios para mejorar la salud financiera de los estadounidenses.

"La mayoría de los estadounidenses no están sanos financieramente y se necesitaban soluciones innovadoras que pudieran ayudarlos a administrar sus gastos, navegar los choques financieros y planear para el futuro", dice Jennifer Tescher, presidenta y directora general de FHN. "El Financial Solutions Lab se fundó para encontrar y apoyar a innovadores comprometidos con la generación de soluciones para atender las necesidades de salud financiera, particularmente la de individuos con ingresos medios a bajos y la de comunidades marginadas".

JPMorgan Chase, que facilitó $50 millones de dólares al FSL, decidió apoyar el laboratorio porque quería aprender cómo las nuevas tecnologías podían bajar el costo de crear y desplegar soluciones financieras asequibles y rentables a gran escala.



Las compañías que participan en el Acelerador del Laboratorio de Soluciones Financieras, reciben asesoramiento experto por parte de los socios.

FOTO CORTESÍA DE THE FINANCIAL SOLUTIONS LAB

"En reconocimiento del potencial de la tecnología para aportar soluciones ampliables que promuevan la salud financiera, nos asociamos con Financial Health Network para lanzar FSL", explica Colleen Briggs, jefa de desarrollo comunitario y salud financiera de JPMorgan Chase, quien supervisa la alianza estratégica del banco con FSL. "Necesitábamos de una plataforma intersectorial para hacer realidad el potencial".

JPMorgan Chase y FHN desarrollaron en conjunto un modelo operativo único para el laboratorio. FSL aporta el capital, la experticia en servicios financieros y el alcance nacional para llegar a emprendedores creando productos ampliables diseñados para atender los más grandes problemas financieros de los estadounidenses. El estudio US Financial Health Pulse (Pulso de la salud financiera en EU), emitido por FHN en 2020, encargado de rastrear anualmente los cambios en la salud financiera de los estadounidenses, reportó que más de dos tercios de la población —167 millones de personas— no tienen una salud financiera adecuada (FHN define como personas con finanzas saludables a quienes "gastan, ahorran, piden prestado y planean de una manera que les permite ser resilientes y buscar oportunidades a lo largo del tiempo).

Las innovaciones respaldadas por el FSL están diseñadas para apoyar no solo a grupos de bajos ingresos y minorías, también a empleados de tiempo completo, trabajadores de la economía colaborativa o *gig-economy*, y a estudiantes universitarios que enfrentan dificultades financieras como resultado de la pandemia de COVID-19 y la recesión.

TRES PRINCIPIOS CENTRALES

FSL dirige tres programas complementarios: la Aceleradora, una de las pocas aceleradoras de tecnología financiera en Estados Unidos enfocadas en la salud financiera; Intercambio, un lugar de encuentro para organizaciones sin fines de lucro y proveedores de tecnología financiera interesados en colaborar e intercambiar perspectivas acerca de cómo construir alianzas más efectivas; y Colaboración, que explora soluciones innovadoras para necesidades insatisfechas de salud financiera.

FSL encuentra candidatos para la Aceleradora a través de un reto anual cuyo fin es identificar soluciones para un problema financiero específico, e invita a organizaciones emergentes y sin fines de lucro a aplicar al programa. FSL revisa el compromiso de cada solicitante con los principios de diversidad, equidad e inclusión; la viabilidad de la solución del producto propuesto y su escalabilidad. Las organizaciones seleccionadas —el número varía entre cuatro y siete por año— han recibido hasta $250,000 dólares en capital, servicios de asistencia profesional por parte de líderes en la industria y tutorías de socios del FSL y FHN.

Los seleccionados en el 2020 trabajaron para mejorar la salud financiera de trabajadores y estudiantes afectados por la pandemia de COVID-19. Por otro lado, el reto para el 2021 es ayudar a comunidades frágiles a ser más resilientes en sus finanzas y lograr una estabilidad a largo plazo durante la pandemia.

Las organizaciones emergentes sin fines de lucro y las dedicadas a las tecnologías financieras eligen FSL por su propósito social. "La empatía institucionalizada es la ventaja diferenciadora del FSL", explica Hannah Calhoon, vicepresidenta de innovación de FHN y quien también supervisa el FSL. "Cuando seleccionamos empresas de tecnología financiera para trabajar con nosotros, buscamos a fundadores que compartan nuestro propósito y estén genuinamente motivados para mejorar la vida de quienes más necesitan ayuda financiera", agrega. Entre las compañías apoyadas por el FSL que han creado soluciones para impulsar la salud financiera de los estadounidenses destacan HoneyBee, una empresa con el certificado B Corp, que permite a trabajadores, sin importar su historial crediticio, acceder a una semana extra de pago en caso de alguna emergencia; Alice, una compañía emergente de IA financiada por Melinda Gates, que facilita a los trabajadores la automatización de sus gastos antes de impuestos, lo que maximiza sus ingresos y minimiza los trámites; y Summer, otra compañía con la certificación B Corp que ayuda a estudiantes con préstamos a ahorrar al inscribirlos en los programas de pago más económicos y con mayor condonación de deuda.

"A través de los socios del Financial Solutions Lab", dice Ennie Lim, cofundadora de HoneyBee, "hemos logrado la especialización sectorial necesaria para ejecutar nuestra misión, enfocada en la salud financiera de la fuerza laboral".

El FSL enseña a estos emprendedores cómo aplicar los tres principios de la innovación frugal —el ingenioso arte de desarrollar soluciones de alto impacto más rápido y con recursos limitados— para crear y escalar sus productos y maximizar su impacto.

El primer principio, "participa y repite", utiliza el programa de aprendizaje vivencial de FHN llamado FinX para ayudar a los innovadores a vivir de primera mano las presiones financieras de sus clientes. Los participantes de FinX cumplen con diversos retos de la vida real que las personas con problemas financieros enfrentan diariamente, por ejemplo, caminar por kilómetros para cambiar un cheque y, además, pagar una cuota considerable solo por hacerlo. Con las perspectivas adquiridas, los emprendedores experimentan de inmediato con clientes diversas soluciones frugales y utilizan la retroalimentación constante para afinar el modelo de negocios y el producto o servicio.

En vez de reinventar la rueda o invertir en recursos redundantes, el segundo principio del FSL es "aprovecha todos los activos". Esto implica que las empresas aprovechen en su totalidad los activos y recursos disponibles en el ecosistema del FSL, como son la especialización sectorial, los datos y el acceso a clientes. Las empresas de tecnología financiera pueden diseñar nuevos productos en conjunto con grandes organizaciones sin fines de lucro que son parte del programa de Intercambio del FSL y, de esta forma, acceder a una vasta base de usuarios sin pagar los costos por la captación de clientes.

El tercer principio, "creación de un comportamiento frugal en los clientes", motiva

NAVI RADJOU es asesor y académico en innovación y liderazgo, radicado en Nueva York. Es coautor de *Frugal Innovation: How to Do More with Less* (Innovación frugal: cómo hacer más con menos).

a los emprendedores apoyados por el FSL a diseñar soluciones que saquen provecho de la economía conductual y de la IA, para así impulsar a los consumidores hacia un comportamiento financiero más saludable y sostenible.

Desde 2014, más de 250 organizaciones han participado en los tres programas del FSL. Estas compañías han alcanzado a más de cinco millones de consumidores con ingresos bajos a moderados —y más de diez millones de consumidores en total— lo que se traduce en ahorros, a la fecha, de más de dos mil millones de dólares.

PARTICIPACIÓN CON PROPÓSITO

JPMorgan Chase obtiene mucho al invertir especialización sectorial y tutorías en FSL y su grupo de empresas de tecnología financiera y organizaciones sin fines de lucro.

"Al trabajar con FSL y sus empresas emergentes, nuestros banqueros profundizan su entendimiento sobre qué nuevos productos, modelos de negocios y alianzas pueden mejorar la salud financiera de todos los estadounidenses", explica Briggs.

También señala que los bancos tradicionales como JPMorgan Chase han aprendido tres lecciones importantes de estas relaciones. Primero, que las nuevas tecnologías pueden bajar significativamente el costo de crear y ofrecer soluciones financieras masivas que sean asequibles y rentables. Segundo, las tecnologías fáciles de usar proveen conocimientos útiles a los clientes, los empodera a tomar decisiones sabias para mejorar más fácilmente su salud financiera. Y tercero, un modelo híbrido de participación del cliente, que sea de alta tecnología y de alta personalización, es viable y puede ser usado de forma masiva y rentable para ayudar a los 167 millones de estadounidenses con problemas financieros.

En junio de 2020, Prudential Financial se unió a FSL con un compromiso de $10 millones de dólares en los próximos cinco años. Conscientes de la creciente desigualdad económica, la compañía de seguros se está asociando con organizaciones de otros sectores para encontrar nuevas maneras de poner a los estadounidenses con finanzas más vulnerables en el camino del bienestar financiero.

"A través de colaboraciones intersectoriales con iniciativas como FSL, podemos encontrar nuevas maneras para ayudar a poner a las personas financieramente vulnerables en el camino del bienestar financiero con las herramientas necesarias, el apoyo y el capital que requieren en ese camino de la movilidad social y económica", dice Sarah Keh, vicepresidenta de soluciones inclusivas de Prudential Financial, "y al hacerlo, promovemos la misión de Prudential de solucionar los retos financieros de nuestro mundo cambiante".

Desde 2014, FSL ha enfrentado una variedad de retos para ampliarse. Por ejemplo, algunas empresas de tecnología financiera apoyadas por FSL desarrollaron soluciones tecnológicas efectivas, pero su adopción en el mercado fue limitada porque estos innovadores no construyeron alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias que trabajan de cerca con poblaciones de ingresos bajos y moderados. Durante la pandemia de COVID-19, FSL ha enfrentado retos logísticos para gestionar virtualmente a los grupos y los proyectos de construcción comunitaria. Además, tuvo que redirigir rápidamente su presupuesto a las áreas afectadas y también ampliar, en vez de profundizar, la exposición y programación.

La pandemia también ha resaltado la continua falta de diversidad racial y de género entre fundadores y equipos de liderazgo en las empresas de tecnología financiera. En los próximos años, FLS se enfocará en reclutar más mujeres y personas de color para que se unan a sus grupos en la Aceleradora. Cuando el grupo de innovadores sea más diverso, el rango de posibles soluciones se vuelve también más diverso y efectivo.

El sector entero de servicios financieros debe enfrentar el reto de reconstruir Estados Unidos. Los grandes bancos, las organizaciones sin fines de lucro y empresas de tecnología financiera deben adoptar la innovación frugal y forjar alianzas para desarrollar en conjunto soluciones asequibles y tecnológicas para mejorar la salud financiera de todos los estadounidenses. Al hacerlo, pueden crear en conjunto una economía más inclusiva. ■

Pesca precisa

SmartCatch utiliza tecnología digital para ayudar a la pesca comercial del mundo a transformarse en una industria más sostenible.

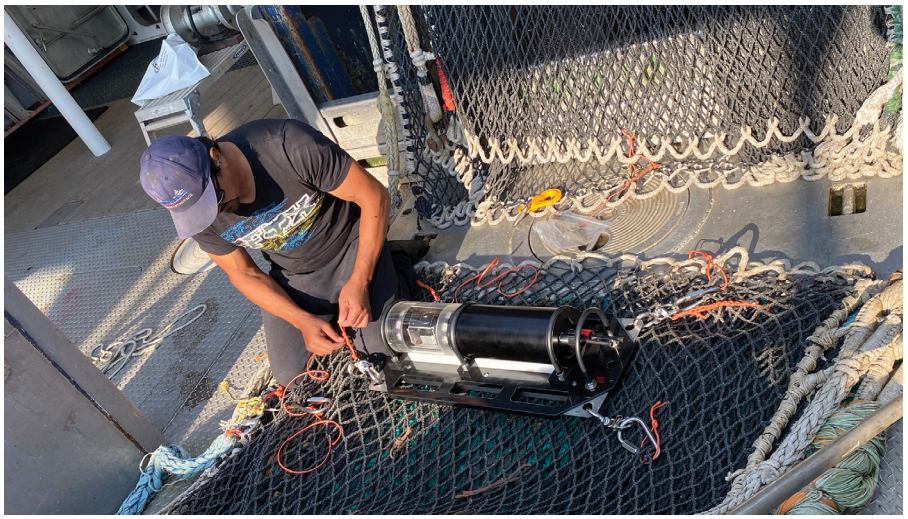
POR GORDON FELLER

TRADUCCIÓN POR CARLOS CALLES

El antojo humano por el pescado está creciendo, pero las prácticas pesqueras actuales son insostenibles a largo plazo. A nivel global, el pescado representa alrededor del 17 % de la proteína animal en existencia y el 7 % de toda la proteína para consumo humano. La demanda por este producto sigue incrementando en una proporción que dobla la del crecimiento poblacional desde 1961. Dada la expectativa de que la población humana alcanzará los diez mil millones para el año 2050, se espera que la demanda por el pescado aumente de forma constante y alcance los 230 millones de toneladas ese año. Aunque la producción de la acuicultura está creciendo, alimentar a ocho mil millones de personas solo con pescado de piscifactoría es un reto.

Además, el cultivo de peces a escala industrial tiene sus propios problemas, desde reducir la diversidad de especies hasta una generación importante de residuos. Las granjas especializadas en una sola especie también pueden colapsar en caso de una infestación o enfermedad.

La pesca salvaje ha sido, tradicionalmente, la principal fuente humana de proteína de pescado. Sin embargo, un gran porcentaje de las áreas de pesca han sido explotadas más allá del punto de quiebre. Si no se interviene, el cambio climático y la sobrepesca harán que sea imposible cubrir la demanda de los



Un marinero instala el sistema de cámara DigiCatch de SmartCatch en una red del barco de pesca "Pegasus".

consumidores. Además, esto conducirá a una degradación rápida de la población de peces a nivel mundial, lo que también resultará en daños económicos sustanciales para la industria pesquera.

La métrica más común utilizada para calcular la sostenibilidad de una pesquería específica y la eficiencia de las técnicas empleadas es la de capturas por unidad de esfuerzo (CPUE), que estima la abundancia de una especie en particular. Uno de los factores principales de la sobrepesca es la captura incidental, que la National Oceanic and Atmospheric Administration (Organismo Nacional para el Estudio de Océanos y la Atmósfera, NOAA) define como la "captura descartada de especies marinas y la muerte inadvertida debido al encuentro directo con barcos y equipos pesqueros". Con frecuencia, estos animales no pueden ser devueltos al agua a causa de las heridas provocadas por las redes y, a la larga, mueren. De acuerdo con Oceana, organización sin fines de lucro enfocada en la conservación de los océanos, hasta un 40 % de la pesca del mundo es incidental; en total, 63 mil millones de libras (más de 28 mil millones de kilos) de pescado se desperdicia cada año.

La pesca incidental daña el medioambiente a través de la sobrepesca y puede hundir las finanzas de los pescadores. Bajo las regulaciones actuales a la pesca en los Estados Unidos, si un barco excede cierta cantidad de pesca incidental, puede ser forzado a regresar al puerto sin una ganancia sustancial que contrarreste los significativos costos laborales y de operación del barco. La industria comercial pesquera está lista para una transformación digital y necesita de mejores herramientas para hacer su trabajo con precisión. SmartCatch, ubicada en la bahía de San Francisco, aspira a solucionar el problema de la pesca incidental en la cadena de suministro de alimentos marinos, que provoca a la industria pérdidas estimadas en $80 mil millones de dólares anuales. Rob Terry, quien antes ocupaba puestos de liderazgo en tecnología y producción en Whole Foods, Xerox PARC y otras compañías de Silicon Valley, fundó la compañía en 2011. Terry, con familiares en la industria pesquera, estaba plenamente consciente de los problemas medioambientales y empresariales que resultan de la sobrepesca y quería establecer un negocio capaz de crear un cambio positivo a gran escala y que, además, fuera de gran beneficio para los grupos de interés. "Después de años de trabajo en la ciencia de la información y el comercio electrónico, quería hacer algo que también representará un impacto positivo para el mundo", dice Terry.

LA PLATAFORMA SMARTCATCH

Terry trabajó los primeros años en el desarrollo de los diseños iniciales y la propiedad intelectual para el *hardware*, *software* y la plataforma de datos de SmartCatch, con la meta a largo plazo de ser el líder en datos y análisis para la pesca precisa. El sistema SmartCatch está compuesto de tres partes: DigiCatch (también conocida como Smart Camera o cámara inteligente), SmartNet y DigiLog/DataCloud.

DigiCatch es un sistema de monitoreo de pesca en tiempo real conformado por una cámara HD teledirigida, iluminación y una plataforma de sensores. Captura información en el punto de recolección —la red— y permite a los pescadores monitorear lo atrapado. El sistema está diseñado para utilizarse en una red de arrastre a profundidades de hasta mil metros y para proporcionar datos en tiempo real a lo largo de hasta tres kilómetros de cable coaxial de acero inoxidable. El sistema DigiCatch Internet of Things (Internet de las cosas, IoT por sus siglas en inglés) utiliza tecnología de sensores para recolectar, analizar y almacenar datos sobre el alimento marino con el fin de reducir la pesca incidental y aumentar los beneficios en toda la cadena de suministro.

SmartNet, que se ha diseñado, pero aún no implementado, planea reducir todavía más la pesca incidental con el uso de apéndices robóticos para permitir escapar a los peces que no deberían estar en la red. Si el operador de la cámara DigiCatch, que en el futuro será la inteligencia artificial del sistema, detecta una proporción alta de pesca incidental, puede maniobrar para evitar un banco de peces sin necesidad de levantar la red, salvando así a los peces y ahorrando dinero a la empresa.

Lo que une a estos sistemas y permite otros esfuerzos de sostenibilidad es la aplicación DigiLog/DataCloud, la cual utiliza un sistema patentado de cadena de bloques para autenticar la información de cada captura (recolectada por la plataforma de sensores DigiCatch y analizada por la visión computacional). El sistema digitaliza a los peces en la red de una manera que resulta de más valor para los pescadores, más eficiencia para los procesadores y más transparencia para los reguladores, al tiempo que proporciona información crítica para la gestión de las pesquerías.

FOTO CORTESÍA DE JUERGEN JUNG

GORDON FELLER ha trabajo en Silicon Valley por más de 35 años. Se ha enfocado en el poder de las innovaciones tecnológicas de vanguardia para resolver complejos retos sociales y medioambientales. Antes de ser ejecutivo en la sede central de Cisco, trabajó con equipos ejecutivos en IBM, HP, Lockheed, Apple, entre otros. Ha sido consultor para el Banco Mundial, las Organización de las Naciones Unidas y los gobiernos de Estados Unidos, Canadá y Alemania.

En 2016, Mark Dahm, quien conoció a Terry ese año en el congreso de otoño de la Marine Technical Society (Sociedad Técnica Marítima), se unió a SmartCatch como director general y recaudó alrededor de dos millones de dólares para llevar el dispositivo DigiCatch al mercado. Los primeros en apoyar la empresa incluyeron inversionistas ángeles con una pasión por la sostenibilidad, un interés en el Internet de las cosas y en tecnologías de inteligencia artificial. También incluía a actores del sector como el Baader Group, uno de los proveedores líderes a nivel mundial en equipamiento para la industria pesquera. Los inversionistas vieron la oportunidad de participar en la transformación digital de una industria de $500 mil millones de dólares, al tiempo que apoyaban la salud del océano y el suministro de alimento en el mundo. "SmartCatch está desarrollando productos que lideran la innovación para la industria pesquera comercial", dice Jeff Davis, representante del consejo de Baader, quien además es socio ejecutivo sénior en la consultora para la industria de alimentos marinos International Seafood Partners (Socios Internacionales de Mariscos). "Estoy impresionado con las oportunidades tecnológicas que SmartCatch puede traer a la industria de la captura y recolección".

Los primeros dispositivos DigiCatch se probaron en una flota Pesquera en el mar de Bering. Los resultados revelaron la necesidad de un sistema mucho más robusto y diferentes métodos de comunicación para obtener la señal de video desde la red. Otra versión del dispositivo indicó la necesidad de mejoras basadas en los despliegues de la flota pesquera en el noroeste del Pacífico.

Actualmente SmartCatch trabaja en la cuarta versión del sistema, que agregará varias cámaras estéreo y un sistema láser que proporciona imágenes 3D (LIDAR) con un diseño más ligero y compacto, lo que sentará las bases para el desarrollo de sistemas de visión computacional.

Hoy, SmartCatch ha desplegado su sistema en barcos pesqueros propiedad de las compañías pesqueras más grandes en los Estados Unidos, y también en barcos administrados por capitanes independientes.

"Con DigiCatch, sé exactamente lo que estoy capturando cuando lo estoy capturando", dice Mike Rutherford de la embarcación pesquera Excalibur. El capitán T. J. Durnan, del barco y procesador pesquero Constellation, dice que el conocimiento en tiempo real de lo que sucede en la red le ha permitido no tener pesca incidental en aguas donde barcos menos conscientes pueden toparse con especies en peligro. "Con DigiCatch puedo pescar donde nadie más puede hacerlo", dice.

La industria de procesamiento de pescado también distingue las ventajas de contar con esta información. De acuerdo con Davis: "Vemos el potencial comercial de traer una transformación digital a toda la cadena de valor de los alimentos marinos".

SOSTENIBILIDAD RENTABLE

El lanzamiento futuro de productos de la compañía, como SmartNet, ayudará a los capitanes a controlar la recolección, lo que les permitirá desplazarse a áreas sin una pesca incidental significativa, mantener las ganancias y, al mismo tiempo, reducir la sobrepesca. La compañía también tiene los diseños de cámaras específicas para la pesca tropical en aguas poco profundas, y también sistemas para pescadores de cangrejo y langosta.

En el año 2020, el equipo de Terry realizó el trabajo inicial en sistemas de visión computacional para estimar la biomasa y también desarrolló el prototipo de DigiLog, una aplicación que sirve como bitácora, mejora la información sobre la captura y reduce las ineficiencias entre el barco pesquero y los procesadores de peces. También tendrá infraestructura para automatizar los reportes de desembarque para la cosecha de cada barco. La empresa está comenzando una nueva ronda de recaudación de fondos para acelerar el desarrollo de los sistemas de Inteligencia Artificial, otros programas de *software* y sistemas de manejo de datos, así como para el avance tecnológico continuo de la plataforma de la cámara inteligente DigiCatch.

Todavía existen muchos problemas por resolver antes de cumplir con la visión de SmartCatch. En su versión actual, la cámara de DigiCatch requiere de una instalación y desinstalación cada vez que la red se despliega, lo que quita tiempo a la pesca. Las imágenes del mar profundo con frecuencia se ven turbias y la luz no viaja lejos bajo el agua, por lo que se vuelve un reto entrenar a los modelos de IA. Los peces abarrotados en la red pueden ser muy similares en cuanto a forma y tamaño, lo cual también dificulta el reconocimiento de las especies. La nueva versión de la cámara DigiCatch resolverá estos problemas con un diseño más compacto, mejor iluminación y sistemas láser. El sistema actual requiere a una persona monitoreando el video, lo que la IA en DigiLog hará por el capitán. Un reto adicional es que la empresa no quiere dedicarse al negocio de la manufactura, así que necesitará trabajar con socios para producir en masa los diseños de la plataforma.

Además de estas dificultades relacionadas con los productos, también existen retos sociales. La mayoría de las compañías pesqueras en países en vías de desarrollo no tiene los mismos requisitos regulatorios ni los incentivos para invertir en una cadena de suministro más transparente. Asimismo, la pandemia de COVID-19 ha afectado no solo a algunos barcos pesqueros, sino también ha representado un reto para las plantas procesadoras de pescado, algunas de las cuales han tenido que cerrar y, en esencia, han dejado a los barcos pesqueros sin trabajo durante la temporada de pesca.

"Hay dos millones de barcos pesqueros en el mundo y básicamente todos pescan a ciegas", dice Terry. "Al hacer la pesca más eficiente, esperamos capturar una proporción equitativa de los $80 mil millones en pérdidas sufridas por la industria y así construir una empresa nivel unicornio, todo mientras aseguramos el futuro de nuestro suministro de alimentos marinos". ■

ESTUDIO DE CASO

UNA MIRADA AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

La revolución psicodélica en la salud mental

Rick Doblin creó **Multidisciplinary Association for Psychedelic Studies** (Asociación Multidisciplinar de Estudios Psicodélicos) en 1986 para investigar y defender el uso del LSD, los hongos alucinógenos y el éxtasis para tratar las enfermedades mentales. Tras más de tres décadas de trabajo, ha llegado su momento.

POR MARC GUNTHER / TRADUCCIÓN POR ÁNGELA MARISCAL

A medida que la década de los sesenta llegaba a su fin, las drogas psicodélicas inspiraban temor en un gran número de estadounidenses, al menos a quienes nunca las habían probado. En 1970, el Congreso de Estados Unidos aprobó Controlled Substances Act (Ley de Sustancias Controladas), que categorizaba las drogas más populares de la contracultura, entre ellas el LSD (dietilamida del ácido lisérgico), la mescalina, psilocibina y marihuana, como drogas Clasificación 1, aquellas que tienen un alto potencial de dependencia y ningún valor médico. El presidente Richard Nixon declaró que el abuso de drogas era el "enemigo público número uno".

En esa época, Rick Doblin —un joven rebelde de 18 años que había fumado mucha hierba, experimentado con psicodélicos y se había negado a enlistarse en el servicio militar— decidió abandonar New College of Florida, una escuela experimental en Sarasota en donde los estudiantes tienen la libertad de diseñar sus trabajos académicos y reciben evaluaciones escritas, en lugar de calificaciones numéricas.

"Quiero dejar la universidad y dedicarme a estudiar el LSD", les dijo Doblin a sus padres. "Y quiero que ustedes lo paguen."

Para su sorpresa, estuvieron de acuerdo. Su padre, un pediatra cuyo héroe era el activista comunitario Saul Alinsky, y su madre, una maestra liberal, siempre habían motivado a sus hijos a pensar por sí mismos. En su juventud, Rick, quien fue formado en la religión judía y tenía parientes en Israel, se sintió profundamente afligido por el Holocausto, le inquietaba la amenaza de una guerra nuclear y se opuso a la intervención de Estados Unidos en Vietnam. Después de experimentar con drogas, tuvo la corazonada de que las experiencias místicas provocadas por los psicodélicos podrían acercar a las personas entre sí y ayudar a acabar con los conflictos tribales.

"Los psicodélicos han sido el centro de mi vida desde entonces", afirma Doblin.

Eso fue hace casi medio siglo y desde entonces, Doblin nunca se ha apartado de la misión que se propuso: utilizar psicodélicos para curar a un mundo roto. "No sabía si tendría éxito o no, pero realmente no me importaba", asevera.

En 1986, el mismo año en que el presidente Ronald Reagan promulgó Anti-Drug Abuse Act (Ley contra el Abuso de Drogas), la cual hizo entrar en vigor sentencias mínimas obligatorias por posesión de drogas, incluida la marihuana, Doblin creó Multidisciplinary Association for Psychedlic Studies (Asociación Multidisciplinaria de Estudios Psicodélicos, o MAPS por sus siglas en inglés). MAPS, un grupo de investigación e incidencia política, pretendía promover el uso adecuado y los beneficios de los psicodélicos y la marihuana. A pesar de haber abandonado sus estudios universitarios, más adelante se doctoró de Harvard Kennedy School, con una tesis sobre la regulación de los psicodélicos y la marihuana. Frustrado por la política de la guerra contra las drogas, decidió utilizar la ciencia y la evidencia como herramientas de cambio: MAPS patrocinó una investigación destinada a demostrarles a los reguladores y al público en general que los medicamentos psicodélicos podían, de hecho, mitigar el sufrimiento. En el camino, Doblin consumió cantidades exorbitantes de psicodélicos, incluso después de que fueran relegados a la clandestinidad.

Los terapeutas e instructores de MAPS, Marcela Ot'alora (derecha) y Bruce Poulter (centro) demuestran el protocolo para realizar una sesión de terapia con MDMA.



FOTO DE BRYCE MONTGOMERY CORTESÍA DE MAPS

Actualmente, Doblin y MAPS están a punto de lograr un gran avance; más de uno, en realidad.

MAPS, que durante años estuvo formada por un grupo pequeño y un boletín que Doblin publicaba con poca regularidad, ha crecido hasta convertirse en una organización de más de 100 personas que invirtió 18.6 millones de dólares en su ejercicio fiscal más reciente. Su labor más importante es el desarrollo de fármacos. El pasado mes de noviembre, MAPS anunció los últimos resultados de sus prolongados ensayos clínicos con MDMA, una sustancia química sintética a veces llamada éxtasis (o Molly en inglés), la cual parece que se convertirá en el primer medicamento psicodélico aprobado para su uso con receta por la Food and Drug Administration (Administración de Alimentos y Medicamentos o FDA por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos. La psicoterapia asistida por MDMA ha demostrado ser un tratamiento eficaz para el trastorno de estrés postraumático, o TEPT, en militares veteranos y víctimas de trauma o abuso sexual. Si la MDMA fuera aprobada como medicamento, con seguridad le seguirán otras drogas psicodélicas.

MAPS también es un grupo de defensa que construye una coalición de fieles creyentes en el poder de los psicodélicos. En este aspecto, los avances también han sido espectaculares, tal como dio cuenta el día de las elecciones en Estados Unidos en 2020. Los votantes de Oregón aprobaron una medida electoral para despenalizar la posesión de todas las drogas, posiblemente el mayor golpe a la fecha en la guerra contra las drogas. En otra medida electoral, también votaron a favor de permitir el uso médico regulado de la psilocibina, el ingrediente activo de los llamados hongos alucinógenos. En otros cuatro estados, entre ellos Dakota del Sur en donde el expresidente Donald J. Trump ganó con facilidad, los votantes aprobaron la legalización del uso recreativo de la marihuana. Eso eleva a 15 el número de estados en los que los mayores de edad pueden fumar hierba y comer chocolates o dulces de goma que contienen marihuana.

Mientras tanto, la investigación médica sobre los psicodélicos está floreciendo. Un registro gubernamental enumera cerca de 300 ensayos clínicos que se dedican a examinar los efectos de

MARC GUNTHER (@marcgunther) es un experimentado periodista que escribe sobre fundaciones y organizaciones sin fines de lucro. La última vez que escribió para la *Stanford Social Innovation Review* fue sobre Open Philanthropy Project.

los psicodélicos, los cuales ya concluyeron, están en progreso, o a punto de iniciar. Varios de ellos se llevan a cabo en las facultades de medicina de instituciones prestigiosas como Nueva York University, University of California, Yale University y Johns Hopkins University, cuyo Center for Psychedelic and Consciousness Research (Centro de Investigación de la Psicodelia y la Conciencia) se autodenomina la principal institución de investigación sobre los psicodélicos en Estados Unidos.

Los misioneros de la causa argumentan que los psicodélicos podrían transformar la salud mental. Los primeros indicios sugieren que, cuando se emplean en conjunto con la terapia conversacional, los psicodélicos pueden tratar eficazmente una amplia gama de afecciones de la salud mental, como la depresión, la adicción al alcohol o al tabaco y la ansiedad en los pacientes que se acercan al final de su vida. En el futuro, se pretende descubrir si pueden utilizarse para tratar la adicción a los opioides, la anorexia nerviosa e incluso la enfermedad de Alzheimer.

Sin duda, Doblin y MAPS no han llegado tan lejos por su cuenta. Drug Policy Alliance (Alianza sobre Políticas de Drogas), financiada por George Soros, ha liderado la lucha política contra la guerra de las drogas. Heffter Research Institute (Instituto de Investigación Heffter), una organización sin fines de lucro creada por David Nichols, farmacólogo de Purdue University, ha organizado y financiado la investigación sobre psicodélicos, en particular la psilocibina. A pesar de sus diferencias políticas y culturales, una mezcla ecléctica de donadores —ex hippies, millonarios de Silicon Valley, descendientes de John D. Rockefeller, conservadores, liberales y libertarios— ha tendido puentes con el fin de apoyar a MAPS. Recientemente, las empresas farmacéuticas se han sumado a la lucha, con la esperanza de obtener beneficios a partir de los medicamentos.

Doblin ha estado en el epicentro o cerca de él. "Rick fue el verdadero instigador", indica Tom Shroder, autor de *Acid Test: LSD, Ecstasy, and the Power to Heal* (Prueba de ácido: LSD, éxtasis y el poder para sanar), un libro sobre los psicodélicos anclado en la historia de Doblin. "Él tenía esta visión —esta certeza— de que los psicodélicos eran demasiado importantes como para mantenerlos en la clandestinidad. Él es la razón por la que todo esto está sucediendo".

PARANOIA Y CRIMINALIZACIÓN

Por supuesto, los psicodélicos no son nuevos. Algunos estudiosos argumentan que los alucinógenos de origen vegetal provocaron experiencias sobrenaturales descritas en antiguos textos religiosos. (Un titular en el periódico digital *The Times of Israel*: "Was Moses tripping when he saw the burning Bush? Should you try?" ["¿Estaba alucinando Moisés cuando vio la zarza ardiente? ¿Deberías intentarlo?"]). Desde hace mucho tiempo, la ayahuasca, un brebaje elaborado a partir de una planta que contiene DMT, ha sido utilizada en rituales religiosos por los pueblos indígenas de la región amazónica, mientras que los habitantes del norte de México y del suroeste de Estados Unidos utilizaban el peyote (y aún lo hacen) como parte de las ceremonias religiosas. Durante las décadas de 1950 y 1960, el LSD, una sustancia química sintética, y la psilocibina, el ingrediente activo de los hongos alucinógenos, fueron legales en Estados Unidos; se administraron a más de 40,000 pacientes y se analizaron en más de 1,000 artículos científicos, de acuerdo con Drug Enforcement Administration (Administración para el Control de Drogas o DEA por sus siglas en inglés). Un evento que serviría como presagio para ilustrar el rumbo que tomarían los estudios sobre los psicodélicos y la adicción fue cuando Bill Wilson, cofundador de Alcohólicos Anónimos, experimentó con el LSD e intentó introducirlo en AA, pero no tuvo éxito.

La investigación sobre los psicodélicos se detuvo abruptamente a finales de los años sesenta. Algunos científicos culpan a Timothy Leary, el profesor de psicología de Harvard que se convirtió en un héroe de la contracultura. Leary exageró los beneficios de los psicodélicos y les restó importancia a los riesgos de consumirlos, e instaba a que sus seguidores hicieran caso a sus palabras: "turn on, tune in, and drop out" ("enciende, sintoniza y abandona"). Con el apoyo de los medios de comunicación crédulos, el gobierno hizo todo lo contrario y difundió historias sobre los efectos de un mal viaje y los usuarios de LSD que se quedaron ciegos tras mirar al sol.

Doblin no sabía entonces que ninguna droga había sido convertida en medicamento por una organización sin fines de lucro. Aunque de haberlo sabido, probablemente no le habría importado.

Doblin rechazó estas tácticas de miedo, sobre todo después de haber comenzado a consumir LSD y mescalina. Es cierto que hubo más de un mal viaje e incluso algunos fueron aterradores, pero cuando las drogas se usaban con precaución, sabía que podía ser una experiencia transformadora.

"El relato común es que el rechazo popular en los años sesenta tuvo lugar porque los psicodélicos se habían vuelto malos", explica Doblin. "Me di cuenta de que lo que provocó la represión fue que

Rick Doblin, el fundador de MAPS, se dirige al Foro de la Libertad de Oslo en mayo de 2018.



FOTO DE TORE SÆTRE VIA WIKIMEDIA COMMONS

los psicodélicos eran buenos. Los psicodélicos eran parte de la contracultura, con las protestas contra la guerra de Vietnam, el movimiento ecologista, el movimiento por los derechos de la mujer. Los psicodélicos motivaban a la gente a desafiar el statu quo".

Doblin estaba decidido. De regreso en Sarasota, encontró trabajo como contratista y usó la herencia que recibió de su abuelo en la construcción de una casa (que aún posee) antes de volver a New College. Con la esperanza de convertirse en terapeuta, asistió a talleres en Esalen Institute, un retiro de la Nueva Era en las colinas con vistas a Big Sur, California, en donde estudió con Stanislav Grof, un reconocido psicoterapeuta checo que les había dado psicodélicos a sus pacientes. Fue en este lugar, durante un taller en el año 1982 llamado "The Mystical Quest" ("La búsqueda mística"), en donde Doblin descubrió la MDMA, la droga que se convertiría en su objetivo de estudio.

Conocida oficialmente como 3,4-metilenedioximetanfetamina, la MDMA tiene una historia peculiar. Descubierta y patentada en 1912 por Merck, no se le atribuyó ningún valor a la MDMA, de modo que cayó en el olvido y solo apareció brevemente en la década de 1950, cuando la Central Intelligence Agency (Agencia Central de Inteligencia o CIA por sus siglas en inglés) investigó los psicodélicos para utilizarlos como armas químicas. En 1976 volvió a ser sintetizada por Alexander "Sasha" Shulgin, un químico destacado y excéntrico que inventó cientos de drogas psicoactivas en su laboratorio casero en las colinas de Berkeley, California.

Shulgin adoraba el MDMA. "Me siento absolutamente limpio por dentro y no hay nada más que pura euforia", escribió en sus notas de laboratorio después de tomar la droga. "Nunca me he sentido tan bien, ni creí que algo así fuera posible. La limpieza, claridad y maravillosa sensación de una firme fuerza interior continuaron durante el resto del día y la noche. Estoy abrumado por la profundidad de la experiencia".

Shulgin le dio MDMA a un psicoterapeuta llamado Leo Zeff, quien quedó igualmente embelesado. Zeff aplazó su jubilación y capacitó de forma discreta, según sus cálculos, a más de 150 terapeutas en el uso de la droga, a la cual rebautizó como Adán, un anagrama que evocaba la inocencia del Jardín del Edén. Insistió en que cualquier terapeuta que pretendiera administrar la droga debía probarla primero.

La MDMA no es un psicodélico clásico. A diferencia del LSD o la psilocibina, es poco probable que provoque alucinaciones, percepciones alteradas o una pérdida de control; en cambio, tiende a generar sentimientos de apertura, bienestar y compasión.

La doctora Julie Holland, psicofarmacóloga, psiquiatra y autora de un libro titulado *Ecstasy: The Complete Guide* (Éxtasis: la guía completa), apunta que: "La MDMA es una sustancia química exquisitamente perfecta para intensificar el proceso de la psicoterapia. ... La MDMA ayuda a la gente a sentirse más relajada, abierta y receptiva con su terapeuta ... Ayuda a la gente a estar despierta, alerta, elocuente, a querer hablar, a querer explorar".

Doblin, quien es excesivamente abierto, lo vio con sus propios ojos. En una charla TED, describió cómo le dio MDMA y LSD a una mujer llamada Marcela, quien era la novia de un amigo de la universidad, para ayudarla a recuperarse de una salvaje agresión sexual. (Esto fue en 1984, cuando la droga era legal.) Doblin asevera que ha consumido MDMA más de 120 veces.

La MDMA era demasiado atrayente para permanecer en la clandestinidad. A principios de la década de 1980, Michael Clegg, un antiguo sacerdote católico, renombró a la MDMA como éxtasis y empezó a producir y vender la droga a gran escala. Se podía conseguir en clubes nocturnos de élite, desde el Studio 54 en Manhattan hasta el Starck Club en Dallas. La popularidad del éxtasis creció, incluso cuando la primera dama Nancy Reagan exhortaba a "simplemente di no" a las drogas y el programa Drug Abuse Resistance Education (Educación Preventiva Contra el Consumo de Drogas o DARE por sus siglas en inglés) se extendía por las escuelas, así que no fue una sorpresa que las autoridades tomaran medidas enérgicas para contrarrestarla. En 1985, la DEA adoptó acciones urgentes para prohibir la MDMA y confesó que tenía la intención de catalogarla permanentemente como droga Clasificación 1.

Doblin se defendió. Con la soberbia de un joven de 31 años que aún no había terminado la universidad, recaudó dinero de varias personas; entre ellas, la viuda de Aldous Huxley, cuyo libro *The Doors of Perception* (Las puertas de la percepción), publicado en 1954, ayudó a popularizar los psicodélicos. Además, reunió cartas de terapeutas que atestiguaban sobre los beneficios de la MDMA y, con la ayuda de un abogado que ofrecía su servicio de forma gratuita, demandó a la DEA. (New College le valió créditos de curso por trabajar en esta querella.) Antes de que la prohibición

entrara en vigor, Doblin le encargó un kilo de MDMA por 4,000 dólares a David Nichols, el farmacólogo de Purdue, quien contaba con una licencia de la DEA para fabricar drogas Clasificación 1. Este encargo sería suficiente para respaldar décadas de investigación sobre la MDMA. "Fue previsor al jugárselo todo en una carta", expresa Nichols.

La DEA llevó a cabo audiencias y recopiló miles de páginas de pruebas. En su fallo de 71 páginas, un juez de derecho administrativo se pronunció en contra de la DEA, pues consideró que la droga tenía usos médicos aceptados y solo un bajo potencial de abuso. Sin embargo, el fallo era consultivo y fue rechazado por la DEA.

"Pasamos por todo ese proceso y ganamos el caso", comenta Doblin "y, al final, perdimos. Fue desgarrador". Pese a que la penalización detuvo el uso terapéutico de la MDMA, tuvo poco efecto en su uso recreativo. La MDMA, a menudo adulterada con otras drogas, se hizo popular en festivales y fiestas conocidas como *raves*.

Doblin se desanimó, pero no desistió. Afortunadamente no cedió, ya que esta derrota ante la DEA sería la primera de varias. Con poco más que la investigación que había recopilado de los terapeutas sobre la MDMA y la reserva de droga que le guardaba David Nichols en Purdue, Doblin puso en marcha MAPS para convertir la MDMA en una medicina legal. "La única manera de avanzar iba a ser la FDA", afirma.

Doblin no sabía entonces que ninguna droga había sido convertida en medicamento por una organización sin fines de lucro. Aunque de haberlo sabido, probablemente no le habría importado.

EL DERECHO A CAMBIAR TU CONCIENCIA

MAPS —la Asociación Multidisciplinaria de Estudios Psicodélicos— luchó durante años para hacerle honor a su nombre. No comenzó como una asociación, sino como un esfuerzo unipersonal. Doblin, quien era el único miembro del personal, no percibió un salario durante siete años; de hecho, le hizo préstamos a MAPS para solventar los gastos de operación. "Recaudar fondos fue muy difícil", confiesa.

En cuanto a los estudios psicodélicos, mientras algunos científicos le administraban MDMA a ratones, ratas, cobayas y monos, el gobierno estadounidense hacía prácticamente imposible realizar experimentos con personas. Las décadas de 1980 y 1990 fueron una etapa sombría para los psicodélicos; cualquier atisbo de esperanza se recopilaba en *MAPS Bulletin* (Boletín MAPS), el cual Doblin publicaba tres veces al año mientras cursaba su doctorado en Harvard Kennedy School. La publicación se convirtió en una lectura obligada para quienes seguían los debates científicos, políticos y culturales en torno a los psicodélicos.

La edición del verano de 1992 del *MAPS Bulletin* aportó uno de esos destellos. "Da inicio una nueva era en la investigación sobre los psicodélicos", declaró Doblin. La FDA acababa de concederle permiso al Dr. Charles Grob, un psiquiatra de UCLA que colaboraba con MAPS, para iniciar un estudio sobre la terapia asistida con MDMA para tratar el dolor y la angustia en pacientes con cáncer de páncreas en fase avanzada. Doblin estaba tan entusiasmado —se trataba de una "oportunidad histórica", escribió— que interrumpió temporalmente sus estudios de doctorado para concentrarse de lleno en MAPS.

Sin embargo, Doblin se equivocó al depositar su confianza en este proyecto. Grob completó un estudio de seguridad de la MDMA en voluntarios sanos, pero la FDA le negó dos veces el permiso para administrar la droga a pacientes con cáncer, dado que habían surgido dudas sobre la neurotoxicidad de la MDMA. En cambio, Grob decidió realizar ensayos clínicos con psilocibina con el apoyo del recién creado Heffter Research Institute (Instituto de Investigación Heffter), que había surgido como un rival amistoso de MAPS; aunque amistoso, al fin y al cabo, era un rival.

Los fundadores de Heffter se posicionaron como científicos con batas blancas. Querían distanciarse de Timothy Leary y de otros investigadores psicodélicos de las décadas de 1950 y 1960, cuyo trabajo era desprolijo, al menos para los estándares actuales. "Ante todo, éramos académicos", sostiene David Nichols, uno de los fundadores de Heffter. "Nuestro paradigma era fomentar y apoyar la investigación científica de la más alta calidad, realizada en las mejores instituciones".

Algunos en Heffter querían distanciarse de Doblin, sus raíces contestatarias y su oposición a la guerra contra las drogas. Con la esperanza de mantener la conversación sobre los psicodélicos totalmente al margen del debate sobre drogas nocivas, como la heroína y la cocaína, disuadieron a Doblin de que se aliara con Drug Policy Alliance (Alianza sobre Políticas de Drogas). "No defendemos nada", afirma Nichols.

Carey Turnbull, un empresario que hizo su fortuna en el mercado energético, ha sido uno de los principales donadores de Heffter y ahora es su presidente. Admira el trabajo de Doblin y ha hecho donaciones a MAPS, pero la mayor parte de sus donativos se ha destinado a la investigación en NYU, Johns Hopkins y Yale. "Me he inclinado por ir a una universidad importante y reunirme con psiquiatras con bata y corbata", explica.

Doblin ocasionalmente usa corbata, pero es más frecuente encontrarle con una camisa de cuello abierto, con su cabello rizado alborotado, enmarcando una calva. Acepta sin reparo la acusación de que MAPS hace política además de ciencia. "Nuestra estrategia es dual", argumenta. "Una es convertir las drogas en medicamentos, pero también estamos muy interesados en la reforma de la política de drogas". En parte es una cuestión de principios. "Es un derecho humano fundamental cambiar de conciencia", le gusta decir a Doblin. Ahora bien, también había razones estratégicas para unir la investigación farmacéutica con el activismo político.

A veces era necesario el trabajo jurídico y político para impulsar el desarrollo de medicamentos. MAPS, por ejemplo, presionó a la FDA para que le permitiera a un médico de University of California, en San Francisco, estudiar el uso de la marihuana para tratar

a los pacientes con SIDA, con el fin de demostrar los beneficios médicos de la droga a través de la investigación científica. MAPS también lideró un exitoso esfuerzo legal para acabar con el monopolio del cultivo de marihuana para la investigación que había consolidado National Institute on Drug Abuse (Instituto Nacional sobre el Abuso de Drogas), el cual contrataba a un único laboratorio de University of Mississippi desde 1968. MAPS quería cambiar la narrativa cultural en torno a las drogas —en aquel entonces era la marihuana y ahora, los psicodélicos— para demostrar que tenían valor terapéutico. "La legalización sigue a la medicalización", plantea Doblin.

El trabajo político también rindió beneficios para la recaudación de fondos. Es posible que los donadores puritanos hayan rechazado el estilo desenfadado de Doblin, pero los veteranos de la contracultura reconocieron a un compañero de viaje. "Yo había usado psicodélicos como recreativo y para crecer personalmente", dice John Gilmore, cofundador de Electronic Frontier Foundation, la cual defiende las libertades civiles en Internet. "Sabía que toda la guerra contra las drogas y su proceso judicial no se apegaba a la realidad". Gilmore, quien fue uno de los primeros empleados de Sun Microsystems, destinó diez millones de dólares de su fortuna a la reforma de la política de drogas y ahora preside la junta directiva de MAPS. Calcula que más del 90 % del dinero recaudado por MAPS procede de psiconautas, término utilizado para describir a quienes han consumido psicodélicos para explorar su mente.

El modelo de MAPS mantendrá a raya los intereses comerciales, al permitir que su tratamiento esté ampliamente disponible a un costo razonable.

Enmarcar el acceso a los psicodélicos y la marihuana como una cuestión de derechos humanos también atrajo a Libra Foundation, una sociedad de filantropía familiar creada por Nicholas y Susan Pritzker que se centra en los derechos humanos. Libra donó más de 1.3 millones de dólares a MAPS durante la década de 2010 como parte de su apoyo a la reforma de la justicia penal. Para entonces, MAPS estaba —finalmente— avanzando con la FDA.

PACIENTES COMPRENSIVOS

En el año 2000, el Dr. Michael Mithoefer conoció a Rick Doblin en una conferencia sobre la ayahuasca en San Francisco. Fue un momento crucial para ambos y para MAPS. Juntos comenzaron el trabajo que sigue siendo el centro de la organización: Convertir la MDMA en un medicamento aprobado por la FDA.

Además, ambos compartían intereses afines. Mithoefer había experimentado con el LSD y la ayahuasca, también había estudiado Respiración Holotrópica, una técnica que emplea la respiración rápida para alcanzar estados alterados de conciencia, con su inventor y el mentor de Doblin, Stanislav Grof. Mithoefer, quien inició su carrera en medicina como médico de urgencias, se dedicó a la psiquiatría porque quería explorar el potencial curativo de los psicodélicos. En particular, estaba interesado en el TEPT.

Si el objetivo era conseguir apoyo de los reguladores, los donadores y el público en general para los medicamentos psicodélicos, la MDMA y el TEPT eran la combinación ideal de droga y trastorno.

"Rápidamente estuvimos de acuerdo en que la MDMA tenía algunas cualidades particulares que podrían hacerla una buena opción para el TEPT", recuerda Mithoefer. La MDMA mejora el estado de ánimo, fomenta la confianza entre el sujeto y el terapeuta, y ayuda a revisitar y trabajar los recuerdos traumáticos. "Es como recrear un entorno parental de apoyo", indica Doblin. En pocas palabras, la ciencia parecía prometedora.

La política parecía igualmente promisoria. La MDMA es el psicodélico más suave y el que menor probabilidad tiene de producir un mal viaje. Doblin pensó que los terapeutas que le temían al LSD o la psilocibina podrían ser persuadidos de trabajar con la MDMA. Además, aunque la MDMA era controversial por su extendido uso recreativo como éxtasis, la droga había sido analizada en más de 1,200 estudios revisados por expertos, la mayoría de ellos realizados por investigadores que buscaban documentar sus daños. Se debatía sobre el daño que la MDMA podría causar a los consumidores regulares o a los fiesteros que se extenuaban mientras consumían éxtasis, pero había pocas pruebas de que causara daños cuando se utilizaba con moderación en entornos clínicos.

Mientras tanto, la concienciación sobre el TEPT era cada vez mayor. El sufrimiento inducido por el trauma en los soldados se reconoce desde hace tiempo como un problema —se le denominó "neurosis de guerra" durante la Primera Guerra Mundial—, pero esta afección no apareció en *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales o DSM por sus siglas en inglés), publicado por American Psychiatric Association (Asociación Americana de Psiquiatría), hasta 1980. El sufrimiento de los veteranos de Vietnam llamó la atención sobre este problema en la década de 1970, más o menos al mismo tiempo que el trauma que experimentaban las mujeres causado por violación o agresión sexual se entendía como una forma de TEPT.

Izquierda: la psicoterapia asistida por MDMA implica la orientación por parte de terapeutas capacitados en un entorno relajado. Derecha: un terapeuta sostiene una pastilla de MDMA.

"Necesitábamos una población de pacientes comprensivos", comenta Doblin.

Aun así, Doblin y Mithoefer tuvieron que luchar bastante para poner en marcha la fase II de sus ensayos clínicos. (Los ensayos de fase I, que se centran en la seguridad, habían sido realizados por Charles Grob). Los ensayos de fase II pretenden definir un protocolo de tratamiento, determinar la dosis óptima, identificar la población de pacientes y evaluar el efecto del fármaco. Estos ensayos sientan las bases para los ensayos de fase III, los cuales evalúan el efecto y la seguridad del fármaco comparándolo con un tratamiento actual o un placebo.

Esta vez, la FDA no fue el problema. La agencia aprobó rápidamente el protocolo de MAPS. Esto se debió en parte a los años que Doblin le dedicó a cultivar relaciones con los reguladores, así como a su conocimiento del funcionamiento del sistema. Su tesis doctoral, que presentó en el año 2000, se tituló "Regulation of the Medical Use of Pshychedelics and Marijuana" ("Regulación del uso médico de los psicodélicos y la marihuana").

Sin embargo, el plan de Mithoefer de efectuar los ensayos clínicos en Medical University of South Carolina, en donde impartía clases, se vino abajo cuando atrajo publicidad. Le dolió, dijo en aquel momento, "ver hasta qué punto la libertad académica en una universidad puede verse limitada por prejuicios y presiones políticas." De modo que trasladaron los ensayos clínicos a su consultorio privado.

Sin acceso a la universidad ni a su Institutional Review Board (Comité de Ética e Investigación o CEI), Doblin y Mithoefer buscaron un CEI independiente que aprobara los ensayos clínicos, tal como lo exige la FDA. (Los CEI revisan la investigación médica en seres humanos para garantizar la protección de los derechos y el bienestar de los sujetos). Al menos siete CEI los rechazaron. Doblin se dirigió a un CEI con fines de lucro llamado Copernicus Group, con la esperanza de que, dado su nombre, apoyara un esfuerzo científico que iba en contra de la corriente. Copernicus lo aprobó, no sin antes estipular que no quería que su nombre apareciera en el sitio web de MAPS ni en ningún otro material.

Tampoco fue de gran ayuda que el Dr. George Ricaurte, neurólogo y destacado experto en MDMA quien recibía financiamiento del National Institute on Drug Abuse (Instituto Nacional sobre el Abuso de Drogas), en 2002 publicó un estudio sobre primates en la revista *Science* en el que afirmaba que una sola dosis de MDMA podía causar daños cerebrales permanentes. Doblin, entre otros, cuestionó el estudio y más adelante fue retractado cuando se determinó que Ricaurte le había administrado una dosis excesiva de metanfetamina a sus monos, no de éxtasis. Doblin expresa que: "Hubo una perversión de la ciencia al servicio de la guerra contra las drogas".

El último impedimento que quedaba era la DEA. La agencia tardó meses en decidir si Mithoefer custodiaría de manera adecuada la pequeña cantidad de MDMA que guardaba en su oficina. (Valía menos de cien dólares en la calle.) Un funcionario de la DEA le dijo que tenían previsto comprobar los antecedentes de una terapeuta que alquilaba la oficina contigua para "asegurarse de que no iba a perforar la pared ni nada parecido", escribió Mithoefer en sus notas en aquel momento. Cuando le informó a la terapeuta que esperara una investigación de la DEA, ella respondió: "Diles que no soy muy buena usando herramientas".

Finalmente, el 16 de abril de 2004, Mithoefer y su esposa, Annie, una enfermera titulada, administraron una dosis de MDMA —o, quizás, un placebo— a su primer sujeto. Así comenzó el primero de seis ensayos clínicos de fase II de la terapia asistida con MDMA realizados de forma aleatoria y doble ciego, los cuales con el tiempo se extenderían a otros lugares de Estados Unidos, Canadá, Suiza e Israel. La pareja siguió perfeccionando el protocolo de tratamiento y publicaron siete versiones de un manual que en sus 69 páginas abarcaba de todo, desde el entorno (tranquilo, privado, cómodo, con el sujeto sentado o acostado en un sofá) hasta la música (normalmente instrumental, algunas piezas tranquilas y silenciosas, otras más dramáticas), pasando por el papel del terapeuta como un oyente empático.

Con el tiempo, MAPS se decantó por un protocolo de tres meses y medio que consta de tres sesiones con una duración de todo el día en las cuales se le administra MDMA al sujeto. Previo a la primera experiencia con la droga son necesarias tres sesiones de 90 minutos de terapia conversacional y posterior a cada experiencia con la droga se requieren otras tres sesiones de 90 minutos.

Dos terapeutas, normalmente un hombre y una mujer, imparten la terapia. Se emplean dos por razones prácticas —alguien debe acompañar al sujeto en todo momento durante los días largos en que se le administra la MDMA— y también porque algunos sujetos se relacionan mejor con hombres o mujeres. A los terapeutas se les anima a probar la MDMA y la mayoría lo hace.

FOTOS DE BRYCE MONTGOMERY CORTESÍA DE MAPS



"Creemos que el terapeuta será más eficaz si ha probado la droga", explica Doblin. "No acudirías a un profesor de yoga que nunca lo ha practicado". (Si bien este argumento puede ser cierto, es una mala analogía, puesto que varios ginecólogos perfectamente capaces en su campo nunca han dado a luz).

No queda claro cómo la MDMA afecta al cerebro. Los científicos afirman que la MDMA aumenta la liberación de neurotransmisores, como la serotonina y la dopamina, y de hormonas, como la oxitocina y el cortisol, los cuales pueden reducir la actividad en las regiones del cerebro implicadas en la expresión de comportamientos relacionados con el miedo y la ansiedad, en particular la amígdala y la ínsula. La MDMA facilitaría volver a procesar los recuerdos traumáticos y forjar un compromiso emocional con el proceso terapéutico.

De cualquier manera, todos coinciden en que lo importante es la terapia, no la droga. "La MDMA nunca va a ser un medicamento para llevarse a casa", afirma Doblin. "La MDMA ayuda a que la terapia sea más eficaz". Los ensayos clínicos de fase II se diseñaron, en parte, para ver si la terapia con un placebo funcionaría tan bien como la terapia con MDMA: no lo hizo.

En un estudio de 2019 publicado en la revista *Psychopharmacology,* Mithoefer, Doblin y sus colegas informaron de que el 54 % de los sujetos que recibieron terapia con MDMA —más del doble que en el grupo de control— ya no cumplían el diagnóstico de TEPT dos meses después de su última dosis de MDMA. Mejor aún, la gente siguió sanando por su cuenta. Un año después, dos tercios de ellos ya no cumplían el diagnóstico de TEPT.

La FDA se convenció de que, cuando menos, el tratamiento tenía potencial. La agencia le dio luz verde a MAPS para realizar ensayos clínicos de fase III, la primera vez que ocurría con un fármaco psicodélico. Además, le concedió lo que se denomina Breakthrough Therapy Designation (designación de terapia innovadora) a la terapia asistida con MDMA para el TEPT. La agencia reserva esta designación para los tratamientos de enfermedades graves que parecen ofrecer una mejora sustancial con respecto a las terapias existentes; la mayoría de los fármacos designados como avances suelen ser aprobados como medicamentos. Por último, MAPS y la FDA acordaron unos puntos de referencia para los ensayos clínicos de fase III que, de cumplirse, respaldarían la aprobación reglamentaria de la FDA.



David Nutt, neuropsicofarmacólogo en Imperial College London y fundador de la organización sin fines de lucro Drug Science, declaró en la publicación *Science*: "No se trata de un gran avance científico. Desde hace 40 años era obvio que estos fármacos son medicamentos, pero sí es un gran paso en la aceptación".

RENACIMIENTO TERAPÉUTICO

Mientras MAPS lleva adelante sus investigaciones sobre la MDMA, otros científicos han ido aprendiendo más sobre los psicodélicos clásicos. En estudios realizados en Johns Hopkins y NYU, la terapia asistida con psilocibina ha dado signos alentadores en el tratamiento de la depresión y la ansiedad relacionadas con el cáncer, la adicción al tabaco y al alcohol y la depresión resistente al tratamiento. El entusiasmo por los medicamentos psicodélicos va en aumento en parte porque no es habitual tantas afecciones sean tratables con un solo medicamento.

"La terapia psicodélica parece ser muy potente para muchas enfermedades diferentes", asevera el Dr. William A. 'Bill' Richards, un experimentado investigador de psicodélicos que ahora está afiliado a Johns Hopkins. "No depende de nuestra nomenclatura en el DSM [Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales]. Se dirige a los seres humanos que están alejados de sus propios recursos internos. Nos ayuda a despertar y a revivir cuando se utiliza con inteligencia y habilidad".

A diferencia de varios fármacos psiquiátricos, que se ingieren durante meses o años, los medicamentos psicodélicos no se toman más que un puñado de veces y siempre van acompañados de terapia conversacional. Se trata de un modelo de tratamiento pionero, en el que el efecto biológico de las medicinas provoca nuevas percepciones y permite cambios en el comportamiento. Matthew Johnson, otro investigador en Johns Hopkins, lo llama "un cambio de paradigma en el tratamiento psiquiátrico".

La naturaleza novedosa de esta investigación, junto con el estigma asociado a los psicodélicos, ayuda a explicar por qué se está tardando tanto en conseguir la aprobación reglamentaria de los medicamentos psicodélicos. En 2001, Doblin calculó que se necesitarían cinco años y cinco millones de dólares para que la MDMA se convirtiera en un medicamento. Tras 20 años y unos 75 millones de dólares, todavía no ocurre. "Soy constitucionalmente propenso al optimismo", confiesa.

Pero hay un rayo de luz al final del túnel. El primer conjunto de ensayos clínicos de fase III confirmó los resultados favorables de la

fase II, así como las expectativas de un análisis provisional llevado a cabo por un independiente, en el cual se determinó que había una probabilidad del 90 % o más de que el ensayo, una vez que haya sido completado, detectara resultados estadísticamente significativos. MAPS confía ampliamente en que el tratamiento funciona, por lo que ha iniciado una segunda y última serie de ensayos clínicos fase III en once centros en Estados Unidos, dos en Canadá y uno en Israel, en los que participarán unos 100 sujetos. Si todo marcha bien, la FDA aprobará la MDMA como medicamento durante el primer semestre de 2023. Cabe destacar que MAPS ha abierto camino en lo que había sido un territorio virgen para la FDA.

Los ensayos clínicos los está realizando MAPS Public Benefit Corporation, una filial de MAPS con fines de lucro que se encargará del lanzamiento comercial de la psicoterapia asistida con MDMA. Amy Emerson, antigua ejecutiva de la empresa farmacéutica Novartis, es la directora ejecutiva de la corporación de beneficio público. Sus estatutos en Delaware exigen que la empresa funcione de forma que sirva al bien público, lo que significa, entre otras cosas, que cualquier beneficio que genere se devolverá a MAPS para financiar la investigación y la incidencia política.

Salvo por algún contratiempo inesperado, la comercialización será la próxima gran tarea de MAPS. La organización tendrá que formar a cientos de terapeutas o conceder licencias a otros para que impartan la capacitación. Aún quedan varias interrogantes sobre cómo funcionará esto: La FDA y MAPS están sopesando, por ejemplo, las certificaciones que se les exigirán a los terapeutas. En Estados Unidos, cada estado podría implementar sus propias leyes de autorización; podrían, por ejemplo, exigir la presencia de un médico cuando se administre el medicamento. También queda sin respuesta la cuestión fundamental de si las aseguradoras privadas o el gobierno, a través de programas como Medicaid y Medicare o Veterans Administration, pagarán un tratamiento cuyo costo se estima en unos 15,000 dólares, depende de la tarifa que cobren los terapeutas. Con base en un estudio revisado por expertos y publicado en la revista *PLOS One*, MAPS argumenta que su terapia asistida con MDMA para el TEPT grave en realidad significa un ahorro de dinero, en comparación con los métodos de tratamiento más convencionales.

A medida que MAPS se ha ido acercando a convertir la MDMA en un medicamento, su base de recaudación de fondos se ha expandido más allá de los psiconautas y ahora incluye a destacados donadores de Silicon Valley y Wall Street relacionados con los problemas de salud mental, en particular el TEPT. La posibilidad de ayudar a los veteranos atrajo a Steven & Alexandra Cohen Foundation, una fundación dirigida por el multimillonario fundador de fondos de cobertura y su esposa, la cual donó cinco millones de dólares a MAPS, así como a Rebekah Mercer, una donadora a causas conservadoras cuya fundación familiar contribuyó con un millón de dólares. Bob Parsons, fundador de GoDaddy y del fabricante de equipos de golf PXG, es un veterano del Marine Corps (Cuerpo de Marines) y ha sufrido TEPT; él y su esposa, Renee Parsons, presidenta de PXG Apparel, aportaron dos millones de dólares a MAPS a través de su fundación familiar. Los gestores de fondos de cobertura Alan Fournier y John Griffin dieron un millón de dólares cada uno en honor a sus padres, quienes combatieron en la Segunda Guerra Mundial.

Otros donadores importantes dicen que el uso de psicodélicos ha cambiado sus vidas. David Bronner, un progresista que recoge su larga cabellera en una cola de caballo, es el director general de la empresa familiar de jabones Dr. Bronner's y sigue siendo el mayor donador individual de MAPS, con una donación de cinco millones de dólares. Tim Ferriss, el conductor de pódcast, autor e inversor, a quien los psicodélicos le han servido en su lucha contra la depresión, es otro de los principales misioneros de la causa. Ha donado un millón de dólares de su propio dinero y el año pasado ayudó a liderar una campaña de 30 millones de dólares, la cual financiará el resto del trabajo de la fase III en Estados Unidos. Está en marcha otra campaña de 30 millones de dólares para solventar la investigación de la fase III en Europa que, si resultara exitosa, haría que la MDMA fuera un medicamento disponible en la mayor parte del mundo.

Un mayor número de personas descubre el potencial terapéutico de los psicodélicos; las drogas que antes eran demonizadas y consideradas una amenaza para los niños en Estados Unidos, ahora se ven como instrumentos de curación. Los medios de comunicación consolidados como *The New York Times*, *60 Minutes* y *CNN* dirigen su atención de forma respetuosa a los científicos universitarios que estudian las drogas. "Hemos superado el fantasma de Timothy Leary", apunta Doblin. Una señal del cambio de rumbo: la institución que en el pasado había desdeñado a Michael Mithoefer, Medical University of South Carolina, le solicitó su ayuda para crear un centro de estudio de la medicina psicodélica.

Graham Boyd, abogado y fundador de New Approach PAC [Comité de Acción Política o PAC por sus siglas en inglés], quien financió la medida electoral de Oregón para legalizar el tratamiento con psilocibina, le ha dado seguimiento al cambio de actitud hacia las drogas. "Casi equitativamente, MAPS y Michael Pollan han contribuido a una atmósfera de curiosidad y receptividad pública en torno a los psicodélicos", declara. El artículo de Pollan en la revista *New Yorker* "The Trip Treatment" ("El tratamiento del viaje"), publicado en 2015, y su libro *How to Change Your Mind: What the New Science of Psychedelics Teaches Us About Consciousness, Dying, Addiction, Depression, and Transcendence* (Cómo cambiar tu mente: Lo que la nueva ciencia de la psicodelia nos enseña sobre la conciencia, la muerte, la adicción, la depresión y la trascendencia), que fue un éxito de ventas en 2018, transformaron el discurso público sobre el tema. Aun así, es probable que Doblin haya llegado a más gente a través de varios pódcast populares como *The Joe Rogan Experience* y *The Tim Ferriss Show* o con su charla TED, la cual tiene 2.8 millones de visitas.

Los inversores se han dado cuenta de esto. En los últimos años, ha habido una inyección de recursos a las empresas con fines de lucro que buscan capitalizar el potencial de los psicodélicos. Sus

partidarios dicen que la tarea de llevar los medicamentos psicodélicos al mercado es demasiado costosa y compleja para las organizaciones sin fines de lucro. "Cuando el mercado falla, se necesita la filantropía. Cuando ves una promesa, necesitas un modelo diferente", dice George Goldsmith, cofundador de Compass Pathways, una empresa de nueva creación enfocada en los psicodélicos. "Por eso existen las empresas farmacéuticas". Compass Pathways, que se dedica a investigar la terapia con psilocibina para la depresión, recaudó 147 millones de dólares el año pasado a partir de la venta de acciones al público. Un sitio web llamado Psychedelic Finance hace un seguimiento de las acciones de una docena de empresas que cotizan en bolsa, así como del mismo número de empresas privadas de nueva creación que buscan ganar dinero con los medicamentos.

Algunos se han acercado a MAPS. "Hemos rechazado inversores a diestra y siniestra", comenta Doblin. Explica que la razón es que el modelo de MAPS —una empresa con fines de lucro que es propiedad de una organización sin fines de lucro— mantendrá a raya los intereses comerciales, al permitir que su tratamiento esté ampliamente disponible a un costo razonable. MAPS pretende ganar dinero vendiendo MDMA durante al menos cinco años, antes de que los fabricantes de genéricos puedan incorporarse al mercado, pero no desea crear un monopolio. "La proporción del sufrimiento es tan grande que necesitamos que todo el mundo se involucre", revela Doblin. "Queremos que las empresas con fines de lucro tengan éxito". En la última edición de *MAPS Bulletin*, Doblin muestra un tono entusiasta: "Ahora estamos en medio de un renacimiento de la investigación sobre los psicodélicos, un florecimiento de las empresas con y sin fines de lucro en este rubro y un resurgimiento de los esfuerzos en la reforma de las políticas de las drogas psicodélicas."

Dicho esto, aún queda mucho trabajo por delante. El objetivo final de Doblin sigue siendo la salud mental a nivel masivo. No está claro cómo se logrará, por decir lo menos, pero él habla de un futuro que incluye una red global de clínicas que emplean psicodélicos en donde, con la debida orientación, los adultos que buscan su crecimiento personal o espiritual podrían tener acceso a los psicodélicos. Doblin visualiza un mundo en donde se ha superado la prohibición y se transforma en la "legalización con licencia", en el que los adultos tengan que estudiar y aprobar un examen para obtener un permiso para experimentar con drogas, tal como ahora tienen que someterse a un examen para obtener una licencia de conducir. Su conjetura es que los psicodélicos podrían estar disponibles de forma general —y legal— en 2035. ■



Las comunidades con mayores dificultades económicas tienen menos probabilidades de solicitar financiación y menos posibilidades de disponer de recursos locales para abordar la desigualdad.

Lo rural como un punto ciego *de la filantropía*

POR ROBERT ATKINS,
SARAH ALLRED Y DANIEL HART
Traducción de Nora de la Cruz
Ilustración de Tracy Walker

Si desea pronosticar cuánto tiempo vivirá una persona y qué tan saludable estará a lo largo de su vida, averigüe su dirección. En todo el mundo es cada vez más claro que los códigos postales predicen la salud y el bienestar. Los recursos humanos, sociales y financieros de las comunidades determinan las oportunidades de sus residentes para disfrutar de parques y áreas de juego seguros, habitar viviendas asequibles, beber agua limpia y comprar en establecimientos que vendan alimentos saludables y accesibles. Estas características de la comunidad no solo influyen en el bienestar de los adultos, sino que también pronostican las oportunidades que tendrán los niños para asistir a buenas escuelas y participar en actividades extracurriculares como equipos deportivos y grupos juveniles.

Debido a la poderosa correlación entre estas características de la comunidad y la salud de los residentes, un número creciente de donantes están redirigiendo sus recursos para enfocarse en la equidad con el fin de crear comunidades más saludables. Estos donantes tienen como objetivo reducir las barreras y crear mayores oportunidades de bienestar, éxito educativo y movilidad económica. Este enfoque de concesión de subsidios focalizado en la equidad está comprometido con distribuir más recursos entre las comunidades más desfavorecidas social y económicamente.

La evidencia sugiere que las comunidades más desfavorecidas no se están beneficiando del cambio en los recursos filantrópicos. El profesor de trabajo social y políticas públicas de la Universidad de Michigan, Luke Shaefer, junto con colegas de la Universidad de Princeton, desarrollaron un Índice de Desventaja Profunda para identificar las comunidades más necesitadas de los Estados Unidos. Descubrieron que si bien los donantes pueden nombrar algunas de estas comunidades (Flint y Detroit en Michigan; Cleveland en Ohio, y Camden en Nueva Jersey) la mayoría permanece invisible. Las 100 comunidades más desfavorecidas se encuentran



en tierras tribales o agrupadas en las regiones geográficas de menor densidad poblacional, como los Apalaches y el delta del Mississippi. Estas comunidades se encuentran en lo que llamamos nuestros "puntos ciegos" y, como han sostenido Shaefer y sus colegas, "nuestras políticas de pobreza se ven afectadas negativamente cuando la investigación en ciencias sociales no abarca muchos de los lugares con mayores carencias". [1]

Históricamente, los creadores de subsidios han dedicado menos recursos a las comunidades suburbanas y rurales con menor densidad poblacional, a pesar de que pueden ser tan desfavorecidas como sus contrapartes urbanas, si no es que más. De hecho, el informe de Filantropía Rural de 2007 señala que, si bien las áreas rurales tienen carencias y son cada vez más diversas, la distancia y el aislamiento han hecho que la filantropía "se incline fuertemente hacia las áreas urbanas". Un estudio del Economic Research Service (Servicio de Investigación Económica) de 2015 acerca de más de 1200 de las fundaciones más grandes de Estados Unidos respalda este hallazgo, afirmando que "el valor real promedio de los subsidios a organizaciones con sede en condados no metropolitanos de 2005 a 2010 fue de aproximadamente $88 per cápita, menos de la mitad del promedio otorgado a organizaciones en los condados metropolitanos [$192 per cápita] ".

Consideramos que la filantropía sufre de un punto ciego. Incluso cuando los donantes se enfocan en la equidad, los ejemplos anteriores sugieren que es probable que pasen por alto sistemáticamente a las comunidades más desfavorecidas, las cuales se encuentran en zonas más rurales de los Estados Unidos. Es poco probable que la filantropía logre sus objetivos de equidad cuando las personas que viven en comunidades con mayores carencias reciben menos dólares de subsidios que las que viven en comunidades más favorecidas.

A continuación, probamos la hipótesis del punto ciego con un financiador estatal, New Jersey Health Initiatives (NJHI), un programa estatal de concesión de subsidios de la Fundación Robert Wood Johnson (RWJF), la organización filantrópica más grande del país centrada exclusivamente en la salud. Utilizando nuestros antecedentes como investigadores, profesionales y donantes, mostramos cómo dos aspectos de la precariedad (la falta de capital humano y la desventaja económica) predicen qué tan probable es que las comunidades soliciten y reciban financiamiento.

Nuestros resultados confirman este punto ciego en el que las comunidades más desfavorecidas tienen menos probabilidades de solicitar financiamiento. Después de presentar los datos para este estudio de caso, exploramos las razones de estas inequidades y brindamos ejemplos del mundo real de cómo los financiadores pueden modificar exitosamente sus operaciones y programación para atender mejor a estas comunidades.

Este análisis es particularmente oportuno porque la pandemia de COVID-19 ha magnificado las inequidades que existen entre las comunidades y el trabajo requerido para aumentar las oportunidades de tener una vida más saludable. Como escribió el presidente y director ejecutivo de la RWJF, Rich Besser, en un artículo de opinión del Washington Post el año pasado, "incluso cuando las fallas estructurales podrían poner en peligro a todos los estadounidenses, las mayores tensiones [debido al coronavirus] recaerán sobre ciertos grupos demográficos debido a su situación económica, social o estado de salud." El estado de Nueva Jersey tiene al menos 17 fondos comunes establecidos para responder y recuperarse de la crisis de COVID-19. Sin embargo, algunas de las comunidades más desfavorecidas del estado no obtuvieron fondos porque no solicitaron o fueron demasiado lentas para solicitarlos y los fondos ya estaban asignados.

Este esfuerzo de respuesta y recuperación ante la COVID-19 demuestra cómo la concesión de subsidios puede contribuir a ampliar la brecha entre las comunidades desfavorecidas pero que tienen la capacidad de hacerse ver por los donantes, por un lado, y las comunidades más necesitadas, que carecen de esa capacidad, por el otro. Las organizaciones que otorgan subsidios necesitan las herramientas para tomar decisiones de financiamiento sintonizadas con la equidad que puedan aliviar esta tensión y revertir esta brecha cada vez mayor.

DOS ENFOQUES TRADICIONALES

Los dos enfoques más comúnmente adoptados para la concesión de subsidios son el financiamiento basado en la persona y en el lugar. En el primero, la concesión de subsidios se centra en proporcionar recursos directamente a los individuos. En algunos casos, las personas usan recursos para trasladarse a "zonas de oportunidad", comunidades donde hay mejor acceso a bienes como educación, vivienda, atención médica y empleo.[2] Sin embargo, como observa el sociólogo de Harvard Robert Sampson, "la verdadera cuestión es cómo abordar las realidades estructurales más amplias de la desigualdad y no solo tratar de reubicar a la gente ".

Un problema con el enfoque basado en la persona es que la capacidad de trasladarse a una zona de oportunidad supone proximidad. Para aquellos en áreas precarias, la zona de oportunidad más cercana podría estar a decenas de millas de distancia y, en consecuencia, obligaría a quienes se mudan a cortar el acceso a redes sociales que son vitales para su salud mental y física.[4]

Por el contrario, el enfoque basado en el lugar tiene como objetivo reducir las carencias invirtiendo en las comunidades y no en los individuos. Tradicionalmente, esta inversión se logra al fundar una organización sin fines de lucro local para combatir las causas de la inequidad y aumentar las oportunidades de salud y bienestar. Un ejemplo bien conocido de una organización sin fines de lucro creada a través del enfoque basado en el lugar es la Harlem Children's Zone (HCZ), la cual busca mejorar la educación, la salud y la economía de los niños y las familias que

ROBERT ATKINS fue enfermero escolar en la ciudad de Camden y dirige New Jersey Health Initiatives, un programa estatal de subvenciones de la Fundación Robert Wood Johnson. Es profesor asociado de la Universidad Rutgers-Camden con un nombramiento conjunto en enfermería y estudios sobre la infancia.

SARAH R. ALLRED es profesora asociada de psicología y directora del Instituto Senator Walter Rand for Public Affairs en la Universidad Rutgers-Camden.

DANIEL HART es profesor distinguido de psicología en la Universidad Rutgers-Camden y vicerrector del campus. Es autor de *Renewing Democracy in Young America* y es coautor, junto con Robert Atkins, de un libro sobre grupos de jóvenes y democracia.

viven en Harlem. La Cooperativa regional de Atlanta para el mejoramiento de la salud (Atlanta Regional Collaborative for Health Improvement, ARCHI por sus siglas en inglés) es otro ejemplo exitoso. Esta institución trabaja con líderes comunitarios en salud y educación para crear y mantener una Atlanta más dinámica.

Los enfoques basados en el lugar capitalizan de las miles deorganizaciones sin fines de lucro con sede en los Estados Unidos que se dedican a hacer que los vecindarios sean más seguros, a aumentar el acceso a la atención médica primaria y a brindar cuidado infantil costeable. Como mostraremos, las comunidades que poseen una abundancia de capital humano tienen más probabilidades de que los líderes y organizaciones de la comunidad se unan en torno a una agenda compartida, como HCZ y ARCHI, y den a conocer sus necesidades a los filántropos. Pero, ¿qué pasa con las comunidades más desfavorecidas, que carecen de esos activos? Es más probable que caigan en un punto ciego filantrópico en el que ni siquiera pueden formular sus necesidades más importantes y comunicarlas a los creadores de subsidios.

MEDIR LA PRECARIEDAD

La filantropía es responsable ante menos órganos de gobierno y menos transparente al escrutinio público que otros sectores, lo cual puede explicar parcialmente por qué ha tomado más tiempo utilizar la investigación para impulsar su agenda o evaluar sus esfuerzos.[5] Para corregir esta deficiencia, diseñamos un método analítico para determinar si los donantes están cumpliendo su objetivo de financiar a las comunidades más necesitadas. El primer paso es definir qué significa ser una "comunidad desfavorecida", con base en lo que identificamos como los indicadores más significativos de precariedad: la desventaja económica y la escasez de recursos humanos.

El papel de la desventaja económica en la precariedad de una comunidad es tan fundamental que resulta intuitivo. Los activos económicos de las comunidades moldean la calidad de las escuelas de los niños, la asequibilidad y la seguridad de la vivienda y los espacios recreativos públicos, y la estabilidad financiera de las empresas para brindar oportunidades de empleo constantes.[6] Para realizar nuestros análisis, utilizamos el Opportunity Index, un informe anual de la campaña política bipartidista Opportunity Nation que proporciona datos sobre qué significa el tener oportunidades en Estados Unidos. El índice ofrece una medida multigeneracional de la movilidad económica y refleja desafíos económicos continuos y persistentes, en lugar de una breve desaceleración económica.[7]

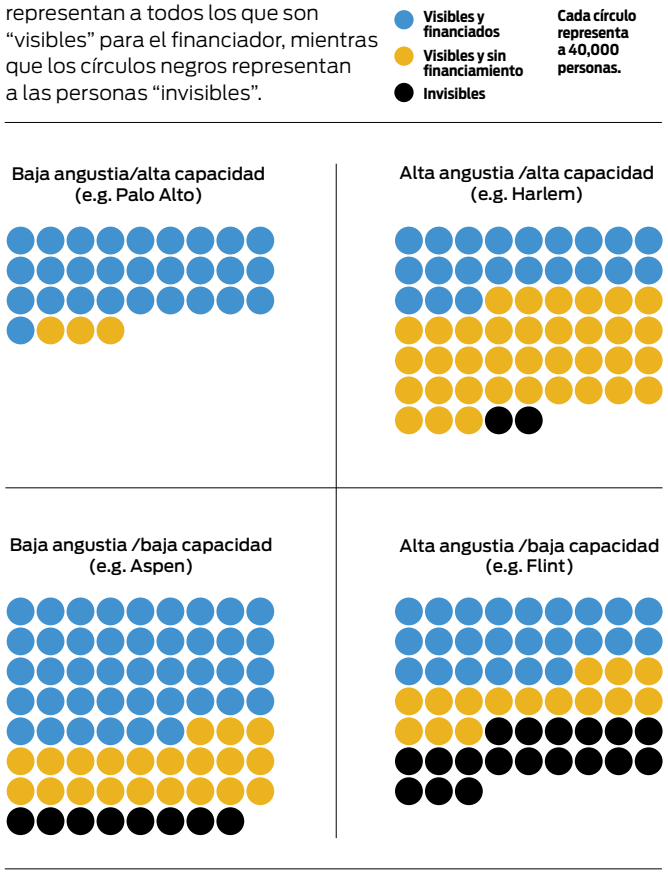
El papel de los recursos humanos en la precariedad de una comunidad puede ser menos intuitivo, pero es igualmente importante. Definimos recursos humanos como las habilidades, la formación y la experiencia de los individuos dentro de una comunidad, así como la capacidad organizativa para aprovechar y desplegar esas habilidades.

Para entender por qué los recursos humanos son importantes, consideremos que casi todos los donantes requieren que las organizaciones soliciten los financiamientos. Por tanto, la posibilidad de recibirlos depende de la presencia de personas o instituciones con la capacidad para solicitarlos. Pocas de las comunidades rurales y más pequeñas tienen la experiencia y la infraestructura sin fines de lucro de una organización comunitaria. Además, las comunidades menos densamente pobladas también tienen menos organizaciones comunitarias.[8] En otras palabras, tienen menos organizaciones sin fines de lucro con la experiencia suficiente para asegurar el financiamiento y la preparación para desarrollar e implementar proyectos que atiendan desafíos macro de salud como la crisis de opioides, la exposición infantil al plomo y la graduación de la educación secundaria.[9] Adicionalmente, las organizaciones sin fines de lucro desempeñan un papel valioso en la configuración de las respuestas de las comunidades a los desafíos de salud previos, como el crimen y la violencia.[10]

Además de la infraestructura, menos personas fuera de las áreas metropolitanas densamente pobladas tienen la experiencia para elaborar solicitudes de financiamiento exitosas. Incluso después de tomar en consideración la presencia de colegios y universidades, otros investigadores han mostrado una correlación positiva entre la proporción de adultos con educación universitaria y los subsidios por persona en un condado.[11] Además, las áreas rurales tienden a tener una población menos educada que las áreas urbanas. Asimismo, muchas comunidades y organizaciones más pequeñas que solicitan subsidios experimentan

¿Quién recibe el financiamiento?

Los puntos azules y amarillos representan a todos los que son "visibles" para el financiador, mientras que los círculos negros representan a las personas "invisibles".



un problema de costo de recursos, en el que el esfuerzo administrativo necesario para obtener un subsidio supera el valor del subsidio mismo.

Estos ejemplos demuestran la importancia de tomar en cuenta los recursos humanos al caracterizar la precariedad de una comunidad. Sin embargo, medir los recursos humanos es más complejo en términos de variables potenciales, las cuales pueden incluir desde la densidad de organizaciones sin fines de lucro hasta el porcentaje de adultos con títulos postsecundarios. Para nuestro enfoque, usamos una medida continua de ruralidad desarrollada y validada con el propósito de evaluar la equidad en salud. A partir de esta determinamos qué tan aislada está una comunidad.[12] Para caracterizar la ruralidad de una comunidad, esta medida incorpora información sobre las comunidades cercanas que podrían proporcionar recursos.

Con estas herramientas, podemos medir tanto la desventaja económica como los recursos humanos en una comunidad. Estas herramientas también proporcionan un marco para evaluar las estrategias de financiamiento y poner a prueba nuestra hipótesis de que las comunidades más necesitadas, las que tienen una gran desventaja económica y pocos recursos humanos, se encuentran en un punto ciego filantrópico.

¿QUIÉN RECIBE FINANCIAMIENTO?

Para explorar posibles puntos ciegos en la concesión de subsidios, utilizamos datos sobre financiamiento de NJHI para todas los subsidios otorgados entre 2015 y 2018. Durante este período, NJHI recibió solicitudes de financiamiento por parte de iniciativas parar $34 millones de dólares en fondos, y otorgó más de $10 millones de ellos.

Para buscar puntos ciegos en la creación de subsidios, clasificamos a cada persona en Nueva Jersey en uno de tres grupos. Las personas en el grupo ″invisible″ viven en áreas de Nueva Jersey que no están cubiertas por ninguna solicitud de subvención a NJHI, por lo que el área es funcionalmente invisible para los financiadores.[13] Aquellos en el grupo ″visible, financiado″ viven en áreas cubiertas por solicitudes de subsidio exitosas , mientras que las personas en el grupo “visible, no financiado” viven en áreas cubiertas por solicitudes de subsidios fallidas, por lo que los otorgantes están potencialmente al tanto de la existencia de estas comunidades incluso si no las financian. Si nuestra hipótesis sobre los puntos ciegos es correcta, entonces las comunidades desfavorecidas con pocos recursos humanos (como Flint, Michigan) serán más invisibles para los financiadores que las comunidades desfavorecidas con gran cantidad de recursos humanos (como Bronx, Nueva York).

Para poner a prueba la hipótesis, asignamos a cada municipio de Nueva Jersey uno de los cuatro grupos de referencia nacionales. (Ver ″¿Quién recibe financiamiento?″ en esta página). El primer grupo es ″baja desventaja económica y muchos recursos humanos″. Estas son comunidades urbanas más acomodadas, como Palo Alto, California. El segundo grupo, “alta desventaja económica y muchos recursos humanos”, consiste en áreas urbanas con altos grados de pobreza, como Harlem, Nueva York y Newark, Nueva Jersey. El tercer grupo, ″comunidades con la mayor desventaja económica y los menos recursos humanos″, representa el punto ciego hipotético. Estas son las comunidades que tienen pocos recursos y están muy desfavorecidas económicamente, como Flint, Michigan. El último grupo está compuesto por comunidades que tienen baja desventaja económica y pocos recursos humanos. Estas comunidades se encuentran en áreas más rurales pero más ricas, como Aspen, Colorado. Definimos los límites entre cuadrantes usando los valores medianos de desventaja económica y seleccionando el límite para la capacidad humana de manera que hubiera aproximadamente el mismo número de habitantes de Nueva Jersey en cada uno de los dos cuadrantes con alto nivel de precariedad.

Nuestro análisis revela que existe el punto ciego hipotético. Los puntos azules y amarillos representan a todos los que son ″visibles″ para el financiador, mientras que los círculos negros representan a las personas ″invisibles″. Existen muchos más círculos negros en el cuadrante inferior derecho que en cualquier otro cuadrante, lo que indica que las personas que viven en las comunidades rurales y económicamente más desfavorecidas también son las más propensas a ser invisibles para los financiadores. En Nueva Jersey, 718.000 personas que viven en el área de Flint son invisibles, en comparación con las 81.000 que viven en el área de Harlem. Por lo tanto, el 30 por ciento de las personas que viven en los Flints son invisibles, mientras que solo el 3 por ciento de los que viven en los Harlems lo son.

Una segunda observación de nuestros hallazgos es que a pesar de su punto ciego para las comunidades más afligidas, NJHI es muy exitoso en la financiación de comunidades económicamente desfavorecidas. En esta figura, cada punto representa 40.000 personas. Los dos cuadrantes de ″alta precariedad″ de la derecha tienen más puntos azules que los de ″baja precariedad″, lo que indica que las personas que viven en comunidades económicamente desfavorecidas tienen más probabilidades de recibir financiación que quienes viven en comunidades económicamente más favorecidas. En general, se financia a más de dos millones de personas (43 por ciento de 4,66 millones) en comunidades económicamente desfavorecidas, en comparación con alrededor de un millón (26 por ciento de 4,13 millones) en comunidades económicamente favorecidas.

La figura ilustra un tercer punto: para evaluar si los financiadores están cumpliendo sus objetivos de equidad, es importante observar a toda la población dentro de la región de un donante (los círculos negros, amarillos y azules) y no solo comparar las características de las solicitudes financiadas y no financiadas (los círculos amarillos y azules). Para entender por qué, considere las diferentes conclusiones a las que llegaríamos si excluyéramos los círculos negros y comparáramos solo los círculos amarillos y azules. Si analizáramos solo las proporciones de amarillo a azul, concluiríamos que Flint tiene un 62 por ciento más de probabilidades de obtener financiación que Harlem. Sin embargo, cuando incluimos los círculos negros, llegamos a la conclusión de que los Flint tienen en realidad solo un 44 por ciento más de probabilidades de obtener fondos que Harlem.

Si los financiadores evalúan su concesión de subvenciones considerando solo las solicitudes de subvención recibidas, es

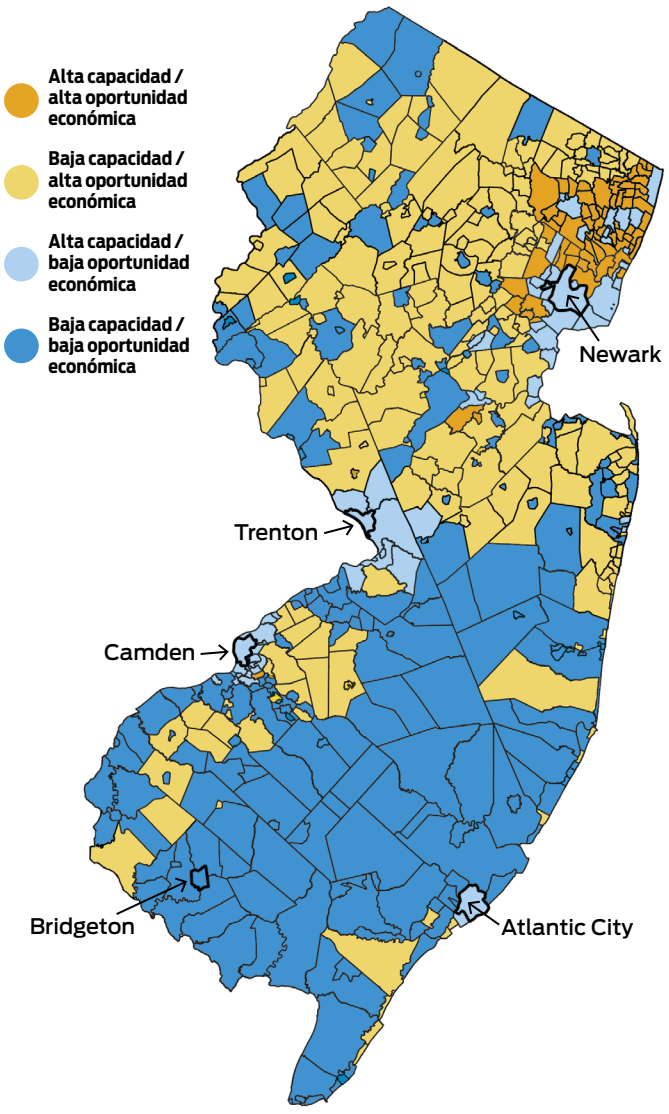
probable que estén sobreestimando su equidad en las donaciones. Las personas que viven en las áreas más afectadas también son las más propensas a ser invisibles para los financiadores. Incluso después de tener en cuenta la desventaja económica, las solicitudes de subvención que cubren áreas más rurales tienen menos probabilidades de ser aceptadas que las que cubren áreas urbanas.

Como sucede en el resto del país, los municipios de Nueva Jersey tienen una variedad de dificultades económicas y una variedad de capital humano, y sus resultados se agrupan en diferentes regiones. Utilizando las medidas descritas anteriormente, elaboramos un mapa en el que se representa la desventaja económica y los recursos humanos de Nueva Jersey. Para esto, codificamos áreas con pocas oportunidades económicas en tonos de azul y aquellas con más oportunidades económicas en oro y amarillo, para lo cual utilizamos el Atlas de oportunidades para obtener datos sobre oportunidades económicas. (Consulte "Puntos ciegos de Nueva Jersey" en esta página). Las áreas de color azul claro son aquellas áreas precarias con mayor capacidad, por ejemplo, áreas cerca de Newark y Trenton. Las áreas doradas son aquellas con capacidad y mayores oportunidades económicas: los suburbios más exclusivos de la ciudad de Nueva York.

Existen claras diferencias regionales. Las áreas de color azul más oscuro se encuentran casi exclusivamente en la parte sur del estado. Estas áreas están lejos de los impulsores económicos de Filadelfia y la ciudad de Nueva York. En contraste, áreas como Newark, que tienen pocas oportunidades económicas pero una alta capacidad humana (áreas de color azul claro), están ubicadas cerca de los centros urbanos. Las áreas de alta oportunidad económica (amarillo y dorado) se concentran principalmente en las partes del norte del estado.

Los puntos ciegos de Nueva Jersey

Las zonas del Estado con pocas oportunidades económicas están codificadas en tonos azules, y las que tienen más oportunidades económicas están en dorado y amarillo.



UN ESTUDIO DE CASO COMPARATIVO

Decidimos profundizar más en dos comunidades específicas, Bridgeton y Newark. Las seleccionamos porque tienen muchas cosas en común (por ejemplo, desafíos socioeconómicos para la salud y la equidad), pero divergen de dos maneras importantes: los activos que tienen para abordar estos desafíos y la capacidad institucional y sin fines de lucro que tienen para atraer recursos filantrópicos.

Bridgeton | Bridgeton, una pequeña comunidad de Nueva Jersey de 24,000 personas en la parte sur del estado, se encuentra entre Pine Barrens y las fértiles tierras de cultivo que le dan al *Garden State* su apodo. Está a una hora al oeste de Atlantic City y una hora al sur de Filadelfia.

Bridgeton enfrenta desafíos comunes a muchas ciudades industriales que antes eran prósperas. El centro de la ciudad, que alguna vez fue transitable, ahora está tapiado; hoteles, cines y grandes almacenes se esconden bajo fachadas de ladrillo y letreros pintados. La población *latinx*, que comprende el 50 por ciento de los residentes, agrega vitalidad y diversidad; los pequeños restaurantes y las tiendas minoristas que bordean las calles reflejan la influencia de los inmigrantes de México y América Latina. Los vecindarios circundantes no se encuentran cerca, y muchas casas necesitan reparaciones cosméticas y estructurales. Estas últimas tienden a estar ocupadas por inquilinos y, como en muchas comunidades de alquiler de bajos ingresos, los propietarios pasan por alto el pintar los edificios, arreglar las tuberías y ocuparse de las aceras que se derrumban. Los inquilinos en Bridgeton, sin embargo, tienen poco poder. Un tercio de ellos vive por debajo del umbral de la pobreza, y más de un tercio puede que sean indocumentados, sin estar dispuestos a correr el riesgo de ser desalojados por enfurecer a su propietario.

Como ocurre con muchas comunidades precarias, el sistema escolar de bajo rendimiento en Bridgeton tiene dificultades. Solo una cuarta parte de los residentes de Bridgeton tiene educación secundaria y solo 1 de cada 20 tiene un título universitario. Bridgeton no tiene instituciones ancla, como universidades o sistemas de atención médica. Además tiene pocas personas y organizaciones que cuenten con el tiempo y las habilidades para ayudar con los recursos necesarios para construir una comunidad más saludable y próspera.

Newark | A solo unas millas de la ciudad de Nueva York, Newark es la ciudad más grande de Nueva Jersey. Con 282,000 residentes, es 10 veces más grande que Bridgeton, pero enfrenta muchos de los mismos desafíos. Más del 25 por ciento de la población vive en la pobreza, muchos residentes no se sienten seguros en sus vecindarios y muchos adultos mayores están socialmente aislados y tienen acceso limitado a alimentos nutritivos. En 2019, Newark fue noticia nacional cuando las pruebas de agua indicaron que el suministro de agua de la mayoría de los residentes estaba contaminado con plomo. La ciudad trabajó rápidamente para distribuir filtros para grifos de agua, los mismos filtros que se usan en Flint, Michigan. Aún así, las pruebas posteriores mostraron más contaminación.

A pesar de estos desafíos, Newark tiene recursos. A 30 minutos en tren de la ciudad de Nueva York, tiene una riqueza y diversidad de activos (sedes corporativas, sistemas de atención médica, un departamento de salud de la ciudad, dos universidades y una universidad del condado) que Bridgeton no tiene. Mientras que 1 de cada 20 residentes de Bridgeton tiene un título universitario, 1 de cada 6 residentes de Newark lo tiene. Instituciones ancla como el University Hospital, Universidad Rutgers, Prudential Financial y Panasonic Corporation of America, además de museos, restaurantes y otros activos, atraen a personas talentosas a Newark y retienen a algunos de sus mejores y más brillantes jóvenes.

La ciudad también cuenta con una infraestructura sin fines de lucro sofisticada y experimentada. Hay 336 organizaciones sin fines de lucro en Newark, 119 de las cuales tienen ingresos de más de un millón de dólares al año. La ciudad incluso tiene su propio enlace filantrópico. Las fundaciones reconocen la importancia de la financiación sin fines de lucro; varias fundaciones en Nueva Jersey financian solo en Newark y el área metropolitana circundante. Newark tiene organizaciones sin fines de lucro preparadas para desarrollar e implementar proyectos que aborden desafíos como la crisis de los opioides, la exposición al plomo en la infancia, las bajas tasas de graduación de la escuela secundaria, el crimen y la violencia. Bridgeton, por otro lado, tiene solo 20 organizaciones sin fines de lucro, y solo una tiene la capacidad operativa y programática que se encuentra en Newark.

Bridgeton y Newark enfrentan desafíos similares, pero Newark tiene una red desarrollada de organizaciones y personas de alta capacidad para trabajar en esos desafíos. Newark sabe cómo pedir ayuda en su carga pesada. Pero, ¿cómo puede Bridgeton obtener los recursos que necesita? ¿Qué necesitaría esta ciudad para traer a los socios adecuados a la mesa, compartir recursos y colaborar para hacer que las viviendas sean más seguras y asequibles, mejorar las escuelas y asegurarse de que los niños tengan suficiente para comer?

POR QUÉ EXISTEN LOS PUNTOS CIEGOS

Al observar las estructuras que subyacen a las filantropías y las donaciones basadas en el lugar se encuentran varias razones por las que pueden surgir puntos ciegos, a pesar de las intenciones de los donantes. De hecho, el estudio de caso sucedió porque el coautor Robert Atkins, director de NJHI, quería una forma de probar cuantitativamente si las decisiones de financiamiento eran consistentes con el objetivo de financiamiento de mejorar la equidad en salud.

Primero, la mayoría de las grandes fundaciones están ubicadas en áreas metropolitanas y han establecido relaciones con instituciones y organizaciones en esas comunidades. Como se señaló, Newark tiene su propio enlace filantrópico y varias fundaciones en Nueva Jersey financian solo en Newark y el área metropolitana circundante. Que las organizaciones graviten hacia socios familiares no es inusual.

En segundo lugar, muchos donantes suponen que los centros urbanos tienen tasas de pobreza más altas que las áreas rurales. Además, muchos donantes creen que maximizan su impacto y hacen más bien cuando sus subvenciones se destinan a abordar situaciones de emergencia en áreas densamente pobladas. Sin embargo, las tasas de pobreza son más altas en las zonas rurales que en las urbanas. Además, sería difícil demostrar que una subvención destinada a una comunidad metropolitana para mejorar las tasas de graduación de la escuela secundaria, aumentar la seguridad alimentaria de los trabajadores agrícolas o reducir la intoxicación infantil por plomo asiste a un mayor número de personas que si la misma subvención se destinara a una comunidad no metropolitana. En otras palabras, donar a áreas más densamente pobladas no resulta claramente en un mayor retorno de capital sobre la inversión para el donante.

Nuestro estudio de caso revela que este objetivo de ser eficiente perjudica sistemáticamente a las comunidades menos urbanas y más desfavorecidas. Estas comunidades carecen de recursos humanos para hacerse visibles. Bridgeton no tiene un flujo de graduados universitarios que regresen con títulos en diseño digital para iniciar sitios web, o una presencia popular en las redes sociales para atraer compradores y comerciantes de viviendas.

Este desafío posee una circularidad para los donantes: las comunidades con altos niveles de capacidad humana obtienen más fondos y, a su vez, aumentan su capacidad para obtener más fondos. Por lo tanto, los financiadores comprometidos con la equidad deben modificar su proceso de concesión de subvenciones, incluso a costa de la supuesta eficiencia financiera. Hay varias soluciones posibles para este punto ciego, que van desde hacer pequeños ajustes en la concesión de subvenciones hasta realizar un replanteamiento radical.

SOLUCIONES BASADAS EN EL LUGAR

Una solución agresiva, basada en el lugar, implica el apoyo directo y específico a las comunidades de baja capacidad. Con el fin de brindarles la mejor oportunidad de obtener fondos, este enfoque proporciona una gran asistencia técnica al inicio del proceso de solicitud a las organizaciones sin fines de lucro. A continuación, describimos cómo los cambios realizados en las operaciones de concesión de subvenciones de NJHI crearon oportunidades para las comunidades desfavorecidas en Nueva Jersey con bajos niveles de capacidad humana.

Millville | Al este de Bridgeton, Millville tiene una población similar en tamaño a Bridgeton (28,000 residentes), así como activos y desafíos similares. Al igual que Bridgeton, Millville es hogar de solo 31 organizaciones sin fines de lucro y no está en el radar de la mayoría de los donantes en Nueva Jersey. En 2018, la Holly City Development Corporation (Corporación de desarrollo urbano Holly City, HCDC por sus siglas en inglés) de Millville fue una de las 10 organizaciones comunitarias que recibieron una subvención a través de la iniciativa de financiamiento NJHI Upstream Action Acceleration. Los cinco empleados de la HCDC buscaron "inspirar y potenciar el cambio del vecindario" a través del desarrollo económico, la vivienda y el desarrollo comunitario. En 2018, sus ingresos totales fueron de alrededor de $ 630,000.

En lugar de las tradicionales propuestas de financiamiento de 10 páginas, la HCDC y otras organizaciones que solicitaron financiamiento a través de la iniciativa Upstream Action Acceleration presentaron breves propuestas de tres páginas en las cuales describieron su comunidad, el proyecto que propusieron implementar para abordar el cambio de sistemas de políticas y la coalición intersectorial que les ayudaría. El objetivo de esta solicitud más breve y sencilla era reducir los costos de oportunidad para las organizaciones sin fines de lucro más pequeñas. Organizaciones como HCDC con breves propuestas prometedoras recibieron asesoramiento del proveedor de asistencia técnica de NJHI, Healthy Places by Design. Estas sesiones de coaching de una hora fueron esencialmente donaciones de capacidad, pues ayudaron a las organizaciones comunitarias a concentrarse en lograr sus objetivos. Después del entrenamiento, los solicitantes presentaron propuestas completas que tenían más probabilidades de ser financiadas.

Ciudades de Salem y Egg Harbor | Incluso los pueblos de Nueva Jersey más pequeños que Millville tienen desafíos de grandes ciudades. De hecho, el tamaño medio de un municipio en el estado es de unas 8.800 personas. Uno de estos, Egg Harbor, es parte de la reserva nacional Pine Barrens de Nueva Jersey, con una población de 4.200 residentes. Más de un tercio de los residentes menores de 18 años viven por debajo del umbral de pobreza.

Salem tiene una población de 4.700 personas. Casi un tercio de la población tiene menos de 18 años y más del 40 por ciento de los niños y adolescentes viven por debajo del umbral de pobreza. Salem es uno de los 31 distritos de la School Development Authority (Autoridad de Desarrollo Escolar, SDA por sus siglas en inglés) que se crearon en Nueva Jersey después de que un caso de la Corte Suprema del estado (Abbott v. Burke) determinara que la educación primaria y secundaria pública en las comunidades pobres de todo el estado era inconstitucionalmente deficiente. Solo hay cuatro organizaciones sin fines de lucro en Egg Harbor y siete en Salem.

NJHI se centró en comunidades como estas, las cuales se encuentran en el punto ciego de la mayoría de los donantes, a través de su iniciativa Small Communities Forging Hyperlocal Data Collaboratives, que tiene como objetivo generar equidad dentro de las pequeñas comunidades del sur de Jersey. Los solicitantes recibieron recursos de capacidad humana como evaluaciones de preparación, asistencia con las solicitudes de financiamiento y asistencia técnica sostenida durante toda la iniciativa de financiamiento. En lugar de abrir una convocatoria abierta de propuestas, NJHI utilizó fuentes de datos existentes (por ejemplo, el Índice de Revitalización Municipal y el Atlas de Oportunidades) para identificar las comunidades de puntos ciegos e invitarlas a postularse. Los invitados proporcionaron una descripción de un equipo ideal conformado por cinco líderes de su comunidad que trabajarían juntos en un proyecto. Cada miembro de este equipo de ensueño recibió una tarjeta de regalo de $ 300 por el tiempo que invirtieron en para completar evaluaciones de preparación sobre activos, capacidad de asociación, tecnología y necesidades de salud de la comunidad. Es importante destacar que los solicitantes no fueron excluidos en función de estas evaluaciones. En cambio, las evaluaciones informaron a NJHI sobre la asistencia técnica y los recursos necesarios.

En lugar de escribir propuestas por su cuenta, los solicitantes cocrearon sus iniciativas de financiación durante un evento de un día y en asociación con un equipo de expertos. Las conexiones, la información y el apoyo intensivo proporcionaron las condiciones para colaboraciones creativas y el desarrollo de ideas preliminares basadas en datos sobre cómo aprovechar mejor las oportunidades existentes. Luego, cada equipo ideal de la comunidad trabajó con un facilitador que proporcionó soporte y ayudó a los equipos a desarrollar ideas de cómo usar $ 50,000 en subvenciones. De manera crucial, incluso después de recibir la financiación, los equipos conservaron el acceso a los proveedores de asistencia técnica, por lo que las comunidades tenían una fuente continua de recursos humanos.

EL ENFOQUE HÍBRIDO

Una segunda solución combina enfoques basados en la persona y el lugar. En vez de financiar instituciones y organizaciones sin fines de lucro en las comunidades más desfavorecidas, los donantes seleccionan y financian equipos de residentes de la comunidad. En particular, cuatro donantes han incorporado con éxito estos enfoques híbridos en sus iniciativas de financiación.

The Colorado Trust | En 2010, Colorado Trust reinventó su concesión de subvenciones para centrarse en la participación comunitaria y la equidad en la salud. Con la misión de mejorar la salud y el bienestar en el estado, el fideicomiso se dio cuenta de que para servir mejor a las comunidades escasamente pobladas de Colorado tenía que pasar por alto las organizaciones sin fines de lucro y transferir el poder y los recursos a los equipos de residentes. "Estos socios comunitarios, con la ayuda de los organizadores locales, están formando equipos de residentes para facilitar las reuniones comunitarias y ayudar a abrir caminos en las áreas más marginadas y desatendidas", explicaron dos miembros del personal del fideicomiso en una descripción general de la incorporación de este nuevo enfoque. "En última instancia, los fondos se destinarán a estos equipos de residentes para que implementen sus planes y ellos determinarán cómo se desembolsarán los fondos. Las organizaciones sin fines de lucro beneficiarias informarán a la comunidad, no a la fundación".[14] Los residentes

conocen los desafíos de su comunidad, y este modelo les brinda a los residentes las herramientas y los recursos necesarios para liderar los esfuerzos que fomentan la conexión cívica e identifican y resuelven los desafíos de salud.

El parche para perros | Hace cinco años, esta sección de Pueblo, Colorado, experimentó oleadas de violencia de pandillas. En 2014, la tasa de homicidios fue más del doble que la de los distritos metropolitanos de Nueva York. En asociación con residentes de la comunidad, el departamento de policía y organizaciones comunitarias, Dog Patch ha implementado vigilancia policial orientada a la comunidad y un proyecto de historia oral. Estas iniciativas han catalizado conversaciones entre los residentes y las fuerzas del orden, lo que ha fomentado la confianza y la seguridad de la comunidad.

La Dotación de California | La filantropía también pasa por alto comunidades como las tribus Elk Valley y Yurok ubicadas en el noroeste de California, con altas tasas de desempleo y abuso de sustancias. Pero The California Endowment (El Fondo de California) es una excepción. A través de su iniciativa Building Healthy Communities, la organización otorga recursos directamente a las comunidades tribales. Para fomentar la participación y el compromiso de los residentes de la comunidad, las fundaciones deben "secuenciar y sincronizar su trabajo de manera que les dé a los residentes el tiempo y la oportunidad de capacitarse y prepararse, de modo que puedan venir a la mesa de colaboración listos para participar en un diálogo significativo sin que se sientan intimidados ", dice Anthony Iton, vicepresidente senior de la iniciativa.[15] Al igual que con Colorado Trust, la organización comunitaria es una característica central del enfoque híbrido de The California Endowment. Estos donantes buscan aumentar las oportunidades para una vida más saludable al renovar la democracia local y al fortalecer las instituciones comunitarias.

Fundación Comunitaria del Sur de Jersey | Las fundaciones comunitarias son organizaciones benéficas públicas dedicadas a mejorar el bienestar en un área geográfica específica, y un número creciente de ellas está brindando a los residentes las herramientas y los recursos necesarios para liderar la realización de ese cambio. Una de estas herramientas son los fondos comunitarios, una suerte de cuentas de ahorro. Una junta de residentes gobierna este fondo y decide cómo asignar o "otorgar" los intereses generados.[16]

En el verano de 2019, la Community Foundation of South Jersey (Fundación Comunitaria del sur de Jersey) lanzó la iniciativa Transform South Jersey para aumentar la salud social, cultural y económica de las comunidades del sur de Jersey. Seis comunidades recibieron subvenciones de $ 100,000 y apoyo que incluyó asistencia para implementar el enfoque Community Heart & Soul de Orton Family Foundation, un proceso escalonado en el que los entrenadores de Heart & Soul guían a los residentes de pequeñas ciudades y pueblos a trabajar en colaboración para dar forma a un futuro basado en sus valores. Como parte de la iniciativa, se establecerá una dotación de al menos $ 25,000 en cada comunidad para abordar las prioridades que cada comunidad define a través de esa colaboración.

REDUCIR LAS BRECHAS

Hemos argumentado que los enfoques tradicionales de concesión de subvenciones benefician a las comunidades metropolitanas precarias (los Newarks y Harlems) sobre las comunidades precarias más rurales, como las de Bridgeton y los Flint. Las organizaciones de alta capacidad tienen más experiencia con los procesos de concesión de subvenciones y tienen relaciones preestablecidas con los donantes. Las organizaciones comunitarias en ciudades como Baltimore, Nueva York y Los Ángeles también tienen los recursos para emplear a redactores expertos en subvenciones y gerentes de proyectos. Financiar a estas organizaciones con capacidades existentes es una forma confiable y segura de cumplir con los objetivos filantrópicos básicos.

Pero este enfoque excluye sistemáticamente a los Bridgeton y los Flint de la mesa de financiación y amplía la brecha entre las comunidades ya precarias y las más precarias. Para estar en sintonía con la equidad y cerrar esta brecha, las fundaciones deben crear relaciones y dedicar recursos para garantizar que las comunidades más afligidas sean visibles y no se queden atrás. Esta mentalidad inclusiva garantiza que todas las comunidades tengan la capacidad de enfrentarse a retos y volverse más resilientes.

La concesión de subvenciones mejora al involucrar nuevas voces en la conversación. Los donantes hacen espacio para estas nuevas voces cuando consideran tanto la desventaja económica de las comunidades como su capacidad humana. Por ejemplo, el alcalde de Bridgeton, Albert Kelly, sabía que el Programa de Alimentación de Verano patrocinado por el US Department of Agriculture (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) no tenía suficiente personal en Bridgeton. Creía (correctamente) que los jóvenes de su comunidad podrían ser capacitados y empleados para disminuir el hambre infantil al aumentar la inscripción y mientras que trabajaran en sitios de alimentación de verano en Bridgeton. Este proyecto de demostración se convirtió en la base de la iniciativa de Líderes comunitarios de próxima generación de NJHI, que apoya a las organizaciones que sirven a los jóvenes para hacer más saludables sus comunidades de Nueva Jersey.

La filantropía debe hacer más que simplemente esperar que los Bridgetons del país encuentren una manera de presentar propuestas de financiamiento que los hagan más competitivos con los Newark. Debe realizar el trabajo reflexivo y que requiere mucho tiempo de desarrollar su propia capacidad para apoyar a lugares como Millville y Dog Patch.

No estamos en contra de la financiación de organizaciones sin fines de lucro individuales. Por el contrario, creemos que los donantes deben ampliar sus enfoques de financiación para llegar a las comunidades más necesitadas. Los enfoques tradicionales basados en el lugar son claramente eficaces para mejorar las comunidades en las zonas urbanas precarias. En estas comunidades donde las organizaciones sin fines de lucro pueden abordar eficazmente los desafíos de la comunidad, los filántropos deben trabajar con esas organizaciones. Sin embargo, en comunidades precarias sin esta capacidad, la filantropía debe cambiar su forma de otorgar subvenciones para que estas comunidades no se queden atrás.

Las organizaciones filantrópicas de todo el mundo están decidiendo actualmente cuál es la mejor manera de desplegar recursos para aliviar las consecuencias sociales, físicas y económicas de la pandemia de COVID-19. La creciente evidencia sugiere que los más afectados tienden a ser las comunidades que ya estaban en peligro.[17] Instamos a los donantes a considerar tanto la desventaja económica como los recursos humanos en sus decisiones sobre la asignación de bienes. Este punto particular de la historia es una oportunidad para reducir, en lugar de ampliar, las brechas entre las comunidades precarias. ■

Notas

1 H. Luke Shaefer, Kathryn Edin y Tim Nelson, "Understanding Communities of Deep Disadvantage: An Introduction", Poverty Solutions at the University of Michigan, 2020.

2 Raj Chetty y Nathaniel Hendren, "The Impacts of Neighborhoods on Intergenerational Mobility: Childhood Exposure Effects and County-Level Estimates", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, no. 3, 2018.

3 Gareth Cook, "The Economist Who Would Fix the American Dream", *The Atlantic*, 17 de julio de 2019.

4 Jingwen Zhang y Damon Centola, "Social Networks and Health: New Developments in Diffusion, Online and Offline", *Annual Review of Sociology*, vol. 45, nº 1, 2019.

5 Caroline Fiennes, "We Need a Science of Philanthropy", *Nature News*, vol. 546, no. 7657, 2017.

6 Dante Chinni, "Economic Advantage and Disadvantage in Communities of Color", American Communities Project, 2020.

7 Raj Chetty et al., "Race and Economic Opportunity in the United States: An Intergenerational Perspective", National Bureau of Economic Research, Working Paper 24441, diciembre 2019.

8 Alex Neuhoff y Andrew Dunckelman, "Small but Tough: Nonprofits in Rural America", Bridgespan, 2011.

9 Allison Dymnicki et al., "Willing, Able, Ready: Basics and Policy Implications of Readiness as a Key Component for Implementation of Evidence-Based Interventions", US Department of Health and Human Services, 2014.

10 Patrick Sharkey, Gerard Torrats-Espinosa, y Delaram Takyar, "Community and the Crime Decline: The Causal Effect of Local Nonprofits on Violent Crime", *American Sociological Review*, vol. 82, no. 6, 2017.

11 John L. Pender, "Foundation Grants to Rural Areas from 2005 to 2010: Trends and Patterns", US Department of Agriculture, 2015.

12 Nathan J. Doogan et al., "Validation of a New Continuous Geographic Isolation Scale: A Tool for Rural Health Disparities Research", *Social Science & Medicine*, vol. 215, 2018.

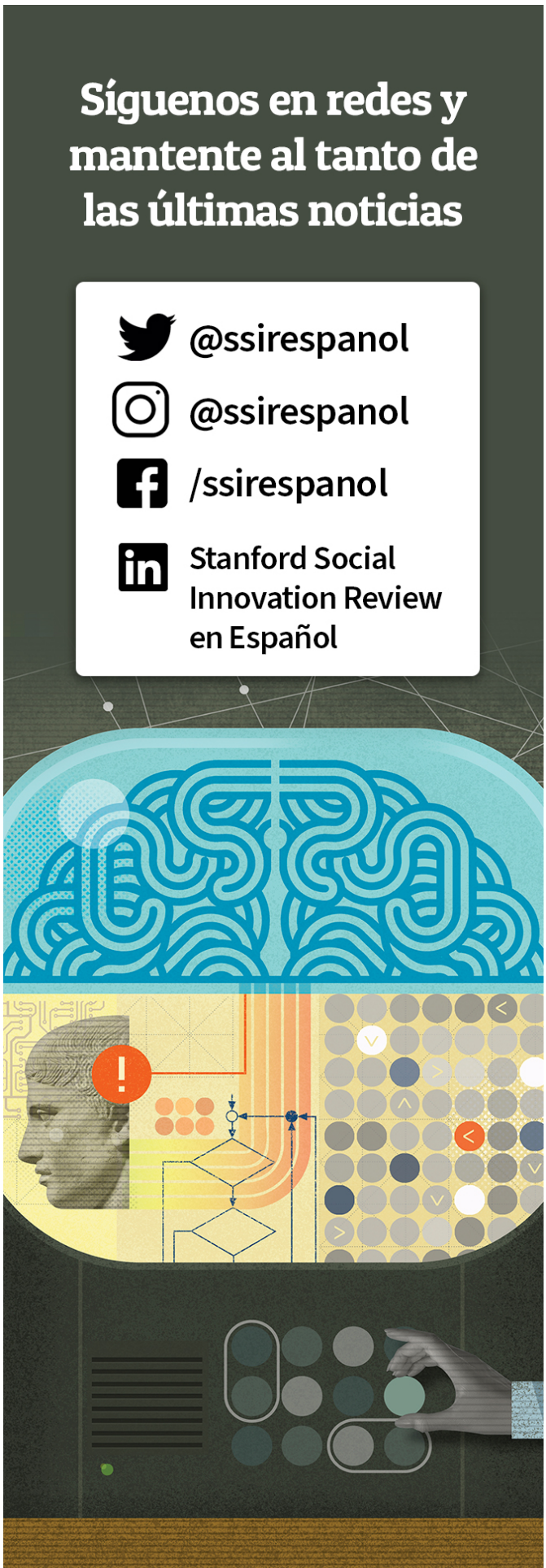
13 Incluimos en el grupo "invisible" a los municipios que se incluyeron solo en grandes subvenciones regionales que abarcaban muchos condados.

14 Nancy Csuti y Gwyn Barley, "Disrupting a Foundation to Put Communities First in Colorado Philanthropy", *The Foundation Review*, vol. 8, no. 4, 2016.

15 Anthony Iton, "Making the Money Work", *Stanford Social Innovation Review*, junio 2015.

16 Janet Topolsky, "Growing Local Giving and Living: Community Philanthropy in Rural Places", Council on Foundations, 2008.

17 Reis Thebault, Andrew Ba Tran, y Vanessa Williams, "The Coronavirus Is Infecting and Killing Black Americans at an Alarmingly High Rate", *The Washington Post*, 7 de abril de 2020.



Los fideicomisos de inversión vecinal pueden ayudar a crear economías más inclusivas en las ciudades y restaurar el tejido de la democracia estadounidense.

Construyendo una sociedad estadounidense de la propiedad

POR ELWOOD M. HOPKINS
Traducción por RNH

Ilustraciones por Jakob Hinrichs

La democracia estadounidense fue fundada con base en la posesión distributiva de la propiedad. Thomas Jefferson sugirió que se les concedieran tierras a todos los ciudadanos desde el primer día que comenzó la república, ya que él creía que si los ciudadanos tenían alguna propiedad participarían de manera más responsable en la política. También recomendó, con gran éxito, que la expansión hacia el oeste se llevara a cabo mediante concesiones de tierras y granjas, para que la propiedad nunca se concentrara entre unas cuantas familias aristócratas, tal como ocurrió en Europa. Desde entonces, oleadas de legislaciones, tanto conservadoras como liberales, han logrado avanzar, en grados variables, este mandato de la propiedad.

Sin embargo, históricamente el mandato ha fracasado miserablemente cuando se trata de estadounidenses que no son blancos. Después de la Guerra Civil, los defensores de la Reconstrucción creían que los que habían sido esclavizados debían tener propiedades si querían convertirse en ciudadanos con pleno derecho de voto. En 1865, el general William Tecumseh Sherman emitió las Special Field Orders No. 15, las cuales concedían 400,000 acres abandonados en Carolina del Sur, Georgia y Florida a 18,000 hombres libres. Pero el presidente Andrew Johnson revocó esa orden y, en su lugar, otorgó la tierra a soldados confederados. Con esa sola decisión, una oportunidad esencial para reparar la democracia estadounidense se perdió.

En el siglo XX, incluso las iniciativas políticas más exitosas de posguerra destinadas a fomentar la propiedad, como el caso de la ley G.I. Bill y los préstamos hipotecarios federales, los cuales contribuyeron a que la clase media estadounidense creciera, probaron ser menos ventajosas para las personas de color. Aunque el prejuicio racial no fue explícito en la G.I. Bill, la cual emitía una serie de beneficios para los veteranos que regresaban de la guerra, incluyendo préstamos hipotecarios con bajo interés sin pago inicial, su implementación impidió que 1.2 millones de soldados negros se beneficiaran del aumento de los valores inmobiliarios.1

Actualmente, la brecha de riqueza racial acumulada enfrenta otro punto de inflexión. Es inminente un acaparamiento de tierras posterior a la COVID-19, ya que los especuladores adinerados están al pendiente de los juicios hipotecarios y de propietarios


BUY BACK THE BLOCK!
LOST
Rays

con problemas de liquidez en vecindarios pobres o en transición.[2] Estos financistas no son solo individuos adinerados en una racha de compras, sino también instituciones de inversión y creación de riqueza, esto incluye fideicomisos masivos de inversión inmobiliaria en los que las familias pobres no tienen ninguna oportunidad. La democracia estadounidense será puesta a prueba de nueva cuenta. ¿Las familias trabajadoras y las personas de color finalmente podrán obtener su justa participación?

Como suele pasar, las entidades que pueden ayudar a abordar esta inequidad han empezado a surgir. Nuevos tipos de estructuras para fideicomisos inmobiliarios o fideicomisos de inversión vecinales están dando a los hogares de bajos ingresos la oportunidad de tener una participación activa en el aumento del valor de la propiedad vecinal. Alentados en parte por un renovado movimiento para que las comunidades de color colectivicen el poder financiero y "compren de nuevo sus barrios", estos nuevos fideicomisos y estructuras corporativas incluyen a los pequeños inversionistas de los vecindarios para que puedan comprar portafolios inmobiliarios junto a los inversionistas del mercado. Diseñadas para identificar restricciones estructurales en el mercado, estas nuevas entidades puede que sean más que una serie de experimentos prometedores; tienen el potencial de transformar la manera en cómo pensamos respecto a las convenciones del financiamiento del desarrollo comunitario, de los mercados inmobiliarios y de la política urbana.

ELWOOD M. HOPKINS está explorando el potencial de los fideicomisos de inversión inmobiliaria locales como miembro presidencial de la Kresge Foundation y con el apoyo de las fundaciones Weingart y Joseph Drown. Es autor del próximo documental Small Fortunes: A Return to the American Ownership Society.

sean muy pobres para invertir. Sin duda, muchas familias de bajos ingresos están luchando para pagar sus cuentas mensuales. Una emergencia de salud o una reparación automotriz puede orillarlos al límite. Pero muchas familias trabajadoras pueden, de hecho, invertir y verse beneficiadas al hacerlo. Incluso, muchos de los hogares más pobres han demostrado repetidamente su disposición a asumir riesgos financieros para salir adelante. Piense en todos los emprendedores que, incapaces de ver cómo sus trabajos les podrían proporcionar carreras lucrativas, inician negocios

Una pregunta central que subyace a todos estos modelos es si la gentrificación se puede transmutar en un proceso beneficioso para los residentes actuales de un vecindario.

UN PROBLEMA ESTRUCTURAL

Las familias de bajos ingresos enfrentan un problema estructural en nuestra economía: la industria financiera ignora a los pequeños inversionistas. Las instituciones que acumulan propiedades y crean riqueza —como Goldman Sachs, Morgan Stanley, Fidelity, Blackstone, y otras— necesitan que los clientes inviertan un mínimo de miles de dólares si es que van a atenderlos dentro de sus modelos de negocios. Además las complejidades del mercado de valores y otras áreas de inversión pueden parecer densas e impenetrables para alguien que no puede pagar un asesor de inversiones en una de estas firmas. De hecho, hasta hace poco, cualquier persona con menos de $1 millón en activos y $200,000 en ingresos anuales —la gran mayoría de los estadounidenses— estaba clasificada por la Comisión de la Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC por sus siglas en inglés) como un "inversionista no acreditado" y enfrentaba opciones de inversión limitada. Los reguladores temían que, fuera de unas pocas opciones seguras como los fondos mutuos vinculados al empleador, las personas no invertirían de manera responsable.

En 2012, con el fin de hacer más accesible el campo de la financiación colectiva, la Ley Jumpstart Our Business Startups (JOBS por sus siglas en inglés) eliminó el ingreso mínimo y el valor neto para invertir. Sin embargo, todavía hay responsables de políticas públicas y líderes financieros bien intencionados que se preocupan de que los pobres, por decirlo de una manera simple, de largo alcance con la esperanza de contribuir a la economía y mejorar sus vidas.[3]

En cuanto a las barreras que representan los requerimientos mínimos de inversión, se pueden abordar mediante la creación de estructuras que acumulen muchas inversiones pequeñas en un solo grupo de fácil manejo. En su revolucionario artículo "Collaborating with Congregations: Opportunities for Financial Services in the Inner City" ("Colaborar con congregaciones: oportunidades para los servicios financieros dentro las ciudades") para el *Harvard Business Review* de 1999, Larry Fondation, Peter Tufano y Patricia Walker señalaron que un solo inversor con $500 dólares merece poca atención por parte de un administrador de fondos, pero una red de iglesias que cuenta con 10,000 miembros y que aporta un total de $5 millones de dólares cambia la economía de escala y el interés potencial.[4] Dichos arreglos harían más rentable la gestión del fondo al estar cimentada en redes informales que se basan en la confianza, las cuales pueden facilitar la inversión durante las primeras etapas críticas.

CONSTRUYENDO ENTIDADES PUENTE

Las comunidades de bajos ingresos necesitan intermediarios o estructuras puente que reúnan a las personas y les permitan realizar inversiones en los lugares donde viven y que puedan

pagar. Considere un escenario: ¿qué tal si fuera posible, en un vecindario, recolectar las inversiones de los residentes para que, de manera colectiva, pudieran comprar un conjunto de propiedades contiguas o próximas en conjunto con los inversores institucionales? Un hogar en particular tal vez no esté en una posición de comprar una unidad unifamiliar independiente, pero podría permitirse comprar acciones de propiedad fraccionada en todo un distrito. En vecindarios donde ha habido gentrificación, donde una afluencia externa está alimentando el desarrollo de la tasa de mercado, las inversiones de los residentes podrían incluso generar mayor riqueza para el hogar que la propiedad de la vivienda. Y podría hacerlo sin que los residentes se vean desplazados a causa del crecimiento, como sucede comúnmente por la gentrificación.

La infraestructura del desarrollo comunitario heredado tiene una capacidad limitada para desempeñar el papel de mediador. Las cooperativas de crédito y las instituciones comunitarias de desarrollo financiero (CDFI por sus siglas en inglés) no suelen estar certificadas para recolectar y administrar inversiones o para llevar a cabo relaciones con inversionistas. Tampoco lo están las corporaciones de desarrollo comunitario (CDC por sus siglas en inglés), que son las organizaciones sin fines de lucro encargadas de comprar y desarrollar terrenos en comunidades de bajos ingresos. Las CDC pueden ser expertas en combinar flujos de capital gubernamental, bancario y de fundaciones para destinarlos a grandes proyectos; pero rara vez, o nunca, están equipadas para gestionar inversores locales. Los fideicomisos comunitarios de tierras tampoco pueden servir porque retiran tierra de los mercados, las aíslan de los incrementos en el valor de las propiedades y las preservan para otros usos que consideran deseables, como viviendas asequibles. De hecho, la intención aquí es precisamente la opuesta: mantener la tierra en el mercado y permitir a los residentes convertirse en beneficiarios del aumento del valor de la tierra.

Las cooperativas —grupos locales cuyos miembros reúnen ahorros, compran un inmueble y lo gobiernan democráticamente— han fomentado durante mucho tiempo la propiedad local. Pero, impulsados por un espíritu de autosuficiencia, han existido como sistemas cerrados, ya que financieramente se han limitado a lo que los residentes pueden reunir por sí mismos. Y cuando pagan beneficios, lo hacen acorde a la participación de cada miembro y no por el valor del capital de las acciones. Las nuevas cooperativas han tenido cada vez más presencia en la construcción de la propiedad inmobiliaria local, al estar habilitadas por las leyes estatales que permiten a los miembros hacer inversiones más grandes. Por ejemplo, NorthEast Investment Cooperative en Minnesota y East Bay Permanent Real Estate Cooperative en Oakland, California, incluyen diferentes clases de inversores y reciclan inversiones para adquirir múltiples propiedades. Si bien las cooperativas tradicionales han sido parte de la solución para democratizar la propiedad, también han tendido a permanecer pequeñas.

Así que, ¿qué tipo de roles organizacionales necesitan desempeñar estos nuevos intermediarios? Hay tres y, como resulta evidente, son competencias básicas que rara vez, si acaso alguna, se encuentran en una sola organización. La primera es el conjunto completo de habilidades operacionales relacionadas con la adquisición, desarrollo y administración de bienes raíces. Estas capacidades pueden residir en las CDC o en desarrolladores privados ya existentes, aunque muchos de estos se especializan en proyectos específicos, como viviendas independientes o unidades múltiples, centros comerciales minoristas e instalaciones como escuelas u hospitales. Para promover el desarrollo del vecindario, el intermediario deberá tener experiencia en estas diferentes categorías.

La segunda función involucra el comprometerse de forma constante con los residentes más allá de las ocasionales encuestas y reuniones comunitarias. Las organizaciones comunitarias de confianza deben organizar campañas e impulsar la educación pública, para así fomentar nuevos comportamientos financieros, descentralizar el asesoramiento financiero e incluso facilitar la gobernanza de los residentes sobre los bienes raíces. La mayoría de las comunidades tienen asociaciones informales y redes de ayuda mutua que pueden desempeñar estas tareas. Las congregaciones de la iglesia, por ejemplo, representan plataformas prometedoras. Pero también lo hacen las redes escolares de padres, los clubes de barrio, las asociaciones de inquilinos, los grupos comerciales, las asociaciones de inmigrantes y otros grupos cívicos y sociales.

Finalmente, una entidad legal reconocida debe estar disponible para gestionar los activos financieros. Si el objetivo es atraer inversores externos, esta tarea puede ser desempeñada mejor por una organización con fines de lucro, como una compañía con responsabilidad limitada o una corporación tipo C (sociedad anónima). También puede ser una corporación tipo B, una invención legal relativamente reciente que permite equilibrar los beneficios de los accionistas con los objetivos sociales. Cualquiera de estas entidades podría solicitar a la Comisión de Bolsa y Valores (SEC por sus siglas en inglés) ser designada como un fideicomiso de inversión inmobiliaria (REIT por sus siglas en inglés), es decir, como una empresa que compra inmuebles que generan ingresos en nombre de inversores. Negociados en la bolsa de valores, los REIT son vehículos familiares y regulados que distribuyen ingresos y obligaciones fiscales directamente a los accionistas. Por lo general, los REIT se especializan en un solo tipo de propiedades —como instalaciones médicas, centros comerciales o edificios de oficinas— que pueden estar dispersas a nivel nacional. Pero, en teoría, no hay razón por la cual un REIT no pueda enfocar su portafolio en un vecindario.

A lo largo de la nación, nuevas estructuras organizacionales están surgiendo para desempeñar estos tres roles. No es de sorprender que en la mayoría de los casos no lo hace una sola entidad, sino más bien una asociación institucionalizada que distribuye las funciones entre diferentes organizaciones interrelacionadas. Este artículo se refiere a ellos como "fideicomisos de inversión vecinales". Consideremos algunos ejemplos ilustrativos.

MODELOS PROMETEDORES

Una de las primeras estructuras para la inversión de residentes en un desarrollo inmobiliario fue emprendida en 2001 bajo el nombre de Market Creek Plaza, un centro comercial y cultural de 10 acres ubicado en el sureste de San Diego. Sus puntos de

venta incluyeron la primera gran tienda de comestibles en esta área que, por 30 años, había carecido de inversión. Una corporación, Market Creek Partners, LLC (compañía de responsabilidad limitada), emitió una oferta pública inicial de desarrollo comunitario (CD-IPO por sus siglas en inglés), y vendió acciones por un total de $500,000 —una participación del 20%— a 419 residentes. La organización sin fines de lucro Neighborhood Unity Foundation (Fundación Unidad Vecinal), una fundación comunitaria dirigida por residentes y establecida por la Jacobs Family Foundation (Fundación familia Jacobs), invirtió otros $500,000 para asegurar que se cumplieran las prioridades de los residentes.

Market Creek se destaca por su inusual y robusta participación de residentes y por su control local. El Jacobs Center for Neighborhood Innovation (Centro Jacobs para la Innovación Vecinal, JCNI por sus siglas en inglés), una fundación establecida expresamente con el propósito de involucrar a los residentes en el desarrollo local, facilitó este esfuerzo. Los equipos de residentes definieron los atributos medulares del proyecto: su audaz escala (que incluye un teatro al aire libre), su diseño multicultural y la insistencia de contratar empresarios locales. Los contratistas eran de la localidad y los locales de la fachada del edificio fueron alquilados a restaurantes administrados por familias. A lo largo de los años, a medida que las rentables cadenas minoristas reemplazaban a restaurantes que se encontraban en dificultades, los líderes residentes se enfrentaron a los desafíos inherentes de apoyar a las empresas locales y, al mismo tiempo, generar beneficios para los accionistas. Como resultado, una sofisticada base de residentes está desarrollando espacios para las tiendas que son más pequeños y económicamente más accesibles para los dueños de los negocios locales y está contemplando comprar las acciones del JCNI.

Cuando el Fideicomiso de inversión comunitaria (CIT por sus siglas en inglés) fue establecido en Portland, Oregón, en 2017, buscó propiedades existentes y no aprovechadas del todo en vez de desarrollarlas desde cero. Después de evaluar los sitios potenciales de acuerdo con criterios de costos pragmáticos , compró un centro comercial embargado con 60% de ocupación por $1.2 millones. El CIT vendió acciones de $10 a $100 dólares a residentes que tuvieran códigos postales cercanos y que hubieran completado un curso de educación financiera personalizado, titulado *From Owing to Owning* (De deber a tener). El CIT alquiló unidades vacantes a empresarios locales. Los planes originales buscaban un REIT pero el fundador, inseguro de si se podría reclutar a los 100 inversores necesarios, decidió establecer una corporación C exenta de las restricciones de la Comisión de Bolsa y Valores. Su objetivo era considerar convertir la propiedad a un REIT posteriormente, en caso de que llegara a haber un número suficiente de inversores interesados. Desde entonces, 140 familias han comprado acciones y el 95% renueva su suscripción anualmente.

El CIT tiene varias provisiones que garantizan a las familias de bajos ingresos no perder sus inversiones. Pueden cobrar en cualquier momento y una carta de crédito del Northwest Bank brinda protección contra riesgos a la baja. Esta carta de crédito representa un fondo común de efectivo que se puede aprovechar para recomprar acciones de residentes, lo que proporciona una garantía bancaria para los inversionistas de bajos ingresos. A la fecha, estas salvaguardas no han sido necesarias. En sus primeros dos años, el CIT repartió tres rondas de dividendos con un promedio de 9.3% a los accionistas y con una ganancia en el precio de las acciones de $10 a $15.86 por acción, basada en la reducción de la deuda hipotecaria y el incremento en el valor de la propiedad a $2 millones. El liderazgo del CIT está monitoreando el desempeño para considerar la conversión a un REIT.

Mientras tanto, el primer vecindario con un Fideicomiso de inversión inmobiliaria (REIT) aprobado por la Comisión de Bolsa y Valores, la Neighborhood Investment Company (Compañía de Inversión Vecinal, Nico por sus siglas en inglés), se estableció en 2019. Al ser un REIT, Nico pudo acumular financiamiento institucional para adquirir tres edificios residenciales y comerciales ya ocupados en Echo Park por un valor de $30 millones, un vecindario que enfrenta una creciente presión de desarrollo y gentrificación debido a su proximidad con el centro de Los Ángeles. Nico comprende tres entidades interrelacionadas: una empresa de gestión de activos para administrar las inversiones, una empresa de gestión de propiedades para supervisar los edificios y una entidad dedicada a la participación de los residentes. La empresa matriz, al ser una corporación de beneficios, puede mantener los usos actuales del edificio sin la necesidad de desplazar a los inquilinos por rentas más elevadas.

Nico ofreció a los residentes acciones ordinarias en el portafolio por $10. El liderazgo de Nico reconoció que el ser propietarios de acciones y de bienes raíces fue algo nuevo para los residentes y que construir la confianza lleva tiempo. A medida que la COVID-19 amargaba la economía local, Nico permitió a los inquilinos convertir los depósitos de seguridad en renta, retirar un fondo de asistencia para el alquiler y recibir acciones gratis. En un mundo donde la propiedad absoluta de la vivienda parece estar fuera del alcance y pagar renta se siente como "tirar el dinero", los fundadores de Nico consideran que están ofreciendo una tercera opción, una manera de generar capital al mismo tiempo que se renta.

En Kansas City, Missouri, la Ewing Marion Kauffman Foundation (Fundación Ewing Marion Kauffman) se asoció con dos organizaciones sin fines de lucro locales, Neighborhoods of Hope (Vecindarios de Esperanza) y We Grow KC (Crecemos KC), para diseñar una estructura que ofreciera un camino escalonado hacia la compra de una vivienda. La entidad, "un vehículo de financiamiento de capital de vecindario," está atrayendo tanto inversiones de tasa del mercado como inversiones sociales para financiar un distrito de casas adosadas para que sean alquiladas por familias trabajadoras. Dicho vehículo permite a los inquilinos dirigir su alquiler a cuentas de capital y comprar gradualmente una participación en la propiedad a los inversores sociales; estos inversores acuerdan por adelantado ser reemplazados con el tiempo por los inquilinos. De esta manera, los arrendatarios pasan a ser propietarios totales de su unidad o se benefician de una posición en el

capital si se vende. Al alargar el periodo de tenencia, el modelo ofrece rendimientos competitivos para los inversores tradicionales y alquileres asequibles para las familias.

Una pregunta central que subyace a todos estos modelos es si la gentrificación se puede transmutar en un proceso ventajoso para los residentes actuales de un vecindario. A la fecha, gobiernos locales, filántropos y grupos de defensa buscan a menudo mitigar la gentrificación al limitar o restringir las fuerzas económicas que la dirigen:al obstaculizar el desarrollo de proyectos dirigidos a poblaciones con recursos o al exigir a los desarrolladores que construyan casas asequibles u ofrezcan otros beneficios como compensaciones por la construcción de alta gama. Pero, ¿qué tal si los residentes pudieran beneficiarse del ingreso de capital?

Para convertirse en más que un proyecto boutique los fideicomisos de inversión vecinal ultimadamente dependen de políticas públicas propicias.

Trust Neighborhoods, una organización sin fines de lucro con sede en Kansas City, Missouri, creó el fideicomiso vecinal de ingreso mixto (MINT por sus siglas en inglés) con esta premisa en mente. Este tipo de fideicomisos arman y rehabilitan propiedades en vecindarios en crecimiento que abarquen 10 a 15 cuadras. De igual manera, seleccionan una combinación de propiedades para que una pequeña parte de la tasa de mercado de las acciones funcione como un subsidio cruzado, lo que se dirigiría a un conjunto de casas asequibles y alquileres minoristas para familias de bajos ingresos.

Trust Neighborhoods está preparando proyecciones financieras para varios vecindarios en Kansas City y Omaha. Planifican una estructura de capital para la cual se toma en cuenta tanto la deuda como el capital, además una parte puede estar conformada por inversionistas residentes quienes podrían beneficiarse financieramente del desarrollo mientras permanecen en unidades de alquiler a precios modestos. Un MINT está estructurado como una compañía de responsabilidad limitada (LLC por sus siglas en inglés), con acciones con derecho a voto en poder de un fideicomiso de propósito perpetuo (PPT por sus siglas en inglés) gobernado por representantes de la comunidad. Un PPT, como cualquier otro tipo de fideicomiso, posee y gestiona activos financieros en nombre de un beneficiario. En este caso, el beneficiario no es una persona o unas personas en particular, sino un objetivo social: el desarrollo de un vecindario de ingresos mixtos.

UNA NUEVA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Estos ejemplos representan algunos de los esfuerzos más avanzados de un campo naciente cuyo inicio ha sido en parte catalizado por las fundaciones privadas. Comprensiblemente, la filantropía ha preferido enfocarse en la brecha de ingreso racial, en vez de la brecha de riqueza racial que está más arraigada. Las brechas de ingreso, después de todo, pueden remediarse por medio de educación sin fines de lucro, capacitación laboral o programas de trabajo; mientras que la construcción de riqueza puede implicar la asociación directa con instituciones financieras que a menudo se consideran como las responsables, en primer lugar, de la brecha racial de riqueza. Y al ser las fundaciones instituciones exentas de impuestos, en general se han mostrado reticentes a participar directamente en estrategias orientadas al mercado diseñadas para beneficiar a hogares o a empresas privadas. Pero a medida que la brecha racial de riqueza se hace más grande, las fundaciones están repensando esta posición.

La Kresge Foundation (Fundación Kresge) se ha enfocado más explícitamente en este campo en evolución al convocar a una comunidad nacional de práctica enfocada en el tema, en la que se incluye a: oficiales electos; directores de agencias de gobierno; banqueros; presidentes de fundaciones y oficiales de programas; investigadores; desarrolladores privados y sin fines de lucro, y líderes de comunidad. Actualmente, esta red incluye a ciudades a lo largo de la nación donde estos líderes están poniendo en marcha estructuras de inversión real locales en lugares como Chicago; Cleveland; Arlington, Virginia; Fresno, California; Kansas City, Missouri; Los Ángeles; Louisville, Kentucky; Memphis, Tennessee; Miami; Milwaukee; Minneapolis-Saint Paul; Omaha, Nebraska; y Portland, Oregón. En cada ciudad, Kresge ha identificado coaliciones para establecer un fideicomiso de inversión vecinal, así como ha establecido contacto con sus líderes y los ha ayudado a avanzar en sus esfuerzos.

En Cleveland, el Fund for Our Economic Future (Fondo para Nuestro Futuro Económico) y la Metro West Community Development Organization (Organización de Desarrollo Comunitario Metro West) están liderando la formación de un fondo de inversión comunitario en el vecindario Clark-Fulton, un vecindario en su mayoría latino, denso, de bajos ingresos y ubicado en el suroeste de la zona centro. Respaldados por un equipo de asesores legales, financieros y de planificación comunitaria, están llevando a cabo proyectos inmobiliarios que se beneficiarán de la ampliación de mil millones de dólares del centro médico MetroHealth. Más allá de crear oportunidades para los residentes inversores, están contemplando darles a quienes han residido en el vecindario por un largo plazo, incluso a aquellos que no están invirtiendo, pagos modestos por “derecho de nacimiento”. También quieren que los residentes tengan una voz participativa en la trayectoria de desarrollo, con lo que se garantiza un balance entre el desarrollo asequible y la tasa de mercado.

En Memphis, la deteriorada comunidad de Soulsville conserva un profundo significado cultural al ser el lugar de nacimiento de la música soul. La Southeast Regional Development Corporation (Corporación de Desarrollo Regional del Sureste, SRDC por sus siglas en inglés) reconoció tanto la probabilidad de gentrificación como el amplio interés compartido de los residentes por tener participación en la propiedad. Cuando empezó a planificar un fideicomiso de inversión comunitaria, la SRDC eligió ampliar su enfoque geográfico para incluir vecindarios aledaños y un centro comercial programado para recibir una reinversión. Su estrategia podría canalizar $1 millón de dólares a la estructura financiera dirigida al fideicomiso comunitario de inversión, lo que permitiría una mayor rentabilidad para los inversores residentes.

En la ciudad de Kansas, Missouri, donde el vehículo de financiamiento de capital y el MINT están en marcha, un matrimonio, Daniel y Ebony Edwards, formó una entidad de desarrollo llamada Neighborbuilt, la cual está comprando una sección multibloque en el lado este que incluye 38 lotes vacantes. Están ahora en la fase de predesarrollo para luego construir más de 100 casas y un distrito comercial que incluirá una cervecería, una cafetería, un club de jazz, un salón de eventos y un centro de salud. Cuando Neighborbuilt compró lotes vacíos de los actuales residentes del vecindario, los vendedores obtuvieron participaciones de propiedad en el desarrollo. La pareja está aprovechando sus relaciones personales para reclutar nuevos compradores de viviendas en el área.

No podemos cambiar el pasado. Pero las oportunidades para expandir la fortuna de las familias trabajadoras abundan en este país, si podemos aprovecharlas.

EL CONTEXTO DEL VECINDARIO

Estas diversas aproximaciones a los fideicomisos de inversión vecinal demuestran que la forma debe seguir a la función. Los vecindarios de bajos ingresos se resisten a que se formen generalizaciones sobre ellos y reflejan circunstancias y trayectorias muy diferentes. Por ello, la contextualización es primordial.

Antes que nada, los fideicomisos de inversión vecinales necesitan fundamentarse en las perspectivas predominantes de los residentes respecto al desarrollo, así como en los comportamientos financieros de los hogares y en su disposición para invertir. Por ejemplo, los inmigrantes de una comunidad que funciona como puerto de entrada tal vez vean a su vecindario como un lugar para orientarse y obtener algunos ingresos antes de mudarse a otro lugar en busca de mejores oportunidades. En una comunidad que históricamente ha consistido de personas negras o inmigrantes, el vecindario puede representar una preciada historia cultural, poder político acumulado por medio de oficiales electos, o un lugar al que los padres esperan que los adolescentes que van a la universidad regresen para criar a sus hijos. Aquí, los residentes pueden sentirse apasionados por tener control sobre el desarrollo local.

Estos fideicomisos de inversión vecinal también han dependido de una investigación meticulosa y granular de los mercados inmobiliarios locales: sobre sus patrones de propiedad a nivel de parcela, la existencia de gravámenes sobre bienes raíces o restricciones de escritura, las limitaciones de zonificación, los precios de venta actuales y proyectados y las tasas de desocupación. Sus creadores por lo general buscaron una masa crítica de propiedades agrupadas que fueran probables a aumentar su valor. Además, han buscado indicadores que predigan la gentrificación, como el aumento en el valor de las propiedades en los vecindarios aledaños, planes para vías férreas o centros de tránsito, proximidad a instituciones ancla, demanda de vivienda en toda la ciudad, etc.[5]

¿Cómo se utiliza esta información? En términos prácticos, algunos lugares todavía tienen tiempo para hacer frente a la gentrificación: los precios de la tierra aumentan lentamente, los residentes están comprometidos a quedarse y las organizaciones sin fines de lucro locales están acumulando control local. Unity Council, una CDC (corporación de desarrollo comunitario) en el vecindario Fruitvale en Oakland, ha construido un conglomerado de residencias asequibles y de espacios para comercios minoristas cerca a una nueva parada de tránsito. A medida que las presiones del crecimiento regional inflan el valor de las parcelas intersticiales entre sus proyectos, parece vislumbrarse la gentrificación. Pero debido a una tradición de organización local y a posibles inversores sociales, un fideicomiso de inversión vecinal podría tener éxito en ejercer suficiente control para preservar el carácter de Fruitvale.

En contraste con otros vecindarios, el rápido desarrollo es inevitable. Considere, por ejemplo, el caso de National Landing en Arlington, Virginia. Este distrito de usos mixtos que rodeará a la nueva sede de Amazon y al aeropuerto nacional Reagan está siendo encabezado por JBG SMITH, un REIT con sede en Washington, DC. Dado el historial exitoso de la empresa en la revitalización de otros vecindarios y la potencia combinada de Amazon y el aeropuerto, un aumento en el valor de las propiedades está prácticamente garantizado. Pero, ¿qué tal si un pequeño conjunto de acciones, en un proyecto como este, estuvieran disponibles para ser comprados por pequeños inversores que actualmente viven en el área? Los residentes podrían obtener ganancias del crecimiento, aunque ese mismo crecimiento podría desplazar a algunos de allí.

En algunas ciudades, numerosos y simultáneos fideicomisos de inversión vecinal están en marcha en diferentes tipos de

vecindarios y en distintas etapas de desarrollo. Considere por un momento Minneapolis-Saint Paul, donde están surgiendo muchas cooperativas, fondos inmobiliarios y fideicomisos liderados por residentes. En Saint Paul, los residentes del vecindario Rondo, una comunidad históricamente negra que fue trastornada en la década de 1950 por la construcción de una autopista, conformaron un fideicomiso para restaurar su vitalidad. En Hamline Midway y Dayton's Bluff, los residentes están comprando edificios. En Minneapolis, al otro lado del río, la NorthEast Investment Cooperative (Cooperativa Inversión en el Noreste) está movilizando residentes para comprar tramos de la Avenida Central. Como consecuencia de los disturbios civiles en West Broadway y Lake Street ocurridos después del asesinato policial de George Floyd el 25 de mayo de 2020, los propietarios de negocios, principalmente personas de color, están explorando modos de comprar sus tiendas alquiladas a los propietarios ausentes. Y como Minneapolis ha proseguido con los planes de renovar los 48 acres de la terminal Upper Harbor, los abogados están pidiendo una estructura que permita a los residentes del vecindario de North Side ser inversores en el proyecto.

Intermediarios sin fines de lucro, fundaciones y agencias del gobierno en la región de Twin Cities están reconociendo cada vez más estos esfuerzos como un ecosistema. Su objetivo es crear sistemas de asistencia técnica, canales para nuevas entidades y fuentes confiables de capital. Su principal obstáculo es la velocidad con la que los especuladores compran las propiedades, ya que lo hacen tan pronto como aparecen en el mercado. Los grupos locales tienen pocas posibilidades de sobrepasar a los compradores agresivos, sin mencionar el tiempo que consume el proceso de movilizar a los residentes inversores.

En respuesta, la Local Initiatives Support Corporation (Corporación de Apoyo a Iniciativas Locales, LISC por sus siglas) de Twin Cities estableció —en conjunto con el Land Bank Twin Cities, la McKnight Foundation, la Minneapolis Foundation y el condado de Hennepin— el Community Asset Transition Fund (Fondo Comunitario de Activos Comunitarios) para financiar la compra de propiedades en distritos comerciales, sacarlas temporalmente del mercado, y retenerlas hasta que se pueda completar el lento proceso de venta de propiedad fraccionada a los residentes locales. Este proceso de dos pasos con el que se realiza rápidamente una "apropiación justa de tierras" antes de fomentar la propiedad local aborda los diferentes plazos de estas tareas. Estos esfuerzos sistémicos pueden apoyar la formación de fideicomisos de inversión vecinal, mismos que pueden darse en toda una ciudad.

IMPLICACIONES DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Para convertirse en más que un proyecto *boutique* y para poder satisfacer el alcance de las necesidades, los fideicomisos de inversión vecinal al fin de cuentas dependen de políticas públicas que los propicien. En 2019-2020, la Kresge Foundation hizo consultó a los responsables de la formulación de políticas en todos los niveles, desde ex secretarios del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de EE.UU. hasta representantes, alcaldes y comisionados de Estados Unidos. Estas conversaciones sugieren que los tipos de cambios que se requieren en las políticas no son enormes. Modificaciones relativamente modestas e incrementales de las políticas ya existentes podrían ayudar a expandir estas estrategias de manera apropiada.[6]

Por ejemplo, respecto a las políticas federales, las zonas de oportunidad representan un sistema de incentivos que puede ser adaptado para acomodar fideicomisos de inversión vecinal. Tal como son, las políticas dirigidas a las zonas de oportunidad alientan a los ricos para que inviertan en fondos calificados creados para dichas zonas, los cuales están formados para invertir en el desarrollo inmobiliario o comercial de áreas deterioradas. Los inversores pueden beneficiarse del aplazamiento de impuestos sobre las ganancias de capital o incluso de la exclusión permanente de los ingresos tributables, esto depende de la extensión de la inversión. Pero, ¿qué tal si los inversores también incluyeran en los fondos para zonas de oportunidad los fondos de inversión vecinal y a las familias de bajos recursos a las que representan? ¿Qué tal si las políticas públicas ofrecieran aún más ventajas o incentivos para los inversionistas en los fondos para zonas de oportunidad si incluyeran dichos fideicomisos? El capital no solo sería dirigido a vecindarios deteriorados sino también a las estructuras de apoyo que promueven la propiedad y la creación de riqueza entre las familias trabajadoras.

Los estados tienen una amplia variedad de formas para dirigir las inversiones a áreas de bajos recursos. Pueden autorizar a las agencias gubernamentales el crear una variedad de fondos de inversión.[7] También pueden capitalizar directamente estos fondos, lo que lo hace más políticamente factible si este capital puede ser recuperado a medida que los residentes compran acciones a lo largo del tiempo. Estos factores, combinados con el poder de levantar instituciones financieras, establecer leyes fiscales y poseer tierras, otorga a los estados una tremenda habilidad para fomentar estos cambios. Pueden publicar formatos de documentos de incorporación y estatutos para nuevos tipos de entidades (como los los REITS de los vecindarios) e instituir estándares para los planes de estudio de educación financiera. También pueden relajar las restricciones impuestas a las cooperativas y permitirles asegurar más capital. Y los estados con un excedente en el inventario de tierras pueden contribuir con éstas a los fideicomisos.

Sin embargo, las opciones más inmediatas pueden ser a nivel local, en el cual las ciudades desempeñan roles directos en las transacciones inmobiliarias. Un municipio, por ejemplo, tal vez repiense su proceso de "asignación de derechos", esos los largos pasos del procedimiento a través de los cuales revisa el plan de un desarrollador, aprueba los usos permitidos de la tierra, prescribe el balance entre la propiedad comercial y la residencial, o estipula los requerimientos para una vivienda asequible. Por lo general, el proceso se enfoca en una propiedad a la vez y es poco común que se asignen derechos a un grupo de propiedades. ¿Qué tal si, a través de un fideicomiso de inversión vecinal, a cuadras o distritos enteros se les asignaran derechos en conjunto? Una parcela más grande permitiría mayor flexibilidad en la distribución espacial y en el balance general del desarrollo asequible y a precio de mercado.

Algunas ciudades están considerando instaurar ordenanzas que darían a los inquilinos un primer derecho de negativa de compra de sus edificios si es que salen a la venta. Cada vez hay más grupos de inquilinos a lo largo de la nación que están lo suficientemente organizados como para movilizar tales adquisiciones. Considere a las 35 familias del distrito de Corcoran en Minneapolis, quienes negociaron de manera colectiva la compra de los cinco edificios donde habitan. Esos inmuebles, conocidos como Corcoran Five, han inspirado a otros grupos alrededor del país a realizar sus propias compras comunitarias. ¿Qué tal si las políticas locales les dieran a esos grupos suficiente ventaja como para motivarlos a juntar inversiones, buscar otros financiamientos y formar fideicomisos de inversión vecinales? Este podría ser un aproximamiento más escalable.

Otra idea que está creciendo en popularidad involucra los distritos de financiamiento por incremento impositivo (TIF por sus siglas en inglés), un incentivo común que las ciudades ofrecen a los desarrolladores para estimular corredores comerciales. Cuando una ciudad designa un distrito TIF, congela la tasa de interés y la mantiene constante por 20 a 30 años. Durante este periodo, el desarrollador puede quedarse con la diferencia entre la tasa de impuesto real y la suprimida como un subsidio por haber asumido el proyecto en primer lugar. Pero, ¿qué tal si ese beneficio se otorgara en su lugar a un fideicomiso de inversión vecinal, con el propósito de que fuera más rentable y generara un rendimiento aún mayor a los inversores locales? Una vez más, una modificación sencilla a un instrumento de financiamiento público familiar estimularía en las comunidades la propiedad local, la que hasta ahora les parecía una posibilidad remota.

EL SECTOR PRIVADO

Aunque las cuestiones relacionadas a las políticas normalmente pertenecen al sector público, es útil considerar lo que podría llamarse "políticas corporativas", las prácticas estándar que guían a las operaciones de negocios. Este concepto es especialmente apropiado para las estrategias orientadas al mercado, como los fideicomisos de inversión vecinal, en los que el sector privado desempeña un rol central. En el gobierno, se espera que un programa piloto produzca resultados mensurables antes de que pueda considerarse su replicación a través de la creación de políticas. Sin embargo, para que una corporación tenga interés en un proyecto, incluso uno pequeño, debe discernir desde el principio alguna potencial oportunidad de mercado que sea rentable y a gran escala.

En 2019 y 2020, la Kresge Foundation consultó a los líderes de importantes instituciones financieras, fideicomisos de inversión inmobiliarios y compañías de desarrollo para entender mejor sus economías de escala y cómo sus intereses podrían alinearse con los de las familias trabajadoras. Los ejecutivos afirmaron que estructuras como los fideicomisos de inversión vecinal podían de hecho funcionar como un intermediario esencial al reunir pequeñas inversiones, e imaginaron productos y servicios puente escalables para ese propósito. Hasta cierto punto, los componentes básicos ya existen, como las cuentas administrativas que consolidan muchas inversiones en un solo fondo, o los servicios de "banca grupal" que las instituciones financieras ofrecen a los empleados de las empresas que realizan operaciones bancarias con ellas.

Algunos vínculos podrían crearse en línea. Sabemos que una ola de plataformas virtuales para la recaudación de fondos está causando una revolución en el campo de la inversión inmobiliaria. Plataformas como CrowdStreet, Fundrise, PeerStreet, EquityMultiple, DiversyFund, Realty Mogul, entre otras, permiten que pequeños inversores tengan acceso a oportunidades de inversión inmobiliaria y proveen a los operadores de bienes raíces un camino para obtener capital colectivo. Entonces, para integrar los fideicomisos de inversión vecinal con mayores flujos de capital, simplemente se requeriría conectar estas plataformas en línea con aquellas organizaciones base que puedan detonar la actividad de los inversores locales en vecindarios particulares y vincular dicha actividad con proyectos locales específicos.

Las compañías de seguros podrían inspirarse de la carta de crédito emitida al Fideicomiso de Inversión Comunitario de Portland y diseñar productos viables que salvaguarden a los inversionistas de bajos ingresos. Cuando las compañías de seguros diseñan productos, ellas cuantifican el riesgo de los clientes individuales, agrupan ese riesgo, y lo redistribuyen a través de un amplio conjunto de agentes. Posteriormente cobran primas por la cobertura. Una compañía aseguradora que cuantifica el riesgo a inversores con menos recursos podría establecer una prima razonable. Un patrocinador externo, como una fundación o el gobierno, podría pagar la prima en nombre de los residentes, o la prima podría incluirse en el costo del desarrollo. Un conjunto nacional diversificado de fideicomisos de inversión vecinal,de los cuales algunos estuvieran en mercados confiables de crecimiento rápido, distribuiría el riesgo incluso de manera más amplia.

En una escala mayor, si los REIT, sean nacionales o globales, vieran un beneficio mutuo al asociarse con los fondos de inversión vecinal locales, tal vez construirían una infraestructura para los servicios de soporte y apoyo necesarios para estos fondos. Entre lo que podrían ofrecer está la gestión de activos, el empaquetado de datos o la sindicación de capital. Los REIT más grandes, que cuentan con propiedades a nivel nacional o global, podrían buscar métodos contables para separar un conjunto local de sus propiedades del conjunto más amplio con el que cuentan, lo que permitiría a las agrupaciones de residentes inversores en esas áreas alinearse con ellos.

Otro campo más para la innovación del sector privado se centra en la idea de compensación por desarrollo o de beneficios para la comunidad. Los grandes proyectos de desarrollo urbano, como un proyecto de revitalización planificada de uso mixto como podría ser un complejo deportivo o de entretenimiento o la expansión de un campus universitario u hospitalario, generan cada vez más la expectativa pública de que impliquen un "acuerdo de beneficios comunitarios". Dichos acuerdos algunas veces estipulan que el desarrollador debe invertir en amenidades públicas para los actuales residentes. De manera alterna, el desarrollador realiza pagos compensatorios únicos a las familias que serán desplazadas. Pero, ¿qué tal si se les diera a los residentes la oportunidad de recibir su compensación ya sea como un pago único en efecto o como acciones de propiedad en el proyecto? Los residentes podrían pasar de una situación de alquiler a una de propietarios parciales.

Finalmente, un número de desarrolladores inmobiliarios está explorando modelos que permitan a los inquilinos convertirse en propietarios. En Canadá, ProCura Real Estate Services ha comenzado a desarrollar desarrollos multifamiliares con $400 millones de dólares . En un modelo llamado OpTown, abreviación de "option to own" (opción para poseer), los inquilinos firman un contrato de arrendamiento por cinco años. Al final del arrendamiento, los inquilinos votan para acordar si convierten las unidades en condominios. Si el 75% vota a favor, la compañía gestiona el proceso de conversión y ofrece a los inquilinos el 25% de la utilidad del valor de mercado de su unidad, la cual puede utilizarse como pago inicial.

UNA IDEA AMBICIOSA

En última instancia, incluso un modesto escalamiento de los fideicomisos de inversión vecinal no solo podría abordar la brecha de riqueza racial aparentemente insoluble, sino también restaurar el tejido de la democracia estadounidense. En Portland, Oregón, el fideicomiso de inversión comunitario reportó que al menos 65% de los residentes inversores, la mayoría de ellos inmigrantes de diversos orígenes, se involucraron cualitativamente más en la vida cívica de su comunidad, en los proyectos y eventos locales, dentro del primer año de haberse convertido en propietarios. Los residentes del vecindario que rodea a la Market Creek Plaza en San Diego atestiguaron públicamente su compromiso cívico y asistieron en gran número a eventos culturales relacionados con el desarrollo.

Y, ¿qué sucede con los distritos comerciales cuando los residentes locales están interesados en el éxito de los negocios y la rentabilidad de la tierra en la que se encuentran esos negocios debido a que es parte de su propiedad? Es natural para los residentes que tienen tal participación e interés que movilicen su apoyo a los restaurantes, tiendas de comestibles, lavanderías, cafeterías, centros de copiado y otros minoristas en su área. En un modelo de reciprocidad, el éxito de esos empresarios influye directamente en el éxito de los residentes como inversores.

La historia estadounidense reciente podría haberse desarrollado de manera diferente si tales ideas hubieran echado raíces con anterioridad. Considere, por ejemplo, la posibilidad de que un REIT hubiera sido creado para 28 propiedades en la calle 125 en Harlem, en 1989, poco antes de la revitalización de esta área, y que cientos de inquilinos locales hubieran podido hacer inversiones pequeñas. Es muy probable que algunos hogares se hubieran visto desplazados de cualquier manera, pero habrían logrado diferentes medidas de riqueza y movilidad económica en el proceso. Algunos hogares todavía estarían allí, con un sentimiento más profundo de propiedad. O, ¿qué hubiera ocurrido si, para el resurgimiento del centro de la ciudad de Detroit después de su quiebra municipal, logrado gracias a la revitalización masiva de cientos de propiedades por parte de Bedrock Development y Olympia Development, se hubiera incluido la venta de un número limitado de acciones a los residentes de los vecindarios circundantes? Muchas familias trabajadoras en Detroit hubieran experimentado movilidad económica al tiempo que tomaba lugar la recuperación general de la ciudad.

No podemos cambiar el pasado. Pero las oportunidades para expandir la fortuna de las familias trabajadoras abundan en este país, si podemos aprovecharlas. El concepto de "comunidades que siguen un plan maestro" tiene la distintiva insinuación de una suburbanización para la clase media alta blanca, y sugiere la prospección por parte de firmas privadas y gigantes de desarrollo inmobiliario. Pero no hay ninguna razón por la cual los vecindarios al interior de las ciudades y en las áreas de bajos ingresos no puedan emprender mejoras igualmente audaces e integrales, y de formas más significativas que involucren a los residentes como propietarios y como participantes cívicos.

Es una idea ambiciosa, pero si los líderes en los sectores filantrópico, sin fines de lucro, público y privado pueden adoptarlo como una solución distintivamente estadounidense para un problema claramente estadounidense, podrían ayudar al país a reconstruir a la expansiva clase media propietaria y cívicamente involucrada que los fundadores de nuestra nación sabían que era posible lograr desde el inicio. ■

Notas

1 En *Know Your Price: Valuing Black Lives and Property in America's Black Cities* (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2020), Andre M. Perry examina cómo la deliberada devaluación de los hogares y los bienes raíces que pertenecían a personas negras sirvieron como un forma efectiva de racismo institucional, ya que impedía a las familias negras ocupar un lugar en la clase media junto a sus contrapartes blancas.

2 Nikishka Iyengar y John Haines, "Preparing for the Post-COVID-19 Land Grab," *Next City,* Junio 3, 2020.

3 Evidencia considerable sugiere que los hogares de bajos ingresos no solo son capaces de reservar sumas suficientes sino que también toman riesgos de manera rutinaria para salir adelante financieramente. Ver, por ejemplo, Jonathan Morduch y Rachel Schneider, *The Financial Diaries: How American Families Cope in a World of Uncertainty* (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2017). Otros estudios citan múltiples razones de por qué las personas de medios modestos no confían sus preciados ahorros a fondos mutuos o a otros vehículos de inversión. La mayoría de las veces, ellos reportan sentirse intimidados por la complejidad de las opciones financieras o son disuadidos por los requisitos mínimos de inversión.

4 Larry Fondation, Peter Tufano, y Patricia H. Walker, "Collaborating with Congregations: Opportunities for Financial Services in the Inner City," *Harvard Business Review,* Julio-Agosto 1999.

5 En *Dealing with Neighborhood Change: A Primer on Gentrification and Policy Choices*, un reporte preparado por PolicyLink para la Brooking Institution, Maureen Kennedy y Paul Leonard argumentan de manera convincente que estos indicadores y otros pueden anticipar de manera confinable dónde ocurrirá probablemente la gentrificación.

6 Para una discusión más a fondo, ver "How States Can Empower Local Ownership for a Just Recovery," por Elwood Hopkins, Jennifer S. Vey, and Tracy Hadden Loh. El artículo es parte de la serie de ensayos de Brooking COVID-19 Metro Recovery Watch.

7 Ver *Community Investment Funds: A How-To Guide for Building Local Wealth, Equity, and Justice*, por Brian Beckon et al., una publicación de la National Coalition for Community Capital y The Solidago Foundation, 2018.

El crecimiento masivo de franquicias comerciales como McDonald's ofrece inspiración para escalar el impacto social. Aunque todavía son muy jóvenes, las franquicias del sector social están generando una serie de empresas exitosas que ofrecen lecciones para una mayor expansión.

La promesa de las franquicias del sector social

POR GREG STARBIRD, FIONA WILSON Y E. HACHEMI ALIOUCHE

Traducción de Gerardo Piña



Foto de Daniel Macharia cortesía de Kidogo

En su artículo de enero de 2019 publicado en la *Stanford Social Innovation Review*, "To Impact Millions, the Social Sector Needs to Scale Scaling Up" ("Para impactar a millones, el sector social necesita escalar el escalamiento"), el consultor Greg Coussa escribe: "lamentablemente, el 'sector de escala' –las prácticas, las personas y las políticas que conforman los esfuerzos para impulsar de manera exponencial el impacto de una organización– no tiene recursos y es aún muy incipiente". Esta crisis de escalamiento pone en peligro las aspiraciones más elevadas del sector social. Por ejemplo, ¿cómo vamos a empezar a acercarnos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) –los 17 objetivos que la Asamblea General de las Naciones Unidas estableció para "lograr un futuro mejor y más sostenible para todos" en 2030– sin antes averiguar cómo ampliar drásticamente el impacto de nuestras ideas más esperanzadoras? ¿Cómo vamos a intentar eliminar la pobreza (ODS 1) y el hambre (ODS 2), garantizar la buena salud y el bienestar (ODS 3), crear una educación de calidad (ODS 4), establecer la equidad de género (ODS 5), proporcionar agua limpia y saneamiento (ODS 6) y producir energía asequible y limpia (ODS 7) para todo el mundo si no podemos tomar los éxitos escasos que el sector social ha visto en este sentido y multiplicarlos por mil?

Aunque el llamado "sector de escala" puede carecer de recursos y ser incipiente, el franquiciamiento en el sector social está surgiendo como un enfoque prometedor para multiplicar los impactos de las empresas sociales. El franquiciamiento comercial tiene un historial probado de funcionar como catalizador

para la expansión empresarial. Los empresarios con vocación social han empezado a recurrir a este modelo con la esperanza de lograr un crecimiento análogo a gran escala y, por lo tanto, impulsar exponencialmente su impacto social.

Imagine un mundo con un gran número de franquicias que ofrezcan atención médica estandarizada, agua potable, educación y energía renovable, en lugar de hamburguesas y papas fritas. Si se pudiera aprovechar el éxito de las franquicias comerciales para lograr un impacto social positivo, los beneficios serían inmensos. Estos incluirían: un mejor acceso a productos y servicios para decenas de millones de personas; oportunidades de propiedad en la base de la pirámide (BdP) para decenas de miles de concesionarios; creación de puestos de trabajo para cientos de miles de



Niños disfrutan del tiempo al aire libre en una de las guarderías de Kidogo en Nairobi, Kenia.

personas empleadas por los concesionarios y los franquiciadores; y beneficios indirectos, como una presión saludable sobre los proveedores locales para que mejoren la calidad de sus productos y servicios a un nivel lo suficientemente alto como para conseguir contratos para suministrar a las redes de franquicias.

Sin duda existen múltiples obstáculos que impiden que el franquiciamiento del sector social alcance todo su potencial. La práctica es todavía bastante reciente y, a medida que los profesionales, los proveedores de capital, los gobiernos, las ONG y los investigadores aprendan más sobre ella, surgirán soluciones para superar estos obstáculos. Este artículo es un esfuerzo que va en ese sentido.

A través de la Iniciativa de Franquicias del Sector Social de la Universidad de Nuevo Hampshire, los autores tuvimos la oportunidad de examinar las experiencias de varias franquicias del sector social. Todos nosotros nos involucramos estrechamente como organizadores dirigentes de este programa y como seleccionadores y mentores continuos de los participantes. La iniciativa puso en contacto a 13 franquicias del sector social con expertos en franquicias a través de un programa de tutoría ejecutiva de ocho meses de duración. Además, convocó a tres mesas redondas anuales en las que participaron una muestra representativa de empresarios de franquicias del sector social, expertos en franquicias comerciales, inversores de impacto y filántropos, junto con investigadores académicos y estudiantes seleccionados. A través de esta iniciativa, los autores examinamos las experiencias de las franquicias del sector social en diferentes industrias y países. A continuación, destacamos los problemas comunes a los que se enfrentan las franquicias del sector social que operan en estos diferentes entornos, y hacemos especial referencia a cuatro empresas concretas. Nos enfocamos en las experiencias de estas franquicias de diferentes sectores para identificar los éxitos, los retos y las lecciones que pueden formar parte de este campo incipiente.

REPLICACIÓN CON VENTAJAS

Cualquier emprendedor u organización cuyo modelo operativo ya esté produciendo un impacto social a pequeña escala se enfrenta a tener que decidir cómo ampliar ese impacto. Una opción es la replicación, y el franquiciamiento no es más que una forma de replicar el impacto social.

"Encontrar formas de ampliar el impacto de una organización sin aumentar su tamaño es la nueva frontera en el campo de la innovación social", escribió en 2010 el socio gerente y cofundador de Bridgespan, Jeffrey Bradach.1 Durante la década siguiente se ha generado una amplia literatura sobre cómo subir de escala. Sin ofrecer un catálogo exhaustivo podemos resumir en cuatro grupos las opciones que algunos investigadores y profesionales han señalado. En primer lugar, una organización puede replicar un modelo operativo exitoso, como el del franquiciamiento u otros métodos que ofrezcan control variable y cumplimiento de las normas en la aplicación del modelo. Estas incluyen la concesión de permisos, el crecimiento orgánico a través de locales propios, las fusiones y adquisiciones, y las empresas conjuntas.

GREG STARBIRD es director de Starbird Consulting, el cual cataliza a emprendedores, empresas, filántropos y organizaciones sin fines de lucro para que utilicen modelos de negocio y tecnologías innovadoras con el fin de distribuir bienes y servicios que mejoren la vida de amplias poblaciones. Antes de fundar Starbird Consulting en 2016 fue director general de The HealthStore Foundation, cuya red de clínicas de bienestar infantil y familiar en Kenia ha atendido a más de cinco millones de personas con medicamentos y atención sanitaria que salvan vidas. También participó en el consejo asesor de la Iniciativa de Franquicias del Sector Social de la Universidad de Nuevo Hampshire y fue mentor de los concesionarios del sector social en el programa.

FIONA WILSON es la subdirectora de sostenibilidad de la Universidad de New Hampshire, directora del Instituto de Sostenibilidad de la UNH y profesora asociada de la Facultad de Economía y Negocios Peter T. Paul de la UNH. Anteriormente fue directora ejecutiva del Center for Social Innovation and Enterprise (Centro para la innovación social y la empresa) de la UNH, un socio principal de la Iniciativa de Franquicias del Sector Social de la UNH.

E. HACHEMI ALIOUCHE es el director del Centro Internacional de Franquicias Rosenberg de la Facultad de Negocios y Economía Peter T. Paul de la Universidad de New Hampshire, donde es profesor adjunto y ocupa la Cátedra Rosenberg de Franquiciamiento. Su investigación actual se centra en la financiación de las franquicias, el franquiciamiento internacional (especialmente en los países emergentes) y el franquiciamiento social. Antes de incorporarse a la UNH como miembro de la facultad de tiempo completo ocupó puestos de alto nivel de gestión en varias empresas mundiales y fundó proyectos empresariales en el ámbito de la atención sanitaria, la gestión de inversiones y la consultoría.

Agradecimientos: *La Iniciativa de Franquicias del Sector Social es una iniciativa de colaboración en la Universidad de New Hampshire entre el Centro Internacional de Franquicias Rosenberg (un programa del Peter T. Paul College of Business and Economics) y el Center for Social Innovation and Enterprise (ahora Changemaker Collaborative), una empresa conjunta entre el Sustainability Institute, el Peter T. Paul College of Business and Economics y la Carsey School of Public Policy. La Asociación Internacional de Franquicias es un socio externo clave. Estamos muy agradecidos con nuestro principal financiador, que ha hecho posible esta iniciativa, el Peter T. Paul Innovation Fund de la Peter T. Paul College of Business and Economics de la Universidad de New Hampshire.*
Muchas gracias a las personas a las que hemos entrevistado para este artículo y que han aportado ideas y comentarios útiles sobre versiones y borradores anteriores. Entre ellos están Kim Alter, Lindsey Barari, Ferenz Fehrer, Sabrina Habib, Mike Hardin, Neal Harrison, Peter Holt, Lori Kiser, Dave Koch, Bill Maddocks, Julie McBride, Kevin McKague, Beth Meadows, Jason Phillips, Marla Rosner, César Buenadicha Sánchez, Lynda Toussaint y Galen Welch.

En segundo lugar, la organización puede coordinar redes no muy estructuradas de organizaciones independientes hacia un resultado deseado en una industria específica, como la agricultura, la salud o la producción de energía. La organización puede lograrlo al proporcionar conocimientos técnicos, servicios o suministros centrales, difundiendo similitudes programáticas con poco control programático (por ejemplo cooperativas y programas de certificación). En tercer lugar, la organización puede difundir conocimientos técnicos de alguna otra manera, como al proporcionar capacitación, consultoría, al publicar lecciones o herramientas, o al crear una aplicación. En cuarto lugar, la organización puede abogar por un cambio de política a través de una demostración exitosa o una operación emblemática.

Para las organizaciones que toman el camino de la replicación como su forma de aumentar la escala del impacto social, el franquiciamiento ofrece varias ventajas. Proporciona un modelo operativo que ha sido probado con sistemas y procesos definidos y que ofrece un producto o servicio estandarizado; ofrece una marca común con marcas registradas, la cual es propiedad del franquiciador y cuyos permisos son proporcionados a los concesionarios, junto con su sistema operativo; y genera cuotas que los concesionarios pagan al franquiciador por el uso de la marca, las las marcas registradas y el sistema, así como por los servicios de apoyo que el franquiciador proporciona a los concesionarios, ejemplos de estos son la capacitación, el control de calidad, la publicidad y el marketing.

Los concesionarios suelen aportar capital, habilidades empresariales y conocimiento del mercado local. Los concesionarios pueden encontrar atractivo unirse a un sistema de franquicia porque les permite entrar en el negocio por sí mismos, pero no por su cuenta, ya que el sistema de franquicia ofrece un negocio probado y listo para funcionar que viene con el apoyo del franquiciador. La franquicia es, por tanto, un poderoso modelo para ampliar un negocio.

La forma moderna de franquicia comercial despuntó en la década de 1950 en Estados Unidos con el lanzamiento de empresas como McDonald's y KFC, que son los franquiciadores dominantes en la actualidad. Desde entonces, el sector de las franquicias ha alcanzado una enorme escala e impacto económico. Según la Asociación Internacional de Franquicias (IFA), en Estados Unidos hay más de 800,000 locales concesionados que dan empleo a 8.9 millones de personas. Más allá de los restaurantes de comida rápida, por los que es más conocida la franquicia comercial, existen grandes redes de franquicias en una gran variedad de sectores como la preparación de impuestos, el cuidado de la salud, los servicios de limpieza, el cuidado de personas mayores, los servicios para automóviles, el sector inmobiliario, los hoteles, el fitness y la renta de autos.

No existe un enfoque único para las franquicias que garantice un crecimiento rápido o exitoso. Los franquiciadores difieren enormemente en sus prácticas, incluso en términos de cómo estructuran, documentan y hacen cumplir los términos del acuerdo con los concesionarios, y cómo ofrecen suministros, capacitación y servicios para ellos. Mientras que las mejores franquicias ofrecen ejemplos inspiradores de un crecimiento exponencial, algunas franquicias, al igual que cualquier otro método de distribución, fracasan.

Para los fines de este artículo, definimos al franquiciamiento como una relación entre un franquiciador y un concesionario en la que este último actúa como un operador independiente que cuenta con intereses concedidos y trabajan bajo una marca común. Además, utilizan un modelo operativo prescrito por el propietario de la marca, el franquiciador, y paga a este de alguna manera por los derechos continuos de operar bajo dicha marca o sistema. Aquí nos interesan especialmente las aplicaciones del *franquiciamiento de formato empresarial* (a diferencia del *franquiciamiento de distribución de productos* o del *franquiciamiento fraccionado*). En este, el propietario de una marca (el franquiciador) concede permisos a empresarios independientes (los concesionarios) para utilizar un formato de negocio, –un sistema de entrega de marca– en lugar de solo productos o servicios específicos (como sucede con el franquiciamiento de distribución de productos, como los concesionarios de automóviles o las empresas embotelladoras). Una franquicia de formato empresarial cuenta con el permiso de uso de la marca, procedimientos operativos estandarizados, especificaciones de diseño y comercialización, métodos de contabilidad, actividades publicitarias, etc. Las franquicias empresariales son ahora la forma más común de franquicias comerciales en los Estados Unidos, representando casi 11 veces más establecimientos que la franquicias de distribución de productos y proporcionando casi seis veces más puestos de trabajo, según la IFA.

La idea de aplicar el franquiciamiento al sector social no es nueva.[2] Los investigadores han analizado y categorizado al franquiciamiento con enfoque social bajo rúbricas como *franquiciamiento social, franquiciamiento del sector social, franquiciamiento fraccionado con fines sociales* y *microfranquiciamiento*. En lo que respecta a este artículo, para que pueda calificar como franquicia social (o del sector social), la franquicia debe tener como principal objetivo el impacto social; no basta con tener solo un impacto social incidental, como la creación de empleo o el desarrollo económico que podría acompañar a una franquicia comercial. A diferencia de estas últimas, las franquicias del sector social están impulsadas por su misión social, la cual afecta con regularidad las decisiones vitales que se toman sobre los productos, los servicios, los clientes, los empleados, las propias franquicias y sus franquiciadores.

Las franquicias del sector social no suelen encajar fácilmente en las categorías de "con fines de lucro" o "sin fines de lucro". Buscan rendimientos financieros, pero principalmente como medio para lograr tener impacto social, y se enfocan en las necesidades humanas más que simplemente en los deseos de los consumidores. Los franquiciadores del sector social a menudo desempeñan un papel doble, por ejemplo, operan como una empresa franquiciadora en la que se puede invertir y, al mismo tiempo, recaudan fervientemente subvenciones y donaciones para facilitar el impacto social que la franquicia pretende conseguir. Este enfoque lleva a que surjan formas organizativas híbridas con un doble resultado de rentabilidad financiera y social.

Todos los franquiciadores, sean del sector social o comercial, buscan la rentabilidad de sus concesionarios. Pero aunque ambos tipos de franquiciadores aceptan que la rentabilidad a nivel unitario es la piedra angular de un negocio franquiciado sostenible, los franquiciadores del sector social suelen considerar la rentabilidad a nivel del concesionario como un objetivo a largo plazo. Mientras tanto, sostienen a la franquicia utilizando subvenciones y donaciones para complementar el porcentaje de gastos que el franquiciador puede recuperar de los concesionarios. Algunos franquiciadores del sector social van más allá y consideran esta financiación externa como un estado permanente, es decir, no buscan la rentabilidad del franquiciador únicamente por el dinero que fluye a través de su red de franquicias.

CUATRO FRANQUICIAS PROMETEDORAS

Una serie de franquicias del sector social se han inaugurado en las dos últimas décadas y están teniendo un impacto significativo en las comunidades de todo el mundo. Entre los ejemplos de franquicias prometedoras del sector social que aportan productos y servicios vitales a las poblaciones de bajos ingresos se encuentran Jibu, Mercado Fresco, Clínicas Unjani y Kidogo. Las cuatro empresas participaron en la Iniciativa de Franquicias del Sector Social de la Universidad de Nuevo Hampshire. Hemos optado por destacar a estas cuatro compañías como representativas del estado del campo, y también incluimos hallazgos generales de otros participantes.

La primera, Jibu, equipa a empresarios de mercados emergentes para que creen accesos asequibles a agua potable y otras

necesidades. Randy Welsch y Galen Welsch, padre e hijo, cofundaron la empresa en 2012 tras la breve temporada que pasó Galen en el Ejército de la Paz, y tras la salida de Randy de una larga carrera en la industria tecnológica. Aunque ninguno conocía el sector del agua, ambos tenían experiencia en el África subsahariana y querían saber cómo liberar el potencial latente de los empresarios locales para atender las necesidades básicas.

Por una inversión que va de los $2,500 a los $4,500 dólares, los concesionarios reciben de Jibu un sistema de purificación de agua, otras herramientas, la marca, capacitación y el capital necesario para poner en marcha los locales de la franquicia, los cuales venden agua potable a precios competitivos en comparación con el carbón vegetal que costaría hervirla. La franquicia pretende crear negocios rentables para los empresarios locales y además emplea a numerosas personas en cada comunidad a la que atiende, al tiempo que promueve el bienestar social, la movilidad y la autonomía de los nuevos propietarios de negocios. Los locales de la franquicia Jibu venden agua potable en envases reutilizables. Los clientes pagan un depósito inicial por la botella de agua reutilizable, y luego solo pagan el agua cuando cambian un recipiente vacío por una botella llena.

Antes de convertirse en concesionarios activos, los concesionarios potenciales comienzan como distribuidores microfranquiciados de un concesionario existente. Aproximadamente 700 microfranquiciados compiten para convertirse en concesionarios; Jibu elige a sus próximos concesionarios entre aquellos con mejor rendimiento. Jibu, una L3C (sociedad de responsabilidad limitada con escasos fines de lucro) con un socio sin fines de lucro estadounidense 501(c)(3), ha puesto en marcha 134 franquicias en siete países (Burundi, Kenia, Tanzania, Ruanda, Uganda, República Democrática del Congo y Zambia). También ha distribuido más de 190 millones de litros de agua y atiende a 2,248 puntos de venta.

Mercado Fresco es una franquicia nicaragüense que hace que la comida de buena calidad sea accesible para las comunidades de bajos ingresos. Opera en dos formatos: en el primero, las tiendas se encuentran ubicadas en los domicilios de las mujeres microfranquiciadas, y el segundo utiliza carritos con ruedas por la ciudad (Fresco Express). Los productos que ofrecen incluyen lácteos frescos, verduras, pan, y alimentos tradicionales como arroz, frijoles y *nacatamales*, un platillo básico nicaragüense. Mercado Fresco enseña a los operadores todo: desde el manejo adecuado de los alimentos hasta el servicio al cliente y la administración del dinero. También les da equipo, incluyendo canastas de alimentos, letreros y calculadoras.

Mercado Fresco prevé la rentabilidad de los concesionarios a largo plazo a través del escalamiento. La empresa tiene ahora 95 tiendas en funcionamiento en toda Nicaragua. A través de la comisión que ganan los concesionarios por las ventas de sus tiendas, Mercado Fresco ha ayudado a aumentar los ingresos locales de $0 o $2 dólares diarios a un rango que va de $4 a $10 dólares diarios.

Unjani Clinics es una red sudafricana de clínicas médicas de atención primaria dirigidas por enfermeras y alojadas en contenedores de transporte equipados especialmente. La empresa pretende mejorar el acceso a una atención médica básica que sea de alta calidad y asequible. Al ubicar las clínicas en las comunidades (en el punto donde se necesitan), Unjani reduce las distancias y el tiempo de viaje, lo que lleva a que se disminuyan los gastos y a que aumente la comodidad para los pacientes. Además, capacita a enfermeras profesionales de color para operar y, en última instancia, ser propietarias de una microempresa sostenible a la vez que crea empleos permanentes en los municipios y las comunidades rurales.

Constituida como una empresa sudafricana sin fines de lucro, Unjani Clinics recauda fondos para la inversión inicial de $67,000 dólares necesaria para la infraestructura y el equipo de cada clínica. También cubre el gasto inicial de la capacitación de la enfermera y del personal de la clínica. Unjani da donaciones operativas (capital de trabajo) a la enfermera durante los dos primeros años de funcionamiento, hasta que la clínica alcanza la viabilidad financiera. Además, esta empresa sin fines de lucro implementa, capacita y gestiona tanto el programa como los procesos de adquisición estándar, y negocia los precios para todas las clínicas. Unjani y la enfermera firman un acuerdo de desarrollo empresarial (ADE) de cinco años que rige la relación y detalla las responsabilidades de cada parte. La enfermera es la propietaria operativa de la clínica desde el primer día, pero la titularidad se transfiere sólo después del periodo de cinco años, en función del cumplimiento del AED.

El Desarrollo Empresarial Corporativo (un programa del gobierno sudafricano gestionado a través del Departamento de Comercio e Industria), los principales socios de las Clínicas Unjani (entre los que se encuentran Imperial Logistics, Johnson & Johnson, Pfizer, AECI, la Fundación ELMA y el Fondo para el Empleo, que es una iniciativa del Tesoro Nacional de Sudáfrica) y los donantes individuales han aportado la financiación para crear la red actual. Unjani cobra una cuota de red a las clínicas para cubrir parte de los gastos de funcionamiento. La cuota mensual de la red aumenta a lo largo de los cinco años, pero tiene un tope del 4% de los ingresos de las clínicas. La red consta actualmente de 80 clínicas, que han realizado 1,667,165 consultas desde 2013.

Kidogo, que significa "pequeño" en suajili, ofrece acceso a guarderías de alta calidad y asequibles a las familias que viven en las comunidades de bajos ingresos de Kenia. Constituida como una sociedad limitada por garantía (CLG) en Kenia con un socio sin fines de lucro estadounidense 501(c)(3), la empresa forma una sociedad con mujeres locales ("mamapreneurs") para ayudarlas a iniciar o hacer crecer sus propias microempresas dedicadas al cuidado de niños.

Antes de unirse a la red de Kidogo, las mujeres suelen administrar sus propias guarderías informales (tan solo en los barrios marginales de Nairobi existen aproximadamente 3,500 guarderías improvisadas), pero tienen dificultades para controlar la calidad y la gestión del negocio. Kidogo apoya a las *mamapreneurs* (a menudo mujeres con apenas un nivel de educación primaria) para que dirijan microempresas de primer nivel y se ganen la vida de forma sostenible. Además proporciona capacitación en el desarrollo de la primera infancia y en la actividad empresarial, seguida de un entrenamiento continuo, talleres de desarrollo profesional y sesiones de apoyo entre pares.

FOTOS CORTESÍA DE UNJANI CLICS (TOP) Y JIBU

Arriba: Las Clínicas Unjani utilizan contenedores de envío especialmente equipados para brindar atención médica. Abajo: las franquicias de Jibu venden agua potable en contenedores reutilizables.





Kidogo ha establecido unos estándares de calidad claros gracias a una lista de comprobación que es sencilla de utilizar y que genera calificaciones para cada centro, las cuales se corresponden con los seis elementos de Kidogo Way, el enfoque propio de la organización para dirigir una guardería de calidad. Todas las herramientas de capacitación, entrenamiento y apoyo se basan en estos mismos elementos. Se anima a las *mamapreneurs* a realizar una autoevaluación cada dos semanas. Los responsables de la franquicia también realizan una evaluación durante su visita de asesoramiento. El equipo de seguimiento y evaluación realiza controles aleatorios utilizando la misma lista de comprobación al menos una vez al trimestre para verificar los resultados. El proceso se lleva a cabo con un teléfono celular, lo que genera información en tiempo real sobre las *mamapreneurs*.

Al cumplir los estándares de calidad de Kidogo se ofrece a las *mamapreneurs* la oportunidad de convertirse en concesionarias, lo que les permite utilizar una aplicación de gestión y la marca Kidogo. La inversión inicial por unidad va de $250 a $1,000 dólares junto con la renovación del centro. Casi todos los centros son casetas de metal corrugado de 3 metros cuadrados con una iluminación y ventilación muy limitadas. Las renovaciones incluyen la adición de un tragaluz en el techo, una ventana y un espejo para ampliar visualmente el tamaño de la sala; la provisión de una alfombra, así como de recipientes para lavarse las manos y beber agua; la creación de un tabique de madera para separar la zona de cocina de la de juego; y el pintar el espacio para hacerlo más atractivo. Kidogo también entrega a cada centro un kit de inicio con materiales básicos lúdicos. A través de la red, Kidogo está mejorando la calidad de la atención a los niños pequeños al tiempo que apoya a las madres trabajadoras para que se reincorporen al mundo laboral con tranquilidad.

Los líderes de estas cuatro organizaciones han utilizado el franquiciamiento, cada uno a su manera, como método de expansión y han aumentado considerablemente su impacto social. Jibu ha distribuido casi 200 millones de litros de agua. Mercado Fresco está operando cerca de 100 tiendas y proporciona alimentos asequibles y mayores ingresos. Unjani ha realizado más de 1.5 millones de consultas. Kidogo tiene cerca de 150 *mamapreneurs* en su red y es ahora la mayor cadena de guarderías de Kenia. Pero este crecimiento no se produjo fácilmente: estas franquicias superaron numerosos obstáculos mientras construían sus redes y su base de clientes.

NO ES UN CAMINO FÁCIL

Hemos identificado varios retos importantes a los que se han enfrentado las franquicias sociales en nuestra investigación sobre estos cuatro participantes y otros de la Iniciativa de Franquicias del Sector Social de la Universidad de Nuevo Hampshire. Hay que tener en cuenta que hemos decidido enfocarnos en los retos particulares del franquiciamiento y dejar de lado otros posibles retos, como la inestabilidad política, los conflictos armados o los desastres naturales.

Falta de familiaridad con el franquiciamiento | Los concesionarios del sector social suelen operar en lugares donde el franquiciamiento no está extendido, como en zonas rurales y barrios marginales de países de bajos ingresos. La falta de modelos ostensibles dificulta el establecimiento de expectativas claras para los concesionarios.

Financiación para los concesionarios | En el franquiciamiento comercial, son los concesionarios,no los franquiciadores, quienes aportan la financiación para abrir unidades concesionadas. La propiedad distribuida es fundamental para el franquiciamiento. Pero muchos franquiciadores del sector social se encuentran con que sus concesionarios no tienen ninguna fuente de capital inicial. Los bancos se muestran recelosos a la hora de conceder préstamos a los concesionarios que carecen de un historial crediticio relevante y con garantías. Este es quizás el obstáculo más serio para la ampliación de las franquicias del sector social.

Candidatos a la franquicia | Para crecer de forma rápida y significativa, los franquiciadores del sector social necesitan poder encontrar concesionarios calificados que tengan el impulso y la habilidad empresarial para construir un negocio independiente y viable bajo el sistema de franquicias. Pero los franquiciadores del sector social que atienden a comunidades de bajos ingresos se enfrentan a grandes obstáculos en este sentido, además de los relacionados a la falta de financiación obtenida por los concesionarios. Los candidatos a la franquicia con un alto nivel de formación y procedentes de comunidades de clase media a menudo no consideran atractivo desde el punto de vista financiero atender a las comunidades de bajos ingresos, y a veces se sienten inseguros al hacerlo o están mal posicionados culturalmente para ganarse la confianza de los clientes locales. Por otro lado, los candidatos a la franquicia procedentes de comunidades de bajos ingresos a menudo carecen de habilidades básicas como la alfabetización, los conocimientos de aritmética, la contabilidad y las ventas Además, probablemente nunca han tenido contacto con una franquicia ni siquiera como consumidores y pueden verse frecuentemente perturbados por problemas familiares, sociales o económicos mientras operan como concesionarios. No es raro que los concesionarios de Mercado Fresco, por ejemplo, se enfrenten a la violencia doméstica o al abuso y a los problemas de salud mental y física que conllevan.

Poder adquisitivo y cultura de los clientes | Los clientes a los que se dirigen las franquicias del sector social –incluidas todas las que aparecen en este artículo– suelen tener poco dinero en efectivo y a menudo tienen ingresos que crecen y disminuyen por temporadas o que se ven interrumpidos por necesidades familiares urgentes (colegiaturas, bodas, funerales, etc.) o por aumentos en el precio de productos de primera necesidad como los alimentos. Esta inestabilidad puede mermar las ventas de las unidades concesionadas, lo que a su vez amenaza la capacidad de los franquiciadores para generar las regalías y cuotas necesarias para mantener el negocio en su totalidad. Además, técnicamente es posible que los clientes necesiten bienes y servicios que la franquicia considera como su oferta principal (como el agua potable), pero que duden en utilizar su limitado efectivo para pagarlos.

Hacer cumplir las normas | Los cuatro franquiciadores mencionados en este artículo establecen y hacen cumplir las normas de la marca y obligan a los concesionarios a cumplirlas. Sin embargo, en varias jurisdicciones en las que operan ellos y otros franquiciadores de este tipo, así como sus concesionarios, resulta poco práctico o ineficaz enviar a los concesionarios una carta de incumplimiento, rescindir su contrato o llevarlos a los tribunales. También puede ser un reto redactar un acuerdo de franquicia que sea jurídicamente defendible y, a la vez, justo para los concesionarios con una capacidad muy limitada para comprender largos documentos legales. Y puede ser costoso aplicar un sistema de cumplimiento eficaz. Por último, al contemplar la posibilidad de revocar los derechos de un concesionario cuando este ha violado atrozmente el acuerdo de la franquicia, a veces los franquiciadores del sector social se preocupan de que, al interrumpir un servicio, puedan perjudicar a una comunidad.

Prestación de servicios y productos de la franquicia | Los concesionarios del sector social suelen tener dificultades para estandarizar la construcción de las unidades franquiciadas, porque muchos concesionarios trabajan en contextos sin acceso constante a materiales de construcción estandarizados o a contratistas fiables. La selección del emplazamiento también puede ser problemática debido a la falta de datos de mercado, las negociaciones con sus propietarios, la calidad poco fiable de las construcciones y la falta de recursos legales efectivos en caso de conflicto. Las carreteras en mal estado, los proveedores inconstantes y los gastos desproporcionados para distribuir las mercancías hasta su destino también pueden hacer que la cadena de distribución de la franquicia sea poco fiable.

Problemas con los gobiernos | Las franquicias del sector social suelen hacer cosas que se superponen a las funciones gubernamentales, como el suministro de agua potable (Jibu) o la atención sanitaria (Unjani). Por lo tanto, las franquicias sociales pueden verse inmersas en discusiones de alto nivel con los reguladores, esperando permisos, navegando por los cambiantes paisajes de las administraciones políticas, dando y recibiendo influencias políticas o negociando alianzas. Se trata de un territorio complicado que presenta diversos riesgos.

La falta de un marco legal | Sin un marco legal básico que defina y autorice al franquiciamiento en un país, las autoridades que se enfrentan a las franquicias del sector social a menudo carecen de respuestas directas a las preguntas sobre la fiscalización (¿se le cobran los impuestos al concesionario, al franquiciador o a ambos?) y sobre la concesión de permisos o quién tiene la autoridad para hablar en nombre de la empresa que opera en el local en caso de una disputa por el alquiler. Los concesionarios comerciales comparten este reto.

Disparidad económica | Los franquiciadores del sector social a menudo deben desempeñar algunas funciones en las grandes ciudades, donde encuentran a personal altamente calificado, proveedores clave, financiadores y reguladores. Pero el gasto de la vida en esos lugares suele ser muy superior al de los barrios marginales o las zonas rurales donde atienden los concesionarios del sector social. Esta gran diferencia dificulta pagar los gastos de los franquiciadores que se encuentran en esas ciudades con las regalías y los honorarios generados por los concesionarios; los franquiciadores y los concesionarios operan, de hecho, en economías diferentes.

En su conjunto, estos retos para el franquiciamiento del sector social se convierten en algo increíblemente complicado. Las franquicias deben hacer malabarismos con múltiples componentes de importancia, de manera simultánea, y elaborar soluciones a nivel local para lidiar con una gran cantidad de obstáculos. Además, muchas redes de franquicias comerciales crecen no solo a través de los concesionarios que poseen una o dos unidades, sino a través de los promotores de territorios específicos, los concesionarios de múltiples unidades o los concesionarios principales, quienes pueden poseer decenas o cientos de unidades. Pero, ¿quién quiere comprar los derechos de franquiciado principal de una marca que carece de acceso fácil a financiación para sus concesionarios, que se enfrenta a riesgos normativos en cada nueva región en la que opera o que depende de subvenciones externas y paulatinas para garantizar suficiente rentabilidad? Por último, ese mismo número reducido de empresarios que tienen la perspicacia financiera y empresarial necesaria para plantearse la compra de derechos de expansión de una franquicia del sector social también suele tener oportunidades para invertir en negocios mucho más sencillos que están surgiendo en sus países o regiones.

SUPERAR LOS OBSTÁCULOS

Jibu, Mercado Fresco, Unjani, Kidogo y otros concesionarios del sector social que han logrado convertir modelos operativos en sistemas de franquicia en crecimiento en entornos difíciles han realizado una serie de maniobras notables en respuesta a estos entornos. Entre ellas se encuentran:

En respuesta al bajo poder adquisitivo de los clientes, algunos concesionarios del sector social se centran en determinados tipos de clientes de la base de la pirámide. Unjani Clinics, por ejemplo, atiende a clientes con empleo y sin seguro, en lugar de a clientes indigentes y desempleados. Y Jibu trabaja en zonas urbanas, en lugar de rurales, para garantizar un volumen suficiente que sea rentable para los concesionarios.

Reducir el formato de negocio y simplificar los sistemas | Consciente de la falta de capital de los concesionarios, Mercado Fresco decidió reducir su formato de negocio (el de tiendas de alimentos nutritivos en casas de empresarias) a otro tipo de formato, el de sus carritos Fresco Express. Esto reduce las dificultades que pudieran presentarse a los concesionarios así como aumenta los clientes potenciales y la visibilidad de la marca. Mientras tanto, Kidogo optó por usar imágenes en lugar de palabras en su manual de operaciones, lo que permitió a los concesionarios analfabetos tener sus propios negocios. Esta medida permitió a Kidogo, por un lado, ampliar su impacto social y, por el otro, aumentar potencialmente sus resultados al ampliar su grupo de concesionarios potenciales, minimizar los gastos de capacitación y documentar y distribuir la estandarización de forma inteligente.

Seleccionar a los concesionarios potenciales por sus resultados | Incluso en los mercados en los que los concesionarios potenciales no están expuestos al franquiciamiento, los franquiciadores del sector social están desarrollando soluciones para garantizar la calidad de sus concesionarios. Por ejemplo, Jibu cuenta actualmente con 110 franquicias y exige a los concesionarios potenciales que empiecen por comprar agua al mayoreo a quienes ya lo sonde Jibu para que luego vendan el agua a través de un punto de venta de la marca. Jibu revisa los volúmenes de ventas de los aproximadamente 700 distribuidores microfranquiciados e invita a los 10 mejores al mes a convertirse en concesionarios. Posteriormente, Jibu lleva a cabo el proceso necesario respecto a estos candidatos seleccionados y cobra un importe inicial de $2,500 dólares por la franquicia. Este sistema de selección garantiza que el candidato a la franquicia sea capaz y que el agua se venda bien en la comunidad concreta en donde Jibu va a invertir $25,000 dólares en la tienda franquiciada. De este modo, Jibu excluye a los candidatos que no están dispuestos a empezar como distribuidores microfranquiciados (incluso a los candidatos ricos), así como a los que tienen éxito como distribuidores microfranquiciados pero no pueden recaudar el importe inicial de la franquicia. (Antes de implementar este sistema, Jibu examinaba a los posibles concesionarios con una serie de entrevistas que terminaron por considerar como menos eficaces.)

Facilitar la interacción entre franquicias | Algunos franquiciadores del sector social animan a los concesionarios a interactuar entre sí de formas en que beneficie al sistema y la marca en su conjunto. Por ejemplo, Kidogo organiza a sus concesionarias en comunidades de práctica, donde estas se reúnen para hablar de sus experiencias y hacer manualidades útiles para sus negocios. Como los juguetes son caros en Kenia, Kidogo anima a las *mamapreneurs* a crear los suyos, como libros de cuentos utilizando cajas de cartón o muñecas hechas con telas viejas. Kidogo premia con puntos a las concesionarias que reportan sus datos, asisten a las sesiones mensuales de desarrollo, pagan el importe de la franquicia y cumplen otras normas fundamentales.

Abordar explícitamente las áreas problemáticas del sistema social más amplio | Los franquiciadores del sector social deben responder con flexibilidad a las cuestiones sociales que perciben como perjudiciales para el éxito de sus concesionarios. Por ejemplo, Mercado Fresco facilita cierto asesoramiento psicológico a los concesionarios que se enfrentan a problemas difíciles en casa, al haber comprobado que dichos problemas constituyen una fuente común de contratiempos. Mientras tanto, Kidogo identifica y busca el consentimiento de las personas influyentes importantes, como los maridos y los jefes locales, antes de abrir una nueva guardería, para así reducir el riesgo de que esas personas perturben el negocio de las concesionarias después de su apertura.

La integración vertical | Algunos franquiciadores del sector social superan las debilidades de su entorno operativo al realizar ellos

mismos ciertas funciones en lugar de depender de otros. Por ejemplo, Mercado Fresco consideró que los proveedores no eran fiables, especialmente a medida que aumentaban sus volúmenes, por lo que la empresa decidió utilizar su propia cadena de suministro. Ahora cuenta con un único almacén central desde el que distribuye las mercancías a todas sus tiendas y carritos, y desde el que también cocina algunos de los alimentos (por ejemplo, las tortillas) que los proveedores no eran capaces de producir de forma fiable en volúmenes suficientemente altos. Actuar de forma vertical fue quizás el enfoque más caro a corto plazo para abordar su cadena de suministro, pero allanó el camino para que Mercado Fresco lograra su visión a largo plazo de rentabilidad basada en el volumen.

Aprovechar la confianza existente | En lugar de elegir lugares o concesionarios sin relación con el negocio franquiciado, algunos franquiciadores del sector social aprovechan la confianza que ya existe para permitir una selección más inteligente del lugar y del concesionario. Kidogo, por ejemplo, ha establecido algunas de sus propias guarderías desde cero, y otras mediante la conversión de guarderías existentes a la marca Kidogo después de haber mejorado las normas de seguridad y calidad. Una de las ventajas de convertir las guarderías existentes en centros Kidogo es que los padres ya confían en el cuidador particular de esa instalación.

Vender a terceros | Otra forma en la que los concesionarios del sector social responden al bajo poder adquisitivo de sus clientes meta es vender a otros en su nombre. Por ejemplo, Kidogo está trabajando con los gobiernos de dos condados de Kenia, Mombasa y Kisumu, para crear guarderías, financiadas en parte por los padres a través de las cuotas de las guarderías y subvencionadas por el gobierno. Kidogo está buscando activamente empresas, como fábricas de flores y de ropa, que emplean a miles de mujeres de bajos ingresos, para que ofrezcan guarderías subvencionadas por el empleador.

Formar otras asociaciones | Los concesionarios del sector social recurren a veces a socios para ayudar a cubrir las necesidades operativas. Por ejemplo, Mercado Fresco se ha asociado con proveedores como Unilever y Cargill. Como concesionario, Mercado Fresco aprovecha tanto su misión social como su poder de compra para obtener descuentos por volumen que puede trasladar a los concesionarios. Esta ventaja mantiene los precios asequibles para los clientes finales y ayuda a los concesionarios a mantener unos márgenes suficientes para obtener unos ingresos sostenibles para sí mismos. Estas empresas también desempeñan otras funciones importantes, como la ayuda para la capacitación.

CONDICIONES QUE CAMBIAN

Logística | En algunos lugares, especialmente en zonas rurales, un porcentaje significativamente alto de la población vive fuera del alcance de las cadenas de suministro convencionales. Para un concesionario del sector social, esta circunstancia puede determinar de manera efectiva dónde tiene sentido ubicar las unidades de su franquicia. Pero ubicar unidades en zonas marginadas puede ser fundamental para la misión del concesionario, por lo que este puede buscar o establecer un medio de suministro alternativo, lo que tiene implicaciones materiales, como la compra o el uso de vehículos, software, personal adicional, etc. Gracias a los recientes avances en el software logístico (por ejemplo, Logistimo, una aplicación de software libre que puede utilizarse para la gestión de las cadenas de suministro y la logística en los mercados emergentes) y el transporte distribuido (por ejemplo, los servicios de transporte compartido a través de aplicaciones para teléfonos inteligentes), los concesionarios del sector social pueden lidiar más fácilmente los obstáculos logísticos.

Poder adquisitivo de los clientes | En todo el mundo se están llevando a cabo diversas intervenciones y experimentos relacionados con el poder adquisitivo de los clientes, como las transferencias de efectivo restringidas y no restringidas, los seguros de salud subvencionados en diversas formas, los contratos de asistencia basados en los resultados y las tecnologías de criptomonedas y *blockchain*. Mientras tanto, a pesar del éxito vacilante o más lento que ha tenido en algunos lugares en comparación con otros, continúa la proliferación de la tecnología para los servicios financieros móviles. Esta tendencia presenta la posibilidad de automatizar los pagos de los servicios públicos, de los bienes comunitarios, de los seguros y de otros bienes y servicios. También puede concluir en tecnologías y prácticas que ayuden a nivelar los ingresos estacionales y el ciclo de "bonanza o hambruna" de las personas cuyos ingresos se basan en la agricultura local.

Financiamiento para los concesionarios | Los concesionarios del sector social necesitan financiamiento, porque la propiedad distribuida es un aspecto fundamental del *franquiciamiento* y ellos carecen con frecuencia del capital necesario en las condiciones financieras tradicionales. Los bancos a menudo no les otorgan préstamos, porque ven a los concesionarios como personas subempleadas sin historial crediticio ni garantías, y las instituciones de microfinanciación no les prestan porque el tamaño del préstamo supera el de un microcrédito.

El sector social ha desarrollado algunas innovaciones financieras para apoyar al franquiciamiento. Por ejemplo, los franquiciadores han conseguido capital filantrópico o inversionista y lo han utilizado para prestar capital inicial a los concesionarios. Otros franquiciadores han atraído a financiadores para que garanticen parcial o totalmente los préstamos, con el fin de que los bancos se animen a conceder préstamos a los concesionarios. Muchos franquiciadores han implementado un acuerdo de ″gestionar para poseer″ y han financiado los lanzamientos de las tiendas como si fueran de tiendas operadas por la empresa, antes de empezar la transición con la que los concesionarios obtienen la propiedad con el tiempo, a un ritmo más realista para el flujo de efectivo. Los concesionarios, por supuesto, deben mantener los estándares de la marca para convertirse en propietarios. Algunas empresas han llegado a conceder a los concesionarios un capital inicial y a aceptar el gasto como parte del impacto social. Pero dar este paso presenta dos impedimentos para el propio escalamiento que el franquiciador espera conseguir: los franquiciadores sociales necesitan reunir aún más capital y se exponen a mayores riesgos de fracaso de los concesionarios, ya que estos no tienen capital que perder.

CONSTRUIR PARA EL LARGO PLAZO

El franquiciamiento del sector social ha generado un puñado de casos de éxito inspiradores, pero sigue siendo incipiente. Todavía no existe una lista de redes de franquicias del sector social de 1,000 o más unidades que distribuyan atención sanitaria, agua potable, educación, energía limpia y otros bienes y servicios vitales a la base de la pirámide.

Este hecho no debería ser sorprendente. Pocos o ninguno de los retos que hemos descrito son exclusivos para el franquiciamiento del sector social, y dichos retos son conocidos desde hace tiempo.[3] Su combinación presenta graves obstáculos para el cumplimiento de la promesa de las franquicias del sector social de tener un impacto a gran escala. Sin embargo, un puñado de concesionarios del sector social están creciendo y resolviendo los problemas de forma empresarial, y los entornos operativos de la BdP, normalmente caracterizados por la falta de oportunidades, la pobreza y la escasa educación y capacitación, están cambiando de forma que puedan beneficiar a las franquicias del sector social.

De nuestro amplio estudio sobre el tema y nuestro análisis de varios concesionarios del sector social de la vida real hemos llegado a tres conclusiones. En primer lugar, las empresas que dicen querer escalar su impacto a través del franquiciamiento deben estar preparadas para hacerlo. Necesitan un modelo operativo que funcione; un sistema reproducible que pueda ser documentado; y líderes con el tiempo, el interés y la experiencia necesaria, lo que incluye tener un profundo conocimiento de los negocios franquiciados y ser hábil con el franquiciamiento y las formas relacionadas con las redes de marca. Además, deben ser capaces de atraer y gestionar fondos de múltiples fuentes, desde inversores comerciales hasta donantes benéficos, cuyas preferencias e incentivos pueden variar o entrar en conflicto. Por último, deben navegar por el entorno local de competidores, proveedores, reguladores y clientes, y ser capaces de aprovechar las innovaciones emergentes en la tecnología y las finanzas.

En segundo lugar, las posibilidades del franquiciamiento y las redes de marca son diversas y fomentan la experimentación y el oportunismo. Las empresas sociales que escalan su impacto a través de las redes de marca deberían decidirse por el franquiciamiento cuando este les permita escalar su impacto social de forma más rápida, menos costosa o con mejor calidad que los otros enfoques. Varios franquiciadores persistentes del sector social están probando rutas alternativas, como los acuerdos de gestión con el propietario y las unidades que son propiedad o son operadas por la empresa, y haciendo negocios en lugares donde la franquicia es prácticamente desconocida. Muchas franquicias están desempeñando funciones que tradicionalmente realizaban las instituciones financieras. Y muchas están llevando a cabo funciones que no tienen nada que ver intrínsecamente con el franquiciamiento frente a otras formas de redes de marca, incluyendo la implementación de sistemas de puntos de venta, la negociación con los pagadores corporativos y los gobiernos, y el establecimiento de almacenes y distribución centrales. Las empresas sociales que busquen escalar a través de la replicación deben hacer uso de todos los recursos relevantes en sus contextos particulares, independientemente de que definan los recursos útiles como "franquiciamiento" o no. Las organizaciones y personas que apoyan y asesoran a los franquiciadores del sector social deberían hacer lo mismo.

En tercer lugar, la franquicia del sector social es un esfuerzo a largo plazo que requiere paciencia. La práctica está diseñada para producir (o catalizar) un impacto social sistémico y a gran escala, lo que toma tiempo. La escala y el volumen son cruciales para hacer que muchos bienes y servicios sean asequibles y accesibles a un gran número de personas con poco poder adquisitivo. Los franquiciadores sociales exitosos afrontan los retos de frente, viran con frecuencia y buscan persistentemente soluciones creativas a largo plazo para producir escala y volumen. Este anhelo suele requerir de grandes adaptaciones del modelo original para satisfacer las necesidades de los clientes en diversos entornos, de cambios mientras evolucionan las condiciones y de llenar brechas desempeñando, provisional o permanentemente, un mosaico de funciones relacionadas.

El franquiciamiento del sector social representa a un conjunto diverso de actores y es un campo dinámico y en constante evolución. Estas empresas operan en todo el mundo en entornos sociales, políticos, culturales y económicos muy diferentes. No hay reglas rígidas para el éxito. Las franquicias pueden tener varios tamaños y estar estructuradas en una variedad de formatos organizativos. Surgirán más ejemplos a medida que los inversionistas continúen financiando a los emprendedores que crean soluciones para problemas locales y buscan expandirlas, y serán tan diferentes como lo es McDonald's de H&R Block. Si el franquiciamiento del sector social madura hasta alcanzar incluso una fracción del tamaño que ha alcanzado el franquiciamiento comercial, habrá alcanzado una escala suficiente para atender las necesidades esenciales de un gran número de personas en la base de la pirámide. ■

Notas

1 Jeffrey Bradach, "Scaling Impact: How to Get 100x the Results with 2x the Organization", *Stanford Social Innovation Review*, verano de 2010.

2 Véase, por ejemplo, Jeffrey Bradach, "Going to Scale: The Challenge of Replicating Social Programs," *Stanford Social Innovation Review*, vol. 1, no. 1, 2003.

3 Véase Dalberg Global Development Advisors, *Franchising in Frontier Markets: What's Working, What's Not, and Why*, 2009.



Los problemas más urgentes a los que se enfrentan las ciudades requieren soluciones multiagenciales e intersectoriales. Ofrecemos herramientas para facilitar el proceso de diagnóstico y resolución de problemas rompiendo silos para construir ciudades.

Cómo desarrollar el músculo colaborativo de las ciudades

POR JORRIT DE JONG, AMY EDMONDSON, MARK MOORE, HANNAH RILEY BOWLES, JAN RIVKIN, EVA FLAVIA MARTÍNEZ ORBEGOZO Y SANTIAGO PULIDO-GOMEZ

Traducción de Edith Bautista

Ilustración de Mark Harris

En el verano de 2018, el alcalde de Calgary, Canadá, Naheed Nenshi, decidió convertir la salud mental y las adicciones en la piedra angular de su tercer mandato. Al igual que muchas ciudades de Norteamérica, Calgary sufría una crisis de salud mental. Los estigmas que rodean a las enfermedades mentales hacen que la gente sea reacia a buscar ayuda; la adicción era un problema grave y creciente. Los opioides causaban estragos y la ciudad registraba una media de tres a cinco muertes por sobredosis a la semana.

El alcalde Nenshi no contaba con autoridad formal sobre el sistema de salud, pero sí tenía el poder para convocar a agentes públicos, privados y sin fines de lucro. Pero coordinar a estas entidades para que trabajaran juntas, más allá de sus propias fronteras, tomaría mucho tiempo y esfuerzo. Esto debido a que tendrían que lograr soluciones a largo plazo en un sistema que incluye a departamentos, organizaciones e incluso sectores diferentes. Nenshi tenía que encontrar la manera de iniciar y acelerar una colaboración compleja para salvar vidas.

El alcalde nombró a su coordinadora de relaciones con la comunidad, Nancy Close, para que dirigiera a un equipo que creara una estrategia global en Calgary: una estrategia para hacer frente a la salud mental y las adicciones centrada en la persona. Con la finalidad de garantizar la diversidad de perspectivas, el alcalde y Close invitaron a representantes de United Way of Calgary and Area, de Calgary Homeless Foundation, de Alberta Health Services, del departamento de policía y de Calgary Neighborhoods. Este último que funge como el equipo empresarial de la ciudad encargado de atender las necesidades sociales.

También invitaron a una defensora comunitaria que habló sobre los conflictos que tuvo su difunto esposo con enfermedades mentales y adicciones, para así concientizar sobre estos problemas y mejorar los resultados de las personas en situaciones similares.

Al principio, los miembros se sintieron abrumados por la tarea. No solo tenían que recopilar y analizar información sobre este intrincado problema, sino que además necesitaban identificar la muy fragmentada respuesta existente para determinar dónde, cómo y por qué era ineficaz.

Tanto el gobierno provincial como el gobierno de la ciudad, las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado ofrecían cada uno una serie de servicios, pero había poca alineación entre ellos. La mayoría de las organizaciones se centraba en una parte específica del problema (adicción, enfermedades mentales, personas sin hogar), atendían a un grupo concreto (jóvenes, personas de las Naciones Originarias, veteranos) o se enfocaban en un tipo de servicio o intervención concreto (prevención, refugio, tratamiento).

A medida que las conversaciones continuaban, parecía cada vez más difícil progresar. Debido a que los esfuerzos estaban tan fragmentados, los miembros se esforzaron por determinar si el mosaico de organizaciones y la combinación de sus servicios contaban con la escala y el alcance adecuados para reducir las muertes por opioides y si eran capaces de abordar los problemas sistémicos relacionados con la salud mental y la adicción.

También se enfrentaron a la dificultad de determinar qué tipos de intervenciones eran más útiles para las personas con mayor riesgo. Más aún, el equipo sospechaba que los servicios no estaban suficientemente integrados, por lo que las intervenciones no eran tan eficaces como podrían serlo. Por último, era imposible determinar si los financiadores habían asignado los recursos de la manera más eficaz, eficiente y equitativa.

Los líderes municipales de todo el mundo se enfrentan al mismo reto que el alcalde Nenshi: cómo abordar problemas urgentes y muy visibles que surgen de condiciones sociales más amplias y difíciles de resolver. Hacer frente a estos problemas requiere que las ciudades colaboren con los distintos departamentos, organismos y sectores. Además, para que los esfuerzos combinados puedan responder a un reto comunitario, los equipos deben coordinarse, converger y alinearse, lo que en sí mismo ya constituye un enorme desafío.

Aunque los ayuntamientos cuentan con poder para convocar, suelen disponer de pocos recursos para desplegar, debido a presupuestos ajustados y a la limitada autoridad con que cuentan para encomendar la colaboración. Esto es especialmente un problema en los casos en que las líneas jurisdiccionales de los distintos niveles de gobierno restringen la discrecionalidad local. Los dirigentes municipales reconocen la necesidad de la colaboración entre sectores, pero desconocen la mejor manera de crearla y mantenerla.

La cuestión de cómo colaborar a través de fronteras no admite una respuesta fácil y universal. Sin embargo, existen similitudes indiscutibles entre los tipos de retos a los que se enfrentan distintas colaboraciones. Entre 2018 y 2020, los autores de este artículo –investigadores de Harvard Business School y Harvard Kennedy School, que participan en Bloomberg Harvard City Leadership Initiative– trabajaron con 30 colaboraciones transfronterizas de ciudades de Estados Unidos, Canadá, Islandia y el Reino Unido.

Cada año convocamos a 10 equipos transfronterizos en la ciudad de Nueva York y conducimos sesiones para ayudarles a reflexionar sobre sus objetivos, teorías del cambio y capacidad de colaboración. Posteriormente, damos seguimiento a su progreso y examinamos los obstáculos a los que se enfrentaron y sus avances. A través de entrevistas, encuestas, ejercicios grupales y observación directa, conseguimos comprender mejor lo que facilita y lo que dificulta la colaboración.

Si algo quedó claro, es que para desarrollar la capacidad de colaboración se requiere de práctica repetida, atención constante y evaluación iterativa del progreso y las metas.

Al igual que en el ejercicio físico, se requiere de una etapa de calentamiento y otra de enfriamiento, así como del equipo adecuado para estirar el grupo de músculos correcto.

En este artículo presentamos un proceso y un conjunto de herramientas para entrenar el "músculo de la colaboración", utilizando al equipo de Calgary con el que trabajamos en nuestro estudio de caso.

Este proceso incluye un ejercicio de diagnóstico y otro de clasificación que permiten a los líderes que realizan colaboraciones transfronterizas comprender tanto los factores que facilitan su éxito como los obstáculos que lo impiden.

COLABORACIÓN EN LAS CIUDADES

Nos interesan las colaboraciones transfronterizas a nivel local, porque los gobiernos municipales dependen en gran medida de esta práctica. Este tipo de gobiernos por sí solos rara vez cuentan con la autoridad, los recursos y la experiencia que necesitan para afrontar los problemas que deben resolver, por lo que deben trabajar con otros.

Las colaboraciones varían en composición, función y estructura. En cuanto a su composición, van desde colaboraciones con el sector público hasta asociaciones público-privadas o modelos de impacto colectivo.

Con relación al aspecto funcional, las colaboraciones fluctúan entre alianzas estratégicas de alto nivel, centradas en el intercambio de ideas y la formulación de políticas, hasta asociaciones operativas construidas con procesos de trabajo integrados.

JORRIT DE JONG es profesor titular de política pública y administración en Harvard Kennedy School. Es director del cuerpo docente de la Bloomberg Harvard City Leadership Initiative y dirige varios laboratorios de campo que apoyan la colaboración transfronteriza en la práctica.

AMY EDMONDSON es profesora de liderazgo y gestión de Novartis, en Harvard Business School. Su trabajo analiza las labores de equipo, la seguridad psicológica y el aprendizaje organizacional, a través de la exploración del trabajo colaborativo en entornos organizacionales dinámicos, así como los retos y oportunidades del trabajo en equipo en todos los sectores.

MARK MOORE es profesor de organizaciones sin fines de lucro en Harvard Kennedy School. Actualmente estudia los procesos que permiten la innovación social y el cambio, en respuesta a las condiciones políticas, económicas y sociales en constante evolución.

HANNAH RILEY BOWLES es profesora titular de Política Pública y Gestión de Roy E. Larsen en Harvard Kennedy School. Su investigación se centra en cómo el género influye en las negociaciones salariales y, más ampliamente, en la negociación como micromecanismo de desigualdad.

JAN RIVKIN es decano asociado, presidente del programa MBA y profesor de la unidad de estrategia de Harvard Business School. Su trabajo sobre estrategia empresarial analiza las interacciones a través de los límites funcionales y de producto dentro de una empresa. También codirige el proyecto de competitividad estadounidense, centrado en la prosperidad compartida.

EVA FLAVIA MARTÍNEZ ORBEGOZO es investigadora en Bloomberg Harvard City Leadership Initiative y estudiante de doctorado en educación en la Universidad de Harvard. Cuenta con una maestría en política educativa por Harvard Graduate School of Education, además de una licenciatura y una maestría en arquitectura y filología inglesa.

SANTIAGO PULIDO-GÓMEZ es investigador en Bloomberg Harvard City Leadership Initiative y estudiante de doctorado en Harvard Graduate School of Education. Tiene una maestría en políticas públicas de Harvard Kennedy School y una licenciatura y una maestría en economía de la Universidad de los Andes.

Desde la perspectiva estructural, algunas colaboraciones son redes descentralizadas, mientras que otras adoptan una configuración de centro y radio, en la que una de las partes asume el liderazgo. Otras, en cambio, cuentan con una organización central que apoya la colaboración.[1]

Aunque la colaboración transfronteriza ha recibido especial atención, sigue siendo una cuestión poco estudiada; existen pruebas limitadas de que un enfoque en particular funcione mejor que otro. Sin embargo, algunos expertos han reflexionado sobre cómo ciertas características de los acuerdos de colaboración podrían predecir su eficacia.[2]

Mientras que la literatura sobre gobernanza analiza la función y la estructura de la colaboración transfronteriza, la literatura sobre comportamiento organizacional destaca el papel de la dinámica grupal. Este último conjunto de investigaciones ofrece información para el desempeño óptimo de un equipo. Por ejemplo, ahora sabemos que el diseño y la puesta en marcha del equipo tienen mayores efectos sobre su rendimiento final que la gestión continua del mismo.

Los investigadores han encontrado que prestar especial atención a la composición del equipo en la etapa inicial, así como establecer objetivos, procesos de trabajo, funciones y canales de comunicación rendirá frutos más adelante; mientras que zambullirse en el trabajo sin esta preparación, incrementa drásticamente las posibilidades de fracaso.

La literatura sobre la eficacia de los equipos se ha centrado principalmente en aquellos relativamente bien estructurados, es decir, los que se mantienen estables a lo largo del tiempo y cuentan con fronteras bien delimitadas. En la última década, se ha investigado más sobre el "trabajo en equipo" transfronterizo, el cual se centra en la labor realizado por personas en estructuras organizacionales más fluidas, durante un periodo de tiempo limitado, con grupos diversos conformados por personas que pertenecen a diferentes organizaciones.[4]

Un equipo de expertos en gobernanza (entre los que se encuentra uno de los coautores de este artículo, Jorrit de Jong), el cual estudió sobre colaboraciones multidisciplinarias en la lucha contra el crimen, descubrió que los miembros de los equipos transfronterizos se enfrentaban a una paradoja fundamental: se esperaba que representaran la perspectiva de su organización y, al mismo tiempo, que reimaginaran el problema con el grupo colaborativo.[5]

Esta dinámica conlleva tres retos. En primer lugar, estas personas deben concordar respecto a cuál es el punto central del esfuerzo que harán para solucionar el problema: ¿Cuál es el problema y cómo podemos resolverlo juntos?

En segundo lugar, necesitan atender los retos de rendición de cuentas que surgen cuando los miembros están comprometidos con el esfuerzo de colaboración, pero también dependen de sus superiores en el núcleo de sus empresas.

En tercer lugar, tienen que invertir en un lenguaje compartido, en el entendimiento mutuo de las perspectivas y en el establecimiento de una relación basada en la confianza.

Estos retos pueden ser formidables, sin embargo, el grupo no siempre los concibe de esta manera. Esto ya que vivir estos desafíos en carne propia, sin saber cómo enfrentarlos y superarlos, puede ser estresante para los miembros y puede limitar el progreso del equipo. Afortunadamente, hay maneras de apoyar a las colaboraciones transfronterizas que se enfrentan a estos retos.

Un equipo de expertos de la Universidad Johns Hopkins y la Universidad de Harvard, por ejemplo, descubrió que los grupos diversos y transfronterizos del sector sanitario eran más eficaces cuando adoptaban prácticas asociadas a la resolución conjunta de problemas.[6]

Los equipos exitosos se invitaban mutuamente para resolver problemas, se preguntaban unos a otros cómo superar los obstáculos cuando se sentían estancados y se ofrecían recursos e ideas para ayudarse a avanzar.

Al combinar las perspectivas provenientes de la literatura sobre gobernanza y de la teoría del comportamiento organizacional y la gestión pública se ponen de manifiesto las características de la colaboración transfronteriza:

Primero, el prestar atención a la composición del equipo en las primeras etapas, establecer metas, definir procesos de trabajo, asignar funciones y establecer canales de comunicación son prácticas que rinden sus frutos en etapas posteriores. Segundo, los retos inherentes a la resolución colaborativa de problemas, la rendición de cuentas y el proceso de equipo pueden limitar el avance del grupo de manera significativa. Por último, una orientación de aprendizaje y prácticas de resolución conjunta de problemas favorecen la superación de estos desafíos e impulsa el desempeño del equipo.

Utilizamos estos conocimientos para diseñar un proceso de colaboración transfronteriza en las ciudades, a partir del ejemplo del equipo de Calgary que intenta encontrar soluciones a la crisis de los opioides.

DOS EJERCICIOS DE DIAGNÓSTICO

El equipo de Calgary se enfrentó a dos tareas críticas: pensar y actuar juntos. La parte de pensar les exigía integrar diferentes fuentes de información, conciliar perspectivas diversas sobre el problema y diseñar una solución conjunta sólida. La parte de la actuación requería que primero funcionaran como equipo para posteriormente integrar a un conjunto más amplio de actores que ejecutara la nueva propuesta de solución.

Hemos comprobado que esta labor de pensar y actuar en un grupo diverso y recién formado no es tarea fácil. Presenta muchos desafíos, los cuales van desde la creación de confianza hasta llegar a una definición compartida del problema o la obtención de los recursos y el apoyo necesarios.

Para ayudar a superar estas barreras, desarrollamos un proceso que conduce a un equipo a través de dos ejercicios de diagnóstico: el triángulo estratégico para soluciones colaborativas y la herramienta de priorización de obstáculos. Ambas herramientas se fundamentan en investigación académica sobre gestión pública y sobre desarrollo y uso de equipos, pero las hemos adaptado específicamente al desafío de gestionar iniciativas colaborativas en el sector público y las hemos probado en la práctica.

EL TRIÁNGULO ESTRATÉGICO

El triángulo estratégico se diseñó originalmente para ayudar a un único gestor público, con autoridad sobre una sola organización, para que se orientara hacia las dimensiones críticas de un reto estratégico en concreto.[7] Este marco conceptual y lenguaje también se aplican al tipo de trabajo que se había encargado a los equipos: crear más valor para los residentes de la ciudad al repensar y reorganizar el esfuerzo colectivo para resolver problemas.[8] Este marco de referencia llama la atención sobre tres dimensiones de la resolución de problemas sociales: el valor público, la legitimidad y apoyo, y la capacidad operativa.

El valor público se refiere a los resultados sociales positivos que persigue una colaboración, es la mejora neta del bienestar social y la justicia que cada individuo y todos juntos pueden disfrutar si se lleva a cabo la colaboración propuesta. Pero para llegar a ese punto, los participantes deben llegar a un acuerdo sobre la condición social problemática que se abordará y acerca de lo que hay que hacer colectivamente para mejorar o resolver el problema de manera permanente.

La dimensión de legitimidad y apoyo se refiere a la autorización formal, a los recursos financieros y, sobre todo, al apoyo político social y público necesarios para iniciar y mantener el esfuerzo a gran escala. ¿De quién se requiere autorización? ¿Qué agentes podrían proporcionar el apoyo legal, financiero, social y político necesario? ¿Quiénes son los aliados en este proceso y quiénes los opositores o aquellos que no están comprometidos con el problema?

Explorar las diferentes dimensiones del valor público en juego ayuda a identificar a los agentes cuya autorización, financiamiento y aprobación se requerirá y cuya oposición deberá ser tomada en cuenta o gestionada de alguna manera.

La capacidad operativa se refiere a los cambios que deben producirse en el enfoque operativo que se esté utilizando en ese momento para resolver el problema.

Es de suponer que este esfuerzo requiere no solo mantener, ampliar y reorientar las antiguas operaciones, sino también crear funciones que no existían, al menos no en el entorno local.

El triángulo estratégico establece una lógica sencilla, tanto para pensar como para actuar a la hora de diseñar y ejecutar una iniciativa de colaboración: hay que identificar el valor público que debe alcanzarse; desarrollar una idea sobre cómo puede obtenerse ese valor; conseguir la legitimidad y el apoyo para poner en marcha ese esfuerzo, y crear la capacidad operativa para llevarla a cabo.

No obstante, el que se trate de una lógica simple no significa que la puesta en práctica sea sencilla. De hecho, para cumplir las exigencias lógicas del triángulo estratégico es necesario reunir y compartir información amplia y detallada, así como afrontar los desacuerdos sobre hechos y valores, además de aplicar ideas creativas y negociaciones constructivas con la finalidad de avanzar en la resolución del problema.

El equipo de Calgary descubrió, así como muchos otros equipos, que al usar el triángulo estratégico desde el principio aumentaban los puntos de conflicto a los que se enfrentaba el grupo en lugar de disminuirlos. De igual manera, la herramienta había provocado que salieran a flote una buena cantidad de discrepancias que habían permanecido ocultas y tácitas dentro del grupo.

Aunque no perdieron la esperanza tras la primera reunión, les preocupaba que el grupo no fuera capaz de superar sus diferentes percepciones acerca del problema y de encontrar una manera efectiva de resolverlo. Se suscitaron fricciones en el grupo. Algunas de estas discrepancias parecían difíciles de superar, como en qué enfocarse, a quién incluir en el equipo y cómo participar con sus respectivas organizaciones.

El equipo de Calgary se preguntaba cómo podría empezar a resolver los problemas de adicción y enfermedad mental en su comunidad si no eran capaces de ponerse de acuerdo para trabajar juntos. Con el propósito de diseñar con éxito un plan de acción para que Calgary estuviera a la altura del reto planteado por el alcalde Nenshi, necesitaban convertirse en un equipo más productivo y superar las barreras que les impedían entablar una colaboración constructiva.

Puede que el triángulo haya dejado al descubierto cuestiones polémicas, pero también puso de manifiesto en qué aspectos necesitaba avanzar el grupo.

OBSTÁCULOS PARA LA COLABORACIÓN

Las dificultades para desarrollar una estrategia colaborativa factible pueden hacer fracasar un esfuerzo, incluso antes de que comience. Los grupos que intentan desarrollar un diagnóstico compartido del problema y trazar una ruta clara de acción suelen tener la sensación de que avanzan poco y pierden el tiempo. Los participantes perciben que la colaboración está estancada, pero son incapaces de precisar la causa. Dialogar a veces no solo no ayuda, sino que empeora la situación.

Identificar con anticipación los obstáculos y prepararse para superarlos puede ser la clave para evitar el fracaso de una colaboración. En las 30 iniciativas que estudiamos, identificamos 15 obstáculos comunes que se presentan en la colaboración transfronteriza. Explicamos a continuación cada uno de ellos en el contexto del estudio de caso de Calgary.

Existen dos obstáculos asociados a la falta de alineación respecto al valor público:

- *Desacuerdo sobre cuál es el problema.* | El equipo de Calgary conocía la petición del alcalde sobre el abuso de sustancias, pero no estaba seguro de cuántos factores subyacentes y problemas relacionados, como falta de vivienda, enfermedades mentales y desempleo, debía incluir en el alcance de su trabajo.
- *Desacuerdo sobre los resultados* | Los miembros del equipo de Calgary también tenían distintas definiciones de éxito, las cuales iban desde mejorar la concientización sobre el problema hasta coordinar la prestación de servicios y la mejora de la salud mental.

Dos obstáculos relacionados con la falta de legitimidad y apoyo:

- *Dificultades para incorporar a las partes que otorgan legitimidad* | Cuando la ciudad de Calgary comenzó a pensar en el apoyo, el equipo pronto se dio cuenta de que no estaba seguro de contar con la aprobación de la comunidad, y mucho menos con el apoyo político o financiero de su entorno.

- *Conseguir los recursos necesarios de cada parte* | Al evaluar quiénes eran sus aliados, el equipo de Calgary se dio cuenta de que la falta de alineación en las estrategias, equivalía a una mala asignación general de recursos. Todo el sector social de la ciudad estaba trabajando arduamente, pero no lograba avanzar en conjunto. Así que, pedir a los involucrados que aportaran más de sus capacidades, ya agotadas, era difícil.

Observamos cinco obstáculos relacionados a la falta de alineación en la capacidad operativa:

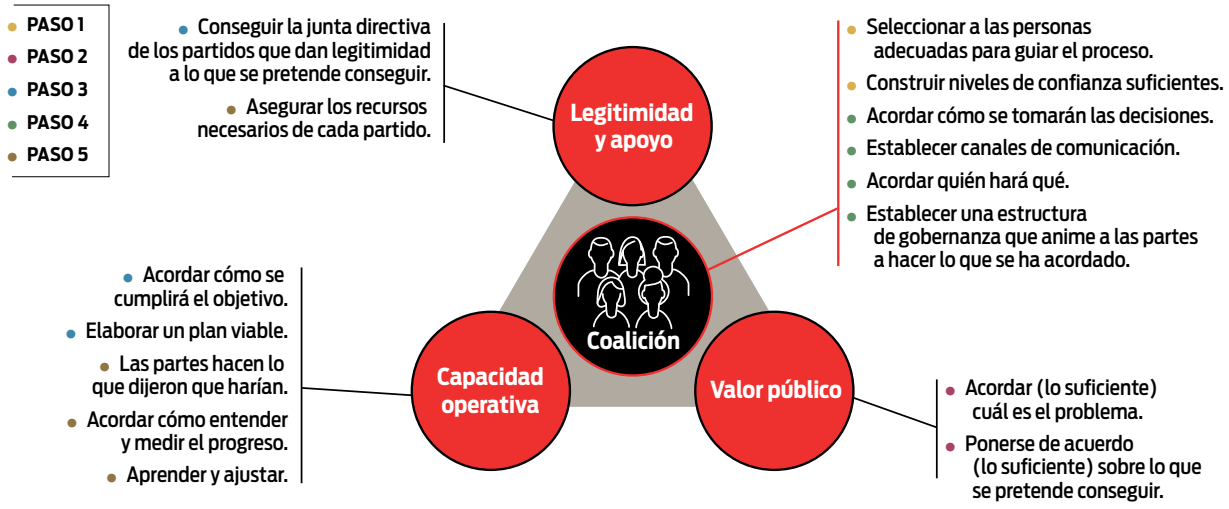
- *Desacuerdo sobre cómo lograr un objetivo* | Este fue un doble desafío para el equipo. Para poder elaborar un plan, tenían que desarrollar la capacidad de avanzar como equipo. Tenían conocimientos y experiencia, pero muy poco tiempo y presupuesto como para hacerse cargo de más trabajo. Aún más desalentador era el reto de repensar la capacidad que sería necesaria para aplicar el plan, como para establecer las condiciones necesarias para que la red extendida de organizaciones trabajara conjuntamente.
- *Dificultades para trazar un plan viable* | Dadas las limitaciones de tiempo, los miembros del equipo no tenían claro cuándo tendrían oportunidad de desarrollar un plan de acción ni a quién debían incluir en las conversaciones relacionadas a su desarrollo. En cuanto a la capacidad necesaria para que la red ampliada ejecutara dicho plan, requerían muchas más reuniones con las organizaciones implicadas para averiguar cómo trabajarían juntos.
- *Problemas para asumir responsabilidades* | Aunque un equipo acepte un plan, esto no garantiza que los miembros lo sigan. Algunos participantes de Calgary sospecharon que sería difícil que todos cumplieran con su parte si no había un plan de acción. ¿Cumplirían todos los miembros del equipo sus responsabilidades a pesar de que todavía no habían elaborado un plan? En segundo lugar, ¿la red extendida de organizaciones apoyaría al plan y cumpliría realmente sus promesas?
- *Desacuerdo sobre cómo entender y medir el progreso* | En los equipos colaborativos, algunos miembros pueden pensar que van avanzando, mientras que otros pueden no percibir ningún progreso. Close y su equipo necesitaban asegurarse de que todos estuvieran de acuerdo en la definición de éxito antes de pensar en qué considerar como progreso y cómo medirlo.
- *Problemas de capacitación y ajuste del plan* | Tener un plan de acción es el principio, no el final. A medida que los planes se ponen en práctica, los equipos necesitan aprender y ajustarse. El grupo de Calgary estaba consciente de esto e invirtió intencionalmente en desarrollar un proceso iterativo que contase con proyectos piloto rápidos diseñados para capacitar a los integrantes.

Por último, se identificaron seis obstáculos a nivel de coalición. A medida que los equipos se esfuerzan por alinear los elementos del triángulo estratégico, tienen que superar algunas dificultades para ser eficaces:

- *Falta de personas adecuadas* | Cuando el equipo de Calgary comenzó a pensar en su coalición, sabía que sus actuales miembros eran competentes y tenían la experiencia necesaria, pero empezaron a cuestionarse si contaban con suficientes personas adecuadas. Se preguntaban si debían ser ellos mismos u otros los que representaran a sus organizaciones en el equipo, y si debían incorporar a otras partes interesadas.
- *Falta de confianza* | Cuando los miembros del equipo de Calgary se reunieron por primera vez, tenían suficiente confianza para empezar a trabajar juntos. A medida que confrontaban sus diferencias como equipo, la confianza fue aumentando.

El triángulo estratégico para las soluciones en colaboración

Esta herramienta esboza las tareas que debe realizar toda colaboración. La secuencia sugerida refleja un escenario en el que las partes comienzan con un papel en blanco y tienen el control sobre el diseño del proyecto.



Reconocieron así la capacidad de todos los integrantes para contribuir y aprender unos de otros.

- *Falta de canales de comunicación claros* | Los equipos diversos, recién formados, necesitan establecer procesos de trabajo, calendarios de reuniones y formas de comunicación que funcionen para todos. El equipo de Calgary descubrió que la mejor manera de reunirse era en persona, los sábados.
- *Desacuerdo sobre la toma de decisiones* | Al principio del proceso, los miembros del equipo de Calgary no estaban seguros de contar siquiera con autoridad para tomar decisiones.
- *Desacuerdo sobre la asignación de tareas y responsabilidades* | Sin un plan de acción y una idea clara de quién haría qué, los miembros del equipo tuvieron dificultades para definir las funciones y dividirse las tareas y responsabilidades entre ellos.
- *Estructuras inadecuadas para promover la rendición de cuentas* | Por último, los distintos miembros no estaban seguros de tener la autoridad necesaria para establecer estructuras que garantizaran que todas las partes hicieran realmente lo que se habían comprometido a hacer.

La experiencia del grupo de Calgary refleja la dinámica que observamos en los otros equipos de las 30 ciudades. Cada uno de ellos se enfrentó a un complejo problema transfronterizo, desde la revisión de un sistema de transporte hasta la creación de una estrategia de crecimiento económico inclusivo, la reducción del desempleo juvenil o el acceso universal a programas extraescolares.

Tras identificar estos 15 obstáculos comunes, nos propusimos diseñar herramientas específicas para ubicarlos en el triángulo estratégico con el fin de ayudar a los equipos a diagnosticar y encontrar soluciones a sus propios retos.

USO DE HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

Las herramientas que desarrollamos y presentamos aquí permiten a los equipos describir y diagnosticar su propio proceso de colaboración, así como entablar discusiones reflexivas, durante las cuales emergen diferentes perspectivas. Trabajar estrechamente con estos equipos nos ha permitido desarrollar, probar y perfeccionar dos herramientas prácticas que funcionan juntas y se complementan entre sí.

La primera es una versión modificada del triángulo estratégico, adaptada específicamente para colaboraciones: el triángulo estratégico para soluciones colaborativas. La segunda es la herramienta de priorización de obstáculos, la cual ayuda a los equipos a identificar y priorizar aquellas dificultades que pueden encontrar al aplicar este enfoque.

A través de un proceso iterativo, los equipos transfronterizos identifican, discuten y trabajan para superar los obstáculos específicos que les impiden avanzar. No pretendemos que estas herramientas de ayuda proporcionen respuestas fáciles. Más bien, pretendemos que generen las preguntas necesarias para identificar y resolver problemas, y de esa forma evitar las dificultades más comunes.

TRIÁNGULO ESTRATÉGICO PARA SOLUCIONES COLABORATIVAS

Al localizar los obstáculos más frecuentes para la colaboración en el triángulo estratégico, convertimos ese esquema en un dispositivo de diagnóstico creado específicamente para tal efecto: el triángulo estratégico para soluciones colaborativas. (Véase "El triángulo estratégico para soluciones colaborativas".)

Los equipos utilizan esta herramienta para definir las tareas que deben llevar a cabo en cada colaboración. Obsérvese que las 15 tareas mostradas en esta figura coinciden con los 15 obstáculos comunes que describimos anteriormente. No son las únicas tareas a las que se enfrentan los equipos, pero creemos que estas son cruciales para conformar un esfuerzo colaborativo. La secuencia de tareas sugerida refleja un escenario ideal en el que las partes comienzan con una pizarra en blanco y cuentan con el control necesario para planificar el curso de acciones a seguir.

Empecemos por hablar del "valor público". Cuando el equipo de Calgary se enfrentó a múltiples definiciones e identificó sus discrepancias, pudo articular una definición más clara de su valor público: crear esperanza y reforzar el apoyo a las personas, familias y comunidades que viven con problemas de salud mental o adicciones. También llegaron a un acuerdo sobre cómo empezar a definir el éxito: reducir los estigmas y aumentar la educación y la salud.

A continuación, consideremos la "legitimidad y el apoyo". Para priorizar sus esfuerzos y recabar la ayuda y los recursos necesarios, el equipo de Calgary contempló la posibilidad de hacer una consulta comunitaria como uno de sus primeros pasos.

Por último, en lo que respecta a la "capacidad operativa", el equipo pensó que la necesidad más apremiante sería conseguir financiamiento adicional. Sin embargo, pronto se dieron cuenta de que aunque el dinero era necesario, no era suficiente. Esto ya que también son parte de la capacidad operativa la información, la experiencia y el acceso a clientes, a comunidades, a canales de comunicación, a instalaciones y a unidades móviles..

Determinar la configuración y el despliegue de estos recursos de forma eficiente fue un reto aún mayor. Para ello se requería utilizar ingeniería inversa para elaborar un plan de trabajo sólido, para lo que debía considerarse desde los resultados deseados hasta el sistema operativo existente, el cual se encontraba bastante fragmentado.

El triángulo estratégico para las soluciones colaborativas está diseñado para lograr alinear las diferentes dimensiones. ¿Está todo sincronizado o falta algo? Por ejemplo, la colaboración puede tener una propuesta de valor pública, pero puede carecer de la capacidad operativa para producir resultados. O tal vez las partes interesadas más importantes estén de acuerdo con la forma de operar, pero discrepan en si se satisfacen las necesidades de la gente o si la propuesta de valor público necesita trabajarse más.

Puede que el triángulo estratégico para las soluciones colaborativas no haga el trabajo más fácil, no obstante, promete hacer que la coalición sea más eficaz a largo plazo. Se supone que este esquema es dinámico; volver a él ayudará al equipo a ajustar continuamente su enfoque y a aprender mientras transitan por un entorno cambiante.

HERRAMIENTA DE PRIORIZACIÓN DE OBSTÁCULOS

Mientras que la herramienta del triángulo estratégico para soluciones colaborativas ayuda a perfilar las tareas básicas y el enfoque del equipo, la herramienta de priorización de obstáculos permite sacar a flote cuestiones pendientes, priorizar aquellos obstáculos que hay que superar y alinearse en torno al trabajo que hay por delante.

A fin de cuentas, puede que no todo el mundo vea los desafíos de la misma manera o proporcione la misma importancia a cierto obstáculo concreto. Algunos miembros del equipo pueden tener dificultades para conciliar las distintas definiciones de los problemas, mientras que otros pueden tener dificultades para confiar en los demás.

Algunos equipos luchan para obtener el apoyo de sus organizaciones, mientras que a otros les resulta difícil organizarse como grupo y dividir las funciones y responsabilidades. Estos retos pueden manifestarse simultáneamente, pueden cambiar con el tiempo y pueden tener un impacto diferente en los distintos miembros. Por lo tanto, resulta útil hacer explícitos los desafíos y proponer su discusión. A través de un proceso de clasificación y discusión, los equipos pueden abordarlos y resolverlos.

Clasificación | Pedimos a cada miembro que considerara los 15 obstáculos mencionados anteriormente que impiden la colaboración y los clasificara de mayor a menor dificultad. Hicimos que el proceso fuera anónimo para recoger información lo más sincera posible por parte de los participantes.

Desarrollamos versiones presenciales y en línea de este ejercicio de clasificación. Una vez que todos realizaron esta tarea, un facilitador recopiló la información individual y agregó los datos en una gráfica que mostraba los obstáculos más y menos desafiantes, según el número de miembros del equipo que las clasificaron al principio o al final de la lista.

Discusión | Compartir los resultados de la clasificación con un equipo suele desencadenar discusiones entre los miembros de la coalición. En definitiva, se ponen de manifiesto las tensiones que algunos experimentan, pero que no han mencionado o afrontado antes. Señalar los principales obstáculos puede suscitar algunas de las conversaciones más difíciles, pero también más importantes. Además, el visualizar los obstáculos más y menos desafiantes lleva a que se manifiesten explícitamente las diferentes percepciones de los miembros del equipo.

Las observaciones que se revelan con esta herramienta desencadenan conversaciones importantes dentro de un equipo. Sacan a la luz preocupaciones ocultas sin hacerlas personales, porque la votación es anónima y los datos se presentan en un contexto más amplio.

Este ejercicio también normaliza los retos del grupo, ya que al codificar los obstáculos, la herramienta indica que son típicos en las colaboraciones transfronterizas. Los obstáculos son simplemente parte del trabajo, no una indicación de disfunción. El ejercicio ayuda a identificar los problemas más acuciantes del grupo y permite reconocer que no todos los integrantes consideran los mismos obstáculos igual de retadores.

Hablar de los obstáculos también ayuda al grupo a crear confianza y seguridad en que pueden superarlos. Además, valida la experiencia del equipo: no son los únicos en la batalla, los retos son una parte común e inevitable del trabajo conjunto.

Establecer algunas reglas para guiar las conversaciones puede ser útil, por ejemplo, solicitar que los participantes hagan preguntas abiertas sobre la postura de los demás, en lugar de defender su propio punto de vista. Algunas de las preguntas orientativas que utilizamos para facilitar estas conversaciones son ¿Qué fue lo que te pareció inesperado o interesante de estos resultados? ¿Qué confirmó tu punto de vista?

LECCIONES ÚTILES

Después de organizar conversaciones en la ciudad de Nueva York, el equipo de Calgary estableció reuniones quincenales, a partir de febrero de 2019, para trabajar en los obstáculos que habían identificado. El equipo también decidió incluir a más partes interesadas en la conversación.

Crearon un foro para compartir la definición del problema, exponer el plan de acción, y recabar la opinión de los funcionarios públicos y los líderes de la comunidad. Este enfoque les ayudó tanto a perfeccionar su propuesta de valor público, como a identificar obstáculos y a conseguir apoyo. En los meses siguientes, decidieron centrarse en seguir construyendo la mejor coalición que pudiera desarrollar una estrategia para toda la comunidad.

En mayo de 2019, la coalición puso en marcha un proyecto para escuchar a la comunidad, con la finalidad de comprender e identificar las deficiencias en los servicios sociales. Además, convocaron a más de 80 filántropos para identificar formas de trabajar juntos.

Tras fortalecer la coalición y articular su solución colaborativa, consiguieron apoyo y recursos para convertir sus ideas en acciones.

En 2019, el consejo de la ciudad aprobó 3 millones de dólares canadienses (2.4 millones de dólares estadounidenses) para proyectos diseñados con el objetivo de promover la salud mental y prevenir las adicciones a través de intervenciones tempranas o específicas. Además, el consejo aprobó 1 millón de dólares canadienses (787,000 dólares estadounidenses) para proyectos piloto destinados a encontrar nuevas soluciones a problemas de salud mental y adicciones.

Diferentes organizaciones comunitarias sumaron 275,000 dólares canadienses (217,000 dólares estadounidenses) a este esfuerzo, lo que permitió financiar 31 proyectos en dos rondas durante 2020. Estas iniciativas incluyeron juegos de herramientas para la salud mental diseñados para los jóvenes; intérpretes para apoyar el bienestar emocional de familias inmigrantes; campañas que buscaban reducir el estigma al emplear trabajadores que han sufrido estos problemas; así como un espacio de bienestar comunitario en la Biblioteca Pública de Calgary.

A través de este proceso, el equipo se fortaleció, profundizó su comprensión del problema y confirmó lo que funcionaba (y lo que no). Las lecciones aprendidas a partir de los proyectos piloto se convirtieron en la base para la estrategia de Acción comunitaria sobre salud mental y adicciones, una agenda política que contempla una mayor integración entre los servicios sociales que ofrece la ciudad de Calgary y las organizaciones comunitarias. El equipo presentará este programa al ayuntamiento en 2021.

Cuando se presentó la pandemia en 2020, los servicios municipales y provinciales de emergencias ayudaron a establecer una estrategia de apoyo para la COVID-19, la cual incluye una línea telefónica centralizada que funciona las 24 horas del día, por medio de teléfono, texto y chat en línea. Su propósito es conectar a los ciudadanos de Calgary con el servicio de apoyo a la salud mental.

La iniciativa de Acción comunitaria sobre salud mental y adicciones fortaleció estos esfuerzos financiando 14 proyectos piloto para probar nuevas ideas, las cuales les ayudaran a abordar las necesidades de salud mental y adicciones en la comunidad. Los proyectos se seleccionaron y financiaron a través de la Mesa de inversión comunitaria, formada por seis financiadores locales, entre ellos la ciudad de Calgary. Los socios volvieron a reunirse en un plazo de dos meses, conscientes de que las actividades de respuesta a la pandemia, relacionadas con la salud mental y las adicciones, no se deberían de dar en forma aislada, sino como parte de una planificación y acciones a largo plazo.

El equipo de Calgary superó con éxito la desorientación inicial y los obstáculos que obstaculizan la colaboración. Sin embargo, los miembros concuerdan que todavía hay mucho por hacer. La pandemia, las medidas de distanciamiento físico, la recesión y los disturbios civiles de 2020 no han hecho más que aumentar las enfermedades mentales y el abuso de sustancias en muchos lugares del mundo, incluido Calgary.

No obstante, la ciudad se encuentra mejor preparada que nunca para mitigar estos problemas. Sin duda, el equipo ha recorrido un largo camino, ahora cuenta con una clara teoría del cambio, un esquema de gobernanza, una coalición más fuerte, un nuevo presupuesto para su programación, un proceso continuo de aprendizaje y alineación, así como un sitio web para compartir actualizaciones sobre su trabajo.

Las colaboraciones transfronterizas son difíciles, no solo porque los problemas sociales son enormes y acuciantes, sino también porque los participantes suelen ver los retos de forma diferente. De hecho, los colaboradores a menudo no se percatan de su falta de alineación, tanto en la manera de comprender los problemas como en los esfuerzos que se deben llevar a cabo para resolverlos.

La diversidad de perspectivas puede ser una fuente de gran fortaleza para una colaboración, pero solo si se ponen de manifiesto, se discuten y se trabajan las razones por las cuales se produce la falta de alineación.. Las herramientas de análisis que presentamos en este artículo pretenden apoyar en este proceso. Utilizarlas contribuye a que los equipos identifiquen, diagnostiquen y superen las barreras que se interponen en el camino de las soluciones colaborativas y, esperamos, que allanen el camino para mejorar y salvar vidas. ■

Notas

1 John Kania y Mark Kramer, "Collective Impact," *Stanford Social Innovation Review*, Invierno 2011; John J. Forrer, James E. Kee, and Eric Boyer, Governing Cross-Sector Collaboration, San Francisco: Jossey-Bass, 2014; Eugene Bardach, "Developmental Dynamics: Interagency Collaboration as an Emergent Phenomenon, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 11, no. 2, 2001; Robert Agranoff, *Collaborating to Manage: A Primer for the Public Sector*, Washington, DC: Georgetown University Press, 2012.

2 Keith G. Provan y Patrick Kenis, "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, no. 2, 2008; Forrer, Kee, and Boyer, *Governing Cross-Sector Collaboration*.

3 J. Richard Hackman, "Why Teams Don't Work," in R. S. Tindale et al., eds., *Theory and Research on Small Groups* (*Social Psychological Applications to Social Issues*), vol. 4, Boston: Springer, 2002; Clayton P. Alderfer, "An Intergroup Perspective on Group Dynamics," in Jay Lorsch, ed., *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1983; Chris Argyris, *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993; Amy C. Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 2, 1999; Linda Argote, Deborah H. Gruenfeld, and Charles Naquin, "Group Learning in Organizations," in M. E. Turner, ed., *Groups at Work: Advances in Theory and Research*, New York: Erlbaum, 1999.

4 Amy C. Edmondson, *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

5 Maurits Waardenburg, Martijn Groenleer, Jorrit de Jong, and Bas Keijser, "Paradoxes of Collaborative Governance: Investigating the Real-Life Dynamics of Multi-Agency Collaborations Using a Quasi-Experimental Action-Research Approach," *Public Management Review*, vol. 22, no. 3, 2020.

6 Michaela Kerrissey, Anna T. Mayo y Amy C. Edmondson, "Joint Problem-Solving Orientation in Fluid Cross-Boundary Teams," Briarcliff Manor, New York: Academy of Management Discoveries, 2020.

7 Mark H. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1995; Mark H. Moore, *Recognizing Public Value*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2013.

8 Mark H. Moore, "Reflections on the Public Value Project," in Adam Lindgreen et al., eds., *Public Value: Deepening, Enriching, and Broadening the Theory and Practice*, New York: Routledge, 2019.

PUNTO DE VISTA

PERSPECTIVAS DESDE EL FRENTE

Cerrar la brecha entre la investigación y la práctica en la educación

Las colaboraciones entre la investigación y la práctica pueden ayudar a los investigadores académicos y a los dirigentes de los distritos escolares a descubrir qué funciona en las escuelas y en las aulas.

POR LAURA WENTWORTH, RITU KHANNA, MICHELLE NAYFACK Y DANIEL SCHWARTZ / TRADUCCIÓN POR GERARDO PIÑA

En abril de 2020, Vincent Matthews necesitaba saber cómo reabrir las escuelas de forma segura y rápida. El director del San Francisco Unified School District (Distrito Escolar Unificado de San Francisco) (SFUSD), al igual que sus homólogos de todo Estados Unidos, había cerrado recientemente todas las escuelas a causa de la pandemia de la COVID-19. Matthews y su equipo de administradores del SFUSD estaban trabajando en los protocolos de aprendizaje y seguridad necesarios para que los 55,000 alumnos del distrito volvieran a sus campus. ¿Dónde podría conseguir pruebas fiables sobre diseños eficaces para la reapertura de escuelas y aulas?

Aunque una pandemia mundial ocurre una vez en la vida, los líderes educativos necesitan regularmente pruebas que guíen su toma de decisiones. A menudo se enfrentan a una brecha entre la investigación y la práctica en el sector educativo: la división entre los conocimientos que los educadores necesitan para fundamentar sus decisiones y los conocimientos que producen los investigadores educativos. Estos últimos buscan, sobre todo, conocimientos generalizables, mientras que las decisiones de los distritos están muy contextualizadas.

Para superar esta carencia, Matthews y su jefa de investigación, planificación y evaluación, Ritu Khanna, acudieron a su socio, la Escuela de Postgrado de Educación de la Universidad de Stanford (Stanford GSE), en busca de ayuda. La colaboración entre Stanford y el SFUSD reúne la investigación y la práctica para mejorar el rendimiento de los estudiantes del SFUSD. Esta colaboración, que data de hace mucho tiempo, pone en contacto a los investigadores de la GSE de Stanford con los líderes del distrito del SFUSD para estudiar de manera conjunta los problemas identificados por el distrito escolar que son de mutuo interés.

Para apoyar el proceso de planificación del SFUSD para la reapertura de las escuelas, el director de la asociación se puso en contacto con las profesoras del IGE de Stanford Patricia Bromley y Christine Min Wotipka sobre sus necesidades en materia de investigación. Bromley y Wotipka movilizaron su red de exalumnos del programa de maestría en Educación Comparada Internacional de la GSE de Stanford. Buscaron documentación sobre los diseños de las escuelas y las aulas de los países que reabrirían sus escuelas en la primavera de 2020. Bromley y Wotipka analizaron esta documentación tomando en cuenta las prioridades del SFUSD y produjeron un informe de política para junio de 2020 que sirvió de base para el plan de reapertura de las escuelas del SFUSD, que incluía enfocar las normas de ventilación y

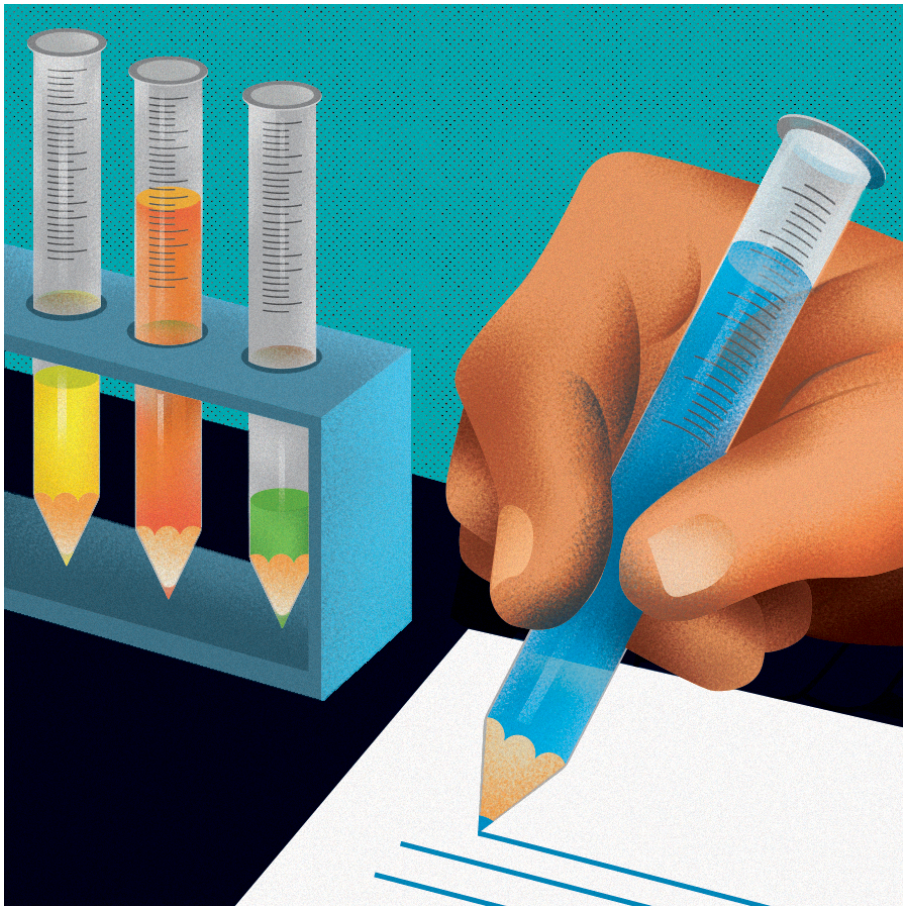


ILUSTRACIÓN POR BELA JUDE

distanciamiento social. Al mismo tiempo, los investigadores realizaron un análisis más sistemático coordinado con las normas de la comunidad académica y enviaron un artículo a una revista para agosto de 2020.

Para llevar a cabo investigaciones oportunas, relevantes para las políticas públicas y académicas, los dirigentes del SFUSD y de la GSE de Stanford animan a su personal a trabajar juntos en una asociación de investigación y práctica (RPP). Las RPP son relaciones a largo plazo, mutuamente provechosas, enfocadas a la investigación relacionada con las prioridades de los responsables políticos y los profesionales. Las RPP producen análisis originales y tienen formas estructuradas de trabajo conjunto que rompen los roles laborales tradicionales. En la colaboración entre Stanford y el SFUSD, los socios desarrollan las interrogantes de la investigación de forma conjunta, se reúnen para debatir los resultados preliminares y establecen relaciones que persisten mucho tiempo después de que finalice el proyecto, allanando el camino para futuras investigaciones.

Al trabajar en un RPP durante la última década, los líderes del SFUSD y el personal docente del GSE de Stanford cerraron la brecha entre la investigación y la práctica de manera significativa. Este éxito provocó una idea en los dirigentes del IGE de Stanford: ¿podrían establecer RPP similares con los distritos escolares cercanos al campus de Stanford? Esta labor de extender y ampliar el modelo de RPP ha mostrado sus promesas y desafíos al momento de contribuir a cerrar la brecha entre la investigación y la práctica en la educación y más allá.

CUIDADO CON LAS BRECHAS

La brecha entre la investigación y la práctica tiene tres dimensiones. La brecha del conocimiento se refiere a los conocimientos producidos a partir de la investigación, que normalmente se escriben para otros académicos e incluyen aspectos técnicos inadecuados para los profesionales. Los profesionales, a su vez, carecen de las relaciones o salidas necesarias para compartir los conocimientos prácticos con los investigadores. En segundo lugar, la brecha de diseño se debe a la gran carga de pruebas y al tiempo necesario que los investigadores y los diseñadores desean para evaluar las innovaciones. Los profesionales, por el contrario, necesitan soluciones listas para sus problemas y están dispuestos a aceptar una carga menor de pruebas. En tercer lugar, la brecha del contexto se refiere a la dificultad que tienen los responsables de la educación para aplicar las prácticas respaldadas por la investigación desarrolladas en el contexto de un distrito escolar en otros distritos. El sector educativo estadounidense está muy descentralizado, con un bajo nivel de control por parte de los dirigentes federales y estatales sobre las prácticas que se llevan a cabo en los 13,000 distritos escolares de todo el país. Esto hace que sea difícil probar y adoptar a gran escala aquellas prácticas que puedan haber sido diseñadas para otro contexto.

La asociación entre Stanford y el SFUSD demuestra cómo los RPP pueden reducir estas tres brechas. Para abordar la brecha de conocimientos, la asociación Stanford-SFUSD se apoya en un intermediario, un profesional cuyo trabajo es ayudar a las dos instituciones a trabajar juntas. Este intermediario ayuda a las personas a trabajar más allá de los límites de sus instituciones mediante reuniones periódicas y comunicaciones estructuradas sobre las funciones, las responsabilidades y las expectativas. En el caso de la Asociación Stanford-SFUSD, el intermediario es un director de tiempo completo alojado en una organización externa sin fines de lucro, California Education Partners (Ed Partners), que trabaja tres o cuatro días a la semana en el SFUSD y uno o dos días a la semana en Stanford.

Para reducir la brecha en el diseño, los participantes en la asociación desarrollan una mentalidad de "fortalecimiento conjunto" para hacer frente a las dinámicas de poder y estatus que pueden socavar la confianza. Esta mentalidad motiva a los investigadores y a los profesionales a trabajar juntos para codiseñar las preguntas de investigación y las intervenciones, comprender colectivamente los problemas, diseñar soluciones que tengan la capacidad de aplicarse a gran escala en todo el distrito, probar las soluciones fuera del laboratorio y evaluar estas soluciones sistemáticamente con el paso del tiempo. Los socios se sienten motivados a adoptar este comportamiento cuando descubren que, individualmente, harán un mejor trabajo si colaboran juntos.

Para cerrar la brecha del contexto, la asociación produce una investigación que sirve a un doble propósito. La investigación está siempre vinculada a contextos específicos del distrito, pero también apoya los esfuerzos de investigación del profesorado de Stanford al formularse como (potencialmente) generalizable a múltiples contextos y, por lo tanto, de interés para el mundo académico. Esto crea una investigación que es mutuamente beneficiosa tanto para los investigadores como para los profesionales.

SEMBRAR COLABORACIONES

En 2016, cuando el decano del IGE de Stanford, Dan Schwartz, pensó en extender el concepto de los RPP a otro entorno, se dirigió a Jim Lianides, antiguo director del cercano distrito escolar de Sequoia Union High. Lianides estaba interesado pero con una condición: el RPP debía incluir los ocho distritos escolares de primaria que formaban parte de su propio distrito: Belmont-Redwood Shores, Las Lomitas, Menlo Park, Portola Valley, Ravenswood, Redwood City, San Carlos y Woodside. Los distritos escolares y los responsables de la IGE de Stanford formaron la Colaboración de Investigación K-12 de Stanford-Sequoia (Colaboración Sequoia), una RPP enfocada explícitamente a la realización de investigaciones originales con el profesorado de la IGE de Stanford. La Colaboración Sequoia reunió a nueve distritos escolares que operan de forma independiente, pero que están unidos por sus esfuerzos para educar a los estudiantes desde preescolar hasta que terminan la escuela secundaria.

Para establecer un RPP dentro de la Colaboración Sequoia, los líderes del GSE de Stanford y los nueve directores trabajaron

LAURA WENTWORTH es directora de asociaciones de investigación y práctica en California Education Partners. Durante más de una década ha dirigido la colaboración entre el Distrito Escolar Unificado de San Francisco y la Escuela de Postgrado de Educación de la Universidad de Stanford.

RITU KHANNA es jefa de investigación, planificación y evaluación del Distrito Escolar Unificado de San Francisco.

MICHELLE NAYFACK es directora asociada de asociaciones de prácticas de investigación en California Education Partners y dirige la Stanford-Sequoia K-12 Research Collaborative.

DANIEL SCHWARTZ es decano I. James Quillen y profesor de educación en la Escuela de Postgrado de Educación de la Universidad de Stanford.

con un intermediario de Ed Partners para ampliar el diseño del RPP de Stanford-SFUSD al nuevo contexto multidistrital y superar de nuevo las brechas. Juntos, la asociación aprendió tres importantes lecciones para perfeccionar su diseño de RPP.

En primer lugar, los corredores apoyan la continuidad y las relaciones sólidas. La Colaboración Sequoia ha experimentado una buena cantidad de cambios en su liderazgo distrital desde 2016. A menudo, un conjunto de directores avanza hacia una visión compartida, y luego ese progreso se ve amenazado por los múltiples cambios en la dirección de todo el RPP. El intermediario apoya la continuidad de las relaciones existentes al tiempo que trabaja para comunicar a los nuevos líderes una visión, una identidad y una agenda de investigación únicas para el RPP. El agente también se asegura de que los socios tengan las relaciones y los conocimientos necesarios, incorporando a los nuevos socios y compartiendo el conocimiento histórico de la asociación.

En segundo lugar, la negociación colaborativa de la investigación es esencial. Los socios deben identificar colectivamente los temas de investigación y revisar los resultados. Por ejemplo, los nueve directores mantuvieron múltiples discusiones para reducir su programa de investigación a un tema: el apoyo a los estudiantes cuya primera lengua no es el inglés y que necesitan apoyos lingüísticos adicionales para acceder a la enseñanza de su grado. Para apoyar la colaboración entre los nueve distritos, el profesorado de Stanford elaboró calendarios de proyectos, estrategias de comunicación y resultados para que los líderes de los distritos revisaran colectivamente los hallazgos entre los equipos de investigación y práctica.

En tercer lugar, las capacidades de los socios son fundamentales. La Colaboración Sequoia cuenta con distritos escolares con diferentes niveles de capacidad en función de su tamaño (de 600 a 9,000 alumnos), de sus recursos (presupuestos variables), de cuestiones relacionadas con la gobernanza (por ejemplo, la política de los consejos escolares) y de investigadores con diferentes niveles de experiencia en el trabajo con los RPP. Por ejemplo, algunos distritos escolares necesitaban ayuda para organizar y compartir los datos, mientras que algunos directores presentaban habitualmente los resultados de la investigación a sus consejos escolares. Algunos proyectos se beneficiaron de la experiencia de los investigadores del Centro John W. Gardner de la Universidad de Stanford que habían trabajado con algunos de estos líderes de distrito y estaban especializados en este tipo de colaboraciones.

La experiencia de ampliar los RPP de un contexto a otro ha puesto de manifiesto retos y obstáculos. Después de 10 años, los socios de la asociación entre Stanford y el SFUSD a veces tienen problemas para desarrollar juntos las preguntas de investigación o tienen dificultades para que la investigación sea mutuamente beneficiosa. El IGE de Stanford ha trabajado para superar estas tendencias incentivando al profesorado a través de oportunidades de financiación competitivas para realizar investigaciones con el SFUSD y los distritos de la Colaboración Sequoia sobre temas relevantes para los líderes de los distritos. El SFUSD ha trabajado para superar estas tendencias aumentando la capacidad de su departamento interno de investigación, y algunos distritos de Sequoia han contratado personal con experiencia en investigación y análisis.

Las brechas entre la investigación y la práctica no son exclusivas del campo de la educación. También en la medicina, el trabajo social y la política pública, los profesionales operan en realidades que se sienten muy alejadas de la investigación. Pero las reglas generales que hemos aprendido de los RPP de educación se pueden aplicar ampliamente. Los esfuerzos del intermediario por establecer relaciones entre los participantes, la forma en que estos se comprometen a colaborar en el desarrollo y la consideración de la investigación, y la capacidad de las partes para trabajar en las estructuras de los PRP son particularmente importantes para extender los PRP de un contexto a otro. ■

La infraestructura de movilización cívica en una era de amenazas existenciales

La sociedad civil brasileña trabajó conjuntamente para conseguir la renta básica para los pobres. Su éxito ilustra cómo las organizaciones deben relacionarse para garantizar los derechos e impulsar el cambio social.

POR ALESSANDRA OROFINO, MANOELA MIKLOS Y MIGUEL LAGO

TRADUCCIÓN POR GERARDO PIÑA

En marzo de 2020, la pandemia de COVID-19 comenzó a extenderse por Brasil. El virus amenazaba con provocar un trastorno social y económico que afectaría especialmente a las comunidades más desfavorecidas. Una nación que ya tenía problemas con el racismo sistémico, las políticas autoritarias y el cambio climático, Brasil estaba entrando en un período que casi sin duda se definiría por una desigualdad cada vez más profunda.

La amenaza exigía una acción rápida. Las organizaciones de la sociedad civil

brasileña empezaron a sondear a los responsables políticos sobre el despliegue de transferencias monetarias de emergencia lo antes posible. Contra todo pronóstico, un amplio frente progresista impulsó una movilización sin precedentes en cuestión de días que obligó al gobierno brasileño a pagar una renta básica a sus ciudadanos más pobres.

El gobierno del presidente Jair Bolsonaro vio la idea de las transferencias monetarias de emergencia como una oportunidad política para ganarse el favor de los votantes y ofreció una propuesta, pero se encontró con obstáculos: su programa era muy burocrático y, por lo tanto, demasiado lento, la cantidad de beneficios propuesta era insuficiente y los beneficiarios destinatarios eran sólo un pequeño segmento de los necesitados.

Los actores de la sociedad civil tenían ideas sobre cómo mejorar la situación, pero no estaban unidos detrás de una contrapropuesta. Así que se unieron en torno a un enfoque inédito bajo el gobierno de Bolsonaro. Las más de 200 organizaciones lanzaron un debate público sobre el tema que acogiera las voces discrepantes y avanzara hacia el consenso. Luego, tras encontrar un terreno común sobre el programa adecuado, movilizarían a todos los grupos políticos y los desatarían contra los legisladores en Brasilia.

En cuestión de pocas semanas, esta poderosa coalición dirigió un esfuerzo de movilización histórico para impulsar la aprobación de un programa de transferencias monetarias de emergencia mucho más ambicioso que el propuesto inicialmente por la administración. La coalición pretendía que las transferencias de efectivo fueran incondicionales, que los pagos mensuales fueran más elevados, que se ampliara el plazo y que se diera una información más clara sobre los criterios de selección que abarcaran un número significativamente mayor de beneficiarios. Con la ayuda de socios legislativos inteligentes y acuciosos, estas peticiones condujeron a un proyecto de ley promulgado por el Congreso Nacional de Brasil en abril de 2020.

A finales de junio, el gobierno federal de Brasil comenzó a pagar cuotas mensuales a más de 80 millones de brasileños necesitados. Bolsonaro y su ministro de Hacienda, Paulo Guedes, dijeron primero que el programa duraría solo tres meses. Pero la misma coalición que consiguió la primera victoria desató una nueva campaña pidiendo más tiempo y recursos. En agosto, el programa se extendió hasta diciembre, y el Congreso ya ha presentado unos 20 proyectos de ley que crearían un esquema de ingreso básico permanente en el país.

Esta asombrosa victoria contra un gobierno autoritario con una política establecida de austeridad fiscal fue posible gracias a una infraestructura de movilización cívica pujante, dirigida por un pequeño grupo de actores que desempeñaron papeles diferentes pero complementarios. En este artículo, nos basamos en nuestra experiencia en el desarrollo de diferentes elementos de la infraestructura de movilización cívica en Brasil. Queremos presentar un marco para analizar el sector del impacto social y formular algunas maneras de aumentar su capacidad de recuperación frente a la crisis.



ILUSTRACIÓN POR BELA JUDE

INSTALACIONES, SERVICIOS, ESPACIOS

Sugerimos pensar en la infraestructura de movilización cívica del modo en que los planificadores urbanos piensan en la infraestructura urbana y el uso del suelo: con el objetivo de construir *instalaciones* funcionales, *servicios públicos* eficaces y abundantes, y *espacios* incluyentes. Necesitamos las mismas cosas en nuestra infraestructura de movilización cívica.

ALESSANDRA OROFINO es cofundadora y directora ejecutiva de NOSSAS, un servicio cívico que atiende a millones de activistas brasileños. También es escritora, directora y realizadora de documentales, y la presentadora de un programa semanal de noticias cómicas en HBO Latin America.

MANOELA MIKLOS es socia fundadora de Pacto pela Democracia, un espacio cívico que reúne a cientos de organizaciones de la sociedad civil brasileña. Trabajó en el programa para América Latina de la Fundación Open Society durante cinco años, ayudando a establecer su oficina regional en Brasil, y ahora forma parte del equipo ejecutivo de NOSSAS.

MIGUEL LAGO es cofundador de NOSSAS y director ejecutivo del Instituto de Estudios de Políticas de Salud, un centro cívico brasileño. También es profesor en la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos de la Universidad de Columbia, donde imparte un curso sobre innovación social y tecnología.

A menudo se confunden las nociones de una sociedad civil próspera y de organizaciones fuertes dedicadas a temas específicos. Sin duda, las organizaciones dedicadas a temas específicos desempeñan un papel vital en la producción de conocimientos, el intercambio de experiencia y la garantía de credibilidad para los esfuerzos de movilización y defensa de derechos. Pero solo son una parte de una infraestructura cívica que funciona. En concreto, estas organizaciones son *instalaciones cívicas*: están construidas para usos específicos. Suelen basarse en una causa y operar en un nicho. Organizaciones internacionales como Human Rights Watch y el Instituto de Recursos Mundiales son ejemplos útiles.

Muchas organizaciones con sede en Brasil y dirigidas por brasileños tuvieron un notable desempeño como instalaciones cívicas durante el esfuerzo de movilización que obligó al gobierno brasileño a pagar la renta básica a sus ciudadanos más pobres. Estas organizaciones se habían especializado durante mucho tiempo en temas relevantes. Incluían organizaciones más antiguas como el Instituto de Estudios Socioeconómicos (INESC), una ONG no partidista que durante cuatro décadas ha ampliado la comprensión pública de los presupuestos gubernamentales y de cómo afectan la vida de las personas; y el Instituto Ethos, otra ONG no partidista que desde 1998 ha promovido la responsabilidad social de las empresas, incluyendo la defensa de los derechos humanos y el empoderamiento de los grupos discriminados a través de mercados laborales más inclusivos; así como nuevas organizaciones como la Red Brasileña de Renta Básica (RBRB), que se lanzó en 2019 para promover la renta básica universal en Brasil.

Sin embargo, una infraestructura de movilización cívica que funcione no se limita a las instalaciones. Toda la sociedad civil debe trabajar conjuntamente; hay que crear coaliciones y hay que crear redes. La creación de coaliciones y redes exitosas, a su vez, requiere diferentes tipos de organizaciones para coordinar a todas las partes. Estos grupos desempeñan el papel de *servicios cívicos*.

Los servicios cívicos difieren de los servicios básicos cívicos al menos en tres aspectos. En primer lugar, los servicios cívicos tienden a ser organizaciones multicausales. Suelen dar prioridad a las agendas transversales y están muy atentos al ciclo de noticias, aprovechando la atención del público y conectándolo con las cuestiones estructuralmente importantes que subyacen a eventos específicos. En segundo lugar, los servicios cívicos tienden a aprovechar el apoyo popular real en torno a las causas, atribuyéndoles un mayor capital político, a menudo con gran rapidez. En tercer lugar, estos grupos suelen ser relativamente nuevos y estar dirigidos por jóvenes. En consecuencia, están bien posicionados para desarrollar estrategias que sean contemporáneas, combinando intrínsecamente tácticas dentro y fuera del Internet.

A principios de 2020, la coalición que abogaba por una renta básica de emergencia para todos los brasileños dependía de los servicios cívicos para reunir a todos en una causa común. En particular, NOSSAS y la Coalizão Negra por Direitos (Coalición Negra por los Derechos) atendieron a los servicios cívicos que se coordinaron con las instalaciones cívicas mencionadas anteriormente, mantuvieron unida la coalición, lanzaron páginas y tácticas de campaña, movilizaron el apoyo popular y encabezaron las conversaciones con líderes influyentes.

Dos de nosotros, Alessandra Orofino y Miguel Lago, cofundamos NOSSAS en 2011 para cambiar las políticas públicas y crear soluciones a los problemas comunes, involucrando a los ciudadanos de a pie en causas y temas que son tanto relevantes para ellos como pertinentes para asegurar y avanzar en los derechos humanos y la democracia en Brasil y América Latina. NOSSAS también pretende atraer a nuevos grupos (en particular a los jóvenes) a estas causas, con el objetivo final de crear un consenso dentro de la sociedad (y no solo en las instituciones) para apoyar un enfoque basado en los derechos para la elaboración de políticas y la defensa de los valores democráticos, incluso cuando los gobiernos cambian y el sentimiento público varía.

La Coalizão Negra por Direitos se lanzó en noviembre de 2019 como una coalición de más de 150 organizaciones del movimiento negro brasileño. Pronto se convirtió en un actor central en el avance de la igualdad de derechos al reunir a diferentes generaciones del movimiento de personas de color, desde los pioneros más antiguos hasta los jóvenes activistas negros nativos, para impulsar el cambio.

El trabajo de estos dos servicios cívicos, a su vez, se vio muy favorecido por el hecho de que muchas de las organizaciones que formaban parte de la coalición acudían a los mismos espacios cívicos y ya habían colaborado antes. Las organizaciones de la sociedad civil necesitan espacios –lugares concretos o puntos de encuentro digitales– para conectarse, debatir y planear acciones. En los espacios cívicos, las partes pasan a formar parte de la misma comunidad: Construyen la confianza mutua y, a partir de ella, pueden optimizar el tiempo y los recursos.

La sociedad civil brasileña consiguió asegurar la renta básica de emergencia en parte porque muchos de los grupos implicados ya se habían reunido a través de espacios cívicos como Pacto pela Democracia, del que la coautora Manoela Miklos es socia fundadora. Desde 2015, esta red ha reunido a organizaciones de la sociedad civil brasileña para defender, celebrar y profundizar la práctica democrática en Brasil. Pacto pela Democracia dedica recursos a crear un campo de juego nivelado en el que las partes interesadas puedan conectarse y la democracia se fortalezca. Prácticamente todas las organizaciones involucradas en la coalición por la renta básica eran miembros de la red.

FINANCIACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA CÍVICA

Una sociedad civil eficiente es aquella que se basa en una verdadera división del trabajo entre las organizaciones. Además, las

organizaciones con impacto social funcionan mejor cuando se enfocan en una de las tres funciones y atienden como instalaciones, servicios o espacios.

Sin embargo, existen fuertes incentivos financieros en el campo que moldean la estrategia de las organizaciones hacia la completa autosuficiencia. En lugar de formar parte de una infraestructura dinámica, las organizaciones buscan convertirse en búnkeres autosuficientes. Los donantes invierten con frecuencia en instalaciones cívicas y asumen que también funcionarán como servicios públicos y sentarán las bases de espacios cívicos acogedores. Estas estrategias de financiación tienden a crear distorsiones y a poner en marcha dinámicas que generan competencia en lugar de colaboración.

La financiación de los servicios pide a gritos métodos específicos, mientras que los espacios de financiación piden intencionalidad. Una infraestructura de movilización cívica que funcione no puede crearse a partir de una sola organización y no se produce al azar. Requiere una cuidadosa gestión de los diferentes tipos de organizaciones que desempeñan sus funciones específicas en el ecosistema más amplio de una sociedad civil dinámica.

Estamos entrando en la era de las amenazas existenciales. A medida que el planeta se calienta, la democracia se pone en entredicho y los derechos se ven amenazados, las organizaciones de la sociedad civil tendrán que enfocar sus esfuerzos allí donde mejor funcionen –como instalación, servicio o espacio– y deberán colaborar estrechamente con otras. Sin duda, habrá una mayor necesidad de respuestas rápidas e inmediatas a los desafíos imprevistos. Los donantes deberían empezar a utilizar esta lente a la hora de apoyar el espacio cívico en su conjunto, creando diferentes parámetros de éxito para cada una de las tres funciones y estableciendo los incentivos adecuados para dar forma a un panorama de infraestructuras de movilización cívica dinámico, listo para ser activado cuando se produzca el próximo desastre. Porque ocurrirá y pronto. ■

Haciendo el desarrollo de manera diferente

La ayuda internacional debe utilizar diferentes enfoques para abordar los masivos problemas sistémicos que busca resolver.

POR LENI WILD / TRADUCCIÓN POR RODRIGO NAVARRO

El sistema actual de ayuda internacional es obsoleto e inefectivo. Incluso antes de la pandemia de COVID-19, muchos de los países más pobres estaban significativamente lejos de cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, un conjunto de objetivos globales que los países establecieron en 2015 para hacer frente a la pobreza, reducir la desigualdad y proteger el medio ambiente para 2030. Las tendencias solo han empeorado durante el año pasado.

El hambre sigue en aumento, y se prevé que afrontemos el primer incremento de la pobreza mundial en más de 20 años. Las



ILUSTRACIÓN POR BELA JUDE

desigualdades entre los países persisten y se han ampliado en muchas naciones. A nivel global, la gente joven tiene tres veces más probabilidades de estar desempleada en comparación con los adultos. Los conflictos y la inestabilidad se han intensificado en muchas partes del mundo. En 2018, el número de personas obligadas a escapar de la guerra, la persecución y los conflictos excede los 70 millones, el nivel más alto que se ha registrado en casi 70 años. La pandemia de COVID-19 probablemente provocará más disturbios sociales y violencia.

La ayuda internacional es solo una parte de la solución, ya que también desempeñan papeles importantes el crecimiento económico neto , la capacidad y eficacia de los gobiernos y las inversiones por parte del sector privado. Sin embargo, los modelos actuales de ayuda están teniendo complicaciones para enfrentarse contra estos desafíos multifacéticos que requieren nuevos modos de cooperación y apoyo.

He llegado a esta conclusión después de trabajar en ayuda internacional y desarrollo por casi 15 años. Abordar cuestiones complejas como la desigualdad, la pobreza extrema y los conflictos, se debe hacer desde un entendimiento más realista de cómo se produce el cambio. La historia nos enseña que cuando ocurren grandes cambios en estas áreas, usualmente son dirigidos a nivel nacional y suelen ser acumulativos, poco meticulosos e impredecibles. Los reformadores nacionales y sus socios en ayuda internacional deben, por lo tanto, centrarse menos en la estrategia y en la cantidad de dinero recaudado, y enfocarse más en identificar problemas específicos, así como en crear respuestas que les permitan hacer pruebas, aprender y pivotar donde sea necesario para encontrar soluciones efectivas.

DESHACERSE DE LA PLANTILLA

Encontrar las soluciones adecuadas requiere una perspectiva de sistemas. Innumerables factores diferentes se juntan para producir resultados; estos mismos factores cambian constantemente y evolucionan, y todos están interconectados. La acción emprendida en una parte del sistema causará efectos colaterales en alguna otra parte.

Los sistemas humanos están hechos de personas, relaciones, organizaciones e instituciones. Los cambios a largo plazo de dichos sistemas requieren de un cambio en el comportamiento y en los incentivos. No hay soluciones sencillas, es poco probable que el dinero por sí solo sea suficiente. En cambio, se necesitan procesos de descubrimiento para averiguar exactamente qué funcionará en un entorno en particular, país o región.

Los modelos actuales de ayuda internacional luchan para operar de esta manera, esto se debe por lo menos a tres razones. Primero, la ayuda internacional se ha vuelto cada vez más "proyectada", esto es, se ha enfocado en desarrollar estrategias y planes de alto nivel, y en conseguir el cumplimiento de esos planes en vez de adoptar una perspectiva más amplia respecto a cómo gestionar la incertidumbre al abordar problemas complejos. Los esfuerzos se concentran en alcanzar objetivos predeterminados en vez de evaluar de manera realista si la ayuda está logrando el impacto deseado.

Segundo, la ayuda se ha vuelto demasiado limitada; las suposiciones subyacentes se centran en proveer más dinero, más insumos técnicos y más soluciones tecnocráticas, cuando los principales problemas no permiten ese tipo de arreglos simples. Las dificultades son comúnmente enredadas, involucran políticas y poder, y requieren cambios de comportamiento. Por ejemplo, si bien la ayuda internacional ha buscado abordar las desigualdades en términos de acceso a la educación o una cobertura de salud adecuada, se ha concentrado en esfuerzos limitados, como la financiación de nuevos edificios, equipo y suministros, en lugar de reconocer la necesidad de fortalecer la motivación y los incentivos del personal de primera línea; involucrar a los propios usuarios en los procesos de reforma, y comprender cómo la influencia política puede darle forma al desempeño y a los resultados. Como resultado se construyen escuelas, pero los alumnos no se presentan y no aprenden; los centros de salud existen, pero no llegan a los más vulnerables.

Tercero, los programas de ayuda internacional continúan adoptando diseños o plantillas tomados de otros lados que no son apropiados para el contexto local al que se supone deben dirigirse. Las organizaciones importan soluciones —por lo general de los países donadores— en lugar de trabajar con los grupos locales para comprender sus problemas y encontrar respuestas apropiadas al contexto.

En cambio, estas organizaciones necesitan aprender a hacer las cosas de manera diferente. La ayuda debe enfocarse más en los problemas y en ser políticamente inteligente. Debe concentrarse en llegar a los problemas subyacentes y que impiden mejores resultados, esencialmente haciendo muchas preguntas de por qué. En muchos países, esto debe ir acompañado de la intermediación o la facilitación de coaliciones de reforma, en entornos que son políticamente desafiantes, complejos, inciertos y donde los socios pueden ser menos que perfectos.

La ayuda también debe ser más flexible, adaptativa y orientada hacia el aprendizaje. Lidiar con problemas complejos y procesos impredecibles de cambio requiere ciclos rápidos de prueba, adaptación y evaluación. Esta aproximación necesita una sólida y constante retroalimentación que permita poner a prueba las suposiciones iniciales respecto a cómo ocurre el cambio y permitir ajustes a la luz de lo aprendido.

Finalmente, la ayuda debe estar cimentada en el liderazgo local y en los usuarios locales. Es más fácil que aquellas personas que están cerca del problema y tienen más interés en solucionarlo impulsen el cambio . Si bien las organizaciones de ayuda elogian la propiedad local y la participación en el desarrollo, este tipo de conversaciones rara vez ha resultado en un cambio que sea genuinamente impulsado por los individuos y grupos con el poder de influir en el problema y así encontrar respuestas.

Tenemos ejemplos de cómo esta aproximación se vería en la práctica. Tal es el

LENI WILD es una consultora independiente e investigadora asociada en el Overseas Development Institute (ODI). Por más de 10 años, ha dirigido y desarrollado programas de ODI que han examinado las políticas de prestación de servicios, la eficacia de la ayuda y cómo las organizaciones donadoras y de desarrollo deben cambiar para seguir siendo relevantes. Además, es cofundadora de la red Doing Development Differently y dirigió grandes proyectos al brindar asistencia técnica directa a las organizaciones donantes respecto a cómo cambiar sus procesos y sistemas internos con el fin de trabajar de manera más adaptable, apropiada al contexto y flexible.

caso del Overseas Development Institute (Instituto de desarrollo ultramarino, ODI por sus siglas), un laboratorio de ideas y proveedor de asesoramiento con sede en Reino Unido, donde yo era parte de un equipo que trabajaba de cerca con una organización internacional no gubernamental llamada The Asian Foundation (La fundación asiática), cuya misión es hacer frente la pobreza a lo largo de Asia. Ayudamos a documentar lo que ellos han denominado como su modelo de "desarrollo empresarial", el cual tuvo un éxito sorprendente en Filipinas.

The Asian Foundation pudo facilitar dos reformas significativas. Primero, por medio de la combinación de investigación, defensa, cabildeo y creación de redes de trabajo, ayudó a formular y aprobar leyes sobre el registro de títulos de propiedad, lo que resultó en el aumento del 1,400% en la titulación de tierras residenciales, y esto, a su vez, ayudó a resolver los conflictos sobre la propiedad de la tierra y a proteger a los más pobres de perder sus propiedades. Al trabajar como parte de una red de una sociedad civil, la fundación también ayudó a aprobar una ley de reestructuración del impuesto al consumo sobre el alcohol y el tabaco, que generó más de mil millones de dólares destinados a gastos de salud para los más pobres.

Los que dirigieron estas reformas fueron pequeños equipos. Sus miembros habían trabajado en los temas por algún tiempo y tenían conexiones con líderes locales y actores políticos, lo que les permitió superar obstáculos cuando algunos individuos y organizaciones poderosas se defendieron. Sobre la reforma de los derechos de propiedad, cuando surgieron las diferencias de opinión, el equipo original se dividió en dos para buscar soluciones diferentes. Un grupo se enfocó en las soluciones digitales, pero quedó atascado en la política burocrática y fue detenido, mientras que el otro grupo se centró en la reforma legislativa y finalmente tuvo éxito.

Además, la Fundación facilitó y actuó como mediador para los líderes y grupos locales en lugar de dirigir sus actividades. El director de trabajo de la fundación en Filipinas se comparó a sí mismo con un entrenador que ayuda a un equipo a lograr sus objetivos. The Asia Foundation vio su papel como intermediario entre los activistas reformistas de primera línea y el financiador, la USAID. Adoptar esta postura les permitió trabajar de manera flexible y sin ataduras a horarios o planes de trabajo predeterminados y les aseguró que pudieran apoyar genuinamente los esfuerzos de liderazgo local.

EL CAMINO A SEGUIR

¿Qué se necesitaría para trasladar la ayuda internacional de un conjunto de buenos pilotos a cambios más sostenibles en la práctica? A partir de mi experiencia trabajando y asesorando en grandes organizaciones de ayuda, el cambio se requiere en al menos tres niveles: sistemas y procesos; comportamiento del personal e incentivos; y liderazgo.

Primero, las organizaciones de ayuda pueden encontrar mayor flexibilidad en los sistemas y procesos existentes. He encontrado que hay más espacio del que se piensa para trabajar de manera adaptativa e innovativa dentro de esos sistemas. El problema radica no en los sistemas formales sino en los informales, es decir, en las formas y hábitos de trabajo diarios.

Por ejemplo, el personal de las organizaciones de ayuda, así como sus socios, suelen citar modelos de adquisiciones fijas como un desafío central para una ayuda más adaptativa e innovativa, sin embargo, hay una creciente diversidad en los modelos de adquisición que están disponibles. La USAID ha sido pionera al usar cada vez más la "co-creación" para las adquisiciones, lo que permite que socios potenciales ayuden a colaborar en la financiación de las convocatorias y el diseño de nuevos programas de ayuda. Algunos gobiernos locales en el Reino Unido han utilizado la "contratación de alianzas" para abordar complejos problemas sociales internos, lo que permite que diferentes organizaciones colaboren en el diseño y en asignar recursos a estas organizaciones para que cooperen y compartan responsabilidad de los resultados como parte de la ejecución del programa. La industria de la ayuda debe difundir la existencia de estos ejemplos y brindar a los equipos la confianza y el entrenamiento para usarlos cuando sean apropiados.

Segundo, las organizaciones de ayuda necesitan ser capaces de motivar y apoyar al personal de ayuda para que adopte estas formas de trabajo. Los gerentes de programas sénior juegan un papel crucial en la construcción de las relaciones con los socios, ya que gestionan las presiones de responsabilidad desde arriba y dan espacio para el aprendizaje. Las organizaciones deben invertir en enseñar algunas de estas habilidades blandas.

Tercero, se requieren de mayores incentivos para llevar a cabo un liderazgo adaptativo. Las organizaciones deben empoderar a la gerencia sénior para que promuevan una forma de innovación y resolución de problemas más descentralizada o con un mayor énfasis en el liderazgo local, incluso con organizaciones asociadas. Como mínimo, los líderes deben brindar un espacio para estas formas de trabajo y encontrar el balance entre la supervisión y la aquiescencia respecto a la toma de decisiones descentralizada, estableciendo expectativas claras sobre cómo se toman las decisiones y asegurando estándares más altos de apertura y transparencia.

En general, la comunidad de ayuda internacional sufre de un hambre por la certeza que impide el cultivo de sistemas sólidos que hagan frente a la incertidumbre y limita las decisiones de financiamiento, así como al espacio que se les ha dado a los socios. Es muy frecuente que los líderes jueguen con la gestión de proyectos individuales, en vez de reorientar portafolios y estrategias completas. Construir un liderazgo local genuino sigue siendo, por mucho, el elemento más débil; es necesario hacer mucho más para demostrar un compromiso genuino con la dirección a nivel local, la resolución de problemas descentralizada y la innovación. ■

INVESTIGACIÓN

LO MÁS DESTACADO DE LAS REVISTAS ACADÉMICAS

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

LIDERAZGO

El voluntariado y el liderazgo desinteresado

POR DANIELA BLEI / TRADUCCIÓN POR LETICIA NERIA

Las decisiones personales de Greta Thunberg han reforzado su credibilidad cuando pide a personas de todo el mundo presionar a sus gobiernos para que actúen ante la crisis climática global. La activista sueca de 18 años, quien inició una huelga escolar en 2018 para exigir medidas contra el cambio climático, renunció a viajar en avión en el 2015, adoptó el veganismo y ha evitado comprar ropa pues prefiere intercambiarla o comprarla de segunda mano.

Para Krister Andersson, profesor de Ciencias Políticas en la Universidad de Colorado Boulder, Thunberg es un excelente ejemplo de cómo el "liderazgo desinteresado" puede marcar una profunda diferencia, especialmente en lo que respecta al cambio climático, donde no hay instituciones fuertes para manejar la crisis. "Debido a sus acciones y elecciones en su estilo de vida, Thunberg ha conseguido movilizar a la gente", dice Andersson. "Una vez que las instituciones están establecidas, son estas las que actúan. Pero en la fase previa a la creación de instituciones, el liderazgo desinteresado puede marcar la diferencia".

Una nueva investigación de Andersson, en coautoría con Kimberlee Chang y Adriana Molina-Garzón, ambas estudiantes doctorales en la Universidad de Colorado Boulder, examina los orígenes de las instituciones locales que son indispensables para el manejo sostenible de las reservas naturales compartidas. Hace casi una década, Andersson estaba en el International Institute for Applied Systems Analysis (Instituto internacional para el análisis de sistemas aplicados, IIASA por sus siglas en inglés), un instituto de investigación independiente en Austria con un enfoque interdisciplinario respecto a los problemas globales. Ahí, con el apoyo de la Fundación Nacional de Ciencias de Estados Unidos (National Science Foundation), entabló una colaboración transnacional para estudiar la aparición de instituciones locales en pos del autogobierno. Su asesora fue Elinor Ostrom, la primera mujer en ganar el Premio Nobel de Economía. Por esto Andersson se formó en la tradición del trabajo pionero de Ostrom, el cual versa sobre las formas en que las comunidades locales dan origen a instituciones colectivas para la administración de recursos compartidos sin que haya intervención del Estado o de mecanismos del mercado para dirigirlas.

"Este nuevo campo de investigación demostró cómo las instituciones locales realmente importan y pueden cambiar las cosas de manera dramática, donde la tragedia de los recursos comunes ya no es inevitable", dice Andersson. "Pero lo que no se discute es: ¿de dónde vienen estas instituciones locales? ¿Por qué aparecen algunas veces, y por qué a menudo ni siquiera emergen?"



ILUSTRACIÓN POR ADAM MCCAULEY

Andersson, Chang y Molina-Garzón diseñaron un experimento de laboratorio en el campo, y reclutaron a 128 usuarios locales de los bosques de 8 poblaciones en Bolivia y Uganda, para probar una serie de propuestas sobre cómo el liderazgo causa o impulsa la aparición de nuevas instituciones de gobernanza. "En nuestro trabajo de campo y con las ONG, observamos que los líderes eran decisivos para que las comunidades obtuvieran acceso a los derechos sobre los recursos", comenta Chang. La importancia de liderazgo parecía clara, pero Chang y sus coautores querían desarrollar una base teórica para sus ideas, explorando la gobernanza forestal en particular.

Los autores hicieron que los participantes jugaran un juego relacionado con los árboles, un recurso común en sus comunidades, y los observaron tomar decisiones sobre cuántos árboles recolectar. Estas decisiones individuales determinaban las compensaciones monetarias, así como el número de árboles que quedaban en el bosque para el grupo. En cada ronda de la simulación, los participantes tenían tiempo para discutir, en el cual consideraban las reglas que regirían sus decisiones. Las autoras encontraron que los individuos que mostraron comportamiento desinteresado facilitaron el consenso del grupo y compartieron acuerdos sobre cómo crear nuevas reglas y hacerlas cumplir. Estos individuos desinteresados transformaron la dinámica grupal para fomentar la acción colectiva y el acuerdo sobre un conjunto de normas que limitaban las libertades individuales.

La literatura sobre el liderazgo en la gobernanza ambiental permanece poco teorizada, afirma Andersson. Él y sus coautoras se basaron en otros campos de estudio para desarrollar

sus ideas, pero notaron una tendencia a confundir a los líderes con el liderazgo, pues muchos estudiosos enfatizan los atributos personales, como el carisma o el altruismo.

"En nuestra investigación, encontramos que las acciones de liderazgo son más importantes que las cualidades individuales de los líderes", menciona Andersson. "Y las acciones de liderazgo pueden venir de casi cualquier persona en el grupo que haya demostrado sacrificio personal". Si bien los autores miden el liderazgo en términos de acciones, no como cualidades inherentes, su análisis estadístico controla las características personales tales como la edad, el género, la educación y la riqueza.

"Su evidencia sugiere que las acciones de liderazgo desinteresadas y voluntarias pueden ayudar a reducir muchas incertidumbres que plagan los dilemas sociales, y facilitar la creación de respuestas de gobernanza local a estos dilemas", dice Michael Cox, profesor de Estudios Medioambientales en Dartmouth College. "Sus hallazgos de que el liderazgo desinteresado es *más* influyente al iniciar las instituciones de autogobernanza, cuando la incertidumbre es mucha, tiene profundas implicaciones tanto para la teoría como para la práctica de la gobernanza de los recursos comunes". ■

Krister P. Andersson, Kimberlee Chang y Adriana Molina-Garzón, "Voluntary Leadership and the Emergence of Institutions for Self-Governance" (El liderazgo voluntario y el surgimiento de instituciones para la autogobernanza), PNAS, vol. 117, no. 44, 2020, pp. 27292-27299.

COMPROMISO CIVIL

¿Qué tipos de protestas son las que funcionan?

POR DANIELA BLEI

TRADUCCIÓN POR LETICIA NERIA

Hace algunos años, cuando Matthew Feinberg y Robb Willer caminaban juntos en el campus de la Universidad de California, Berkeley, se encontraron a un grupo de manifestantes que bloquearon su camino y los trataron mal. Feinberg, ahora psicólogo social en la Rotman School of Management de la Universidad de Toronto, y Willer, sociólogo en la Universidad de Stanford, apoyaban a la causa de los manifestantes, pero les fue difícil simpatizar con ellos tras el hostil encuentro.

Feinberg y Willer se preguntaron más ampliamente sobre cómo los comportamientos de protesta afectan al apoyo de los movimientos sociales. Su desconcierto generó una pregunta de investigación: ¿ayuda o perjudica a un movimiento el que los activistas bloqueen el tráfico, cierren autopistas, dañen la propiedad, o participan en otras actividades sumamente visibles y perjudiciales?

Feinberg, Willer y Chloe Kovacheff, estudiante doctoral en Rotman, diseñaron seis experimentos para responder a esta cuestión. Reclutaron a cientos de participantes de todo Estados Unidos a través de Amazon Mechanical Turk, una plataforma de colaboración masiva. Después, midieron las respuestas de los participantes a historias de comportamientos de protesta percibidos como extremos y altamente perturbadores, y exploraron los procesos psicológicos que impulsaban sus reacciones. Con una red muy amplia, los autores analizaron los movimientos de todo el espectro político, desde progresistas hasta conservadores, enfocándose en cualquier actividad de protesta que los participantes del estudio encontraran emocional y físicamente dañina.

"Descubrimos que los comportamientos extremos de protesta suelen ser vistos como inmorales, lo que disminuye la conexión emocional del individuo y, por ende, afecta al identificarse con el movimiento", menciona Kovacheff. "La identidad social, o cuánto alguien se siente identificado con un grupo, es un motivador enorme. Cuando las personas sienten que pertenecen a un grupo, van a querer hacer cosas a favor de este", explica.

Kovacheff y sus coautores descubrieron que a la inversa también sucede. Cuando los participantes del estudio observaron o experimentaron acciones de protesta extremas, se sintieron más distantes y menos identificados con los manifestantes, lo que disminuyó su apoyo a estos. La percepción de inmoralidad tiene un papel importante en este proceso: los participantes del estudio consideraron como inmorales los comportamientos que percibieron como perjudiciales o que atentaban contra las libertades individuales.

"Tenemos mucho conocimiento sobre las razones que motivan a las personas a actuar en favor de los movimientos de protesta, pero poco sabemos sobre las tácticas o las formas específicas de acción que pueden aumentar o disminuir la identificación y el apoyo del público a estos movimientos", menciona Martijn van Zomeren, psicólogo en la Universidad de Groningen, en los Países Bajos. "Estos hallazgos sugieren que los comportamientos de protesta extremos no son una táctica eficaz en este respecto".

Al observar movimientos de protesta de todo el mundo, los investigadores han documentado algunas de las formas en que las tácticas violentas pueden ser contraproducentes al alejar a posibles aliados. Pero Feinberg, Willer y Kovacheff van más allá del binomio entre violento y pacífico, y destacan los efectos de comportamientos de protesta que encajan en otra categoría: no violentos, pero todavía muy perturbadores.

Los seis experimentos de los autores se diseñaron para tener en cuenta las diferencias individuales que ayuden a configurar las respuestas populares a las acciones de protesta extremas. En su análisis se tienen en cuenta las opiniones políticas, ideológicas, raciales y actitudes preexistentes de los participantes sobre la causa en cuestión. En los seis estudios, los autores evaluaron el apoyo de los participantes al movimiento y les preguntaron si estaban dispuestos a unirse a él en un evento

futuro. Esto les permitió determinar si las tácticas extremas no solo socavan el apoyo a una protesta específica, sino que también erosionan la simpatía para otras causas defendidas por el movimiento. De hecho, los autores encontraron que las acciones de protesta extremas debilitan el apoyo a las "posiciones centrales" del movimiento.

En consecuencia, los activistas se enfrentan a un dilema, dicen Feinberg, Willer y Kovacheff. Cada vez hay más investigaciones que demuestran que las acciones de protesta disruptivas suelen tener éxito al generar conciencia popular y presionar a las instituciones a generar cambios, no obstante, los resultados de este estudio demuestran cómo las acciones más extremas suelen considerarse como inmorales, lo que disminuye la conexión emocional y la identificación social del público con el movimiento.

"Estudios previos han mostrado que es más probable que los medios de comunicación cubran un tema cuando es dramático o sensacionalista", explica Kovacheff. "Debido a esto, las protestas más extremas atraen más cobertura, lo que da a conocer al movimiento. Sin embargo, nuestra investigación encuentra que estas tácticas pueden tener costos significativos al provocar una reducción del apoyo público".

Las conclusiones del estudio "tienen fuertes implicaciones para aquellos que elaboran las tácticas del movimiento", dice van Zomeren, y "sin duda aguardan más investigaciones en otros contextos culturales y políticos". Pero incluso el mero conocimiento de un "posible intercambio entre tácticas que son efectivas para generar conciencia y las que consiguen apoyo" puede ser útil para los activistas, sugiere Kovacheff. Los activistas podrían considerar la posibilidad de aplicar múltiples estrategias para conseguir apoyo, al centrarse en las maneras de fortalecer las percepciones de moralidad mientras siembran vínculos emocionales más estrechos y una identificación social con el público. ■

Matthew Feinberg, Robb Willer, y Chloe Kovacheff, "The Activist's Dilemma: Extreme Protest Actions Reduce Popular Support for Social Movements", (El dilema del activista: las acciones de protesta extremas disminuyen el apoyo popular a los movmientos sociales), Journal of Personality and Social Psychology, vol. 119, no. 5, 2020, pp. 1086-1111.

CHANA R. SCHOENBERGER es periodista y vive en la ciudad de Nueva York. Escribe sobre negocios, finanzas e investigación académica. Puedes encontrarla en Twitter: @cschoenberger.

FILANTROPÍA Y FINANCIAMIENTO

Ciudadanos-donantes del mundo

POR CHANA R. SCHOENBERGER

TRADUCCIÓN POR LETICIA NERIA

Algunos estudios muestran que es más probable que las personas ayuden a aquellos que perciben como cercanos a ellos geográfica o psicológicamente, posiblemente porque sienten más empatía, se identifican con ellos, o creen que pueden impactar más al ayudarles.

Un nuevo artículo analiza esta tendencia y examina si algunas personas pueden estar más inclinadas a donar a beneficiarios geográficamente distantes por contar ellas con identidades o experiencias diferentes. Específicamente, los investigadores analizan si la "movilidad residencial", la tendencia o experiencia de cambiar de ciudades o de identificarse como una persona móvil, se correlaciona con un mayor nivel de donaciones a personas y causas fuera de su comunidad local.

Los autores de dicho artículo Yajin Wanj, profesor adjunto de Mercadotecnia en la Robert H. Smith School of Business (Escuela de negocios Robert H. Smith) de la Universidad de Maryland; Amna Kirmani, profesora Ralph J. Tyser de Mercadotecnia en la misma institución, y Xiaolin Li, profesora adjunta de mercadotecnia en la London School of Economics and Political Science (Escuela de Economía y Ciencia Política de Londres), realizaron cuatro estudios utilizando diferentes métodos para analizar esta cuestión.

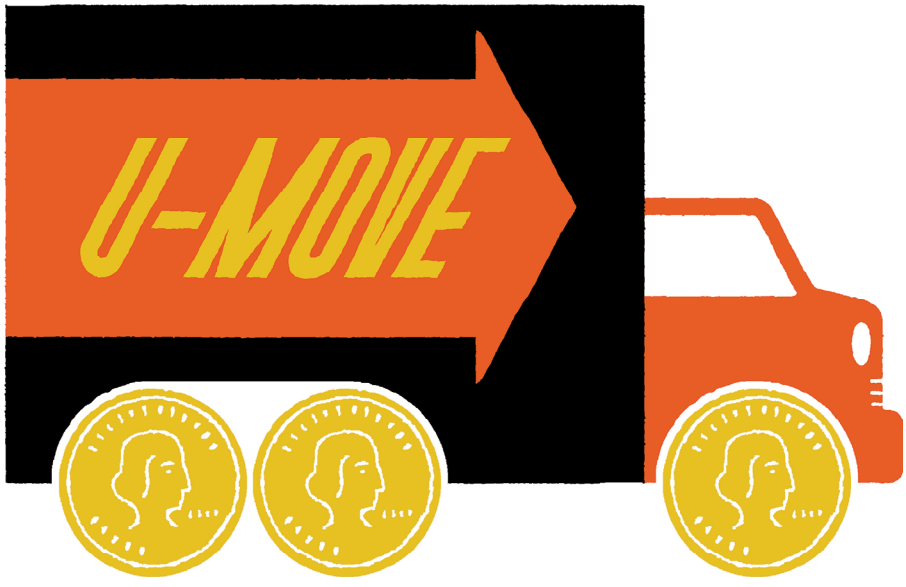


ILUSTRACIÓN POR ADAM McCAULEY

En su primer estudio, los académicos analizaron datos del 2010 provenientes del China Family Panel Studies, una encuesta longitudinal anual conducida por el Institute of Social Science Survey (Instituto de encuestas de ciencias sociales) de la Universidad de Pekín. Específicamente, analizaron a 30,000 donantes chinos que dieron dinero después de un terremoto masivo en 2008 que mató a 70,000 personas en Sichuan. Incluso cuando nunca habían vivido en esa provincia, los donantes tendieron a dar más dinero si previamente se habían mudado—si tenían "movilidad residencial"—a que si habían vivido siempre en un solo lugar.

En el segundo estudio reclutaron a 350 residentes estadounidenses de Amazon Mechanical Turk, una plataforma de subcontratación masiva. Les presentaron dos campañas diferentes de donación que apuntaban al hambre infantil, una para niños de su localidad, y otra para niños fuera de los Estados Unidos, y preguntaron si harían un donativo imaginario de 10 dólares, y cómo lo harían. De nuevo, los participantes que tenían una alta movilidad residencial—quienes se habían mudado más en el pasado—eran más propensos a donar a niños distantes, así como también a donarles más dinero.

En el tercer estudio, los académicos plantearon a más de 200 estudiantes de la Universidad de Maryland una serie de preguntas para manipular su mentalidad con respecto a la movilidad, con el fin de ver si esto afectaría su voluntad de donar a personas distantes. Se les ofrecieron dos dólares y la oportunidad de donar, ya fuera a una caridad para niños local o una internacional. Sin importar su historial de movilidad, los participantes que fueron manipulados para verse a sí mismos como más móviles, estuvieron más dispuestos a donar a beneficiarios distantes.

El cuarto estudio examinó el efecto de la movilidad residencial en la identidad local: ¿las personas que se consideran a sí mismas como móviles se identificarían menos con la comunidad local? Los investigadores reclutaron a 628 personas de Prolific, una plataforma en línea para conseguir participantes en encuestas, y manipularon la mentalidad de estos de manera similar al tercer estudio. A continuación, preguntaron a los participantes sobre donar una cantidad hipotética de dinero a causas locales y globales. Aunque los participantes a los que se les hizo sentir como más móviles estaban más dispuestos a donar a causas globales, no perdieron su intención de donar a causas locales.

Los investigadores se interesaron en la cuestión de la movilidad residencial tras observar trabajos existentes que sugieren que las personas que se han mudado se involucran menos en comportamientos a favor de la comunidad, menciona Wang. "Todos nuestros coautores, incluyéndome, nos mudamos mucho en el pasado", observa Wang, quien creció en China y se mudó a Pekín, Minnesota y a Maryland. "No es el caso de que seamos menos propensos en ayudar".

Los autores se propusieron redefinir el significado de ser servicial. Se decidieron por la movilidad residencial como variable para hacerlo, pues tenía sentido que las personas que han vivido en diferentes lugares se sientan más conectadas con otras personas en el resto del mundo. Según Wang, los datos corroboraron la hipótesis: "En comparación con las personas que nunca se han mudado, ellos donaron más a beneficiaros que se encontraban lejos, en otras comunidades, tuviesen o no alguna conexión con esa comunidad lejana".

El artículo tiene una perspectiva novedosa y contraria a la idea de que la gente elige donar principalmente a causas cercanas a su hogar por afinidad de grupo, dice Carlos Torelli, profesor de Mercadotecnia en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign. En cambio, aquellos que se han mudado anteriormente se consideran a sí mismos como miembros de un grupo diferente: el de ciudadanos globales.

"Es esta idea de que, a medida que te mudas, te apegas menos a un lugar específico, y te consideras alguien más cosmopolita, más abierto al mundo en su totalidad en vez de a una localidad", menciona Torelli". ■

Yajin Wang, Amna Kirmani, y Xiaolin Li, "Not Too Far to Help: Residential Mobility, Global Identity, and Donations to Distant Beneficiaries" (No demasiado lejos para ayudar: movilidad residencial, identidad global y donaciones a beneficiarios distantes), Journal of Consumer Research, próximo a publicarse.

NEGOCIOS

Boicots y consejos de administración

POR CHANA R. SCHOENBERGER

TRADUCCIÓN POR LETICIA NERIA

Es bien conocido en la cultura actual de denuncia impulsada por las redes sociales: los activistas exigen el boicot a una empresa por no estar a la altura de los valores importantes. Algunas veces, esos valores son progresistas, como la protección al medioambiente o los derechos de las comunidades LGBT; en otras ocasiones son conservadores, como la libertad de culto o el derecho de armas. Los movimientos sociales han encontrado que los boicots son un medio efectivo para cambiar el comportamiento empresarial, al apostar a que, al alienar a los clientes y a los socios comerciales de una empresa, disminuirán sus ingresos y la hará cambiar sus métodos.

Una investigación estudia los boicots con una perspectiva diferente, al considerar su efecto en la junta directiva de la empresa.

"Encontramos que los boicots provocan un incremento significativo en la rotación de personal de las empresas apuntadas, y que es particularmente probable que los directores abandonen la empresa después de los boicots que muestran que los valores sociales de la empresa están en conflicto con sus valores personales", escriben los autores Mary-Hunter McDonnell, profesora asociada de Gerencia en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, y J. Adam Cobb, profesor

asociado de Negocios, Gobierno y Sociedad en la McCombs School of Business en la Universidad de Texas, en Austin.

Los investigadores tomaron muestras de 120 boicots a empresas que ocurrieron entre los años 2000 y 2014, y examinaron cómo esos boicots afectaron la rotación de directivos. Las empresas de la muestra experimentaron un aumento del 7% en la rotación, es decir, 30 % de aumento sobre la tasa de las empresas que no fueron afectadas por boicots.

Los investigadores evaluaron la tendencia ideológica de cada uno de los directores mediante la observación de las campañas políticas que apoyaban, algo que es de dominio público. Encontraron que es más probable que los directores renuncien al consejo de administración cuando comparten los valores, ya sea liberales o conservadores, del movimiento social que acusa a la empresa. Pero es más probable que los directores conservadores permanezcan en el consejo de administración cuando un movimiento liberal va tras la empresa que a la inversa, cuando los directores liberales se enfrentan a un boicot de activistas conservadores. Este hallazgo coincide con una hipótesis conocida como "rigidez de la derecha", propuesta por el profesor Philip Tetlock de la Universidad de Pennsylvania, que sostiene que las personas tienden a ser más doctrinarias a medida que se mueven políticamente a la derecha.

Esta idea de que "los boicots sociales que se alinean con las preferencias políticas personales de los miembros del consejo de administración conducen a una mayor propensión a abandonar involuntariamente su puesto en el consejo" es el hallazgo más importante de la investigación, dice Sarah Soule, profesora de Comportamiento Organizacional de la Stanford Graduate School of Business, quien ha investigado los efectos de los movimientos de protesta en las empresas.

La investigación también revela que los boicots de los movimientos sociales afectan las decisiones de los directores a renunciar al consejo, solo si el boicot genera una reacción adversa en el mercado y las críticas dirigidas a la empresa son insólitas. Por ejemplo, un director de ExxonMobil ya sabe que la empresa extrae petróleo y probablemente no se sorprenda por la postura de la empresa a favor de los combustibles fósiles.

"Los miembros del consejo de administración interpretan la nueva información proporcionada por un boicot, y si la información les lleva a tener una disonancia cognitiva sobre la empresa, es más probable que dejen su lugar en el consejo", menciona Soule.

La investigación va más allá del efecto de los boicots en los clientes de una empresa.

"Lo que hizo nuestra investigación es mostrar que las personas dentro de las empresas también son audiencias críticas para los movimientos sociales", dice McDonnell. Más investigación podría analizar si las mismas conclusiones son válidas para la base de empleados de la empresa en conjunto, siempre que exista una manera de medir las afiliaciones políticas de los empleados.

"Uno de los hallazgos más aterradores sugiere que un efecto accidental de los movimientos sociales es que podrían expulsar a sus aliados más probables dentro de la empresa al destacar cómo esta no está alineada con los valores de ellos", menciona McDonnell. Investigación previa sobre gobernanza corporativa sugiere que los directores "tienden a ser bastante volubles, entre los más veloces en abandonar el barco", dice, porque la empresa no es generalmente su empleador principal y les preocupa su propia reputación.

"Los directores, al igual que otros miembros, pueden derivar una motivación intrínseca de la percepción de la alineación de valores con las empresas para las que trabajan", escriben los autores. "En la medida en que las crisis promuevan señales negativas sobre los valores de una empresa, pueden socavar esta faceta de motivación y provocar su salida".

¿Cómo puede esta investigación ayudar a los directores a elegir consejos en los cuales participar? Deberían unirse a "empresas con valores y prácticas que se alineen con los suyos, si planean permanecer a largo plazo en el consejo", dice Soule. Este punto, sin embargo, plantea un problema diferente: investigación realizada por Deborah Gruenfeld, colega de Soule en Stanford GSB, y otros, ha demostrado que la diversidad de opiniones conduce a una mejor toma de decisiones.

"Así, si todos los miembros de los consejos administrativos eligieran trabajar en compañías con valores alineados, podríamos ver decisiones más desacertadas tomadas por el consejo", afirma Soule. ■

Mary-Hunter McDonnell y J. Adam Cobb, "Take a Stand or Keep Your Seat: Board Turnover After Social Movement Boycotts" ("Toma postura o mantén tu asiento: la rotación de la junta directiva tras los boicots de los movimientos sociales"), Academy of Management Journal, vol. 63, no. 4, 2020, pp. 1028–1053.



RESEÑAS DE LIBROS

TÍTULOS NUEVOS Y DESTACADOS

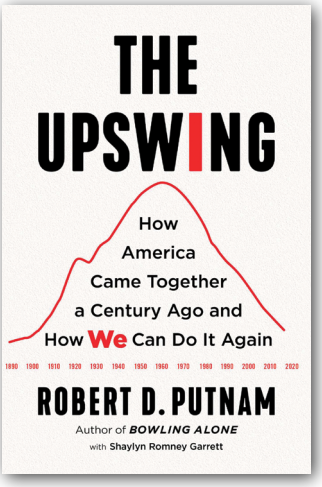
Hagamos Estados Unidos "nosotros" otra vez

El afamado autor de *Bowling Alone* (Jugar a los bolos en solitario) regresa con una extensa historia social que busca el optimismo en un Estados Unidos profundamente dividido.

POR MATT YGLESIAS / TRADUCCIÓN POR CARLOS CALLES

Terminada la guerra civil estadounidense, en la Reconstrucción, las nobles aspiraciones de construir una nación unificada se desvanecieron y dieron paso a la precaria Edad Dorada de la corrupción y la explotación a inicios del siglo XX, una época en la que Estados Unidos estaba desgarrado por la inequidad económica y paralizado políticamente por la polarización partidista. En esos días, el país era una tierra de asombroso progreso tecnológico y gran riqueza, pero la mayor parte de la población sufría en condiciones deprimentes. La política, en vez de reparar las inequidades económicas y sociales del sistema, estaba dañada por una corrupción masiva y trastornada por la violencia esporádica en el país.

Un siglo después, los estadounidenses del siglo XXI enfrentan, al parecer, muchos de los mismos males. Y estos problemas, a pesar de estar entrelazados e interconectados, parecen no tener solución. El ambiente político de hoy está demasiado dividido y lleno de odio para generar reformas significativas. Y, dada la ausencia de estas reformas, la sociedad es demasiado corrupta y desigual para crear políticas constructivas. En el libro *The Upswing: How America Came Together a Century Ago and How We Can Do It Again* (El repunte: sobre cómo Estados Unidos se integró hace un siglo y cómo podemos hacerlo otra vez), los coautores Robert Putnam —profesor investigador Malkin de políticas públicas en Harvard y famoso autor de *Bowling Alone*— y Shaylyn Romney Garrett —escritora y emprendedora social—, dicen haber aprendido lecciones importantes de la forma en que se combatió, durante la era progresista, la arraigada desigualdad en el país. "Para cuando llegamos a mediados del siglo XX, la Edad Dorada era una memoria distante", observan. "Estados Unidos se había transformado en una nación más igualitaria, cooperativa, cohesiva y altruista". Sin embargo, la tendencia, que muestran a través de datos de ciencias sociales y un repaso de 125 años de historia política estadounidense, es que "entre mediados de los 1960 y hoy... hemos experimentado un declive en la igualdad económica, el deterioro de consenso en la arena pública, un desgaste en el tejido social y un descenso hacia el narcicismo cultural".



THE UPSWING: How America Came Together a Century Ago and How We Can Do It Again
Por Robert D. Putnam con Shaylyn Romney Garrett
480 páginas, Simon & Schuster, 2020

Putnam y Garret argumentan que la "larga curva en el incremento de la solidaridad" que se ha transformado en un "incremento del individualismo" desde los sesenta, ha resultado en la actual "visión tribal de la sociedad y, con el tiempo, en el Trumpismo". A través del análisis de estas tendencias, los autores intentan —aunque con poco éxito— convencer a los lectores de que el pasado ofrece un conjunto factible de soluciones para el futuro, y que una nación de "yos" puede ser otra vez una nación de "nosotros". La mayor parte de *The Upswing* consiste en presentar la historia social que resume la literatura en materia de desigualdad económica y la polarización política, para así mostrar cómo Estados Unidos pasó de ser altamente desigual y polarizado a finales del siglo XIX, a menos polarizado y más igualitario para la década de 1960, y después regresó a esa desigualdad y polarización masiva en el siglo XXI. Los autores apoyan esta historia descriptiva con la literatura que el mismo Putnam ha afianzado, especialmente en *Bowling Alone,* y muestran que el Estados Unidos más equitativo y menos polarizado también tenía más participación en instituciones comunitarias, desde iglesias, *Clubs* Rotario y ligas de bolos.

Los autores después proponen que existe una curva en U invertida similar para el individualismo. Cuantifican esto con métricas accedidas a través de medios como Google Ngram Viewer, una herramienta en línea que grafica la frecuencia de uso de cualquier palabra, la cual demuestra, en la cultura estadounidense, una proporción en aumento seguida de un descenso en el uso del pronombre "nosotros" con respecto al pronombre "yo". Ambos autores reconocen que las relaciones causales entre estas variables son difíciles de desentrañar. Pero después de alisar el conjunto de datos, afirman que las cuatro curvas —equidad económica, bipartidismo de políticas, falta de narcisismo cultural y capital social— esencialmente se superponen. Todas aumentan alrededor de

MATT YGLESIAS es un miembro sénior en el Niskanen Center, autor del boletín *Slow Boring*, anfitrión del podcast The Weeds, y autor, más recientemente, de *One Billion Americans*.

1920 y llegan al punto más alto a mediados de los sesenta. Los autores argumentan que estas tendencias están "unidas por una causalidad recíproca". Utilizan esta interpretación causal para definir el ciclo social del individualismo al comunitarismo y de regreso. El resultado es una curva "yo-nosotros-yo" que identifican como la variable principal que impulsa el cambio.

Por lo tanto, Putnam y Garrett observan que "mientras vemos hacia un futuro incierto, debemos recordar la que es, quizá, la lección más importante del siglo yo-nosotros-yo estadounidense: Como dijo Theodore Roosevelt, 'la regla fundamental de nuestra vida nacional —la regla que cimenta las otras— es que, en su conjunto y a la larga, todos subiremos o bajaremos juntos.'"

Como los mismos autores reconocen, el hecho de que las diferentes series se muevan en la misma dirección al mismo tiempo aún deja abierta la posibilidad de que sea la desigualdad la que provoque el egocentrismo narcisista y no al revés. Peor aún, no está claro si la curva yo-nosotros-yo es un fenómeno significativo o preciso. La evidencia proporcionada por el Ngram sobre el yo y el nosotros es interesante pero no representa una exploración exhaustiva de cómo el idioma ha cambiado a través del tiempo. Por ejemplo, "tú" ha subido recientemente, igual que "yo". El Ngram para el término "comunidad" no llegó a su punto más alto en los sesenta, sino en la primera década de este siglo. La evidencia lingüística es, simplemente, demasiado ambigua para llevar el peso de conclusiones contundentes. El pronombre "they", que en español significa ellos o ellas, alcanzó su máximo en 1811, para después caer de forma continua hasta bien entrada la década de 1980. A partir de entonces ha ido en ascenso hasta la actualidad, posiblemente a causa de su uso como pronombre sin género. Pero ¿por qué disminuyó su uso por 175 años y luego rebotó? Putnam y Garrett no son lingüistas y su análisis es muy literal: el uso de ciertos pronombres refleja cambios en el nivel de egocentrismo en la sociedad.

Otro problema relacionado del que están plenamente conscientes tiene que ver con la raza. Los autores afirman que la verdadera "mejor generación" ocurrió durante la era progresista, desde la década de 1890 hasta la de 1910, cuando "gracias a las revelaciones de periodistas de investigación acerca de la sociedad, la economía y un gobierno enloquecido —motivados por los evangelistas sociales, quienes denunciaron el darwinismo social y la economía laissez-faire— los estadounidenses de todos los ámbitos sociales comenzaron a repudiar el credo hiper individualista y el egocentrismo de la Edad Dorada". Sin embargo, en la actualidad es imposible escribir sobre este periodo sin reconocer que "la era progresista coincidió con el surgimiento de Jim Crow; Woodrow Wilson fue uno de los presidentes más abiertamente racistas en ocupar la Casa Blanca"; y, de manera más general para los afroamericanos, parece extraño afirmar que los buenos tiempos terminaron a mediados de los sesenta. Esta faceta, además, debilita el argumento del "nosotros" en el patrón que los autores presentaron —pues, ¿a quién ha representado el "nosotros" históricamente?

Quizá debido a los retos que surgen de la coautoría, el libro no parece decidirse con respecto a los antecedentes racistas del movimiento progresista. Por un lado, hay una especie de argumento liberal anticuado que se percibe a lo largo del libro sobre cómo, aunque el sentido de "nosotros" en Estados Unidos ha bajado en los últimos cincuenta años, el "nosotros" se ha vuelto más amplio, de forma que ahora podemos intentar devolver la solidaridad, pero sin la exclusión. Por otro lado, Putnam y Garrett ofrecen el provocativo argumento de que en términos de "bienestar material" hubo un "progreso substancial hacia la igualdad racial a lo largo del medio siglo antes de 1970", pero se estancó desde entonces.

Interpretar la era de 1920 a 1970 como el esplendor de progreso racial es una lectura un tanto torcida de los datos. Pero incluso si se acepta, en otros temas el argumento de los autores es que en realidad hemos retrocedido desde 1970, y el cambio a un argumento sobre una ralentización en el ritmo de las mejoras es discordante. Fundamentalmente, no hay forma de esquivar el hecho de que la equidad racial no entra en el patrón de ascenso y descenso. Pero, aunque el argumento no termina de funcionar, si ofrece en parte una visión interesante del camino más largo que debe recorrer la equidad racial.

En contraste, aunque Putnam y Garrett complican de forma provechosa la noción de un repentino movimiento de liberación femenina con estadísticas mostrando que "la imagen del progreso hacia una igualdad económica entre hombres y mujeres a lo largo del siglo XX es mixta", el progreso en este frente tampoco se ajusta con facilidad al patrón de la U invertida que proponen.

Sin duda, una interpretación de la curva Putnam/Garrett sería entender el libro como una sugerencia que la vida era mejor cuando no se tenían altas expectativas de la carrera profesional de una mujer, fuertes aspiraciones de igualdad racial o tantos inmigrantes, y que deberíamos buscar un retorno a esas jerarquías sociales tradicionales para que "Hagamos Estados Unidos grande otra vez" (Make America Great Again, MAGA). Pero los autores rechazan esta conclusión sin realmente poder explicar por qué.

La "Curva yo-nosotros-yo" podría ser un caso de buscar la aguja en un pajar hecho de datos de Google hasta encontrar un patrón que se ajuste a la tesis.

Una mejor replica a la nostalgia de MAGA es simplemente decir que no hemos estado en una decadencia nacional durante los últimos cincuenta años. Las estadísticas muestran que las oportunidades para mujeres y estadounidenses negros claramente han mejorado —tal vez más evidente en el continuo repunte en la diversidad de los dirigentes políticos del país. Y, en general, los estadounidenses son más ricos, están mejor educados y viven más tiempo que nuestros predecesores de mediados de siglo XX. La política está más polarizada porque no tenemos un gobierno de apartheid en el Sur dominado por un solo partido. La historia de desigualdad económica es similar a la de muchos países y, por eso, improbable que se deba a cambios específicos en los Estados Unidos. (Walter Scheidel, historiador de la Universidad de Stanford, quien trabajó con los mismos datos sobre desigualdad citados en *The Upswing*, provenientes del economista francés Thomas Piketty, argumenta que la tendencia mundial hacia la equidad tiene su origen en las guerras mundiales) Presumiblemente, la curva yo-nosotros-yo podría ser un caso de buscar la aguja en un pajar hecho de datos de Google hasta encontrar un patrón que se ajuste a la tesis.

Sin embargo, el renovado interés en las reformas de la era progresiva es bienvenido. Y el hecho de que los políticos de esta era hayan sido capaces de romper con éxito la intensa división y parálisis política, además de emitir importantes reformas, sigue siendo notable. Sin embargo, una vez que dejamos de creer en el poder mágico de cambiar la frecuencia de los pronombres en los libros, nos queda la pregunta que me ha desconcertado por años: ¿*Cómo* lo hicieron? ¿Acaso hay una gran lección sobre organización política que los organizadores de hoy ignoran? ¿O es solo una casualidad que la bala de un asesino trajera a Teddy Roosevelt a la Casa Blanca a pesar de las intenciones del jefe? ¿Había otra cosa, además de absoluta flojera, frenando a Trump de convertirse en una figura similar a Teddy Roosevelt, quien alcanzó una tremenda popularidad rechazando la ortodoxia partidista para promulgar reformas moderadas?

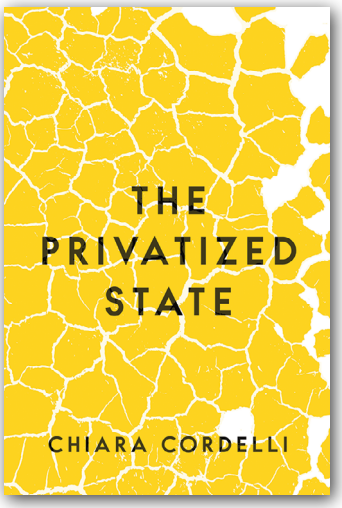
La pregunta de cómo lo lograron merece más investigación. Claramente es cierto que Estados Unidos logró, de alguna manera, deshacerse del desánimo. Pero las respuestas probablemente se encuentran más en los detalles de la historia política que en la amplia especulación acerca de megatendencias abstractas presentada en *The Upswing*. ■

Externalizar la gobernanza

En *The Privatized State* (El Estado privatizado), Chiara Cordelli explica cómo el gobierno de Estados Unidos se desligó a sí mismo de sus obligaciones y ofrece soluciones para reconstruir la república.

POR SARA ANGEVINE / TRADUCCIÓN POR CARLOS CALLES

En 2020, el gobierno estadounidense entró en escrutinio. Sus ciudadanos exigieron una mejor regulación sobre las acciones de las policías gubernamentales, mejores procedimientos en salud pública, protección medioambiental y elecciones democráticas. Los manifestantes salieron a las calles en todo el país para defender que las vidas de los negros importan y que los estados deberían considerar hacer recortes presupuestales en los cuerpos policiales. Todo esto sucedió mientras los Estados Unidos y el mundo luchaban contra el mortal coronavirus. Además, el año registró temperaturas récord, incendios forestales, sequías y tormentas, al tiempo que las preocupaciones por el cambio climático se intensificaron. Las elecciones presidenciales de noviembre revelaron el aumento en la polarización política en los Estados Unidos y la creciente desconfianza de los ciudadanos en sus instituciones, incluidas las elecciones democráticas.



THE PRIVATIZED STATE
Por Chiara Cordelli
352 páginas, Princeton University Press, 2020

¿Por qué la legitimidad de los funcionarios públicos, los representantes de la voluntad de las personas, se desmorona a paso vertiginoso? En *The Privatized State*, Chiara Cordelli ofrece una explicación convincente: la externalización de las obligaciones del gobierno a organizaciones privadas con o sin fines de lucro. Esta práctica creciente termina por romper con el equilibrio de poder entre la gente y sus gobiernos democráticos.

Cordelli, profesora adjunta de ciencias políticas en la Universidad de Chicago, examina la lógica detrás de una autoridad legítima y los poderes ejercidos a través del juicio burocrático. Su argumento expone cómo la transferencia de las obligaciones democráticas a organizaciones privadas es, por mucho, más peligroso que someter las políticas públicas a las fuerzas del mercado y la mercantilización. Al detallar esta lógica, revela cómo estás acciones, en

SARA ANGEVINE es profesora adjunta de ciencias políticas en el Whittier College. Se especializa en política estadounidense, relaciones internacionales y la relación entre las mujeres y la política.

última instancia, invalidan al Estado como un árbitro de la justicia.

El libro comienza con una explicación de cómo el gobierno de Estados Unidos se ha convertido en un Estado privatizado. El presupuesto del país ha crecido exponencialmente en los últimos sesenta años, mientras que la fuerza laboral se ha mantenido relativamente constante. Cordelli resalta la única área del Estado en donde sí ha existido un incremento considerable: los contratos laborales externos. Por ejemplo, muestra que el Departamento de Defensa de los Estados Unidos emplea entre 700,000 y 800,000 trabajadores federales civiles, y entre 620,000 y 770,000 trabajadores por contrato externo de empresas con fines de lucro —casi una proporción uno a uno. Aunque de inmediato se podría pensar en el contratista militar Academi (antes llamado Blackwater) y el antiguo dilema que los estados enfrentan al contratar soldados mercenarios, estas subcontrataciones están generalizadas a lo largo de todos los bienes y servicios del gobierno. En esencia, los gobiernos están externalizando su trabajo a organizaciones con y sin fines de lucro, promoviendo así un sistema dependiente que Cordelli estudia hacia los últimos capítulos de su libro. Mientras que el gobierno ha crecido en cuanto a su responsabilidad y acciones, los actores —la gente y las organizaciones— que encarnan y cumplen estas responsabilidades no son funcionarios públicos sino contratistas.

Cordelli analiza el "Estado privatizado", su concepto central, en las tres secciones del libro. En la primera, utiliza teoría política para explicar su argumento, que cubre los peligros de un estado privatizado para la legitimidad democrática. En la segunda sección, desarrolla cómo la autorización del poder, la representación de intereses y el dominio de la gobernanza pública son violados cuando se externaliza la gobernanza. La sección final describe cómo las prácticas de donadores privados y fundaciones podrían ser utilizadas de mejor forma para reparar las desigualdades sociales y políticas en EU. El capítulo final sugiere nuevos enfoques para volver a legitimizar la administración pública y, de esa forma, recuperar la confianza de los estadounidenses en su gobierno. *The Privatized State* será de provecho para quienes buscan reformar la administración pública, teorizar sobre cómo la privatización afecta la representación y mejorar la gobernanza democrática.

Cordelli define acertadamente esta privatización, este crecimiento en la externalización, como transformativa en la práctica de gobernar.

En la parte uno, Cordelli inicia con algunos supuestos fundamentales tomados de la teoría política liberal que abordan la relación entre democracia, justicia y la soberanía. Por ejemplo, el estado de derecho —la voluntad colectiva y compartida de la gente— representa la legitimidad democrática porque los individuos lo eligen en vez de vivir fuera de la sociedad en un estado de naturaleza sin ley. Cordelli enfatiza el principio democrático de que la gente seguirá las reglas si han tenido voz en cómo se han creado dichas reglas. La gente confía a los funcionarios públicos la ejecución de estas leyes comunes por ser representantes del Estado.

Asimismo, argumenta que el Estado es necesario para ejercer una justicia legítima, y si las personas no pueden confiar en que la proporcionen, entonces quizá deberían vivir en un estado de naturaleza, fuera de la sociedad civil. Las responsabilidades, acciones y decisiones públicas no pueden ser confiadas a actores privados argumentando cuestiones morales o pragmáticas porque, afirma Cordelli, existe una "conexión fundamental y moralmente necesaria entre la justicia y la acción pública". De alguna forma, Cordelli marca la diferencia entre la obligación moral y el público por su rol.

Este razonamiento es fundamental para el argumento de la autora: privatizar a los agentes que ejercen el estado de derecho —desde soldados hasta trabajadores sociales— resta legitimidad a la democracia. Esta es una consecuencia de quitar a los ciudadanos del proceso de toma de decisiones; los contratistas externos al gobierno no tienen responsabilidad ante los ciudadanos, solo hacia sus clientes. Cordelli afirma que cuando se privatizan las obligaciones de la administración pública, la sociedad democrática sacrifica su propia legitimidad y regresa a un estado sin sociedad. La autora desacredita la idea de que la privatización de las funciones públicas conduce a una mayor eficiencia y eficacia.

En la segunda sección, que lleva el mismo nombre del libro "The Privatized State", Cordelli evalúa las bases del gobierno representativo —los dominios de la autorización, la agencia representativa y la actividad delegada— que han sido afectadas por la privatización y han resultado en numerosas violaciones al principio democrático. Cuando los gobiernos contratan a organizaciones privadas, la relación puede dañar tanto al Estado como a esas organizaciones. Cordelli examina si los actores privados contratados por el gobierno tienen no solo la autoridad para actuar en nombre del gobierno, sino también la autorización moral.

Por ejemplo, Cordelli empieza a analizar el problema de la agencia representativa preguntando: "¿Tienen los actores privados la autoridad o la capacidad de ejercer ciertas formas de poder o de tomar ciertas decisiones" en representación de la república? ¿Son

en realidad capaces de actuar "en nombre de las personas a quienes el gobierno debe representar"?

Aunque admite que los funcionaros electos no siempre sirven "con el mejor de los intereses" a sus electores, Cordelli argumenta que la diferencia en la intencionalidad y los intereses entre los representantes elegidos y los contratistas privados resulta en una violación a la democracia. Cuando la intención y el interés están divorciados del bien público, la legitimidad de la gobernanza democrática es socavada. "Diferentes roles institucionales... aportan agentes con diferentes razones motivadoras, posiblemente en conflicto, para actuar", explica. Estos conflictos de interés perjudican la relación democrática entre ciudadanos y sus gobiernos.

La sección final, "Más allá del Estado privatizado", ofrece un mapa para regresar a un Estado democrático justo y legítimo. Cordelli empieza por redefinir la relación entre el estado y los actores privados. En un Estado privatizado como los Estados Unidos, dice ella, la filantropía es una avenida viable para crear una sociedad más justa y equitativa, pues "dentro de estas sociedades privatizadas... los más adinerados se benefician de los recortes a los servicios públicos que perjudican a los pobres". Para inspirar estas donaciones filantrópicas, Cordelli esboza políticas que el Estados podría implementar para dirigir mejor las donaciones que atienden la desigualdad. En el estado actual, potencialmente cualquier donativo califica como una deducción impositiva. Esta política crea una falsa equivalencia, según Cordelli, entre las causas caritativas. Sugiere la creación de más incentivos (como deducciones de impuestos) y costos para dirigir la forma en que estas donaciones se dispersan, para así servir mejor al público que ha sido dañado por la privatización del Estado. A través de este capítulo y la sección en general, la voz de Cordelli promueve el valor y la importancia de preservar el Estado democrático que se sirve de ciudadanos responsables y activos.

De forma cuidadosa e incluso conservadora, Cordelli ofrece tres estrategias para salir del Estado privatizado y regresar a la gobernanza democrática legítima. En primera instancia, y tal vez la más aspiracional de las tres, sugiere pasar enmiendas constitucionales que prohíban al gobierno externalizar el trabajo de gobernar. Ejemplifica mostrando por qué solo los funcionarios de gobierno, autorizados y responsabilizados con la tarea de gobernar, deben ejecutar ese trabajo.

Segundo, haciendo eco del Pendelton Act de 1883, que establecía una selección de funcionarios basada en el mérito, Cordelli exige una educación más robusta para los servidores públicos. Estos puestos, ella cree, deben ser más valorados en la comunidad y, tomando como inspiración el modelo de la École Nationale d'Administration (ENA) en Francia, le pide al Estado que acoja y genere una cultura de orgullo y solidaridad hacia los servidores públicos.

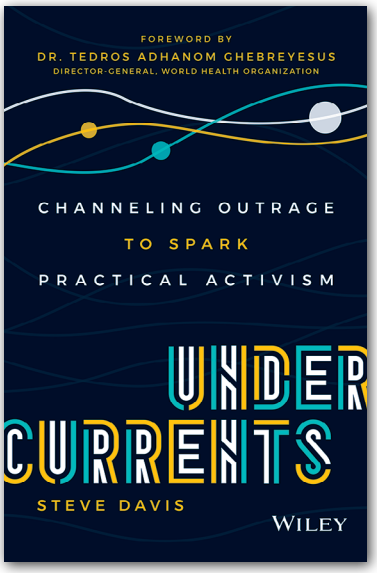
Por último, Cordelli presenta cuatro requisitos para finalmente legitimizar la administración pública. Primero, llama a la creación de un sistema formal descendente de controles sobre la toma de decisiones regulada por la autoridad legal. En segundo lugar, debe haber una definición de roles más clara y rígida que demarque las diferencias entre quienes sostienen un puesto público y los contratistas privados. En tercero, Cordelli solicita que se optimice el proceso democrático de toma de decisiones y la burocracia que la ejecuta. El cuarto requisito, para complementar la estructura formal descendente, Cordelli argumenta que debe haber un procedimiento ascendente más fuerte, que pueda validar el poder de la autoridad administrativa. Cuando la gente se siente alejada de su poder en el proceso de gobernar, sienten una desconexión más grande con la democracia.

Cordelli concluye ofreciendo formas para extender las expectativas de la rendición de cuentas democrática que los ciudadanos aplican a los miembros del congreso y cualquier funcionario responsable de ejecutar la voluntad del pueblo. Aunque la responsabilidad de "supervisar" si recae en el congreso, esta norma perpetúa lo que Cordelli señala como un enfoque descendente que atiende solo parcialmente la relación vivida entre los servidores públicos y las personas que representan. Argumenta la necesidad democrática de establecer sistemas laterales y ascendentes de supervisión de la administración pública, por ejemplo, su sugerencia de crear jurados ciudadanos elegidos aleatoriamente con el poder de informar, dirigir e incluso vetar la interpretación de políticas por parte de agencias públicas, esto a través de un "proceso de deliberación apropiado". Partiendo de la recepción positiva que algunos estados han tenido al constituir comités públicos para deliberar sobre asuntos como la mejor forma de distribuir camas y ventiladores para las unidades de cuidados intensivos, y la transparencia del conteo de casillas electorales, estas recomendaciones podrían ayudar a revertir la ola de descontento cívico que se extiende a través de los Estados Unidos.

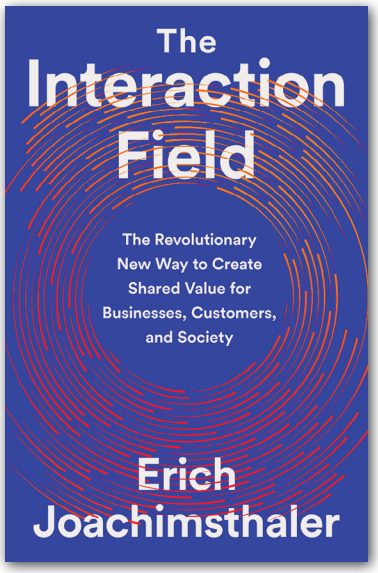
The Privatized State articula el razonamiento políticos detrás de cómo y por qué necesitamos reformar la administración pública. Cordelli muestra cómo la privatización —la creciente externalización del trabajo por parte del gobierno— ha transformado el acto de gobernar y ha socavado la legitimidad de la ley y la transparencia de la justicia. Este texto, denso en teoría, aporta una nueva y detallada rúbrica para evaluar la práctica de un Estado democrático, y redibuja las fronteras entre lo público y lo privado para asegurar su continuidad. Su argumento central, en última instancia, exige al gobierno democrático que regrese a gobernar y sea más transparente en el proceso. Dado que Cordelli responsabiliza a los ciudadanos del gobierno que ellos mismos crean, tal vez no es sorpresivo que, al final, espera que nos unamos a su causa. ■

LIBRERO DIGITAL

Tres nuevos libros destacados en Internet analizan cuestiones críticas y avances intersectoriales que pueden inspirar el cambio social. Uno de ellos examina el trasfondo del activismo pragmático, otro propone la interacción como nuevo modelo de negocio y un tercero aboga por nuevas tácticas en la filantropía. Lea algunos extractos de estos libros en ssires.tec.mx



En su libro más reciente Undercurrents: ***Channeling Outrage to Spark Practical Activism***, el profesor de la Escuela de Negocios de Stanford Steve Davis defiende la importancia del "activismo práctico", en el que tanto las acciones grandes como las pequeñas allanan el camino hacia el cambio social a largo plazo. Davis examina lo que él llama las cinco "corrientes subterráneas" globales, o macrotendencias, que están acelerando la forma en que los ciudadanos de todo el mundo pueden convertir su indignación en acción. Entre ellas se encuentra el modo en que las economías globales cambiantes están abriendo nuevas oportunidades para el emprendimiento y cómo las herramientas digitales están proporcionando nuevas vías para el activismo (Wiley, 2020).



Erich Joachimsthaler, fundador y director general de la empresa de negocios estratégicos Vivaldi, ofrece un nuevo modelo empresarial y operativo para promover la creación de valor compartido para todos en ***The Interaction Field: The Revolutionary New Way to Create Shared Value for Businesses, Customers, and Society***. Su objetivo es reorientar la forma en que los líderes empresariales entienden el "valor" proponiendo un enfoque de "campo de interacción" en el que las empresas generan y se benefician de las interacciones y los intercambios de datos entre múltiples personas y grupos, desde los clientes y las partes interesadas hasta los proveedores y los competidores. (Public Affairs, 2020)



En ***Philanthropy Revolution: How to Inspire Donors, Build Relationships, and Make a Difference***, la empresaria y filántropa Lisa Greer aboga por basar la recaudación de fondos y las donaciones en la humanidad. Entretejiendo memorias con anécdotas personales de destacados filántropos y conocedores del sector, muestra cómo las tácticas de recaudación de fondos han sido ineficaces con las generaciones más jóvenes de donantes, que anhelan conexiones orgánicas y colaboraciones basadas en el valor en lugar de galas superficiales y costosas. Las tácticas para las relaciones con los donantes, argumenta, deben centrarse en relaciones construidas a partir de una profunda confianza. (Harper Collins, 2020).

ÚLTIMA MIRADA

IMÁGENES QUE INSPIRAN



Foto de Pedro Pardo/AFP via Getty Images

Esperanza en el horizonte

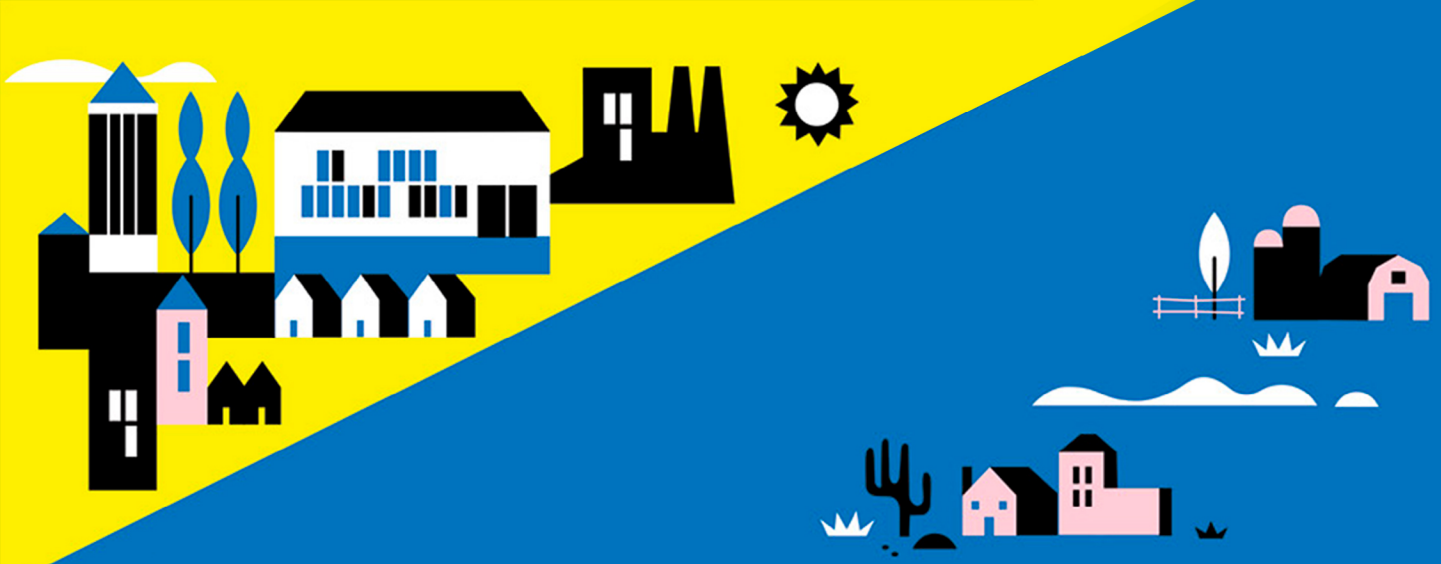
POR MARCIE BIANCO / TRADUCCIÓN POR LETICIA NERIA

Una trabajadora de la salud en el Colegio Militar en Ciudad de México, México, recibe la vacuna contra COVID-19 de Pfizer/BioNTech el 27 de diciembre de 2020, casi tres semanas después de que la primera dosis fuese inyectada en el brazo de una abuela de 91 años en Coventry, Inglaterra.

Las estadísticas indican que México ocupa el cuarto lugar en número de muertes relacionadas con COVID-19, después de Estados Unidos, Brasil e India. Las naciones ricas de Norteamérica y Europa han comprado la mayoría del suministro disponible de vacunas aprobadas contra el coronavirus. Algunos países, como el Reino Unido y Canadá, han comprado tres o cuatro veces el número de dosis necesarias para atender a sus respectivas poblaciones. Este acaparamiento ha obligado a naciones en Latinoamérica, África y Asia a esperar por más tiempo para adquirir la vacuna.

Stanford SOCIAL INNOVATION Review

En Español



Las mejores guías, casos de estudio, investigaciones y más, directo a tu correo con el Boletín SSIRñ.

¡Suscríbete gratis!

ssires.tec.mx/boletin





Stanford SOCIAL INNOVATION Review
En Español