



GAFAS MORADAS PARA  
INNOVAR LA EQUITAD  
DE GÉNERO EN MÉXICO

Patricia Torres y Luz María Velázquez



DAR PASO A LA INCLUSIÓN  
DE PERSONAS CON  
DISCAPACIDAD EN CHINA

Fan Li y Sally Ren



LA RELACIÓN ENTRE LA  
DESIGUALDAD Y EL  
COLONIALISMO EN JAPÓN

Nagatsugu Asato & Nobuo Shiga

# StanfordSOCIAL INNOVATIONReview

*En Español*

SSIRN #11  
VOL. 3, No. 11



## La moda circular no da la talla

PLUS



Tecnológico  
de Monterrey



Plumas pintando cielos:  
integrar a las comunidades  
locales con la conservación



SSIR #11 • VOL. 3, No. 11

# contenido

38

## La moda circular no da la talla

Ken Pucker, ex COO de Timberland, debate si la industria de la moda realmente puede cumplir con la promesa de un modelo de negocio circular.



46

## Recuperar el rumbo de los ODS

AMANDA WILLIAMS,  
PATRICK HAACK Y KNUT HAANAES

A nivel mundial, las iniciativas en favor de los ODS están fracasando. ¿Qué pueden hacer las empresas para remediar la situación?



56

## De hacer el bien a ser buenas organizaciones

SHAWN POPE  
Y PATRICIA BROMLEY

Actualmente se espera que las organizaciones sin fines de lucro trasciendan sus misiones para adoptar un conjunto más amplio de compromisos y valores. Este movimiento está reconfigurando el sector de maneras sorprendentes.



EN PORTADA  
Ilustración de Eric Nyquist

## SECCIONES

4 **NOTA DEL EDITOR**

Celebrar el cambio

5 **SSIRÑ ONLINE**

Transformar el envejecimiento

6 **QUÉ HAY DE NUEVO**

Cuando la naturaleza se encuentra con la crianza / Documentar la historia de las personas indígenas / Salud para todes

**INFORME DE CAMPO**

## ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

10 **Gafas moradas para innovar la equidad de género en México**

El mejor punto de partida para crear soluciones innovadoras hacia la equidad de género es ver con claridad los desafíos que enfrentamos.

PATRICIA TORRES Y LUZ MARÍA VELÁZQUEZ

14 **Dar paso a la inclusión de personas con discapacidad en China**

Coaliciones de empresas y organizaciones sin fines de lucro están impulsando la inclusión de personas con discapacidad de forma distinta.

FAN LI Y SALLY REN

17 **La democracia requiere una reconciliación racial**

Es fundamental que exista un resarcimiento integral para hacer realidad los más altos ideales democráticos de Estados Unidos.

NICOLE CARTY, ARIA FLORANT Y VIKAS MATURI

20 **La relación entre la desigualdad y el colonialismo en Japón**

El colonialismo ha contribuido a mantener desequilibrios de poder entre Okinawa y el resto de Japón, pero hay un camino para superarlo a través del cambio político.

NAGATSUGU ASATO &amp; NOBUO SHIGA

## ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

23 **Plumas pintando cielos: integrar a las comunidades locales con la conservación**

Tivú, una organización dedicada al rescate de aves en Chiapas, México, promueve la conservación y sostenibilidad en las comunidades locales al generar conocimiento y conciencia sobre la relación entre las personas y su entorno natural.

ÁNGEL CABRERA

**Serie Global:**  
EN BÚSQUEDA  
DE LA EQUIDAD



P. 26

**CASO DE ESTUDIO**28 **La sociedad abierta bajo amenaza**

Después de más de tres décadas de promover la democracia liberal, Open Society Foundations se ve a sí misma a la defensiva. ¿Pueden una reestructuración estratégica y un nuevo liderazgo cambiar el rumbo?

PAUL HOCKENOS

**PUNTO DE VISTA**64 **La visión satelital de la sustentabilidad**

Los satélites pueden reestructurar la información sobre normas ambientales, sociales y de gobernanza.

BEN FILEWOD, MURRAY COLLINS, SIMON DIKAU, ALEXIS MOYER Y LUCA TASCHINI

67 **INVESTIGACIÓN**

**La mujer invisible / ¿Por qué fallan las colaboraciones?**

**LIBROS**70 **La pobreza persiste por nuestra culpa**

*Poverty, by America*  
de Matthew Desmond  
LYDIA BURLESON

72 **Organizaciones... ¡Otra vez!**

*Understanding Organizations ... Finally!*  
de Henry Mintzberg  
BOB HININGS

75 **ÚLTIMA MIRADA**

**El alivio de una sopa**

# Nota del editor

## Celebrar el cambio

¡ESTAMOS DE FIESTA! Con esta edición número 11 de *Stanford Social Innovation Review en Español* celebramos nuestro tercer aniversario y les compartimos algunas noticias y cambios significativos.

Han pasado tres años desde que el Tec de Monterrey, en alianza con la Universidad de Stanford, publica y difunde conocimiento sobre innovación social de forma gratuita y accesible para toda América Latina y España. Frente a este hito tan significativo, lanzamos una campaña de fondeo masivo que nos permite continuar con nuestra misión de inspirar a agentes de cambio a transformar nuestra región. Esta campaña es también una forma de celebrar el impacto que tiene la revista en nuestras y nuestros lectores. Ha sido inspirador y muy motivante descubrir que la innovación social no solo habla nuestro propio idioma, sino que, además, cobra vida a través de personas que la ponen en práctica en regiones tan distantes como Cali, Colombia, La Paz, Bolivia, Santiago de Chile y Chiapas, México; desde proyectos de saneamiento de agua, hasta medición de impacto y programas de ingeniería con enfoque social. Los invitamos a conocer más sobre nuestra campaña de fondeo masivo aquí: <https://ssires.tec.mx/es/donar>

Esta edición no solo celebra el impacto local de nuestra revista, sino también su visión global. Publicamos cinco reportes de campo que conforman la primera serie global de SSIR, “En búsqueda de la equidad” con artículos originales de México, China, Japón, Estados Unidos. En conjunto, estas historias ayudan a pintar una imagen de cómo podría ser la equidad global y cómo los innovadores locales alrededor del mundo están trabajando para equilibrar la balanza y fomentar mayor inclusión. Este es resultado de un equipo global de editores y autores poniendo su conocimiento y aprendizajes al servicio del resto del mundo. A diferencia de cualquier otra serie que hayamos publicado antes, estará disponible simultáneamente en

inglés, chino, español, coreano, portugués y árabe. Los invitamos a seguir la serie completa aquí: <https://ssires.tec.mx/es/en-busqueda-de-la-equidad-global>

Por último, en el número pasado, el cual celebra los 20 años de SSIR, anunciamos que Eric Nee, el editor en jefe de la revista y David Herbick, director de arte, dejarían la revista. Ahora nos complace anunciar que Nicholas Jackson se ha unido a SSIR como nuevo editor en jefe y David Armario se ha incorporado como nuevo director de arte. Sabemos que estos cambios refrescan las posibilidades de lo que puede ofrecer nuestra revista, al mismo tiempo que nos hacen sentir agradecidos con el legado de Eric y David, quienes siempre será recordados por haber aportado prestigio y la belleza a SSIR.

En este espíritu de cambio, los invitamos a hojear con calma esta edición y prestar atención al nuevo diseño de la revista. Podrán apreciar que David ha dejado más espacios en blanco, logrando que las páginas sean más agradables a la vista y los artículos más fáciles de leer. Además, creó un diseño más contemporáneo para que todas nuestras secciones sean más dinámicas y visualmente atractivas. Por último, aumentó el número y la importancia de las ilustraciones para darle una visión más creativa. Esperamos de corazón que la disfruten mucho.

Lo único que no cambia en SSIR es nuestra misión. Seguimos ofreciendo conocimiento y sentido de comunidad a todas las personas involucradas en el cambio social. Nuestra visión es que los agentes de cambio que participan en todos los sectores de la sociedad (organizaciones sin fines de lucro, gobierno y empresas) puedan acercarse a SSIR para inspirarse, compartir nuevas ideas y prácticas, criticar las existentes y, lo más importante: aprender unos de otros.— ANDREA GONZÁLEZ AGUILAR Editora en Jefe SSIR en Español



Cynthia Villarreal  
DIRECTORA DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE Y VINCULACIÓN

Andrea González  
EDITORA EN JEFE SSIR®

Carla Aguilar  
EDITORA ADJUNTA SSIR®

Nicholas Jackson  
EDITOR EN JEFE Y DIRECTOR  
DE PUBLICACIÓN

Jenifer Morgan  
EDITORA DE EDICIONES  
GLOBALES SSIR

EDITORA DE CONTENIDO DIGITAL  
EDITORES DE ESTILO  
COMMUNITY MANAGER

Aleisabel Ruiz  
Manuel Tovar  
María José González  
Sophia Vera

BRAND MANAGER  
DISEÑADOR WEB  
DISEÑADOR EDITORIAL  
TALENTO Y EXPERIENCIA

Marcel Grimaldo  
José de los Santos  
Jesús Quiroga  
Nancy Mata

ASESORES DE PLANEACIÓN  
ASESORA DE PATROCINIOS  
ASESORA JURÍDICA  
ASESORA DE ABASTO

Martín Cueva  
Jonathan Acevedo  
Fernanda Malanco  
Rocio Ocampo  
Sonia García

COMITÉ EDITORIAL SSIR®: Camilo Cantor • David Gómez • Claudia Ibarra • Jairo A. Ruiz

COMITÉ DE TRADUCTORES SSIR®: Trena Brown • Carlos Calles • Leslie Cedeño • Ángela Mariscal • Leticia Nería • Jorge Treviño

EQUIPO DE DESARROLLO FILANTRÓPICO: Karla Giordano • Jorge Villarreal • Alejandro Morales • Adrián Piñon • Rosa Garza • Ximena Martínez

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 Mesckell, *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 FILANTROPIA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

CO-DIRECTORES  
DE LA FACULTAD  
Woody Powell  
Rob Reich  
Robb Willer

EQUIPO PACS

Cristina Alfonso, Erinn Andrews, Haifa Badi-Uz-Zaman, Lucy Bernholz, Sawako Sonoyama  
Clarín, Valerie Dao, Kathryn Davis, Davey Kim, Lisa Kohara, Elyse Lee, Heather Lord, Joe  
Mernyk, Toussaint Nothias, Nirithy Magal, Djurdja Jovanovic Padejski, Nathaniel Persily,  
Heather Robinson, Christian Seelos, Rebecca Shamash, Priya Shanker, Eva Woo

CONSEJO CONSULTIVO DEL CENTRO DE FILANTROPIA 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



SELECCIÓN DE CONTENIDO EXCLUSIVO EN [HTTPS://SSIRES.TEC.MX/ES](https://ssires.tec.mx/es)Síguenos en Twitter  
@ssirespanol o [twitter.com/ssirespanol](https://twitter.com/ssirespanol)Síguenos en Instagram  
[ssires.tec.mx](https://www.instagram.com/ssires.tec.mx)Stanford Social Innovation Review  
en Español

# SSIRñOnline

## Transformar el envejecimiento

Innovaciones que reconocen el potencial de las personas mayores, favorecen la intergeneracionalidad y promueven comunidades inclusivas.

Serie publicada con el patrocinio de



Fundación  
Saldarriaga  
Concha

**“Combatir el aislamiento con creatividad”**

**“Acabar con la epidemia de la soledad, dos generaciones a la vez”**

**“El aprendizaje a lo largo de la vida y la integración de grupos de edad en la educación superior”**



[ssires.tec.mx/transformar-el-envejecimiento](https://ssires.tec.mx/transformar-el-envejecimiento)

# QUÉ HAY DE NUEVO

## Nuevos enfoques al cambio social

### PRIMERA INFANCIA

## Cuando la naturaleza se encuentra con la crianza

**Al predecir la vulnerabilidad, las ciencias biológicas pueden ayudar a familias, comunidades, personal médico y legisladores a desarrollar soluciones más efectivas para las enfermedades mentales en la infancia.**

SARAH MURRAY • TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

Imaginen que pudiéramos descubrir a los infantes con mayor riesgo de desarrollar trastornos mentales debilitantes; incluso, detectarlos antes de la aparición del primer síntoma. Piensen cómo ese conocimiento podría ayudar a padres, escuelas, organizaciones sin fines de lucro y organismos de servicios de salud a diseñar intervenciones más apropiadas y específicas. Actualmente, gracias a los avances en las investigaciones más recientes dentro del campo de la epigenética (modificaciones externas al ADN que activan y desactivan los genes), estamos un paso más cerca de lograr lo anterior.

Michael Meaney, profesor de medicina en el Instituto Douglas de Salud Mental de la Universidad McGill, así como ganador del premio de un millón de dólares por parte de la investigación Klaus J. Jacobs, es el motor detrás de esta investigación.

Su trabajo está basado en el entendimiento de que las adversidades en la infancia, como la pobreza o el abuso (e incluso las experiencias de los ancestros del infante), pueden afectar cómo las células leen los genes. Ello impide que los niños desarrollen respuestas saludables al estrés y los deja vulnerables a los trastornos mentales.

Estos efectos biológicos, encontró Meaney, dejan marcadores químicos que los científicos pueden medir usando un hisopo simple para recoger saliva y unas pocas células del interior de la mejilla de cualquier persona.

Es importante señalar que no todos los infantes que enfrentan la adversidad tienen el marcador, dice Anne Petersen, una científica conductual y profesora de investigación en la Universidad de Michigan. Ello significa que algunos niños expuestos a la adversidad son más vulnerables que otros.

Identificar a quienes corren mayor riesgo es crítico, argumenta Meaney. “Necesitamos tratar a los niños individualmente y no a las condiciones”, comenta. “El punto es tratar de discernir la vulnerabilidad a un nivel individual del infante y no simplemente depender de las condiciones globales que predicen un aumento de riesgo”.



## LA PERSPECTIVA DE UNA INVERSIÓN SOCIAL

AUNQUE POCAS VECES se vuelven noticia, los trastornos mentales afectan a millones de niños, niñas y adolescentes. De hecho, mundialmente, un 20% de la población joven padece de un trastorno mental, según la Organización Mundial de Salud, y la mitad aparece antes de los catorce años. Los trastornos mentales pueden descarrilar a los infantes en una etapa crítica de sus vidas, lo que dificulta que se conviertan en miembros saludables y comprometidos de la sociedad. Potencialmente, lo anterior implica una gran carga emocional y financiera en sus familias.

“Es extremadamente importante, desde una perspectiva de inversión social, hacer esto bien”, dice Petersen. “Es muy costoso tener a estos niños lastimados que después se convierten en adultos lastimados”.

## UN NUEVO MUNDO DE TRATAMIENTOS

MÉDICOS PIONEROS han dado grandes pasos en el desarrollo de programas cada vez más efectivos que traten los efectos de la pobreza entre jóvenes y otros tipos específicos de adversidad. Sin embargo, estos tratamientos pueden no ser efectivos para todos los niños vulnerables de cualquier edad. Para las familias, los médicos y otras personas, la aplicación de la ciencia al problema de trastornos mentales durante la infancia abre un nuevo mundo de tratamientos. De la misma forma que científicos están desarrollando tratamientos personalizados para el cáncer, la epigenética les permitirá crear intervenciones hechas a medida para individuos o grupos específicos.

“Con base en la ciencia, podemos desarrollar nuevas ideas y llevarlas a profesionales de la salud que están enfrentando problemas con infantes cuyas intervenciones no están funcionando”, dice Jack Shonkoff, profesor de salud y desarrollo infantil en el Centro del Infante en Desarrollo, perteneciente a la Universidad de Harvard. La iniciativa de Shonkoff, llamada *Frontiers of Innovation* (Fronteras de la innovación), está laborando para entender las consecuencias del trauma infantil y determinar qué provoca cambios en el desarrollo de los niños. “La ciencia puede ayudarnos a ser más precisos sobre por qué estamos haciendo las cosas que estamos haciendo”, dice.

Intervenciones como el programa de visitas al hogar *Nurse-Family Partnership* (Colaboración Enfermería-Familia) también se beneficiarán de los avances epigenéticos. Fundada a partir del trabajo de David Olds (profesor de pediatría, psiquiatría y medicina preventiva en la Universidad de Colorado y uno de los socios de Meaney), la organización ayuda a madres primerizas de bajos recursos a afrontar el embarazo de mejor manera. Les proporciona capacitación y apoyo, enfocados en la salud y el desarrollo de su bebé, y da seguimiento hasta que el hijo o hija cumple dos años.

“Digamos que encuentras a individuos con una configuración de vulnerabilidad genética particular y conoces que ciertos tipos de experiencias les conducirán a un desarrollo riesgoso”, dice Olds. “Entonces podrías enfocarte en ese segmento de la población”.

Shonkoff se refiere a la depresión materna como una ejemplificación de que, en el futuro, las intervenciones tradicionales podrían verse radicalmente distintas. Cuando una mamá está deprimida, puede mostrarse indiferente a su hijo de una forma consistente, algo que a la larga podría afectar el comportamiento y el estado emocional del infante. Hoy, dado que las investigaciones conductuales nos dicen que la depresión materna es lo que afecta el comportamiento del hijo, una intervención estándar podría ser la de tratar dicha depresión.

“Pero un clavado más profundo a la ciencia podría sugerir qué niños son más sensibles a la poca atención de la madre”, dice Shonkoff. “Eso nos permitiría desarrollar diferentes tratamientos infantiles basados en sus predisposiciones genéticas ante la adversidad y sus niveles individuales de resiliencia”.

Meaney enfatiza que las pruebas biológicas deben ser vistas como parte de un rango de medidas ante la vulnerabilidad. “No debe ser únicamente en un nivel biológico”, dice. “Pero sí debe ser al nivel del individuo. Y lo que yo puedo contribuir es la biología; esa es mi parte del rompecabezas”.

Como con cualquier intervención que esté específicamente dirigida, emergen algunas cuestiones éticas. “Cuando reduces esto al nivel biológico, quieres asegurarte de que los riesgos potenciales de estigmatización estén pensados con mucho cuidado”, dice Olds. “Este es un problema general que todos debemos de considerar”.

Sin embargo, un mejor conocimiento del tema preparará el camino para soluciones más efectivas. Saber cuándo los niños están en riesgo empoderará a los padres para actuar. Si las pruebas biológicas pueden resaltar la vulnerabilidad, también podrían confirmar cuando ciertas técnicas de crianza fortalecen exitosamente la resiliencia mental del infante. Al mismo tiempo, para los profesionales médicos, las perspectivas sobre la epigenética podrían ayudar a reducir tratamientos farmacológicos innecesarios.

Quizá, saber qué infantes están en mayor riesgo nos permitirá enfocar nuestros recursos limitados hacia donde pueden ejercer la mayor diferencia. Hacer esto significa progresar más en la lucha para prevenir el desarrollo de condiciones mentales debilitantes de por vida. Al final, aumentaremos la cantidad de individuos que logren llevar vidas más sanas y productivas.●

SARAH MURRAY (@seremony) es periodista freelance, colaboradora frecuente en el *Financial Times* y el *Economist Group*. También ha escrito para muchas otras publicaciones, tales como *Stanford Social Innovation Review*, *The New York Times*, *South China Morning Post* y *The Wall Street Journal*.



## ARTE Y CULTURA

# Documentar la historia de las personas indígenas

**Native Bound Unbound está documentando de manera digital la historia olvidada de las personas indígenas a lo largo de todo el continente americano.**

TIM KEARY • TRADUCIDO POR LESLIE CEDEÑO

**P**ara el historiador Estevan Rael-Gálvez, la historia no es tan solo un registro del pasado. Es un recuento que nos enseña y nos permite aprender no solo de los triunfos, sino también de las atrocidades inhumanas.

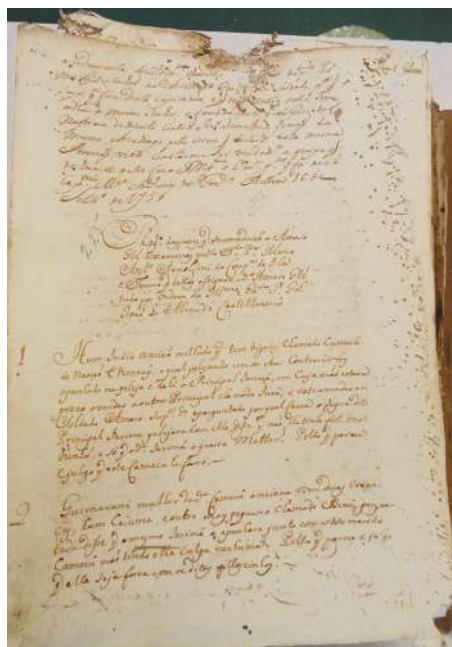
Este atributo significativo de la historia inspiró a Estevan Rael-Gálvez a crear el proyecto de archivo digital Native Bound Unbound, dedicado a documentar la vida de los indígenas esclavizados en América entre los siglos XV y XIX.

La trata de esclavos trasatlántica comenzó en 1495, cuando los colonizadores españoles capturaron a 1,600 indígenas del Caribe. Dichos nativos, entre los que se encontraban niños, fueron enviados a España para ser vendidos o “distribuidos” entre los españoles que ocupaban las islas.

Native Bound Unbound tiene su origen en décadas de investigación histórica realizada por Rael-Gálvez y enfocada en México, el norte de Nuevo México y el sur de Colorado. Sin embargo, el proyecto se estableció como tal en enero de 2022, tras obtener una subvención de 1.5 millones de dólares de la Fundación Andrew W. Mellon en diciembre de 2021. Actualmente, lo alberga la School for Advanced Research (Escuela para la Investigación Avanzada) de Santa Fe, Nuevo México, donde Rael-Gálvez forma parte de la junta directiva. El proyecto se encuentra en su fase inicial de construcción. Rael-Gálvez y un equipo de aproximadamente 50 voluntarios están compilando un repositorio centralizado de registros digitales sobre la vida de las personas esclavizadas a partir de materiales recopilados de bibliotecas, museos y colecciones personales de todo el mundo.

“En conjunto, toda esta información archivística y expresiones culturales abarcan las historias indelebles de personas, lugares y momentos en el tiempo que, reunidos, reflejan una narrativa única tanto de la brutalidad sufrida como de la resistencia de aquellos que experimentaron la esclavitud”, afirma Rael-Gálvez, quien también funge como director ejecutivo e investigador principal del proyecto.

Algunos voluntarios procesan materiales de fuentes primarias y secundarias recopilados en América del Norte, América del Sur, Europa y el Caribe. Otros transcriben y traducen documentos al inglés, español, portugués y francés. Asimismo, un grupo de programadores voluntarios construyen el sitio web a través del cual tanto académicos como descendientes de indígenas esclavizados y el público en general podrán acceder al repositorio.



Un documento de 1739 detalla una redada para capturar esclavos en la Amazonia.

Por su parte, Guillaume Candela, profesor adjunto de historia de América Latina colonial en la Universidad de Leeds, trabaja como consultor e investigador asociado del proyecto. Es el responsable de procesar las fuentes primarias provenientes del Río de la Plata durante los siglos XVI y XVII.

Para Candela, la labor de Native Bound Unbound va más allá de una mera preservación histórica, pues también busca reposicionar a los indígenas como protagonistas de sus propios relatos. “Una de las grandes misiones del proyecto es deconstruir el carácter colonial de los manuscritos de la época para resaltar el papel activo de los pueblos originarios de América tanto en el pasado como en el presente”, explica.

En la práctica, lo anterior implica analizar e interpretar las fuentes primarias para contar nuevamente los eventos desde la perspectiva de los pueblos indígenas, y no desde el punto de vista de los colonizadores. Candela ha identificado más de 700 perfiles indígenas que habían permanecido en “el olvido”. Cada uno de estos perfiles brinda a los descendientes de las comunidades indígenas la oportunidad de reconstruir su propia identidad cultural y su historia familiar: conocimientos que tradicionalmente quedaban confinados a la transmisión oral.

Esta mayor visibilidad y acceso a los relatos, observa Candela, “hará posible el avance en proyectos educativos y científicos de alto nivel, y beneficiará a los descendientes de estas comunidades tan oprimidas y explotadas”.

La Fundación Mellon es la única entidad financiadora de Native Bound Unbound. Según Justin Garrett Moore, oficial del programa Humanities in Place (Humanidades en su sitio) de Mellon, “Native Bound Unbound tiene el potencial de servir de herramienta para que los descendientes de indígenas americanos esclavizados accedan a la memoria generacional y se vean reflejados en la historia y en la esfera pública”.

También, investigadores como Linford D. Fisher, historiador de la Universidad Brown, destacan el enfoque crucial de Native



Bound Unbound en la historia de la esclavización de los indígenas en el continente americano. Se trata de una parte considerable “de la historia de la esclavitud que ha sido pasada por alto”, comenta Fisher, al considerar que se estima que entre 2 y 5.5 millones de indígenas americanos fueron esclavizados de 1492 a 1880.

El propósito último de Native Bound Unbound, según Rael-Gálvez, es convertirse en un sitio cultural que les permita a académicos y descendientes “recuperar y compartir la historia de la esclavitud indígena en América, elevando el lugar de una narrativa menos conocida que la del comercio transatlántico de esclavos que afectó a millones de africanos”. ●

TIM KEARY es un escritor y periodista independiente que se dedica a cubrir la innovación tecnológica y las cuestiones sociales.

## SALUD

# Salud para todes

**La ambiciosa iniciativa de la Universidad de Pennsylvania combina la innovación empresarial con la investigación en salud para abordar las desigualdades sanitarias que enfrenta la comunidad LGBTQ+, promoviendo la inclusión y desafiando los estereotipos.**

ABIGAIL LYNN • TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

**D**urante mucho tiempo, la comunidad LGBTQ+ ha sufrido disparidades tanto en salud como en atención médica en comparación con el público en general. Los estudios han mostrado que las personas de esta comunidad tienen peor salud física y mental que las poblaciones heterosexuales y cisgénero. El estudio Pride, aún en marcha, ha revelado que, históricamente, las preguntas sobre género y sexualidad han sido omitidas en formularios médicos. En consecuencia, se ha vuelto un reto proveer a las personas LGBTQ+ la atención que necesitan. La homofobia y la transfobia son barreras adicionales para el cuidado de la salud. Un reporte de 2022 del Centro para el progreso de Estados Unidos (Center for American Progress), encontró que más de 20% de las personas LGBTQ+ pospusieron un tratamiento debido a la discriminación del personal médico.

La Iniciativa de Salud Eidos LGBTQ+, presentada como un “laboratorio académico de emprendimiento social pionero en su tipo”, es un nuevo proyecto multidisciplinario de la Escuela de enfermería de la Universidad de Pennsylvania (UPenn) que busca soluciones para las desigualdades de salud de la comunidad LGBTQ+. Eidos, lanzada en enero 2022, es creación de José Bauermeister, profesor y director del Departamento de salud familiar y comunitaria de dicha escuela. Él visualiza Eidos como un centro para colaboraciones entre la academia, el sector empresarial, los actores políticos y los profesionales de la salud.

Eidos convoca a colaboraciones intersectoriales para ayudar a que proyectos relacionados directamente con personas LGBTQ+ pasen de la idea al mercado. Si bien muchas escuelas tienen oficinas de transferencia tecnológica que apoyan emprendimientos

de profesores, quienes trabajan en la salud LGBTQ+ requieren de mayor apoyo institucional. De manera similar, las empresas que necesitan servicios de investigación y desarrollo pueden asociarse con Eidos para acceder, en la universidad, a las investigaciones y la experiencia más reciente en salud LGBTQ+.

La Universidad de Pennsylvania proporcionó el financiamiento inicial, como parte de una inversión en toda la universidad, de 750 millones de dólares en terapias novedosas, iniciativas relacionadas con la salud, ingeniería de datos y ciencia. El financiamiento le ha permitido a Eidos concretar alianzas y contratar a veintidós personas. Además, docenas de profesores de las doce escuelas de UPenn también están afiliados al laboratorio.

Jessica Halem se unió a Eidos como directora sénior en junio de 2022 después de desempeñarse como la primera directora LGBTQ+ de la Escuela de Medicina de Harvard. Halem destaca el proyecto de condones de Eidos, llamado proyecto SLIP, como un ejemplo de la misión del laboratorio: ayudar a que una idea tenga un futuro comercial.

El Proyecto SLIP comenzó en el laboratorio de Bauermeister en 2018, después de discutir con colegas la disminución en el uso de condones en la comunidad LGBTQ+. Posteriormente, Bauermeister convocó a un grupo de expertos (Robert Carpick, experto en tribología funcional; Shu Yang, científica de materiales en la Escuela de ingeniería y ciencias aplicadas de UPenn; y el equipo del Centro Penn para la investigación del SIDA) para crear un mejor condón lubricado. El colectivo determinó que el hidrogel debía ser el material principal del condón. “Es muy biocompatible con el cuerpo”, dijo Willey Lin, director de proyecto de la Escuela de Enfermería de UPenn. “Hoy se usa para curar heridas al inyectarse dentro del cuerpo para liberar medicamentos”.

Es importante destacar que el hidrogel también puede ser cargado de medicamentos como el tenofovir, que previene y trata el SIDA. El equipo elaboró un doble hidrogel personalizado y ganó una patente por su invención.

Halem visualiza construir alianzas con cualquier persona que tenga una idea para mejorar las vidas de personas LGBTQ+. “No estamos comprometidos con un solo sector”, dice. “¿Qué pasaría si, dentro de cinco años, pudiera enumerar cien nuevas empresas emergentes creadas para y por la comunidad LGBTQ+ a las que Eidos haya ayudado?”

Entre las colaboraciones actuales de Eidos está una con TRACE, una aplicación construida por y para miembros de la comunidad transgénero para conectar entre sí durante la transición. El equipo de TRACE planea utilizar los datos relacionados a la salud trans, disponibles en Eidos, para atraer inversionistas.

Bauermeister espera que “Eidos pueda servir como un modelo para centros en universidades” que se enfoquen en otros problemas sociales urgentes. “Dentro de Penn”, agrega, “podría haber uno para transformar la justicia racial, la inestabilidad de vivienda y la desigualdad de género”. ●

ABIGAIL LYNN es una escritora médica freelance radicada en Filadelfia.

# INFORME DE CAMPO

Perfiles de acciones innovadoras

Serie  
Global:

EN BÚSQUEDA  
DE LA EQUIDAD



¡ARTÍCULO  
ORIGINAL EN  
ESPAÑOL!

## Gafas moradas para innovar la equidad de género en México

**El mejor punto de partida para crear soluciones innovadoras hacia la equidad de género es ver con claridad los desafíos que enfrentamos.**

LUMI VELÁZQUEZ Y PATRICIA TORRES

**S**omos Lumi y Paty. Aunque nuestras historias son diferentes, también tienen similitudes. Cada una de nosotras aporta una rica trayectoria en disciplinas tan variadas

como la docencia, la ética, la economía, la arquitectura y el diseño. A pesar de pertenecer a generaciones distintas, compartimos la cultura y las vivencias como mujeres mexicanas. Precisamente desde esta intersección observamos, experimentamos y entendemos la inequidad de género.

Provenimos de contextos distintos, ambos marcados por la tradición y las convenciones sociales sobre género. Lumi creció en un ambiente con fuertes raíces religiosas, donde los roles de género, especialmente los vinculados al cuidado, eran profundamente reforzados. En contraparte, Paty fue criada en un entorno con prácticas machistas. No obstante, a las dos nos alentaron a seguir nuestros estudios y ahí descubrimos un estímulo incesante para nuestra curiosidad e inquietud intelectual. Con el apoyo económico de nuestras familias y las becas que obtuvimos, avanzamos hasta conseguir nuestros doctorados. Esto contribuyó a nuestra autonomía económica y financiera.

Hace unos años, siendo parte de un comité de género, participamos en una actividad con el objetivo de crear conciencia sobre los sesgos de género en la atracción de talento. Asistieron treinta personas, entre ellas, gerentes, líderes institucionales e integrantes del comité de género al que pertenecíamos. Lumi presentó datos de la inequidad salarial entre hombres y mujeres, por ejemplo: “que las mujeres reciben un salario menor que los hombres por realizar un trabajo similar”. Cada asistente compartía si estaban de acuerdo o no con esa brecha.

De las treinta personas, solo nosotras y una persona más señalamos la inequidad e injusticia de género. Ante el asombro de las y los participantes, nuestras respuestas eran consistentes y opuestas a las de nuestros líderes, quienes nos miraban de forma sutilmente desafiante.

Este evento nos ofreció una revelación y nos hizo reflexionar sobre nuestras trayectorias de vida y nuestras ex-



periencias profesionales. Concluimos que era momento de asumir nuevos desafíos y emprender juntas para responder a preguntas importantes: ¿Cómo explorar otros entornos donde nuestra contribución pudiera ser más efectiva en la transformación hacia la igualdad de género?, ¿cómo desafiar las normas y barreras sociales para llegar hasta donde aspiramos estar, al mismo tiempo que colaboramos con otras mujeres para lograrlo?

El resultado fue la creación de 'All Women Coo', con el eslogan, "Gafas Moradas para innovar", una consultora boutique mexicana enfocada en fomentar la creatividad e innovación con perspectiva de género, dirigida a mitigar los impactos negativos que tuvo la pandemia en la vida de las mujeres. Nuestra organización se enfoca en promover y crear soluciones innovadoras desde una perspectiva de género, ayudando a las mujeres a crear redes y alianzas de tal forma que las organizaciones y empresas promuevan espacios para su empoderamiento.

### **LAS RAÍCES PROFUNDAS DE LA INEQUIDAD DE GÉNERO EN LATINOAMÉRICA**

La inequidad de género tiene raíces profundas y complejas en las estructuras económicas, sociales y políticas alrededor del mundo. Existen obstáculos persistentes que limitan el potencial y la libertad de las mujeres, socavando su bienestar y sus derechos fundamentales. En América Latina, la cultura del machismo contribuye al sexismo generalizado y la violencia de género. Esto se manifiesta en altos índices de violencia hacia las mujeres, pero también en su baja representatividad en posiciones de liderazgo.

Un ejemplo de esto es que, aun cuando sabemos que las mujeres ganan 17% menos que los hombres en posiciones de trabajo similares, esto no se reconoce. Las normas sociales que promueven los ciclos de discriminación y violencia inhiben el empoderamiento de las mujeres y su representación equitativa en ámbitos políticos, económicos y de toma de decisiones, perpetuando así la desigualdad de género en la región.

### **PONERSE GAFAS MORADAS PARA INNOVAR**

Con All Women Coo buscamos transformar estas dinámicas culturales y desafiar estas barreras y desigualdades de género. El nombre de nuestra consultora invita a todas las personas a sumarse y ponerse las gafas moradas para incorporar una perspectiva de género en el análisis de distintas situaciones. Reconocemos que, a pesar de las barreras, cada día, mujeres de todo el mundo, cada una desde sus contextos y necesidades, luchan unidas y con valentía para defender nuestros derechos fundamentales.

"La doble 'oo' en nuestro logo es una abstracción de las gafas moradas y se inspira en el libro El diario violeta de Carlota, de Gemma Lienas, el cual explora los roles de género y las sutiles y desafiantes inequidades que enfrenta una niña en su vida cotidiana.

Para nosotras, 'ponerse las gafas moradas' implica observar el mundo considerando las desigualdades de género, los roles y estereotipos socialmente asignados, y la interseccionalidad de las experiencias de las mujeres que son marginadas por el hecho de ser mujeres.

Nuestra metodología profundiza en la raíz de los problemas a través de empatizar con las experiencias de las personas que lo experimentan, garantizando que nuestros hallazgos sean completos y contextualizados de manera apropiada. Nuestras iniciativas empiezan formando un equipo diverso conformado por las y los principales actores del reto a resolver, quienes subrayan las realidades y desafíos locales y nos muestran las acciones necesarias para lograr equidad y transformación.

Co-creamos por, con y para las mujeres, utilizando las gafas moradas para fomentar el cuestionamiento crítico, la argumentación científica y el análisis integral de variables relacionadas con problemas sociales. El proceso integra herramientas cuantitativas y cualitativas como mapas mentales, entrevistas y cuestionarios que refuerzan la información que obtenemos de las interacciones directas con las mujeres. La innovación, así, se transforma en una herramienta poderosa impulsada por la participación intelectual de mujeres de diversos contextos.

Buscamos que nuestras soluciones se traduzcan en oportunidades reales para las mujeres. Esto implica colaborar con mujeres que son líderes en universidades y empresas alrededor del mundo, y, así, expandir el impacto local hacia redes, relaciones y alianzas de valor profesional. Juntas, detectamos, diseñamos, planeamos, ejecutamos y evaluamos los proyectos, definiendo las metas a corto, mediano y largo plazo. Las etapas de prototipado e iteración se dan de forma continua y se alimentan de la retroalimentación y el análisis constante. Probamos e iteramos soluciones hasta llegar a aquellas que, además de ser innovadoras, resuenan de forma profunda con las necesidades y contextos reales de las mujeres a quienes buscan empoderar.

Nuestros esfuerzos van más allá de dar solución a los síntomas de la desigualdad de género. Nos enfocamos en sus causas estructurales de tal forma que el impacto sea profundo y duradero.

Comunicar los logros a nuestros aliados y a la comunidad es una parte esencial para garantizar resultados sostenibles y efectivos. Desde iniciativas empresariales hasta acciones comunitarias, nuestros proyectos reflejan el ingenio, la resolución y el liderazgo de mujeres para contribuir de forma significativa a la igualdad de género. Aquí compartimos cuatro de los más significativos:

*Cerrar la brecha de género desde la universidad hasta el desarrollo profesional* | A pesar de tener un destacado rendimiento académico durante la universidad, muchas mujeres enfrentan barreras para incorporarse al mundo laboral y no logran alcanzar posiciones altas ni salarios competitivos. Esta situación nos toca muy de cerca, ya que nuestras estudiantes se enfrentan a esto en el entorno académico donde nos desempeñamos.

En 2022, surgió la posibilidad de colaborar con la Universidad Insurgentes en México que anualmente acoge a más de 30,000 jóvenes en formato presencial y virtual. La mayoría de estas jóvenes son mujeres, y muchas de ellas son las primeras en sus familias que tienen acceso a educación superior. Trabajamos de cerca con líderes de la universidad para implementar, 'Coo Create Lab', un espacio se-

guro para construir redes de cooperación entre estudiantes, docentes, así como las y los colaboradores. Allí, las personas comprometidas en crear mejores oportunidades laborales para las mujeres pueden hablar libremente de las barreras que enfrentan y conocer a mujeres modelos a seguir y mentoras quienes las acompañarán en los retos de su futura vida profesional.

Cultura Mujeres UIN, fue una de las iniciativas que surgió de este Lab, e incluye sesiones de networking y actividades que se suman a otros grupos universitarios tales como Mujeres Líderes y ADN UIN 2030. Estos grupos se nutren de estudiantes, docentes y colaboradores que tienen una conciencia y visión compartida sobre el desarrollo equitativo de las mujeres, visibilizando el talento y estimulando la colaboración y empoderamiento acompañado de mujeres que son sus modelos a seguir. A través de estos espacios, las y los estudiantes ganan perspectiva y conexiones que las apoyarán tanto en su vida universitaria como profesional.

*Desarrollar mujeres de alto potencial a través de Womentoring* | Las mujeres que se incorporan al mercado laboral también enfrentan obstáculos sistémicos que restringen su desarrollo profesional y mantienen los roles de liderazgo fuera de su alcance. Este desafío nos acercó a Grupo Regional, un banco en el norte de México, el cual, dentro de sus iniciativas para generar diversidad equidad e inclusión, tenía la meta de reforzar los liderazgos femeninos dentro de la organización.

A través de otro 'Coo Create Lab Design', en colaboración con las mujeres integrantes de la institución, quienes fueron nuestras valiosas aliadas, nos pusimos las 'Gafas Moradas para innovar', y desarrollamos una iniciativa de mentoría que llamamos Womentoring Banregio, la cual promovió el liderazgo de 47 mujeres de alto potencial. El esfuerzo involucró capacitar a hombres y mujeres en posiciones senior y ejecutivas, así como trabajar con mentees para asegurar que ambos grupos pudieran reforzar sus planes desarrollo y tuvieran aprendizajes de valor durante las sesiones de mentoría.

Hasta ahora, el programa ha tenido dos ediciones semestrales: el primero, en

2022, de forma virtual, y el segundo en 2023 en formato híbrido. Los resultados obtenidos en los dos programas son notables: un promedio de 50 mentees y 46 mentoras y mentores en cada programa; y un total de 158 horas de mentoría y 700 horas de capacitación. Tras un año de implementar el programa, el 30% de las participantes obtuvieron un puesto de mayor responsabilidad y autoridad y 6 de ellas recibieron una beca para llevar a cabo estudios de postgrado.

*Crear un banco de tiempo para los roles de cuidado* | Uno de los impulsos principales para iniciar nuestra consultora fue la necesidad de visibilizar y atender la problemática del cuidado, un trabajo invisible, no reconocido y no remunerado que recae principalmente en las mujeres. La pandemia incrementó las necesidades de cuidado, lo cual visibilizó aún más las inequidades de género en este ámbito.

En 2022, el municipio de San Pedro Garza García del estado de Nuevo León en México, en alianza con el Instituto Municipal de la Familia (centro de investigación en política pública) y el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia, el cual promueve y administra la asistencia familiar del municipio, nos brindaron su confianza para llevar a cabo un estudio etnográfico sobre mujeres cuidadoras en el sector San Pedro 400 de este municipio. Nuestro objetivo fue obtener información sobre las normas sociales y culturales en torno al trabajo de cuidado no remunerado de esta zona.

Comenzamos diseñando y realizando entrevistas de empatía semiestructuradas en los hogares de mujeres cuidadoras de diversos contextos geográficos y socioeconómicos. Conversamos con ellas sobre sus aspiraciones y los obstáculos que enfrentaban en su día a día. Esto nos ayudó a identificar posibles caminos para mejorar su bienestar, su vida familiar, su integración en la comunidad y garantizar el respeto de sus derechos fundamentales. Algunas de las mujeres nos ofrecieron recomendaciones clave sobre el tipo de servicios de apoyo que necesitaban, por ejemplo: talleres de educación sexual y prevención de violencia para mujeres jóvenes. Visitar sus hogares también nos

mostró cómo su situación socioeconómica aumenta su vulnerabilidad.

Nuestros hallazgos fueron la principal fuente de información para crear el programa gubernamental "Cuidemos | Banco de Tiempo", el cual establece una red de apoyo para reconocer, reducir y redistribuir las horas de cuidado de las mujeres y ofrecer servicios y apoyos gubernamentales como tarjetas de despensa, relevos domiciliarios, atención médica gratuita, traslados sin costo, y programas de capacitación para garantizar su independencia económica. Actualmente, este programa beneficia a más de 700 personas cuidadoras y sus familias.

Desde entonces, hemos llevado a cabo otros estudios etnográficos. Por ejemplo, en un esfuerzo conjunto con Save the Children, en Puebla, México, identificamos cómo las dinámicas de género y poder, manifestadas en barreras, actitudes, comportamientos y creencias, afectan la participación y acceso de las y los jóvenes a la educación y el mercado laboral.

En este mismo sentido, deseamos destacar nuestra colaboración con Vida y Familia México (VIFAC), organización de apoyo a mujeres embarazadas en situaciones de vulnerabilidad en el municipio de Guadalupe, Nuevo León, México. Con esta organización desarrollamos un estudio etnográfico enfocado en entender las experiencias, necesidades y aspiraciones de las beneficiarias de VIFAC, enfocándonos en identificar las claves para su bienestar, dependencia y desarrollo integral. Los resultados de este estudio guiaron la creación de un programa de microemprendimientos que ayudará a las mujeres a establecer y administrar sus fuentes de ingreso y, así, promover su independencia y autonomía económica.

### **NOS SOLIDARIZAMOS CON LAS LUCHAS PENDIENTES DE LAS MUJERES**

**Para nosotras, el éxito es sinónimo de construir** con y desde las mujeres las claves para su avance, empoderamiento, autonomía, igualdad, a la vez que creamos un cambio positivo y sostenible en la sociedad. Nuestro éxito se distingue por la audacia para incidir significativamente



en la vida de las mujeres desde lo que las mujeres viven, experimentan o tienen la misión de transformar dentro de sus espacios educativos, empresariales o políticos. Nuestro éxito requiere la convicción de tejer sólidas redes de sororidad, colaboración y respaldo.

Al establecer conexiones con mujeres en sectores gubernamentales, corporativos e industriales, así como asociaciones civiles y centros de investigación, tejemos un “networking para mujeres”, lo que Lumi describe como: “el arte de establecer y cultivar relaciones profesionales y de negocios”.

Sentimos una profunda empatía hacia las mujeres y las niñas, quienes se enfrentan a una falta de reconocimiento y respeto por sus derechos humanos más elementales. Nos solidarizamos con su lucha para ser reconocidas y tratadas como personas plenas, con igualdad de

oportunidades, acceso al uso y beneficio de los recursos, a su libertad y respeto. Es momento de desafiar los estereotipos y los roles de género limitantes que obstaculizan su crecimiento y desarrollo. En ‘All Women Coo’ nos comprometemos a trabajar para edificar un mundo en el que todas las mujeres y niñas sean valoradas, escuchadas y respetadas para alcanzar su máximo potencial. Juntas, podemos transformar los límites de nuestros sistemas culturales para ofrecer un futuro más igualitario para las mujeres y niñas. “Cuando una crece, crecemos todas”.●



Luz María “Lumi” Velázquez Directora de experiencias en All Women Coo. Pionera y experta en el desarrollo profesional y personal de mujeres a partir de nuevos modelos de trayectorias profesionales. Autora de Networking para mujeres y Carrera y desarrollo profesional de mujeres y fundadora del Premio Mujer Tec, el cual reconoce las contribuciones, el talento y los logros de las mujeres de la comunidad del Tecnológico de Monterrey.



Patricia “Paty” Torres Cofundadora y directora de innovación en All Women Coo. Es experta en innovación con una perspectiva de género. Diseñadora de equipos transdisciplinarios de alto impacto para abordar problemáticas complejas y resiliencia.

# Lumi Velázquez

Morelia, 17 de marzo de 1968 - Monterrey, 4 de noviembre de 2023



Una vida dedicada al avance de las mujeres en la academia, el emprendimiento, el mundo empresarial y el activismo.



En 2013, fundó el Premio Mujer TEC que reconoce a más de 220 mujeres de la comunidad del Tec de Monterrey.

## Reconocimientos

2016 Premio Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas Arturo Díaz Alonso  
2014 Premio Mujer Tec  
2011 Premio a la Mujer Trabajadora que otorga la Secretaría del Trabajo

## Libros

2022 *Networking para Mujeres: el arte de hacer relaciones de negocios*  
2012 *Carrera y Desarrollo Profesional de la Mujer*



Coautora de:

- *Emprendimiento Femenino*
- *Liderazgo en la Labor Docente*
- *Mujeres que Brillan y Trascienden*
- *Reto 11 Perspectivas de Igualdad de Género*
- *The Time is Now: Feminist Leadership for a New Era*

En 2019, junto con Patricia Torres, creó “All Women Coo”, una consultoría con “gafas moradas”, especializada en innovación enfocada en las mujeres y en la diversidad.



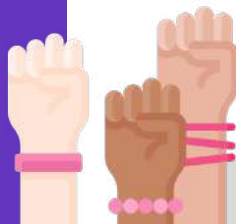
Su legado inspira a otras mujeres

“En ti encontré amor y decisión de hacer que las cosas sucedan, esa eres tú.”  
-Dra. Aídee García Arzabala

“Lumi, tus iniciativas ayudan a entendernos, a valorarnos y reconocernos. Gracias por tanto y por todo.”  
-Mtra. Patricia Torres

“Al iniciar uno de mis cursos les digo a mis estudiantes: las voy a invitar a un país donde las mujeres y niñas caminan por la calle felices y seguras. ¿Quieren ir conmigo?”

Lumi Velázquez



## REFERENCIAS

- Nacional CONECTA. (2023). Lumi Velázquez: un legado por la lucha de las mujeres en el Tec. CONECTA. Recuperado de: <https://conecta.tec.mx/es/noticias/nacional/institucion/lumi-velazquez-un-legado-por-la-lucha-de-las-mujeres-en-el-tec>
- Velázquez, L. M. (s.f.). Semblanza. Recuperado de: <https://sitios.itsm.mx/ehel/facultad/mvelazquez.htm>



# Dar paso a la inclusión de personas con discapacidad en China

**Coaliciones de empresas y organizaciones sin fines de lucro están impulsando la inclusión de personas con discapacidad de forma distinta.**

FAN LI Y SALLY REN

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

La discapacidad es parte del ser humano. En algún momento de nuestras vidas, casi todos viviremos con algún tipo de discapacidad, ya sea temporal o permanente. En la actualidad, se estima que alrededor de 1,300 millones de personas, el 16% de la población mundial, vive con una discapacidad significativa. Según el Reporte de la ONU sobre Discapacidad y Desarrollo de 2018, las personas con discapacidad enfrentan importantes desafíos en diversos aspectos de la vida, tales como el acceso al empleo, la atención médica y la educación. Estas dificultades se han agravado durante los últimos cuatro años; específicamente, debido a la pandemia de COVID-19, los desastres naturales y los problemas económicos.

China no es la excepción a este problema global. Dicho país es el hogar de 85 millones de personas con discapacidad, lo que representa el 6,5% de su población; por tanto, se han establecido más de 60 leyes y reglamentos con el fin de proteger los derechos de las personas con discapacidad, que van desde discapacidades visuales, auditivas, lingüísticas, físicas, intelectuales, psicológicas y múltiples. Durante las últimas tres décadas, las condiciones de vida y el panorama social de las personas con discapacidad han mejorado significativamente. Esto se ha logrado gracias al rápido crecimiento económico, a las políticas administrativas y legislativas implementadas, y al esfuerzo incansable de organizaciones sin fines de lucro que abogan por la comunidad de personas con discapacidad.

Sin embargo, a pesar de todos los avances, las personas con discapacidad en China continúan enfrentando grandes desafíos sociales y económicos, además de ser percibidas como una carga para sus familias y la sociedad en general. Aunque organizaciones como la Federación China de Personas con Discapacidad buscan respaldar los derechos e intereses de las personas con discapacidad, facilitándoles acceso a subsidios sociales u otros servicios, solo aquellas personas que se encuentran con las discapacidades más graves son quienes tienen acceso a la asistencia económica del gobierno. Al mismo tiempo, más del 20 % de las personas con discapacidad, de entre 15 y 29 años, enfrentan dificultades de alfabetización, lo que afecta de manera significativa sus oportunidades laborales. La discapacidad, la pobreza y la discriminación se entrelazan en un ciclo donde cada una alimenta a las otras.

Una manera efectiva de promover la inclusión en China es mediante la participación del sector empresarial. La creciente conciencia global sobre la responsabilidad social corporativa (RSC) y la implementación de prácticas ambientales, sociales y de gobernanza han incentivado a las empresas a invertir en las personas con discapacidad a nivel global. Un ejemplo destacado es The Valuable 500, una iniciativa que busca crear conciencia sobre el valor y las habilidades que las personas con discapacidad ofrecen a la fuerza laboral y a la sociedad en general. Lo anterior se logra mediante la combinación de directores generales de diversas empresas, incluyendo miembros de Fortune 500 y FTSE 100.

En China, el grupo empresarial “B in Action” está abrazando una ambición similar al buscar la participación de empresas de diferentes tamaños e industrias para que conozcan sobre el tema y brinden apoyo a la inclusión de personas con discapacidad. Este consorcio busca proporcionar información sobre las habilidades y el potencial de la comunidad de personas con discapacidad, así como fomentar una mayor comprensión de los desafíos que enfrentan, como la socialización y el transporte. Aunque de reciente creación, el consorcio, que ya ha atraído a 88 empresas, proporciona información valiosa sobre cómo éstas pueden promover de manera efectiva la inclusión y el bienestar de las personas con discapacidad en China.

## EMPRESAS EN ACCIÓN

**B in Action se lanzó** en 2022 a través de dos iniciativas de la Fundación de Emprendedores Sociales Leping, con sede en Pekín. Estas iniciativas son el Diversability Lab (D-Lab), un centro de conocimiento y recursos para personas y organizaciones comprometidas con mejorar el bienestar de las personas con discapacidad, y B Corps China, el socio exclusivo de B Lab en China continental, que apoya a 51 B Corps certificadas en diferentes sectores de la industria.

Cada empresa miembro de B in Action se compromete a implementar al menos una medida práctica para fomentar la inclusión de personas con discapacidad, así como a designar un representante para que participe activamente en el consorcio. Además, las empresas emplean la Evaluación B Impact como guía para mejorar el desempeño social y ambiental de la empresa.

En colaboración con D-Lab y B Corps China, B in Action implementó una serie de proyectos piloto destinados a promover la inclusión de personas con discapacidad. Estas iniciativas han generado tres lecciones fundamentales para aquellos individuos y organizaciones comprometidos con el bienestar de las personas con discapacidad, y que buscan impulsar, en general, una sociedad más inclusiva.

*Crear conciencia es igual de importante que la búsqueda de soluciones* | Cuanto menos visibles son las personas con discapacidad en lugares públicos o laborales, sus necesidades serán menos reconocidas por quienes no viven con alguna discapacidad. B in Action y D-Lab consideran que “hacer visible lo invisible” y eliminar prejuicios hacia las personas con discapacidad son pasos esenciales para el cambio social. Promover programas laborales inclusivos, en los que las personas con discapacidad trabajen directamente con el público, destaca los desafíos que enfrentan y cómo superarlos.

Por ejemplo, Lenovo, una empresa tecnológica china con más de 77 000 empleados solo dentro del país asiático, organizó una serie de talleres con D-Lab en 2022. En estos últimos, personas con discapacidad y expertos en tecnología de la empresa se reunieron para discutir los últimos avances tecnológicos de Lenovo, incluyendo sus computadoras personales y productos de hardware asociados.





En los talleres, se priorizó integrar diversas necesidades, desde el inicio del diseño hasta el desarrollo de los productos, con el fin de asegurar que sea de uso sencillo para todos los usuarios, sin importar su contexto o destreza. D-Lab también impartió cursos sobre diversidad, equidad e inclusión a los empleados de Lenovo en temas como la adopción de la diversidad en el lugar de trabajo y el dominio del lenguaje de señas.

Un ejemplo más es Loop Earplugs, una empresa belga que incursionó en el mercado chino en 2022. D-Lab sugirió diseñar el empaque del producto de tal forma que fuera más fácil de usar para las personas con debilidad visual, quienes suelen ser usuarios habituales de taponos para los oídos. Loop recurrió a Jingze Sun y Mengxing Wang, dos jóvenes diseñadores que utilizan silla de ruedas, para supervisar el diseño del empaque. Desde entonces, la empresa incorpora instrucciones en braille y un patrón de ondas sonoras con relieve que permite a las personas con discapacidad visual apreciar la estética del empaque a través del tacto.

Otro ejemplo es Shifter, un bar situado en el distrito financiero Jinbao de Pekín. Su propietario, Miao Miao, se ha comprometido a convertirlo en un espacio inclusivo para clientes de todas las edades, tipos de cuerpo, profesiones y necesidades. D-Lab proporcionó capacitación a los empleados de Shifter, y ahora el bar muestra con orgullo en sus ventanas el lema “Nothing About

Us Without Us” (Nada acerca de nosotros sin nosotros), reflejando su compromiso de escuchar y valorar todas las voces.

La dedicación de Miao Miao por la inclusión fue evidenciada con la instalación de una rampa para sillas de ruedas en la entrada del bar y la creación de un cóctel especial llamado “Out of the Way”, que representa el compromiso del establecimiento con la eliminación de barreras.

*La tecnología abre mejores oportunidades laborales* | Muchas generaciones de personas con discapacidad en China se han enfrentado a un reto común: cómo utilizar sus habilidades y talentos en entornos laborales. Al igual que todos nosotros, las personas con discapacidad buscan que se reconozcan sus habilidades y contribuciones, y no que se les tolere o compadezca en el trabajo.

Hoy en día, tecnologías como el software lector de pantalla y los implantes cocleares están abriendo el camino para que las personas con discapacidad prosperen en el mundo laboral. Además, se están abriendo nuevos campos que requieren destreza y no tanta movilidad física.

En 2021, la empresa tecnológica Tencent, que apoya a organizaciones sin fines de lucro en varios campos como parte de su práctica de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se asoció con D-Lab para contratar a un pequeño equipo de anotadores de datos con discapacidades físicas. En colaboración con el Centro de Conserva-

ción Shan Shui y el Fondo Mundial para la Naturaleza, la empresa desarrolló una plataforma digital de detección mediante inteligencia artificial para identificar leopardos de las nieves poco comunes entre miles de imágenes. Luego capacitó a un equipo de anotadores para rastrear a los leopardos y registrar los datos. Todo lo anterior con el objetivo de contribuir a las estrategias de conservación del hábitat.

El equipo, compuesto por nueve personas, recopiló más de 100,000 datos en un mes y medio al trabajar desde sus hogares y en diferentes partes de China. Wei Tong, quien lidera el equipo y utiliza silla de ruedas, comentó: “Me divertí y aprendí mucho participando en los programas de protección de los leopardos de las nieves. Aprendí bastante acerca de los hábitats y los animales salvajes de la zona montañosa”. Mediante la colaboración con Tencent, D-Lab busca mejorar las habilidades y los ingresos de las personas con discapacidad; así, alienta a las empresas tecnológicas, entre otras, a implementar prácticas laborales más inclusivas.

El emprendimiento y el autoempleo están ganando popularidad como opciones prometedoras para las personas con discapacidad. Según un informe de la Federación China de Personas con Discapacidad y Alibaba en 2019, alrededor de 174,000 personas con discapacidad, la mayoría de ellas entre 36 y 50 años, son dueñas de tiendas en Taobao, una de las principales plata-

formas de comercio electrónico en China. También, esta tendencia se observa en la creciente comunidad de jóvenes emprendedores, diseñadores, artistas y activistas con discapacidad de D-Lab, quienes buscan conectar con personas que comparten sus intereses y encontrar maneras de mejorar la inclusión de las personas con discapacidad en las actividades sociales.

Un proyecto consiste en una plataforma de empleo diseñada para vincular oportunidades laborales con jóvenes con discapacidad, que cuenten con conocimientos en áreas como el análisis de datos, marketing digital, diseño y administración de redes sociales. Jingze y Mengxing, los dos diseñadores del nuevo empaque de los tapones Loop, están inscritos en esta plataforma.

*Es fundamental cambiar la narrativa para transformar el sistema* | Los medios de comunicación en China muestran la discapacidad de maneras contradictorias. Por un lado, la presentan como un desafío personal que las personas pueden superar con determinación y esfuerzo extraordinario, como demuestran los atletas paralímpicos. Por otro lado, la representan como algo digno de compasión.

Ambas perspectivas pasan por alto a la mayoría de las personas con discapacidad que se esfuerzan por llevar una vida normal y luchan frente a los prejuicios en su contra. Como señala el experto en narrativa Brett Davidson: “Los humanos tendemos a ver el orden existente no solo como lo que es, sino como algo natural, o incluso como lo que debería ser. Esta tendencia nos lleva a aceptar más fácilmente situaciones sociales y políticas desfavorables, lo que disminuye el apoyo y motivación para emprender actividades que desafíen el sistema, incluso entre los grupos menos favorecidos por el mismo”.

Cambiar las narrativas culturales preponderantes es un desafío necesario por afrontar, y personas como Meihao Pan están abriendo camino. Meihao, de 30 años y usuaria de silla de ruedas, desempeña el papel de responsable de medios y comunicación en D-Lab desde 2022. Ella comparte su experiencia como cuidadora y su pasión por documentar la vida, incluidas sus vivencias al cruzar calles, viajar en metro, recibir paquetes y visitar museos, a través de herramientas digitales, especialmente videos cortos.

En 2023, CNEX, una fundación que apoya a los cineastas documentales en China, lanzó un cortometraje llamado “A Wonder-

ful Ride” (Un viaje maravilloso), que narra su travesía al abandonar una pequeña ciudad para perseguir sus sueños en Pekín. Actualmente, Meihao cuenta con más de 2,500 seguidores en su cuenta de Weibo y sus videos sobre su vida diaria han alcanzado más de cuatro millones de reproducciones. Sus crónicas no se centran en una voluntad extraordinaria ni en una vida lamentable, sino que muestran a una persona auténtica que se esfuerza por llevar una vida ordinaria enfrente obstáculos cotidianos que, a menudo, pasan desapercibidos para las personas que viven sin discapacidad.

Otra luz en el camino es el podcast de D-Lab llamado “Out of the Way”, lanzado recientemente, que ofrece historias y entrevistas sobre la inclusión de personas con discapacidad. El podcast es conducido por Weijun Zhang, miembro del programa D-Lab, quien fue la primera persona con debilidad visual en obtener un título de Máster en Traducción y ahora se enfoca en estudiar los fundamentos culturales de la educación.

Tanto Weijun como Meihao emplean una estrategia que Davidson destaca: exponen las contradicciones de la narrativa predominante mediante preguntas ingeniosas y de forma amigable, lo que ayuda a las personas a percibir lo absurdo y a contemplar el mundo desde una perspectiva diferente. ¿Cómo es que hacen las personas con debilidad visual para disfrutar un videojuego? Y, ¿cómo se supone que las personas en sillas de ruedas mejoren sus habilidades culinarias si la barra de su cocina es demasiado alta? Estas preguntas son abordadas en sus podcasts y videos.

### UN CAMINO SINUOSO POR RECORRER

**Durante un tiempo, en China,** la sociedad solía referirse a las personas con discapacidad como “can fei”, que significa “minusválido” e “incapaz”. Hoy en día es más común usar “can Zhang”, donde el segundo carácter representa “obstáculo” o “barrera”. Esta evolución en el lenguaje refleja un cierto grado de avance.

Las dificultades a las que se enfrentan las personas con discapacidad en China derivan de un sistema que no se adapta a sus singulares características físicas y mentales. Es esencial reconocer que no son personas con problemas inherentes, sino que la falta de accesibilidad de su en-

torno les crea barreras. Como un primer paso para promover el acceso universal y el diseño inclusivo para personas con discapacidad en China, D-Lab está desarrollando la primera guía de viajes de Pekín dirigida a usuarios de sillas de ruedas.

Proyectos como B in Action y D-Lab pueden parecer sencillos a simple vista, pero representan avances sustanciales hacia la creación de una red y un entorno multisectorial, que promueven la inclusión de las personas con discapacidad en China. La idea principal detrás de estos esfuerzos es que los sistemas deben adaptarse a las necesidades de las personas con discapacidad, en lugar de esperar que sean las personas quienes se adapten a sistemas que no funcionan.

Para lograrlo, los promotores necesitan buscar enfoques innovadores y disruptivos a fin de identificar las causas fundamentales de la exclusión social y la discriminación, y abordarlas de manera sistemática.

Los gobiernos no cuentan con los recursos suficientes para resolver estos problemas por sí solos, y las organizaciones sin fines de lucro no pueden expandir las soluciones para cubrir todas las necesidades.

No obstante, las asociaciones empresariales colaborativas, así como la acción colectiva, tienen el potencial de fortalecer a las comunidades y dar forma a un futuro con base en la equidad, accesibilidad e inclusión para todos.●



Fan Li es coeditora de Stanford Social Innovation Review China, la cual surgió en 2017 gracias a la Leping Social Entrepreneur Foundation (Fundación Leping para Emprendedores Sociales).



Sally Ren es cofundadora de Diversability Lab.



# La democracia requiere una reconciliación racial

Es fundamental que exista un resarcimiento integral para hacer realidad los más altos ideales democráticos de Estados Unidos.

NICOLE CARTY, ARIA FLORANT

Y VIKAS MATURI

TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

Desde la insurrección en el Capitolio de los Estados Unidos el 6 de enero, se ha vuelto común decir que la democracia está “bajo amenaza”. ¿No ha estado siempre amenazada la democracia en Estados Unidos? Tal vez, para ser más precisos, nunca ha existido. La historia de la nación se define por la lucha para garantizar derechos y protecciones a todas las personas, porque, desde su fundación hasta el presente, nunca ha cumplido con los principios básicos de la democracia: igualdad política, derechos fundamentales e igual protección. Durante más de 250 años, las personas de raza negra fueron esclavizadas y se les negaron todos sus derechos mientras eran sometidas a torturas físicas y mentales; en el siglo posterior, excepto por el breve periodo de la Reconstrucción Negra, los ciudadanos de raza negra fueron objeto de discriminación legalizada en todas las facetas de la vida, incluido el voto, la vivienda, el empleo, los establecimientos de hospedaje públicos y los servicios de atención médica. La población de raza negra sigue sufriendo limitaciones en el pleno ejercicio de sus derechos, desde políticas de justicia penal racistas hasta la supresión del voto. Estas violaciones han dado lugar a gobiernos elegidos por y para unas cuantas personas blancas y privilegiadas, quienes afianzaron su poder mediante la explotación, deshumanización y exclusión.

Activistas, académicos e investigadores de todas las generaciones han defendido que las reparaciones son la forma de poner fin a esta historia antidemocrática. En Estados Unidos,

la mayoría de la gente piensa en las reparaciones exclusivamente como pagos en efectivo a las personas de raza negra, y es cierto que la restitución económica siempre ha formado parte de la conversación. Pero para resarcir plenamente las violaciones de los derechos de las personas de raza negra, debemos hacer más: Debemos crear las condiciones para una verdadera democracia racial. Las reparaciones van más allá de lo económico; implican exigir el cese de las políticas que vulneran los derechos y suprimen el poder político de la población negra. Las reparaciones también exigen que aprendamos de las formas en que Estados Unidos ha violado los principios democráticos fundamentales y que enmendemos ese daño creando un sistema político en el que los principios de la democracia se extiendan a todas las personas.

Los recientes cambios económicos y culturales han abierto una ventana de oportunidades. La desigualdad masiva y creciente de la riqueza ha dado lugar a dos generaciones de jóvenes, dispuestos a reescribir el statu quo económico. La respuesta a la pandemia ha demostrado que los gobiernos pueden realizar inversiones financieras masivas en favor de nuestro bienestar económico colectivo. Por fin, el movimiento de “Las vidas negras importan” que ha durado una década, sin duda el mayor movimiento de este tipo en la historia de Estados Unidos, ha motivado a millones de personas a reclamar justicia por la violencia del Estado en contra de las personas de raza negra. El país está preparado para las reparaciones.

## **LAS REPARACIONES RESARGEN LAS VIOLACIONES DE LOS PRINCIPIOS DEMOCRÁTICOS FUNDAMENTALES**

Para poner fin de forma significativa a una violación de los principios democráticos, es necesario enmendar el daño que causó. En este contexto, el concepto de “reparaciones” se refiere a un programa federal integral que repare los impactos de la esclavitud y su legado de políticas discriminatorias.

Para empezar, debemos tener claras las violaciones de nuestros principios democráticos y lo que implica la reconciliación racial. Las reformas que se exponen a continuación se ajustan al marco de la ONU —en el cual se contemplan la restitución, la com-

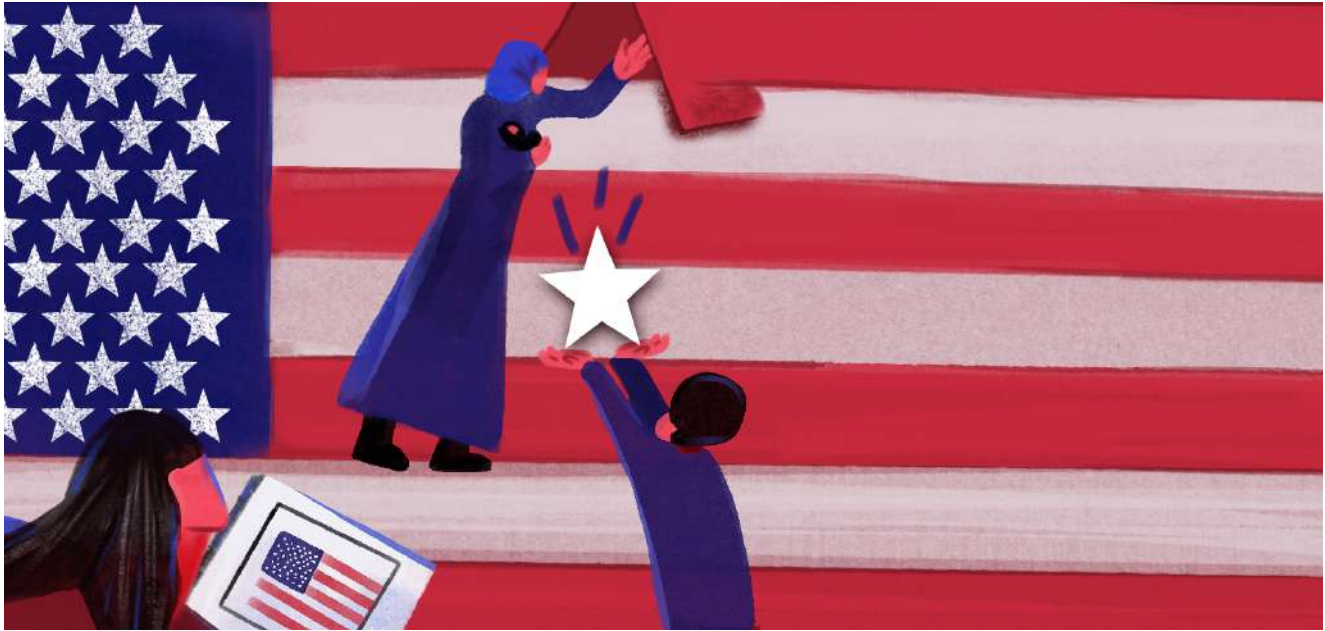
pensación, la rehabilitación, la satisfacción y el cese del daño/garantía de no repetición como las cinco formas de reparación necesarias— y corresponden a las violaciones democráticas. Cada una de ellas responde a los daños específicos que las personas de raza negra se enfrentan exclusiva o desproporcionadamente en Estados Unidos.

*Igualdad política* | La igualdad política es la idea de que los ciudadanos deben tener la misma voz sobre las decisiones del gobierno; sin embargo, las personas de raza negra han sido excluidas de los procesos políticos y de gobierno desde la fundación del país. Si bien la Ley de Derechos Civiles y la Ley de Derecho al Voto fueron fundamentales para garantizar la protección de la igualdad política, la desastrosa decisión del caso Shelby County contra Holder ha allanado el camino para reanudar los esfuerzos de supresión y restricción al voto, así como la manipulación arbitraria de distritos electorales, que en conjunto están diseñados para privar de forma desproporcionada a los votantes de raza negra. Sin embargo, la desigualdad política va más allá de la representación desigual. El racismo se ha fabricado como una herramienta para proteger la distribución existente de la riqueza y el poder y afianzar las posiciones autoritarias. A lo largo de nuestra historia, la narrativa de que las personas de raza negra son infrahumanas, flojas o estúpidas se ha utilizado para justificar políticas que explotan y deshumanizan a las comunidades negras, muchas de las cuales persisten hasta hoy. Los elementos críticos de la reconciliación racial para esta violación democrática incluyen:

Desmantelar las barreras para que los afroestadounidenses y todos los estadounidenses puedan ejercer el voto. Debemos restituir las normas de preautorización establecidas en la Ley del Derecho al Voto en 1965, impedir que los estados cambien sus leyes de forma que conduzcan a la discriminación de los votantes de raza negra, y restablecer el derecho al voto de las personas encarceladas o excarceladas. (Cese)

Garantizar que todos los votos cuenten por igual al modificar los procesos electorales que favorecen de forma antidemocrática a los votantes blancos y discriminan a los votantes de raza negra y otros no blancos. El país debe reformar los métodos de elección de la Cámara de Representantes y el Senado, volver a concebir el Colegio Electoral y acabar con la manipulación arbitraria de los





distritos electorales. (Cese, restitución)

*Derechos fundamentales* | Los derechos fundamentales, de acuerdo con el Instituto de Información Jurídica: “requieren un alto grado de protección frente a la intromisión del gobierno” e incluyen la libertad, la autodeterminación, la libertad de circulación y de asociación. Sin la protección de estos derechos, las democracias se vuelven antiliberales, con una mayoría capaz de infringir las libertades civiles de una minoría y aplastar la disidencia.

La desigualdad política impulsa las violaciones a nuestros derechos fundamentales. Incluso después de la emancipación, los políticos trabajaron para reafirmar las jerarquías mediante el sistema de arrendamiento de convictos y los “Códigos Negros” que permitían a los estados del Sur encarcelar a las personas de raza negra por delitos triviales y luego alquilar su trabajo no remunerado a las empresas privadas. A las personas de raza negra, que fueron sometidas a los linchamientos y a la destrucción de sus comunidades, se les negaron vías de recurso significativas.

En la actualidad, las prisiones siguen empleando la mano de obra de las personas encarceladas, a menudo sin pago, lo que afecta desproporcionadamente a la población negra. La brutalidad policial y los asesinatos son algunos de los ejemplos más visibles del control que ejerce el Estado sobre las vidas de las personas de raza negra, pero los servicios de atención médica discriminan a las mujeres negras

en todo momento; negarles el dolor, esterilizar sus cuerpos y proporcionarles una atención de calidad inferior ha dado lugar a una tasa de mortalidad materna tres veces superior a la de las mujeres blancas. Las razones sistémicas por las que las mujeres de raza negra, sobre todo las que viven en situación de pobreza, suelen ser las más afectadas por esta política se remontan a la esclavitud. Los elementos críticos de la reconciliación racial incluyen:

Acabar con la servidumbre involuntaria, la reclusión en régimen de aislamiento y el encarcelamiento masivo. Reparar el daño que estas instituciones han causado exige que los gobiernos estatales y federales eliminen las excepciones a la esclavitud cuando se utiliza como castigo por un delito. Deben revisar el enfoque del sistema jurídico penal sobre la pena privativa de libertad y profundizar en el compromiso con las prácticas de justicia restaurativa. (Cese, restitución, rehabilitación)

Devolver las tierras robadas a los pueblos de raza negra e indígenas cuyas tierras fueron arrebatadas a sus antepasados. (Indemnización, restitución)

Transformar los actuales sistemas policiales hacia prácticas restaurativas con base en la responsabilidad comunitaria, e invertir más en formas no policiales de interrupción y prevención de la violencia. (Restitución, rehabilitación)

Documentar los daños de la violencia estatal contra las personas de raza negra y crear mecanismos de rendición de cuen-

tas para que no se repitan. Podrían erigirse monumentos, museos y otros lugares conmemorativos dedicados a la educación pública sobre cómo y por qué se produjeron estos daños, de forma similar a la memoria colectiva alemana del Holocausto. (Cese, satisfacción)

*Igualdad de protección y Estado de Derecho* | El Estado de Derecho significa igualdad de protección: El gobierno debe ser imparcial y el Estado no puede hacer distinciones entre los individuos. No obstante, el derecho a participar en la democracia se limitó durante mucho tiempo a los hombres blancos y ricos, que utilizaron la ley explícitamente para discriminar a las personas de raza negra. Incluso después de la emancipación, la población negra recibía un trato desigual en los establecimientos de alojamiento público, tenían acceso a servicios públicos de menor calidad y asistían a las escuelas con menor financiamiento, mientras que las inversiones masivas en los trabajadores estadounidenses —como el New Deal (Nuevo Acuerdo) y G.I. Bill (Ley de Reajuste de Militares)— se limitaban en gran medida a la gente blanca. Los gobiernos y los bancos crearon vecindarios segregados para la población negra que les impedían acceder a los instrumentos financieros de creación de riqueza; estos barrios fueron objeto de una “renovación urbana” desproporcionada que los puso en manos de desarrolladores privados. Mientras tanto, la política contra las drogas ha criminalizado fuertemente las sustancias más frecuentes en las comuni-

dades negras. Los elementos críticos de la reconciliación racial incluyen:

Invertir de forma significativa en la creación de riqueza y pagos directos a las comunidades negras para resarcir el robo sistemático de billones de dólares. Estas inversiones serían un paso importante hacia el cumplimiento por parte del Estado de su obligación de enmendar las violaciones de la igualdad de protección, incluidos los pagos directos a las familias de raza negra, el apoyo a la propiedad de la vivienda y la creación de patrimonio inmobiliario, el aumento del financiamiento de las instituciones educativas en comunidades negras y el apoyo a los servicios de atención médica para las personas de raza negra. La reparación por el encarcelamiento de nipón-estadounidenses, el apartheid sudafricano y el genocidio cultural en los internados canadienses ofrecen modelos y lecciones para el pago de reparaciones. (Indemnización, rehabilitación)

Garantizar prestaciones a los descendientes de personas de raza negra excluidos de los programas sociales gubernamentales como la Ley de Reajuste de Militares, así como legislación considerada “universal” pero que excluía a la población negra. (Compensación)

#### EL PAPEL DEL SECTOR SOCIAL

Si bien estas reformas no son pormenorizadas, el país necesitará desarrollar muchos otros componentes financieros y no financieros a lo largo del tiempo, son puntos de partida importantes. Para avanzar en ellas se requiere un cambio narrativo significativo y sostenido, organización de base, defensa de políticas e infraestructura del movimiento. Debemos dejarle en claro a un mayor número de personas cómo esta agenda mejorará sus vidas y las de sus seres queridos. Debemos preparar a la gente para emprender acciones colectivas que presionen a los responsables políticos a actuar. A fin de cuentas, debemos construir, poner a prueba y repetir alternativas al statu quo para diseñar políticas que, en última instancia, reparen la democracia.

Los esfuerzos realizados hasta la fecha han tenido un enorme éxito. Políticos y manifestantes de todo el país han derribado monumentos a la Confederación. Se ha erradicado la servidumbre involuntaria en los estados de todo el país. El apoyo a los pagos en efectivo a las personas de raza negra, uno de los componentes de las re-

paraciones, ha aumentado 15% en los últimos 25 años. Sin embargo, se necesitará la dedicación de millones de personas para lograr el cambio y mantenerlo. Lo anterior dependerá del apoyo de los financiadores, las organizaciones sin fines de lucro y los responsables políticos.

1. Los financiadores deben invertir en el ecosistema de las reparaciones como parte de su trabajo para garantizar la democracia. Las organizaciones de todo el país están impulsando el movimiento de reparaciones. La Asheville Racial Justice Coalition es pionera en un modelo de defensa dirigido por la comunidad para los esfuerzos locales de reparación; el Black Veterans Project está presionando para que se repare la discriminación contra los veteranos de raza negra; y los narradores de Color Farm Media y Kinfolk están trabajando para elevar los ejemplos de líderes de raza negra que luchan por la justicia y la reconciliación.

2. Las organizaciones que trabajan en los espacios de la democracia y las reparaciones pueden vincular su trabajo de forma metódica y narrativa. Las organizaciones dedicadas a la democracia deben considerar si sus prioridades políticas combaten las políticas de discriminación contra las personas de raza negra. Grupos como el Rockefeller Brothers Fund han reconocido que las narrativas de discriminación contra las personas de raza negra se encuentran entre las herramientas más eficaces para socavar la democracia y que el trabajo para fortalecerla debe estar arraigado en un marco reconciliador.

Al mismo tiempo, las organizaciones de reparación deberían elevar la democracia como un área narrativa de oportunidad. Grupos como Get Free están conectando ambos aspectos, aprovechando el compromiso de la gente con la creación de una democracia racial para construir una coalición más amplia a favor de las reparaciones. A medida que las organizaciones de reparación intentan definir su visión y sus objetivos políticos, deben reconocer la importancia de la reforma democrática para lograr y mantener la libertad de las personas de raza negra.

3. Los responsables políticos también pueden promover soluciones en la intersección de las reparaciones y la democracia, y ser explícitos sobre su apoyo a la política de reparaciones. Los políticos locales y es-

tatales pueden comprometerse a estudiar los daños causados a la comunidad negra por las políticas de sus gobiernos, y a aprobar políticas que identificar y enmendar esos daños. En Evanston (Illinois), la concejal Robin Rue Simmons dirigió el desarrollo de una de las primeras políticas de reparación financiadas por el municipio, gracias a la cual se están realizando pagos de 25,000 dólares por concepto de vivienda restaurativa a los residentes de raza negra (o a sus descendientes) perjudicados por las políticas de vivienda discriminatorias. La labor política estatal y local es esencial para crear la corriente de apoyo necesaria para aprobar una política federal integral de reparaciones.

#### LAS REPARACIONES NOS CONCIERNEN A TODOS

Durante siglos, las coaliciones raciales, lideradas por personas de raza negra, han luchado por una verdadera democracia, mientras los que tenían el poder salvaguardaban su estatus mediante la deshumanización antidemocrática, el abuso y la exclusión de la población negra. La lucha por la abolición de la esclavitud y la época de la Reconstrucción dieron lugar a las enmiendas 13, 14 y 15, que garantizaron una amplia gama de protecciones que, en última instancia, protegieron los derechos constitucionales a la intimidad, el matrimonio y (durante un tiempo) el aborto. El Movimiento por los Derechos Civiles y más adelante las Leyes de Derechos Civiles y de Derecho de Voto han contribuido a crear un país totalmente nuevo, en el que se garantizan muchos más derechos a muchas más personas. Del mismo modo, el movimiento en favor de las reparaciones puede facilitar una transformación social más amplia que proteja nuestras libertades y les permita a más personas disfrutar de salud, riqueza y alegría.

La verdadera democracia racial no es posible sin reparaciones. Las historias de colonialismo, imperialismo, explotación y esclavitud son globales; otras naciones que aspiran a los principios democráticos deben considerar el tipo de reparación necesaria para hacer frente al daño. Aunque esto a menudo implica a las comunidades indígenas, tribales o afrodescendientes, las reparaciones también se pueden implementar más allá de las fronteras nacionales. En todo el Caribe, Sudamérica, Asia meridional y África, grupos de personas e individuos están

pidiendo al Reino Unido, Francia, España y otras potencias imperiales que reparen siglos de políticas perjudiciales y extractivas.

El proyecto de esta generación es resarcir el daño, porque garantizar la democracia será el reto definitorio de nuestro tiempo. Más que una oportunidad para reparar las injusticias cometidas contra de las personas de raza negra, se trata de avanzar hacia la igualdad económica y social. Solo entonces podremos conseguir un país íntegro, comprometido con la reparación continua y preparado para practicar la forma más plena de democracia imaginable.●



Nicole Carty (ella) es la directora ejecutiva de Get Free, un movimiento liderado por jóvenes que se enfoca en resarcir los daños del pasado, eliminar las barreras actuales para lograr la igualdad y hacer realidad un futuro en el que la libertad sea para todos. Es estratega de movimientos, organizadora digital, activista y formadora nacida y criada en Atlanta, Georgia; cuenta con más de una década de experiencia en el estudio y el apoyo a movimientos que promueven la justicia racial, de género y económica.



Aria Florant es cofundadora y consejera delegada de Liberation Ventures, la cual está consolidando poder para conseguir reparaciones públicas federales integrales para los estadounidenses de raza negra. Anteriormente, Aria ha sido investigadora, consultora administrativa, organizadora, profesora y colaboradora en una organización sin fines de lucro. Su trabajo siempre se ha orientado hacia una única misión: construir un mundo en el que todos los seres humanos pertenezcan con todo su ser. Su postura está arraigada en el ethos del afrofeminismo, le encanta tomar un buen Cabernet, y tanto Colorado como East Palo Alto son su hogar.



Vikas Maturi es el jefe de personal de Liberation Ventures, donde brinda apoyo a las actividades estratégicas de concesión de subsidios, investigación y desarrollo de capacidades sobre el terreno. Actualmente trabaja como organizador comunitario en el Área de la Bahía en California, en donde se dedica a la protección de los inquilinos y la asequibilidad de la vivienda. Anteriormente asesoró el desarrollo de estrategias filantrópicas y sin fines de lucro.



## La relación entre la desigualdad y el colonialismo en Japón

**El colonialismo ha contribuido a mantener desequilibrios de poder entre Okinawa y el resto de Japón, pero hay un camino para superarlo a través del cambio político.**

NAGATSUGU ASATO & NOBUO SHIGA

TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

El legado del colonialismo ha fomentado una discriminación estructural a nivel mundial, lo que crea ciclos de alienación y pobreza entre comunidades subyugadas y marginadas. En Japón, este legado es más visible dentro de Okinawa, antes un país independiente, ocupado por primera vez a inicios del siglo XVII. El índice de pobreza en Okinawa es de alrededor de 35%: el doble del promedio nacional. Okinawa también encabeza al país en tasa de desempleo, tasa de empleo irregular y proporciones de familias monoparentales; actualmente, tiene la tasa más baja de inscripción en universidades.

Un hecho revelador detrás de esta pobreza severa es que más del 70% del área usada para bases militares estadounidenses en Japón está concentrada en Okinawa, a pesar de que la prefectura representa solo el 0.6% del territorio total del país. Aunque esta concentración ha tenido implicaciones profundas en la economía y cultura local, varios organismos gubernamentales lo han justificado diciendo que es necesaria por razones de seguridad o que representa un apoyo económico nacional a cambio de alojar las bases militares. Muchas personas en la sociedad japonesa atribuyen la pobre-

za en Okinawa a las inherentes presiones de conformidad o a la baja autoestima de una sociedad fundamentada en fuertes lazos familiares y raíces locales. Sin embargo, estas explicaciones son superficiales y se desvían del problema central. De hecho, la concentración de pobreza e instalaciones militares surge de una forma moderna de colonialismo, una inequidad estructural nacida de la dinámica de poder entre Okinawa y la isla principal de Japón.

Corregir la discriminación estructural, definida aquí como la normalización y perpetuación inconsciente de la discriminación contra ciertos grupos, presenta retos únicos. Al estar tan arraigada en la vida diaria, las personas que viven dentro de un sistema pueden incluso no reconocerla. La aprobación tácita de un prejuicio benévolo representa una complicación adicional. Enfocarse en lo distinta que es la historia y cultura de Okinawa, comparada con el resto de Japón, y elogiar cuestiones como su entorno natural, la hospitalidad, la cultura de entretenimiento y la alimentación que ayuda a la longevidad, oscurece la discriminación estructural contra los habitantes de Okinawa. También, contribuye involuntariamente a asociar la pobreza de Okinawa con los valores y conductas de la gente local.

Debido a que muchos japoneses no logran reconocer la discriminación estructural contra Okinawa, anularla implica entender el contexto histórico de la opresión que ha sufrido y por qué ha perdurado, y cómo los actores políticos y ciudadanos pueden trabajar para reestablecer la equidad en la región.

### UNA HISTORIA DE OPRESIÓN

**La opresión y la discriminación** contra Okinawa está arraigada profundamente en eventos históricos. Fue alguna vez una nación independiente llamada el Reino de Ryukyu. Sin embargo, en 1609, Satsuma, uno de los dominios feudales más poderosos durante el sogunato Tokugawa, invadió el reino. Al subyugarlo, aseguró lucrativos beneficios comerciales y estableció su presencia en una región de alta significancia militar y geopolítica. Después de la caída del sogunato Tokugawa,





el gobierno japonés de Meiji abolió el sistema feudal e incorporó formalmente a Okinawa al territorio japonés en 1879.

La explotación de Okinawa se volvió particularmente pronunciada durante las últimas etapas de la Segunda Guerra Mundial, cuando el gobierno japonés usó la isla como un peón de sacrificio para comprar tiempo a la defensa de la isla principal de Japón. En la Batalla de Okinawa de 1945, donde hubo hasta cien mil víctimas civiles, las fuerzas estadounidenses tenían como objetivo tomar Okinawa a manera de base para la invasión planeada a Japón. Cuando la guerra terminó más tarde ese año, el gobierno japonés estableció una nueva constitución con un artículo renunciando a la guerra (artículo 9) a cambio de permitir la ocupación estadounidense de Okinawa para, desde ahí, facilitar sus estrategias militares en Asia.

Es importante señalar que la Batalla de Okinawa devastó los ferrocarriles de la isla; las carreteras construidas después de la guerra sirvieron, principalmente, los intereses de la milicia estadounidense; finalmente, muchas tierras agrícolas, la principal fuente industrial de Okinawa, fueron confiscadas para la construcción de instalaciones militares. Además, como Okinawa estaba bajo la autoridad guber-

namental estadounidense, no recibió el mismo nivel de capital de inversión para la reconstrucción durante la posguerra ni logró el desarrollo económico que el resto de Japón. Esto último resultó en demoras significativas para el desarrollo de su infraestructura social e industrial.

El Acta de Medidas Especiales para la promoción y el desarrollo de Okinawa, declarada en 1971, buscaba resolver las desigualdades sociales y económicas entre Okinawa y el resto del país; sin embargo, alrededor de la mitad de los gastos en obras públicas llevadas a cabo bajo esta acta regresaron a la isla principal a través de las grandes compañías constructoras.

#### LLAMADAS DE CAMBIO OBSTACULIZADAS

Los Estados Unidos siguieron controlando Okinawa y, al comenzar la guerra de Vietnam, la utilizaron como base de suministros y de lanzamientos. En este tiempo, los movimientos anticolonialistas y por la paz crecieron rápidamente en Okinawa, y comenzaron a resonar con la población en las demás islas. Tanto los Estados Unidos como Japón tenían interés en calmar estos movimientos y mantener el *statu quo*. En 1972, los Estados Unidos devolvieron Okinawa a Japón, pero continuaron usando las bases

militares sin la carga financiera ni las críticas internacionales resultantes de la ocupación. Al formalizar la devolución, el gobierno japonés contuvo el fervor nacionalista y mantuvo a Okinawa como parte integral para preservar el marco de seguridad entre ambos países.

Incluso después de que Okinawa regresara a Japón, y todavía hoy, el Acuerdo entre Estados Unidos y el país nipón sobre el estado de las fuerzas protege mayormente a las estadounidenses de ser investigadas por la justicia japonesa en incidentes relacionados con agresiones sexuales y otros tipos de violencia. En todo el país, han surgido llamados para revisar exhaustivamente dicho acuerdo, pero no se han hecho cambios en más de medio siglo.

La reubicación de las bases tampoco se ha logrado. Aunque varios ministros japoneses de defensa han reconocido que reubicar las instalaciones militares fuera de la prefectura no representaría problemas militares, creen que lograr un acuerdo con las otras islas es poco realista. En 2009, el primer ministro Yukio Hatoyama realizó la promesa electoral de reubicar la base aérea estadounidense de Futenma, afuera de Okinawa, pero se retractó el siguiente año. Aun así, en febrero de 2019, más del 70% de los votantes dentro de un

referéndum no obligatorio, y en toda la prefectura, se opuso a la construcción de una nueva base en Henoko, también en la prefectura de Okinawa, para reemplazar la de Futenma. Los ciudadanos han mostrado continuamente su oposición desde entonces. (Nagatsugu Asato, coautor de este artículo, sirvió como representante adjunto del Comité del Referéndum de Henoko, con la esperanza de que la comunidad de Okinawa pudiera tomar la decisión por sí misma).

### HACIA LA IGUALDAD Y LA AUTODETERMINACIÓN

En su ensayo “A Monitoring Theory of the Underclass” (Una teoría de supervisión de la clase baja), el profesor J. Mark Ramseyer, perteneciente a la Facultad de Derecho de Harvard, sostiene que las minorías en Japón, incluidas los coreanos Zainichi (principalmente descendientes de personas que se mudaron o fueron obligadas a mudarse a Japón durante el dominio cultural japonés en Corea), los Burakumin (una comunidad históricamente marginada), y la gente de Okinawa, buscan remedios y soluciones para las violaciones de los derechos humanos, principalmente, para asegurar subsidios del gobierno. Además, también relaciona la pobreza y las peculiaridades culturales percibidas de Okinawa, como un menor nivel educativo, tasa más alta de divorcio y un mayor número de hijos nacidos fuera del matrimonio, con las características culturales únicas o rasgos culturales distintivos de Okinawa.

Los periódicos locales de Okinawa criticaron este artículo como una grave instancia de racismo; específicamente, racismo cultural, un tipo de discriminación basado en diferencias de cultura, idioma, religión, tradiciones y costumbres derivadas de su historia única. Como tal, el autor ignora el rol de la discriminación y explotación estructural subyacente en la pobreza extrema de Okinawa. Las políticas hacia Okinawa han priorizado el bienestar, la seguridad y el crecimiento económico de los territorios principales de Japón a expensas de las necesidades locales. Lo anterior privó a las personas de Okinawa de las condiciones necesarias para la autodeterminación política, así como de los medios para producir bienes

esenciales y los servicios para lograr una independencia económica.

El artículo 14, sección 1 de la constitución japonesa, establece que “todas las personas son iguales ante la ley y no serán discriminadas por motivos de raza, credo, género, estatus social o ascendencia”. Si se examina detenidamente el texto, se transmite que los casos en los que grupos han sido colocados históricamente en una posición inferior, debido a una discriminación basada en atributos específicos, deben ser atendidos y rectificados. Muchos académicos y abogados constitucionales japoneses han interpretado este artículo no como un derecho a la igualdad general, sino como igualdad en términos de derechos individuales específicos. Sin embargo, esta interpretación deja de lado el hecho de que seguir cargando con la responsabilidad de albergar instalaciones militares estadounidenses en Okinawa, debido a la reticencia de los ciudadanos del resto del país a permitir las en otras áreas, es una negación de la ciudadanía okinawense, incluso antes de que ocurran violaciones de derechos individuales. Sostener la violación del derecho a la igualdad es fundamental para reparar las relaciones de poderes desiguales.

La discriminación estructural se perpetúa por la inacción, así que resolverla requiere que dirigentes políticos y ciudadanos tomen medidas proactivas. Primero, los legisladores deben reconocer la decisión de reubicar la base aérea de Estados Unidos de Futenma a Henoko como una violación al artículo 14, sección 1 de la constitución, la cual prohíbe la discriminación. Después de más de 25 años de discusión, la decisión de reubicarla dentro de la prefectura es ahora definitiva, y el trabajo de relleno sanitario para la reubicación está en progreso. Aunque revocar esto sería muy desafiante políticamente, aceptarlo solo reforzará la discriminación estructural contra Okinawa. También, los legisladores deben implementar medidas antidiscriminatorias, incluyendo esfuerzos por abordar la discriminación y establecer normativas para aliviar la carga de concentración de instalaciones militares en Okinawa.

En segundo lugar, la constitución japonesa es una constitución de paz, sim-

bolizada por el artículo 9 que habla de renunciar a la guerra. Los dirigentes políticos deben revisar este artículo. Para lograr la paz sin ningún tipo de violencia, incluida la discriminación, opresión, alienación y pobreza, el artículo 9 por sí solo es insuficiente. Juntos, los artículos 9 y 14 pueden guiar a Japón hacia una paz proactiva libre de discriminación estructural. Es decir, el trato discriminatorio en sí constituye una violación.

En tercero, los legisladores deben revisar la Ley de medidas especiales para la promoción y desarrollo de Okinawa, que ha formado a la sociedad okinawense desde su reversión al territorio principal de Japón. Según esta legislación, la política básica para la planeación del desarrollo de Okinawa está determinada por el gobierno nacional, no por la prefectura, limitando la autonomía de Okinawa y su autodeterminación dentro del marco paternalista gubernamental. La ley, en la práctica, ha servido como mecanismo para mantener el sistema de seguridad entre Japón y Estados Unidos, perpetuando la discriminación.

Finalmente, el artículo 95 de la constitución japonesa estipula que cualquier ley que restrinja la autonomía de un gobierno local específico requiere del consentimiento de sus residentes a través de un referéndum. Sin embargo, la Ley de medidas especiales para la promoción y desarrollo de Okinawa ha sido implementada sin tal procedimiento, argumentando que no restringe la autonomía. Esta ley es de duración limitada y se extiende cada década. Aunque más expertos están expresando opiniones negativas sobre su simple extensión, no es sencillo para el gobernador de la prefectura solicitar su abolición debido a temores de recortes presupuestales por parte del gobierno nacional. Aun así, esta decisión no corresponde ni a expertos ni al gobierno, sino a la gente de Okinawa. El plazo actual de la ley expira en marzo 31, 2032. Mirando hacia el futuro, será necesaria una amplia y profunda discusión pública en Okinawa en torno a sus opciones, que podrían ser la extensión, abolición o incluso exigir una mayor autonomía. Deberán considerarse propuestas concretas del gobernador de la prefectura y la

asamblea, así como solicitudes directas de referéndums de personas de Okinawa, y deberán involucrarse expertos de varios sectores.

A más de medio siglo desde la reversión al territorio principal, el gobierno japonés está utilizando a Okinawa bajo el pretexto de seguridad nacional y desarrollo, obstaculizando efectivamente el derecho a la autodeterminación del pueblo okinawense. Abordar la injusticia, a menudo invisible, de la discriminación que subyace en la concentración de bases militares y pobreza en la prefectura, es un desafío monumental que exige cambios tanto políticos como culturales. Requiere la participación activa de dirigentes políticos y ciudadanos para modificar la antigua legislación y cambiar la percepción de la gente de Okinawa en el resto de Japón.●



¡ARTÍCULO  
ORIGINAL EN  
ESPAÑOL!

## Plumas pintando cielos: integrar a las comunidades locales con la conservación

**Tivú, una organización dedicada al rescate de aves en Chiapas, México, promueve la conservación y sostenibilidad en las comunidades locales al generar conocimiento y conciencia sobre la relación entre las personas y su entorno natural.**

ÁNGEL CABRERA BAZ



Nagatsugu Asato es un escribano judicial en Okinawa, Japón. Después de manejar casos que involucraron a varios deudores, se ha comprometido activamente con iniciativas dedicadas a dismantlar la discriminación estructural. También, es profesor en la Universidad Internacional de Okinawa y forma parte del equipo legal para la demanda por referéndum de los residentes de la ciudad de Ishigaki. Es coautor del libro *Why are Military Bases and Poverty Concentrated in Okinawa?* (¿Por qué las bases militares y la pobreza están concentradas en Okinawa?, 2022, Horinouchi Publishing), que explora estos asuntos complejos.



Nobuo Shiga es profesor asociado en la Facultad de Estudios de Salud y Bienestar de la Universidad de la Prefectura de Hiroshima. Tiene un doctorado en Sociología por la Escuela de Graduados en Ciencias Sociales de la Universidad Hitotsubashi, y se especializa en ámbitos de teoría de la pobreza y políticas sociales. Es coautor de *Why are Military Bases and Poverty Concentrated in Okinawa?* (¿Por qué las bases militares y la pobreza están concentradas en Okinawa?, 2022, Horinouchi Publishing).

*Probablemente de todos nuestros sentimientos el único que no es verdaderamente nuestro es la esperanza. La esperanza le pertenece a la vida, es la vida misma defendiéndose.*  
**Julio Cortázar**

Con 5 años, llegué a vivir a la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, en Chiapas, México, a principios de los años 80's. Era un espacio rodeado de montañas, cerros y montes con gran vegetación, había pochotas, almendras, morros y flamboyanes. También, protegidos dentro de este verdor, era común encontrarse conejos, zorros, murciélagos y tlacuaches. Se podían ver los animales, escuchar el río sabinal y, al levantar la vista, observar parvadas de urracas, torcazas, loros, además de una gran diversidad de psitácidos como pericos, guacamayas y cotorras. En México, existen 22 especies de estos últimos, de las cuales 14 se encuentran en el estado de Chiapas. Todos ellos son capaces de imitar la voz humana, así

como diferentes sonidos. Yo solía escuchar su canto estrambótico mientras iluminaban el cielo.

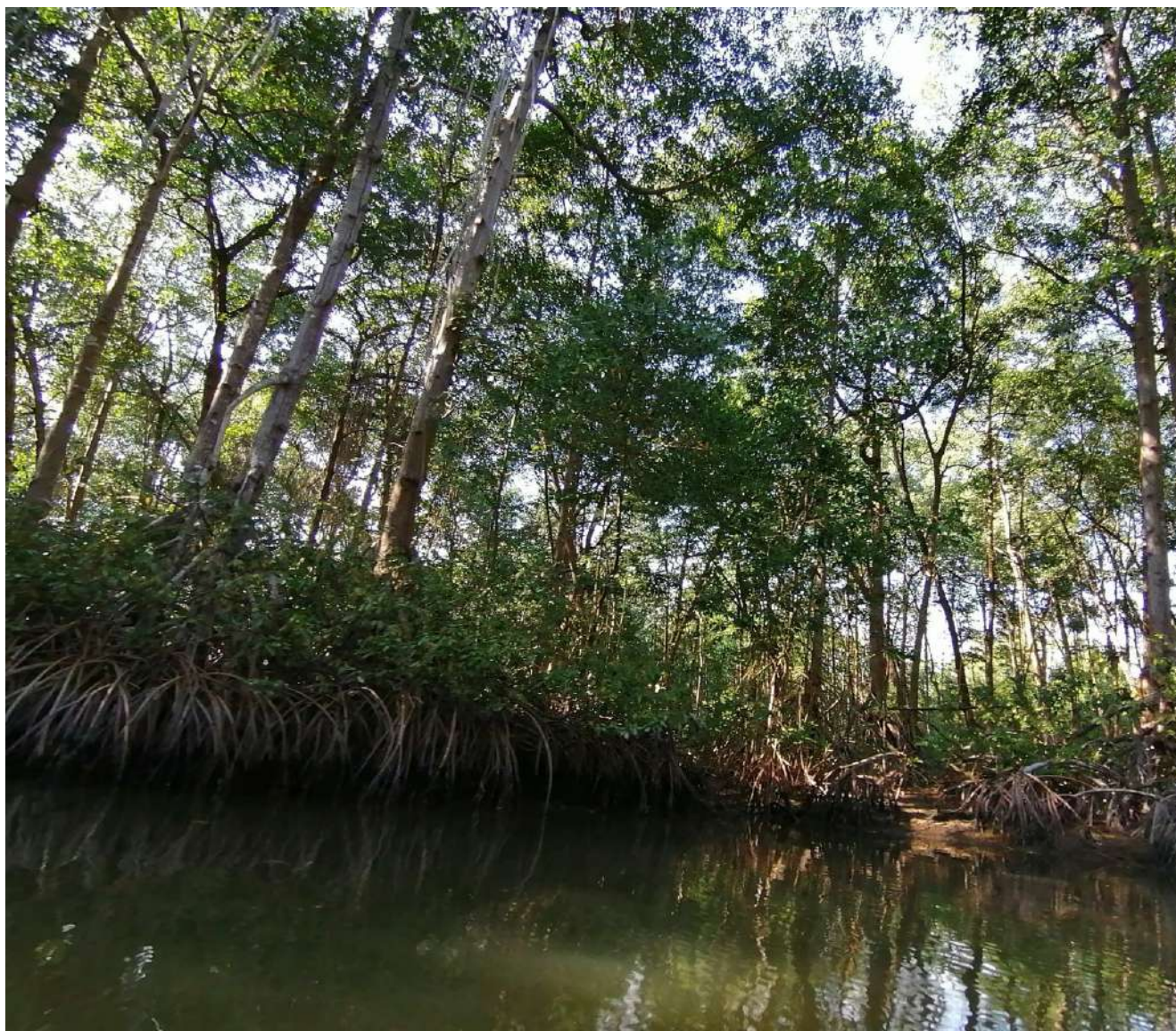
Hoy, más de 40 años después, el cambio ha sido drástico. Ahora el cemento domina la vista de los cerros, el sabinal ha incrementado notablemente su proceso de contaminación, y los árboles y la fauna disminuyeron en número y variedad. Además, los loros sufren las acometidas del tráfico de especies. Entre los más cotizados, existen dos tipos con una gran habilidad para imitar la voz humana: el loro cabeza amarilla (*amazona oratrix*) y el loro de nuca amarilla (*amazona auropalliata*). Ambas especies se encuentran en peligro de extinción. (SEMARNAT/CONANP).

Frecuentemente, los traficantes pintan las plumas de otras especies a fin de hacerlas pasar por loros. Suelen disfrazarlas mediante peróxido, lo que provoca úlceras y quemaduras en sus pies y ojos, a veces, hasta el punto de dejarlas ciegas. Igualmente, es habitual que les corten las alas o plumas para que no vuelen y escapen. Además, por cada loro extraído mueren ocho en el sitio de extracción, o en su recorrido, debido a la violencia, estrés, daños físicos y la mala alimentación. A esto se suma que viven en cautiverio, encerrados en jaulas estrechas, lo cual deteriora su calidad de vida. Aunque sus coterráneos humanos les perciban “contentos” por su habla, parloteo o su canto, hay un gran sufrimiento detrás de todo esto.

Tradicionalmente, en esta región, es común contar con loros como mascotas. Las personas desconocen del sufrimiento provocado y se ven atraídos por el colorido que acarrea su presencia y lo atractivo de su “hablar”. Para quienes los capturan y venden, es una manera “fácil” de obtener ingresos. Por ello, existe la necesidad de generar conocimiento, empatía y alternativas económicas para las comunidades de la región: un desafío complejo que, necesariamente, debe ser abordado de manera integral.

A pesar del proceso de urbanización, Tuxtla todavía es una de las ciudades con mayor vegetación en México. Si levantamos la vista aún podemos observar esas





parvadas de aves pintando los cielos. Aunque sea en menor número y en sitios específicos, todavía podemos escuchar su bullicio y percibir su presencia. Además de romper el silencio con su privilegiada voz, los loros ofrecen importantes servicios ecológicos: dispersan semillas vitales en la polinización de plantas. En otras palabras, son jardineros de la selva y, en general, indican salud en el ecosistema que habitan. Los loros son fundamentales para la procreación de la vida. Por ello, es importante buscar soluciones integrales para protegerlos de su mayor amenaza: el tráfico de especies. Al no hacerlo, estaremos fomentando espacios sin vida en aras del “progreso” y la urbanización.

#### SE GESTA UNA EUTOPIA\*

En septiembre del 2020, la Procuraduría General de la República (PGR) realizó uno de los decomisos más grandes de aves en México en los últimos 10 años: se confiscaron 383 ejemplares de 3 especies distintas. En nuestro país aún no existen estrategias ni recursos para situaciones así. En México, el decomiso es apenas el primer eslabón de una acción integral que requiere soluciones posteriores tales como la recepción, estabilización (cuarentena), rehabilitación y liberación de las especies.

Tivú A.C. nace como una organización dedicada al rescate, rehabilitación y reintegración de fauna silvestre, cuyo trabajo se divide en tres estrategias: conservación, comunidad sostenible e

investigación. A través de estas, se realizan acciones y actividades que permiten vincular de forma integral a la sociedad con la naturaleza. Se llevan a cabo labores directas con las especies en riesgo, trabajo comunitario en sitios donde hay incidencia para mitigar el tráfico de especies, sensibilización ciudadana y búsqueda de alternativas que promuevan ingresos económicos para las comunidades fuera del saqueo y devastación natural. Además, difunde los efectos y daños sufridos por la pérdida de biodiversidad y hace investigaciones científicas con especies endémicas.

Tivú se consolidó en 2017 como una organización que vincula distintos actores del problema con la solución: las comunidades, organizaciones de

la sociedad civil, gobierno y científicos especialistas. Desde 2007, antes de consolidarse como organización social, ya llevaba más de 10 años supliendo la falta de centros de rescate, funcionando como una alternativa para apoyar a las aves víctimas del decomiso y abandono. Principalmente, atiende a loros, pericos, guacamayas y cotorras: las aves más impactadas por el tráfico ilegal a nivel mundial. Se ubica físicamente en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, y trabaja con diversas comunidades dentro y fuera de este mismo estado.

Como parte de su proceso de trabajo, Tivú recurre a un plan estratégico que consiste en cinco etapas:

1. *Verificar a las especies* | Gran parte de los loros llegan a Tivú en condiciones físicas y de estrés muy complejas. La mayoría de ellas llegan después de que sus plumas primarias fueron arrancadas, por lo que se requiere realizar una revisión de los ejemplares.

2. *Generar recursos económicos* | Después de darles un cuidado inmediato, surge la necesidad de crear estrategias para atender gastos médicos, alimentación y atención veterinaria especializada. Además de estos gastos, es necesario adquirir contenedores para separar a las aves de acuerdo con sus condiciones específicas, construir una jaula de vuelo y, finalmente, darles acondicionamiento médico, físico y emocional.

3. *Capacitar al personal* | Se capacita al personal y a voluntarios en los roles de cuidado, la alimentación y los ejercicios de preliberación y liberación de las aves.

4. *Seleccionar y acondicionar a las aves para lograr su preliberación y/o liberación* | Esto implica buscar en el territorio reservas adecuadas para su liberación y planear acciones logísticas.

5. *Dar seguimiento y monitorear a los animales liberados* | A fin de encontrar un sitio ideal para la liberación y reintegración de las aves, partiendo del conocimiento de las especies y sus necesidades, se conversó y vinculó con diferentes instancias públicas y privadas: autoridades de Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), Consejo Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), Tivú y Pronatu-

ra. Entre todos estos actores se acordó que el mejor sitio para asegurar el porvenir de estas especies es la zona núcleo de la Reserva la Biosfera de La Encrucijada. Esta cuenta con varias ventajas: vegetación bien conservada, fuentes naturales de alimentación, familiares de los loros secuestrados, así como apoyo del personal de CONANP para monitoreo y seguimiento.

También, muy próxima a la reserva, se identificó Barra Zacapulco, una comunidad rural rodeada de manglares con 326 habitantes de escasos recursos económicos, pero con gran sensibilidad hacia la conservación. A pesar de que la comunidad tenía muchas condiciones favorables, fue y sigue siendo necesario realizar acciones de sensibilización, conciencia y activación económica para asegurar la conservación de las aves desde un punto de vista comunitario. Esta sensibilización no solo es necesaria en zonas rurales, sino en cualquier comunidad donde exista el tráfico de animales.

#### EUTOPÍA CON ENFOQUE DE EQUIDAD

**Colaborar con la comunidad** de Barra Zacapulco nos permitió constatar diversos desafíos a los que se enfrentan las prácticas de conservación animal. Por un lado, tanto en las ciudades como en las zonas rurales, existe desconocimiento sobre la fauna silvestre y su importancia ecosistémica. Por otro lado, las personas desconocen las prácticas de buen trato y convivencia con la fauna silvestre. Por último, existe la creencia de que, en los espacios naturales, ricos en biodiversidad, solo se pueden generar ingresos económicos a través de la depredación de la fauna y los ecosistemas.

El tráfico ilegal de fauna silvestre y de aves deriva de estas problemáticas interconectadas que tienen su origen en la forma inequitativa en que los humanos relacionamos con las demás especies. Además, también existe inequidad entre el conocimiento científico y los llamados “saberes ancestrales” que surgen a partir de las comunidades rurales. Un ejemplo es el trato “cosificado” que le damos a otros seres vivos, ubicándolos como objetos, enjaulándolos sin tomar

en cuenta su sentir y solo valorándolos para nuestra diversión. Otro ejemplo es ignorar las prácticas locales que algunas comunidades tienen para relacionarse con determinadas especies, las cuales van más allá de generar recursos económicos para asegurar su “desarrollo”.

Hablar de equidad en un sentido amplio implica señalar lo que cada uno requiere, tanto las comunidades de personas como las especies animales. Además, implica tomar en cuenta las implicaciones de justicia y bienestar que atiendan la exclusión e inequidad. Para ello, Tivú propone tres alternativas:

*Fomentar el conocimiento de nuestro entorno a través de una convivencia sostenible* | Conocer las especies locales, así como sus ritmos, rituales y comportamientos, permite que las personas comprendan de mejor manera su entorno y los procesos y dinámicas vitales de quienes integran el espacio donde viven. Además, a las personas les gusta participar de este conocimiento sobre su entorno, lo cual se refleja en el impactante recibimiento de nuestras convocatorias.

Por ejemplo, hace unos años, hicimos un llamado a la ciudadanía pidiendo su apoyo como voluntarixs, ya sea a través de una aportación económica o en especie. Coordinamos estas acciones de manera directa desde redes sociales. Como resultado, se sumaron a nuestro voluntariado jóvenes, adultxs, grupos, asociaciones civiles, personas locales, nacionales e internacionales, a tal punto que, a raíz de esto, se conformó una red local para la conservación de psitácidos en Chiapas.

*Promover la convivencia digna y armónica con especies silvestres a través de prácticas ancestrales, el arte y el juego* | Como señalamos, el conocimiento permite valorar a las especies y sucesos de su entorno. Ancestralmente, a las aves solía captárseles como ejemplos de organización grupal por su capacidad de asignación de tareas específicas en vuelo, alimentación, y cuidado de sus congéneres. Este valor se fue perdiendo cuando comenzaron a percibirse como objetos exóticos de adorno o divertimento. Las personas comenzaron a cosificarlas por desconocer sus prácticas y hábitos. Re-



cuperar este conocimiento permite ser verdaderamente conscientes de su legado e importancia.

En Tivú, colaboramos con otras instituciones, organizaciones e iniciativas para crear actividades que respondan al desafío de generar conocimiento, convivencia y recursos económicos desde una perspectiva de equidad con el entorno. Organizamos pláticas comunitarias sobre la importancia de las aves y, en especial, de los psitácidos. También, gestionamos avistamientos de aves en parques, cerros, montes, etc., y convivencias sociales donde se comparte su valor para algunas comunidades actuales y ancestrales. Además, promovemos talleres artísticos para representar a las aves a través de cuentos, mitos y leyendas, pinturas, piezas de barro y bordado.

*Generar ingresos económicos para las comunidades a través de la conservación* | A través de nuestra convivencia con la comunidad, hemos notado la importancia de desarrollar prácticas para crear productos que aprovechen los recursos del entorno como las plumas y los arbustos. Así, hemos aprendido a reconocer aves mediante patrones y el uso de aplicaciones digitales para diseñar murales, mopets, teatrinos, entre otros productos artesanales.

Estas actividades se han llevado a cabo en Barra Zacapulco, Chiapas, y en Xilitla, Veracruz, en 2022 y 2023 respectivamente, enmarcándolos como un “Encuentro de saberes” con duración de una semana. También se organizan de manera periódica en Pinal de Amoles y Tuxtla Gutiérrez. Para dichos encuentros han participado varias organizaciones en colaboración tales como CONANP, SEMARNAT, Pronatura, Vuela con loros, SEMANH-Zoomat, World Parrot Trust, Macaw Mountain, Proalas y Mamalum.

#### PROMOVER LA EUTOPIÍA

**Ochenta loros han sido reintegrados** a su espacio de habitación natural después de la labor titánica de Tivú y aliados. Sin embargo, esto representa apenas el 21% del total de los que fueron decomisados. Viéndolo fríamente pudiera resultar un número pequeño, algo muy poco redi-

tuable en comparación con el esfuerzo realizado. Pero, desde una perspectiva más amplia y profunda, esta casa es un buen lugar que tiene cimientos y forma: se ha constituido la “Red para la Conservación de Psitácidos en Chiapas”, en la que participan autoridades, organizaciones, iniciativas y ciudadanía para atender problemáticas de psitácidos; se ha fomentado la sensibilización, interés y participación de comunidades ciudadanas y rurales; se ha vinculado el trabajo de artistas y científicos en pro de la conservación; se ha activado una comunidad específica, Barra Zacapulco, para la liberación de distintas especies; se ha promovido la activación económica a través de un buen trato a la biodiversidad; y, finalmente, se han vinculado instancias que antes no colaboraban.

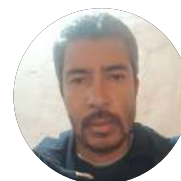
Aún existen muchos desafíos, por lo que se está caminando sobre ellos. El objetivo particular de Tivú A.C. en Barra Zacapulco es monitorear 1500 hectáreas mediante el apoyo de 100 monitores comunitarios, con quienes trabajamos en capacitación y la obtención de recursos. De este modo, es posible beneficiar a la comunidad de manera directa, proseguir con sensibilizar a la sociedad sobre el beneficio de cuidar a las aves y asegurar su supervivencia a mediano y largo plazo. También, hemos comenzado a trabajar especialmente con los niños a través del diseño y desarrollo del proyecto “Embajadores de la libertad”, el cual consiste en sensibilizar a partir de la interacción de niños de ciudades con niños de comunidades rurales, mediadas por actividades que desarrollan artistas y científicos.

La interacción entre diversas iniciativas, organizaciones e instituciones ha sido nuestro mayor reto, pues conlleva tener un objetivo común muy claro, donde cada parte puede buscar su propio objetivo y perderse del original. Por ello, se necesita una verdadera apertura al diálogo, el cual es el medio idóneo para que se construyan puentes y se reflejen las acciones. Este proceso multiorganizacional y de articulación es una clara muestra de lo que se puede generar entre varios actores.

La casa gestada por la eutopía todavía no puede ser habitada permanentemente, pero ya podemos pasar algún tiempo en ella. Esta eutopía la podemos soñar e imaginar, y también, palpar, sentir. Hoy, cada vez más, se abonan esfuerzos para disminuir la inequidad existente: promovemos un trato digno hacia las aves, reconocemos lo que nuestros pueblos tienen para contarnos, y, de esta forma, conectamos con la importancia de la vida en su totalidad, levantamos la cara y percibimos de otra manera las plumas que pintan los cielos.●

#### \* NOTA DEL AUTOR:

Una utopía puede tener varias connotaciones: un ideal que percibimos en el horizonte, aquel lugar que nos sirve de faro para caminar, ese espacio que se mueve permanentemente, que nos invita a seguir pero que al mismo tiempo nos resulta esquivo. Igualmente, es un espacio al que nunca podremos arribar por su naturaleza misma de no existir de manera tangible, lo cual lo hace inasequible. Esto puede resultar peligroso, ya que como dice el dicho “de buenas intenciones está empedrado el camino al infierno”. Por esta razón, prefiero hablar de eutopía: pensar y vivir en “el buen espacio”, aquel que, aunque inacabado, se puede palpar pedacito a pedacito, es decir, se va construyendo permanentemente, pero, al mismo tiempo, es posible y accesible.



Ángel Cabrera es Profesor en el Centro de Innovación Social (CIS) del Tec De Monterrey y en la Universidad Autónoma de Chiapas. Ha investigado y colaborado en varios proyectos de innovación social con una perspectiva en bienestar, conservación e inclusión de comunidades locales.



Stanford SOCIAL  
INNOVATION Review  
*En Español*



## Patrocina una serie

## Dona a la revista

## Invita a SSIR en Español como *media partner*

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

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



## ESTUDIO DE CASO

Una mirada profunda al interior de una organización

# La sociedad abierta bajo amenaza

EL 26 DE OCTUBRE DE 2019, el financiero y filántropo multimillonario George Soros habló en el programa All Things Considered (Considerándolo todo) de la NPR (Radio Pública Nacional) para promocionar su nuevo libro En defensa de la sociedad abierta (In Defense of Open Society). El autor, de entonces 89 años, reflexionó sobre la idea en la que había invertido tanto dinero y energía, mas solo para verla tambalearse.

“Cuando me involucré hace unos 40 años en lo que yo llamo filantropía política, la idea de la sociedad abierta estaba en ascenso, pues las sociedades cerradas se estaban abriendo”, dijo Soros. “Ahora, las sociedades abiertas están a la defensiva y las dictaduras van en aumento... Tengo que admitir que la marea se ha vuelto en mi contra”.

Open Society Foundations (Fundaciones Sociedad Abierta, OSF por sus siglas en inglés), la filantropía pionera que Soros puso en marcha en los años ochenta antes de la trascendental apertura de Europa central y oriental (ECE), está atravesando una reevaluación de amplio alcance y un cambio de estrategia que debió haber sucedido hace tiempo. Una de las organizaciones filantrópicas más grandes del mundo, con un fondo de 22,000 millones de dólares y un presupuesto anual de alrededor de 1,400 millones de dólares, simplemente no estaba obteniendo los resultados deseados. Desde mediados de la década del

**Después de más de tres décadas de promover la democracia liberal, Open Society Foundations se ve a sí misma a la defensiva. ¿Pueden una reestructuración estratégica y un nuevo liderazgo cambiar el rumbo?**

PAUL HOCKENOS

TRADUCCIÓN  
DE LETICIA NERIA





FOTO DE BEATA ZAWRZEL VIA GETTY IMAGES

Refugiados ucranianos llegan en tren a Przemyśl, Polonia, el 3 de marzo de 2022.



año 2000, líderes autocráticos de todo el mundo han puesto en desventaja a la comunidad de desarrollo de mentalidad liberal, incluidas organizaciones filantrópicas como OSF. Esta, a lo largo de cuatro décadas, había recibido abundantes elogios por su tenaz labor de promoción de la democracia y su trabajo en materia de derechos humanos. La sociedad abierta, concepto del filósofo austriaco Karl Popper que refiere a un sistema político donde el Estado protege la libertad individual, y que es inspiración de la filantropía de Soros, está bajo fuego en casi todo el mundo. Las agencias que financian la sociedad abierta están siendo atacadas, y ninguna con más ferocidad que OSF, cuya sede está en Nueva York y tiene presencia en Estados Unidos y en el extranjero. Esta atención no deseada puede hablar de la eficacia de OSF, pero ha socavado los métodos de la organización y complicado enormemente su misión.

Quizás no haya mejor ejemplo de esta lucha que la Hungría natal de Soros (quien emigró en 1947 al Reino Unido, lugar en el que estudió con Popper), donde OSF ha invertido cientos de millones de dólares desde los años ochenta. El partido del populista autoritario Viktor Orbán, elegido para un mandato en 1998 y cuatro veces más desde 2010, ha convertido la antigua joya de la corona de OSF en un paria dentro de la Unión Europea, al tomar medidas drásticas contra el espacio cívico, las minorías y los medios de comunicación independientes. Orbán expulsó a OSF del país a codazos en 2018 y envió su gran oficina regional a Berlín, lo que obligó al proyecto premiado de Soros, la Central European University (Universidad Centroeuropa), a trasladar su campus principal a Viena.

Hay que reconocer que OSF es consciente del dilema, aunque no de una manera segura de remediarlo. “No podemos seguir siendo los mismos mientras el mundo y el contexto de nuestro trabajo cambian a nuestro alrededor”, proclamó el nuevo presidente de OSF, Mark Malloch-Brown en 2021, poco después de asumir el cargo y anunciar el replanteamiento. Con un currículum profundamente diferente al del activista de derechos humanos Aryeh Neier, presidente de OSF de 1993 a 2012, Malloch-Brown es un diplomático británico de carrera y miembro del Partido Laborista, que se desempeñó como vicesecretario general de las Naciones Unidas cuando Kofi Annan era secretario general, entre otros cargos internacionales de alto nivel.

“Los retos interrelacionados de hoy en día, como la pandemia global y el cambio climático, ya no pueden abordarse eficazmente a través de 40 programas y fundaciones nacionales, regionales y temáticos separados”, reconoció Malloch-Brown. Las estructuras de gobernanza de OSF se habían vuelto igualmente difíciles de manejar con una junta directiva global, ocho juntas regionales y 17 juntas orientadas a temas específicos.

El examen de conciencia de OSF y la valoración de las lecciones aprendidas son saludables e imperativos. Pero la renovación en curso empuja a la fundación hacia un nuevo territorio para la filantropía. A la luz de una recesión democrática mundial y el resurgimiento del autoritarismo, OSF está maniobrando para hacer frente a la reacción política global contra las causas progresistas, o “amenazas globales a la sociedad abierta”, como las denomina la organización. La reevaluación de OSF sobre cómo puede lograr cambios sociales y políticos solo tendrá éxito si realmente consigue ayudar a frenar estas tendencias a largo plazo.



**George Soros, patriarca de Open Society Foundations, habla en el Festival de Economía en Trento, Italia, en 2012.**

## EL IMPERIO DE OSF

Desde su fundación, OSF se ha mantenido sola en la cúspide por la amplitud y profundidad de su misión. El reconocimiento de que es necesaria una remodelación es en sí mismo notable, ya que las organizaciones filantrópicas no se caracterizan por su capacidad de autorreflexión crítica. Al igual que sus pares, OSF no suele contratar a evaluadores externos ni tiene electorados u órganos de supervisión independientes que la obliguen a rendir cuentas.

La reorganización “radical” y “fundamental” que anunció Malloch-Brown revela una institución con un esfuerzo inusual por digerir las lecciones de su trabajo. A lo largo de décadas de batallas y expansión institucional, OSF se había vuelto demasiado grande y desenfocada, con 44 oficinas y proyectos repartidos por todo el mundo en 120 países. Más del 50% de las subvenciones tenían una duración inferior a un año, y los costos operativos representaban una cuarta parte del presupuesto total. “Si el alocado conjunto de programas de OSF parece algo que se improvisa cada vez que George Soros tiene una nueva idea o conoce a una nueva persona, bueno, es porque así lo es”, dijo un exadministrador de OSF, que pidió permanecer en el anonimato (una solicitud que hicieron muchos de mis entrevistados que han sido, son o esperan ser receptores de fondos de OSF). Tanto los expertos externos como los informantes de adentro, alguna vez tan elogiosos, se quejaron de que OSF se había vuelto lenta, demasiado concentrada en los Estados Unidos, cada vez más sobrecargada y con plazos demasiado cortos. Todas estas características son contrarias al modelo filantrópico hiperlocal, descentralizado y austero que el propio Soros había promovido en los años noventa y 2000.

Una fundación que alguna vez se enorgulleció de eludir la burocracia se había visto inmersa en ella. “Este financiador es una mezcla de distintas cosas”, comentó Inside Philanthropy en 2021. “Si te eligen para enviar una propuesta, el proceso a menudo puede durar entre uno y dos años antes de recibir una respuesta, o incluso no recibir ninguna. Aunque sus responsables de programas tienen un gran conocimiento, no siempre son los más receptivos”.

El presupuesto de programa de OSF (alrededor de 877 millones de dólares para programas y subvenciones en 2022) se beneficiará de la racionalización. Nueve programas temáticos, entre ellos migración internacional, salud pública, política de drogas y derechos de las mujeres, se están incorporando a la nueva estructura programática, mientras que otros dos programas se es-

tán asignando a entidades externas. El personal de OSF se redujo en aproximadamente una quinta parte después del cierre de 22 fundaciones a nivel nacional y regional. En 2020-21, a casi todo el personal de cerca de 1700 miembros se les ofrecieron paquetes de indemnización. Estos pasos simplifican la estructura a seis programas regionales: Estados Unidos, América Latina y el Caribe, Europa y Eurasia, Asia-Pacífico, África y Medio Oriente, así como un equipo de programas globales que dirige los programas “centrales” de justicia climática y reforma de la deuda soberana.

La tarea de un equipo mundial para la defensa y el cabildeo transnacional es conseguir que las voces más importantes del sur global sean escuchadas allí donde se deciden los asuntos del sur global. Además, la justicia interseccional (las formas en que múltiples maneras de discriminación se entrecruzan en sistemas definidos por la desigualdad) es un factor determinante de casi todos los proyectos. OSF pretende contrarrestar las desventajas, por ejemplo, del sur global, a través de múltiples puntos de entrada, como el alivio de la deuda, las contribuciones fiscales, la protección social, la justicia climática, la política de drogas y la migración. También, a manera de reflejo de los cambios demográficos, OSF apoya los movimientos sociales impulsados por jóvenes (en la línea de los “Viernes por el futuro” de Greta Thunberg) como un medio para lograr cambios. Por último, se está asociando más regularmente con otras organizaciones filantrópicas y gobiernos para invertir grandes desembolsos en enormes desafíos, como la crisis climática, y con plazos largos que se entrecruzan con otras prioridades.

La audacia y la toma de riesgos son reflejos del fundador de OSF, cuya fortuna se debe en gran medida a su masiva y oportuna apuesta de 1992 en contra de la libra esterlina, que le valió el apodo de “el hombre que quebró el Banco de Inglaterra”. El historial de Soros desde que comenzó a financiar académicos y disidentes en la Europa del Este comunista y Sudáfrica es asombroso. La larga lista de beneficiarios de OSF parece un quién es quién entre ONG internacionales, proyectos de educación cívica y medios de comunicación independientes. A lo largo de su historia, las personificaciones de OSF han distribuido más de 19 mil millones de dólares en más de 50,000 subvenciones. Las mejores prácticas pioneras de la fundación han llenado libros enteros durante cuatro décadas. Cuando arrancó, OSF no actuaba como una típica organización de beneficencia que financiaba proyectos únicos que, a su vez, abordaban un problema específico: una sorprendente anomalía en la filantropía. Más bien, actuaba como una red transnacional de fundaciones regionales. Su objetivo era la trans-

formación social y política, incluso en el cambio de régimen, pero por medios pacíficos y de base.

Soros se atribuye el mérito de ayudar a acabar con el comunismo soviético, apoyar al pueblo asediado de Sarajevo en la guerra de Bosnia de los años noventa, fomentar las revoluciones de colores en la Eurasia postsoviética de los años 2000, e impulsar a la primera mujer candidata anticorrupción a la presidencia eslovaca en 2019. En Estados Unidos, Soros contribuyó a dar vida a una nueva generación de políticos estadounidenses, entre ellos el presidente Barack Obama y la exrepresentante del estado de Georgia y candidata a gobernadora Stacey Abrams, así como a decenas de fiscales progresistas en todo el país. También, OSF respaldó el movimiento Black Lives Matter en Estados Unidos desde sus inicios. Entre 1998 y 2021, la red OSF invirtió alrededor de 50 millones de dólares para promover el campo de los cuidados paliativos en todo el mundo, lo que, según los expertos, puso los cuidados paliativos en la agenda mundial de salud pública. Y nunca retrocedió ante otras causas nuevas, ya fuese la reforma penitenciaria o la difícil situación de los marginados extremos, como los romaníes, las personas que viven con VIH y los refugiados.

Este tipo de trabajo también ha atraído a enemigos poderosos. Líderes tan imponentes como el expresidente Donald Trump y el mandatario ruso Vladimir Putin denigran a OSF y a Soros por su enorme influencia. Si nos atenemos a lo que dicen sus detractores en los medios de comunicación de derecha, Soros mueve los hilos de la economía global y también instiga el izquierdismo radical. Las actividades de OSF en Hungría y Rusia habían sido tan efectivas, presumiblemente, que sus dirigentes obligaron a OSF a retirarse al acusarla de socavar el Estado.

¿Qué pasará cuando el objetivo de tal denigración pase la estafeta? ¿Sobrevivirá OSF, con su caos creativo, su célebre agilidad y su controversia, a su fundador nonagenario, quien se retira y está cediendo cada vez más poder de decisión a otros? El hijo de Soros, Alexander, de 37 años y doctor en Historia por la Universidad de California en Berkeley, fue nombrado recientemente presidente de la junta directiva de OSF, compuesta por siete miembros. Otros dos Soros, la esposa de George Soros, Tamiko Bolton Soros, y su hija, Andrea Soros Colombel, también son miembros de la junta. Casi todos los 26 consejos asesores han sido o están siendo eliminados, lo que concentra un inmenso poder discrecional en manos de la junta directiva. El hecho de que Alexander Soros esté tomando el lugar de su padre, en lugar de un profesional ajeno a la familia, subraya el hecho de que esta filantropía, como la mayoría de las otras, seguirá siendo un asunto familiar en el que los caprichos y peculiaridades del clan afectan su dirección y objetivos para bien o para mal.

#### ABRIR EUROPA

La actual era de transición no es la primera para OSF. Con el paso del tiempo, ha sufrido varios cambios y ha aprendido lecciones a lo largo del camino. La primera fase de la fundación abarcó los años ochenta y principios de los noventa, cuando la Fundación Soros Budapest y luego el Open Society Institute, los precursores de las Open Society Foundations, rebautizadas en 2010, operaban en contextos autoritarios como los Estados unipartidistas de



**El primer ministro húngaro, Viktor Orbán, sale de una reunión bilateral de 2021 con el primer ministro británico, Boris Johnson, en el número 10 de Downing Street, Londres.**

Europa del Este y la Unión Soviética, así como el apartheid en Sudáfrica. Las organizaciones de Soros, una sorprendente anomalía como filantropía privada en las regiones, se establecieron legalmente en el bloque soviético y apoyaron a una mezcla de académicos disidentes, estudiantes de mentalidad abierta, protoONG y clubes que echaron raíces en las grietas y fisuras de los esclerosados Estados autocráticos.

Como filantropía privada, lo hizo con una destreza no burocrática que ningún Estado nación o agencia de desarrollo podría aspirar a controlar. Este esfuerzo incluyó el patrocinio a muchas personas, pero también a movimientos disidentes como Solidaridad en Polonia, un sindicato independiente y antiautoritario que se basó en la estrategia de resistencia civil para promover los derechos de los trabajadores y el cambio social. Soros no podría haber escrito un mejor guion que el que se desarrolló en el bloque del Este entre 1989 y 1991, cuando las dictaduras cayeron una tras otra con los impulsores de la sociedad civil a la vanguardia.

Esta primera fase se extendió hasta principios de la década de los noventa, cuando los brotes de la sociedad abierta se empoderaron como actores independientes en sociedades democráticas recién liberadas. “El trabajo de OSF fue enormemente importante y original en ese momento”, afirma Mary Kaldor, experta en sociedad civil y gobernanza global de la London School of Economics and Political Sciences (Escuela de Economía y Ciencias Políticas de Londres). “Contribuyó a la democratización de manera importante”. George Soros estableció fundaciones independientes en toda Europa central y oriental, y en la antigua Unión Soviética, que recibieron de él cantidades fijas de dinero sin condiciones, las cuales distribuían, a su discreción, a cientos de grupos y causas con conciencia cívica que consideraban prometedores. Dicha inversión tan audaz reflejaba actos de confianza nunca antes vistos entre las agencias de desarrollo.

“Es difícil imaginar cómo sería la sociedad civil en Europa central y oriental si Soros y OSF no hubieran estado involucrados”, comenta Emily Tamkin en su biografía de 2020 *The Influence of Soros: Politics, Power, and the Struggle for an Open Society* (La influencia de Soros: política, poder y la lucha por una sociedad abierta). “La mayoría de las personas que trabajan en espacios de la ‘sociedad civil’ en países de esta región, al menos las que yo he conocido, han estado involucradas de alguna manera con OSF en algún momento”.

### REACCIÓN

La segunda fase, durante la cual el presupuesto de OSF se disparó a cientos de millones de dólares, comenzó cuando estas democracias se estabilizaron. OSF funcionó como un socio en la reforma de transición: políticamente informado, operativamente flexible y con un oído siempre atento al terreno. Por ejemplo, a través de sus fundaciones locales, apoyó los esfuerzos para garantizar una mayor transparencia parlamentaria, elecciones libres y justas, un poder judicial moderno y medios de comunicación independientes. Soros se dedicó, como dice Daniel Bessner, historiador de la Universidad de Washington, “a construir instituciones permanentes que sostuvieran las ideas motivantes de las revoluciones anticomunistas, mientras modelaban las prácticas de una socie-

dad abierta para los pueblos liberados de Europa del Este”. Las comunidades de Soros, observa Tamkin, hablaban el lenguaje de la democracia inclusiva: liberal, secular y racional.

Esta visión era todo lo que no era el creciente número de nacionalistas de derecha en Europa central y oriental, incluido el político húngaro Viktor Orbán, quien, como candidato a una beca de OSF, estudió en la Universidad de Oxford con el dinero de Soros. Pero fue Orbán quien comprendió, aún más rápidamente que los defensores de OSF, que las ideas de las “élites” educadas, angloparlantes y de mentalidad liberal, beneficiadas de la generosidad de Soros, no resonaban en las personas húngaras promedio, a quienes la reestructuración de la economía de libre mercado, parte integral de la receta liberal, estaba sometiendo a un enorme dolor y sufrimiento.

Tal crítica refleja la apreciación de Bessner de que los primeros trabajos de las instituciones de Soros abrazaron una filosofía de libre mercado (en la medida en que una sociedad libre depende de mercados libres, aunque regulados). Tal como se aplicó en toda Europa central y oriental y en Rusia durante los años noventa, lo anterior empobreció a millones de personas comunes; por lo tanto, benefició directamente a los populistas. A pesar de las numerosas denuncias públicas de Soros al capitalismo de *laissez-faire* (dejen hacer-dejen pasar) desde entonces, Bessner argumenta que, aunque “Soros reconoció antes que la mayoría los límites del hipercapitalismo, su posición de clase lo hizo incapaz de defender la raíz y la rama (léase anticapitalista o poscapitalista): reformas necesarias para lograr el mundo que él desea”. El vicepresidente de OSF, Leonard Benardo, afirma que fue un “enorme, enorme fracaso por parte de Occidente” entender los derechos humanos principalmente como construcciones políticas y cívicas, mas no en términos sociales y económicos. De hecho, contrario a las afirmaciones de Putin, Orbán y los republicanos estadounidenses, estas deficiencias, entre otras, han tenido el efecto de neutralizar gran parte de la energía positiva y el arduo trabajo realizado durante años en los países beneficiarios de OSF. “El gran error fue dar por sentado el neoliberalismo”, dice Mary Kaldor. “Ni siquiera hubo una discusión al respecto”.

Otros críticos afirman que el error clave de OSF fue financiar a una élite liberal que parecía muy refinada para los donantes occidentales, pero que tenía poco en común con la gente de a pie. Por ejemplo: “cuando las organizaciones sin fines de lucro en Hungría son financiadas por un filántropo estadounidense, entonces ya no se trata de organizaciones de base”, apunta Daniel



**Mark Malloch-Brown**, exdiputado laborista y vicesecretario general de las Naciones Unidas, se convirtió en el nuevo presidente de Open Society Foundations en 2021.





**Alexander Soros, el hijo mayor de George Soros con su segunda esposa Susan Weber, es el presidente de Open Society Foundations y heredero aparente de su padre.**

Mikecz, politólogo del Instituto de Ciencias Políticas de la Academia de Ciencias de Hungría.

Timothy Garton Ash, historiador de la Universidad de Oxford, sostiene ideas similares. “Las figuras hacia las que Soros gravitaba y a quienes confiaba sus fundaciones solían ser intelectuales que vivían en las grandes ciudades, lo que también significa que solían provenir de un cierto nivel de privilegio”, dijo Garton Ash a la biógrafa Tamkin. “¿Cómo podría abrirse una sociedad, y cómo las oportunidades de participar en ella podrían hacerse más equitativas, si las personas encargadas de abrirla proceden de un estrato social similar?” Esta imagen, mezclada con antisemitismo y otras fobias, fue hábilmente explotada por personas como Orbán para consolidar su base y ganar elecciones.

La marca OSF se volvió tan tóxica que algunos beneficiarios acabaron por distanciarse de ella eventualmente. Uno de estos grupos, que pidió no ser identificado, afirma que hoy es más fuerte sin la afiliación a OSF. “Ahora nuestros financiadores son diversos, por lo que no dependemos de ninguno de ellos. En este país, la asociación con George Soros y OSF se había convertido en un lastre”, dice el representante de una de estas organizaciones; se trata de un sentimiento que comparten otros beneficiarios en Europa central y oriental, y en Asia central.

#### AMPLIAR LA HUELLA

**P**ara el año 2000, OSF ya estaba en su tercera fase: avanzaba más allá de Europa y Asia central hacia el sudoeste asiático, África, Sudamérica, Medio Oriente y Estados Unidos. La idea era tomar el método ganador de OSF y aplicarlo en otros lugares. Durante aquel año, el consenso todavía era que el método resultaba ganador. OSF adoptó una agenda amplia, completamente occidental y de causas progresistas, que abarcaba desde los derechos de las minorías y las preocupaciones LGBTQ hasta la reforma educativa. En Baltimore, Maryland, Soros invirtió 60 millones de dólares en trabajos de tratamiento contra la drogadicción, reformas escolares y penitenciarias y delincuencia juvenil. Asimismo, durante las elecciones presidenciales estadounidenses de 2004, Soros intervino en una política abiertamente partidista por primera vez, mas no última, al respaldar la candidatura del demócrata John Kerry contra la reelección de George W. Bush.

Aunque la campaña de Kerry terminó en derrota (pese a los 28 millones de dólares en donaciones de Soros), el esfuerzo de Baltimore terminó con efectos positivos: programas duraderos

contra las drogas que se convirtieron en políticas y duplicaron el número de personas que reciben tratamiento. Sin embargo, aquí OSF también se topó con preguntas difíciles que, en última instancia, son aplicables a todas las organizaciones filantrópicas: ¿deben intervenir personas adineradas para brindar servicios que los gobiernos deberían ejecutar por sí mismos? ¿Esto quita a los estados la responsabilidad de hacer su trabajo? ¿Puede la filantropía reformar los departamentos de policía o abordar los prejuicios racistas de los sistemas de justicia penal?

Para ese momento, los Estados de Europa central tenían en la mira el ingreso a la UE (en 2004, se unieron Hungría, Eslovaquia, la República Checa y Polonia), por lo que OSF advirtió a sus beneficiarios allí que pronto pasarían a manos de la UE, la cual presumía muchas veces de su poder financiero. En términos de democracia, se consideraba a Europa central y oriental como un asunto cerrado: no perfecto ni mucho menos, pero sí un paquete cerrado, entregado con éxito. Si aún quedaban asperezas, la adhesión a la UE las puliría, como lo hizo en la Alemania, Italia, Grecia y España de la posguerra, países europeos que habían superado con éxito el legado de Estados fascistas de mano dura. El fin de la historia, como el politólogo Francis Fukuyama denominó al ascenso de la democracia liberal occidental, estaba cerca.

Las fundaciones OSF en ECO, como la Stefan Batory Foundation (Fundación Stefan Batory) de Polonia y el Hungarian Helsinki Committee (Comité Helsinki de Hungría, HHC por sus siglas en inglés), recibieron amplias advertencias y luego fondos “spin-off” (fondos derivados) para establecer donaciones individuales o realizar la transición a una entidad independiente; es decir, a modo de organizaciones que pueden recibir financiación periódica de OSF, pero que también dependen de otras fuentes. Muchas lograron dar este salto (Batory y HHC), mientras que otras no. Las fundaciones de Lituania y Letonia tuvieron que reducir significativamente su tamaño, pero volvieron a establecerse con un tamaño menor y trabajando en proyectos financiados mediante subvenciones.

#### UNA TEORÍA DEL CAMBIO DEFECTUOSA

**O**SF entró en una nueva fase hace aproximadamente una década, cuando su influencia pareció disminuir a nivel macroeconómico a pesar de sus presupuestos cada vez mayores (873 millones de dólares en 2013), su personal y su alcance global. En Hungría, durante el 2010 (el mismo año en que OSF comenzó su transición fuera del país), Orbán llegó al poder por segunda vez, después de ocho años en la oposición, aprovechando una ola de populismo nacional que señalaba a los grupos liberales no solo como la oposición, sino como el enemigo del pueblo húngaro. Orbán sigue hoy en el poder, y más firmemente aferrado que nunca.

“Soros y OSF asumieron que hay una progresión lineal del desarrollo democrático en estos lugares, que los sistemas democráticos producirían la prosperidad y las libertades que la gente desearía y que nunca darían marcha atrás”, dice Ivan Vejvoda, especialista en los Balcanes y rector del Instituto de Ciencias Humanas de Viena. “Eso fue una ilusión”.

Desde los últimos años, el propio Soros reconoció que la teoría del cambio de OSF tenía fallas significativas. En 2016, opinó

que los líderes electos en todo el mundo habían “fracasado a la hora de satisfacer las expectativas y aspiraciones legítimas de los votantes y (...) este fracaso llevó a los electores a desencantarse con las versiones predominantes de la democracia y el capitalismo”. Soros argumentó que la marea se había vuelto en contra de las sociedades abiertas tras la crisis financiera global de 2008. “Esto, a su vez, condujo al surgimiento del nacionalismo: el gran enemigo de la sociedad abierta”.

No obstante, en lugar de tirar la toalla, pues Soros había sostenido durante mucho tiempo que la fundación no sobreviviría a su fundador, la dotó con la mayor parte de su fortuna: 18 mil millones de dólares añadidos a los 5 mil millones de dólares que ya estaban en la cuenta de OSF. Un hecho que Soros había subestimado en el pasado guiaría el trabajo de OSF: “La falta de políticas redistributivas es la principal fuente de insatisfacción que los adversarios de la democracia han explotado”, concluyó Soros.

La rotunda conclusión que ha sacado OSF de sus décadas en las trincheras (y que ahora resulta intrínseca de la mayor parte de sus programas) es que la desigualdad económica erosiona la confianza en las instituciones democráticas e incita al surgimiento del autoritarismo. Una división desigual de la riqueza no provoca por sí misma el extremismo, pero ofrece un terreno fértil. “Cuando las políticas económicas benefician desproporcionadamente a los de arriba, es más probable que los demás crean que la democracia no puede beneficiarles”, explica la economista brasileña Laura Carvalho, actual directora global de equidad de OSF. Carvalho afirma que el resultado es el malestar social, la frustración con los gobiernos democráticos y el surgimiento de entornos propicios para los autoritarismos.

Por ejemplo, en sus nuevas estrategias para África y todo el sur global, OSF está tanteando nuevos modelos de desarrollo económico: “Reconocemos la violencia de una visión neoliberal y de financiamiento del desarrollo que no está regulada ni controlada y resta importancia al bienestar de las personas y comunidades”, afirma su nueva estrategia One Africa (Una África). Para perjuicio de las personas africanas comunes, OSF concluyó que esta ideología se ha instalado en las instituciones de gobierno y en la conciencia popular: “Apoyaremos espacios y procesos para que pensadores, activistas y responsables políticos africanos desafíen las ortodoxias económicas, de manera que reflejen los contextos y prioridades africanos y vayan más allá de la crítica hacia nuevas imaginaciones”.

La revisión de la estrategia One Africa esboza los contornos de este nuevo modelo económico impulsado por África, mas deja que sus detalles sean discutidos en los propios foros del continente. Se dará prioridad a la inversión en salud y educación, se garantizará el poder de negociación de los trabajadores, se apoyará la justicia fiscal para enfrentar las desigualdades y se frenará la corrupción. Igualmente, África no debería dudar en liberarse de los acuerdos comerciales existentes y negociar otros nuevos que hagan que el comercio y la inversión beneficien a los africanos. Puede que esto no sea socialismo, pero es un tipo de capitalismo muy diferente al impulsado durante décadas por las agencias internacionales de desarrollo.

Además de la injusticia económica, los arsenales de los autócratas populistas se han visto enormemente reforzados por las

sofisticadas tecnologías de la información. Estas aumentan sus tácticas represivas y narrativas antiliberales, tanto dentro de sus propias sociedades como más allá de sus fronteras, similar a lo hecho por Rusia, Irán y China. Malloch-Brown sostiene que, con el fin de vencer a los enemigos de la sociedad abierta, tiene más impacto responder a la desinformación, por ejemplo, que monitorear las elecciones o respaldar a ciertos partidos políticos.

Sumado al patrocinio del periodismo independiente, como lo ha hecho durante décadas, este esfuerzo implica el apoyo de OSF a las contribuciones de la sociedad civil a la nueva Digital Services Act (Ley de Servicios Digitales, DSA por sus siglas en inglés) de la UE. Esta innovadora legislación fue diseñada para limpiar los mayores foros en línea del mundo, haciendo que las plataformas de redes sociales sean responsables de los riesgos que representan para las sociedades; por ejemplo, al minimizar la difusión de desinformación mediante la modificación de algoritmos y cerrando cuentas falsas. OSF financió a una gran cantidad de beneficiarios que trabajan con European Digital Rights (Derechos Digitales Europeos), una asociación de docenas de organizaciones de derechos civiles de toda Europa que defienden los derechos y libertades digitales. También, OSF financió desde su fundación a DSA Observatory, un proyecto dirigido por la Universidad de Ámsterdam que actúa como un centro de conocimientos en DSA.

#### LA NUEVA OSF

Los liderazgos consecutivos de OSF habían intentado (y solo lo habían conseguido parcialmente, en el mejor de los casos) actualizar la eminente organización: alcanzar el enorme impacto que buscaban sus gastos y convertir a OSF en una fundación verdaderamente global. Los años de expansión desordenada habían convertido a OSF, según David Callahan, editor de *Inside Philanthropy*, en un “pulpo” de oficinas remotas. Los miembros del personal y proyectos, que abarcaban casi todos los continentes, estaban involucrados en una amplia gama de diferentes temas progresistas, con un panorama más amplio y vínculos cada vez más tenues entre sí, lo que ocasionaba una colaboración difícil entre temas y fronteras. La constante avalancha de iniciativas iba y venía a tal ritmo que ni siquiera los propios miembros de la junta directiva podían seguirles el ritmo, observaron antiguos miembros del personal.

“OSF se había centrado más en el ámbito interno y requería más procesos, lo que resultaba agotador para muchos miembros del personal que todavía intentaban cumplir con sus programas y beneficiarios”, afirma Merrill Sovner, exmiembro del personal de OSF y subdirectora del Centro de Estudios de la Unión Europea del Centro de Posgrado de la CUNY en la ciudad de Nueva York. También, lo que es quizá aún más grave, OSF se había convertido en una organización muy pesada y burocrática, lo contrario de lo que la había distinguido en un principio. Además, las tensiones entre las fundaciones nacionales y regionales descentralizadas de OSF y las oficinas centralizadas de experiencia y presupuesto en la ciudad de Nueva York se habían vuelto feroces, según sus empleados. Cada vez más decisiones de OSF se tomaban allí, en lugar de que fueran tomadas por los locales sobre el terreno.

El equipo de Malloch-Brown ha respondido a esta situación con una profunda reorganización para hacer que OSF sea más

ágil y enfocada: el trabajo regional se supervisa más cerca de su ubicación y se basa en el conocimiento local. Los seis centros regionales controlan ahora más de 527 millones de dólares en fondos (una cuarta parte más que en 2020) y ejercen más autoridad sobre la totalidad de sus propios programas.

“Tenemos más autonomía regional que antes, pero también tenemos un sistema de financiación central más flexible y con mayor capacidad de respuesta”, comenta Binaifer Nowrojee, actual vicepresidenta regional de OSF y jefa de operaciones originales de la transformación. Nowrojee sostiene que OSF funcionará mucho más eficazmente a través de las fronteras, a mayor escala, con menores costos operativos y sin duplicaciones. En el África subsahariana, por ejemplo, ocho oficinas distribuidas por todo el continente se fusionaron en tres, que ahora funcionan como un solo programa.

Asimismo, el programa romaní de OSF fue transferido a una nueva entidad independiente en Bruselas, lo que lo convertirá en el más grande del mundo cuando se inaugure a finales de este año. El programa de educación superior de OSF fue transferido a Open Society University Network, una red global de instituciones de educación superior. El programa de Europa y Asia Central, así como eventualmente el programa de Estados Unidos, recibirá menos financiamiento, mientras que los programas en el sur global se están intensificando. Desde 2019, el gasto en América Latina y el Caribe ha aumentado un 50 por ciento. No obstante, el mayor foco de gasto sigue siendo Estados Unidos, pues se estima un presupuesto de 234 millones de dólares para 2022, una cifra mayor de lo que sería normalmente, debido a las donaciones hechas a candidatos y causas demócratas durante las elecciones legislativas de mitad de mandato. A fin de mantenerse cerca de las poblaciones sobre el terreno y de sus problemas, todo el personal del programa debe residir en las regiones donde trabaja, una medida que recuerda el estilo de la organización en los años noventa. Igualmente, en términos de apuestas más largas y ambiciosas, una cuarta parte de todas las subvenciones tendrán una duración mínima de tres años a partir de 2023. Se supone que un proceso simplificado de concesión de subvenciones facilitará mucho el acceso a estos fondos, un beneficio que seguramente será bienvenido por las legiones de solicitantes frustrados.

La transformación de OSF no se limita a su estructura. Aunque todavía está en transición, OSF ya se ha lanzado a nuevos programas. La crisis climática, por ejemplo, es un campo nuevo para OSF y, a primera vista, no encaja de forma natural. Por un lado, no es un tema ignorado, pues ya existen miles de grupos dedicados a este. Además, entre las organizaciones filantrópicas mundiales, que distribuyen un total de 801 mil millones de dólares al año, solo el dos por ciento se destinó a esfuerzos para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en 2021. No obstante, OSF se ha centrado específicamente en la justicia cli-



**Refugiados de Ucrania se alojan en un albergue temporal en Hrubieszów, Polonia, el 1 de abril de 2022.**

mática; es decir, la división y el reparto justos, y la distribución equitativa de las cargas del cambio climático y su mitigación. El sur global está sufriendo la peor parte del colapso climático, aun cuando es el que menos ha contribuido a él. En contraste con el abrumador enfoque técnico que ha dominado en este campo hasta ahora, OSF afirma que su interés es “un enfoque socioeconómico y holístico (del clima) más centrado en las personas”.

A cargo de esta misión, y reflejo de la mayor diversidad global del personal de OSF (otro objetivo de la transición), está Yami-de Dagnet, exdiplomática y nativa del grupo de islas caribeñas de Guadalupe, quien en 2021 asumió el cargo recién creado de directora de justicia climática. Dagnet tiene experiencia en negociaciones climáticas internacionales, y su tarea en OSF es diseñar una estrategia con el fin de acelerar “transformaciones políticas y económicas para lograr la justicia climática y social en países estratégicos de ingresos bajos y medios”. Representó a OSF en la COP27 celebrada en Egipto, durante noviembre de 2022, donde OSF se unió a representantes del sur global para conseguir la aprobación del norte global y crear un mecanismo que se ocupe de las “pérdidas y daños” de los países más pobres debido al colapso climático. La victoria tardó en llegar. El sur global había estado trabajando en este tema desde la COP1 en 1995, y Estados Unidos y la mayoría de las naciones más ricas se habían opuesto durante mucho tiempo a lo anterior, debido a que, específicamente, las solicitudes de indemnización podrían ser altísimas a medida que la crisis climática empeorara.

En la COP27, OSF también se unió a los partidarios de otro proyecto orientador de la dirección de OSF: uno que vincula la acción sobre el clima y el desarrollo, que implica un impulso más amplio y que está liderado por el sur global. La Iniciativa Bridgetown es una campaña para reformar el mundo del financiamiento para el desarrollo; especialmente, la forma en que los países ricos ayudan a los países pobres a afrontar y adaptarse al cambio climático. Dirigida por su fundadora, Mia Mottley, primera ministra de Barbados, la Alianza de Estados y organizaciones sin fines de lucro respaldan la Iniciativa Bridgetown, cuya primera prioridad



es persuadir al Fondo Monetario Internacional para que recanalice al menos 100 mil millones de dólares no utilizados de activos suplementarios de reserva de divisas hacia los países necesitados.

A su vez, la campaña de Bridgetown va más allá y pide la condonación automática de la deuda de los países afectados por pandemias o desastres naturales; un billón de dólares adicional de financiamiento de los bancos de desarrollo para la resiliencia climática, y un nuevo mecanismo para canalizar la inversión del sector privado hacia la mitigación del cambio climático. Según Mottley, las deudas escandalosamente altas son solo una de las características de una arquitectura financiera internacional obsoleta e inadecuada para las necesidades del sur global.

Mucho menos en el nuevo espíritu de Malloch-Brown, OSF volvió a participar en el Foro Económico Mundial a principios de 2023 en Davos, Suiza. El FEM ha sido durante mucho tiempo el símbolo de prosperidad de un mundo globalizado donde los ricos y poderosos insisten en que un mayor comercio traerá más libertad al mundo. Por primera vez en muchos años, George Soros no estuvo entre los asistentes. Pero Malloch-Brown estaba allí, y OSF se asoció con otras 45 organizaciones, entre ellas Bezos Earth Fund (Fondo Bezos por la Tierra), la IKEA Foundation (Fundación IKEA), la The Rockefeller Foundation (Fundación Rockefeller), y muchas empresas de renombre y grupos del sector público, para establecer una iniciativa que financie y haga crecer “asociaciones públicas, privadas y filantrópicas”. Todo con el fin de desbloquear los tres billones de dólares en financiamiento que se estiman necesarios cada año para alcanzar la neutralidad de carbono en 2050.

Aunque esta iniciativa puede tener buenas intenciones, la mayoría de los expertos en temas climáticos sostienen que el verdadero poder reside en los estados de peso y las organizaciones transnacionales, como Estados Unidos, China, la Unión Europea y las Naciones Unidas. Aseguran que la creación de sistemas de tasación de carbono, la inversión en tecnologías limpias y muchos cientos de miles de millones en ayuda estatal, que impulsen el sector de las tecnologías verdes, serán decisivas en la transformación de la economía global; lo contrario a las donaciones caritativas de los mismos actores que, en su búsqueda de riqueza, han exacerbado la crisis climática en primer lugar.

#### LA GUERRA EN MÚLTIPLES FRENTE

A principios de 2022, fuerzas militares rusas invadieron Ucrania y comenzó una guerra que continúa hasta hoy en día. Desde la caída del comunismo, esta representa la amenaza más grave para la sociedad abierta en Europa, lo que pone en duda la misión misma de OSF. Después de todo, todavía en 2012, George Soros confiaba en que Rusia y la participación de 25 años de OSF en el país iban por buen camino. Dos años después, Rusia invadió Crimea y un año más tarde expulsó a OSF de su territorio. Soros todavía cree que el atractivo de la democracia es la mayor amenaza para las sociedades cerradas; es así como explica la determinación de Putin de subyugar a Ucrania.

El nuevo fondo discrecional de 100 millones de dólares de OSF para responder rápidamente a las crisis emergentes demostró su utilidad casi de inmediato. OSF, que ha apoyado la democracia

cívica en Ucrania desde 1990, rebuscó aún más en sus bolsillos para lanzar el Fondo para la Democracia de Ucrania, comenzando con 25 millones de dólares. La misión de OSF en tiempos de guerra es la creación de una “primera línea cívica” de varias ONG para defender a Ucrania y sentar las bases para una democracia de posguerra que proteja la sociedad civil, distribuya suministros médicos, sostenga los medios de comunicación libres de Ucrania, entre otras tareas. Rápidamente, el fondo de Ucrania recibió donaciones de las fundaciones Schmidt Family, Oak y Ford, entre otras, lo que elevó su total a 45 millones de dólares.

Los nuevos capitanes de la OSF son francos sobre el desafío único de enfrentarse a las fuerzas de la derecha global en esta nueva era, así como los nuevos Soros en puestos directivos parecen deseosos de construir sobre el legado de George, no de revertirlo. Desafortunadamente, la autoridad de todos ellos en conjunto no está a la altura de la del patriarca de OSF; la fundación está ahora en sus manos, y en una coyuntura crítica y precaria. La persona de George Soros ha definido tanto a OSF desde sus primeras personificaciones, que es imposible imaginarla sin él. Lo más probable es que sea menos extravagante, improvisada y extensa. El veterano de la ONU Malloch-Brown se está asegurando de ello.

Por muy similares que puedan parecer las ideas de George Soros sobre la sociedad abierta en Ucrania a las que pronunció hace 35 años (después de todo, le resultan familiares los tanques rusos frente a una población enfurecida de Europa del Este que lucha por la libertad), OSF encarna a una institución que ha aprendido sobre las complejidades de la sociedad abierta y, al hacerlo, ha enriquecido el concepto original de Popper. No obstante, las consecuencias económicas y políticas globales de la guerra en Ucrania (interrupciones en el suministro, crisis energética, flujos de millones de refugiados, inflación, China alineándose con Putin, objetivos climáticos incumplidos, escasez de alimentos) exacerbaban la desigualdad, el extremismo y el odio contra los inmigrantes que alimentan los movimientos autoritarios y fascistas. Por lo tanto, OSF, en su lucha por una sociedad abierta, se encuentra enfrentando todos estos problemas importantes a la vez. Por mucho que OSF haya aprendido sobre la promoción de la democracia, la tarea que tiene la organización parece ampliarse cada vez que cree estar cerca de encontrar un antídoto.●

---

PAUL HOCKENOS es un escritor que reside en Berlín. Es autor de varios libros, entre ellos *La llamada de Berlín: una historia de anarquía* (*Berlin Calling: A Story of Anarchy*), *Música* (*Music*), *El muro* (*The Wall*) y *El nacimiento de un nuevo Berlín* (*The Birth of the New Berlin*).

# Stanford SOCIAL INNOVATION<sup>Review</sup>

En Español

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

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

**Angie Sánchez**

 Cali, Colombia



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



**Dona y apoya al conocimiento gratuito  
de innovación social en español**

Ken Pucker, ex COO de Timberland, debate si la industria de la moda realmente puede cumplir con la promesa de un modelo de negocio circular.

# La moda circular no da la talla

KEN PUCKER

TRADUCCIÓN DE  
LESLIE CEDEÑO

Todas las industrias, desde las que elaboran bebidas gaseosas hasta las que fabrican muebles, electrónicos y moda, siguen el camino unidireccional de “producir, consumir y desechar”. Tal sistema operativo lineal está agotando recursos, contaminando océanos y generando enormes cantidades de residuos. La constante presión por lograr un crecimiento sigue afectando la biodiversidad y acelerando el calentamiento atmosférico, aumentando así la intensidad y frecuencia de sequías, inundaciones y migraciones. Es por ello que la aceptación del público hacia las industrias que consumen recursos naturales está cada vez más en riesgo.

Aquí es donde entra en escena el modelo de negocio circular (o la circularidad), la última solución de tipo ganar-ganar propuesta por consultores, ONGs y empresas, un grupo al que me refiero como “Sostenibilidad S.A.”, el cual busca deslindar el crecimiento económico del impacto ambiental. Existen más de 100 definiciones de circularidad en circulación. Sus defensores la presentan como “un sistema regenerativo en el que se minimizan las entradas de recursos, las emisiones de residuos y las pérdidas de

Ilustrado por Eric Nyquist







energía al ralentizar, cerrar y estrechar los huecos de material y energía gracias a prácticas como un diseño duradero, el mantenimiento, la reparación, la reutilización, la refabricación, la restauración y el reciclaje”.

La promesa del mercado de desligar el crecimiento económico del impacto ambiental tiene una larga historia que se remonta al menos a la introducción del concepto de “desarrollo sostenible” por parte de la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas en 1987. Un informe preliminar, publicado antes de la reunión de la comisión, definió el desarrollo sostenible como aquel que “puede mantenerse indefinidamente sin dañar el medio ambiente ni amenazar al propio desarrollo”. La fe de los comisionados de la ONU en el desarrollo sostenible se basaba en un progreso tecnológico acompañado de herramientas de gestión tales como: la medición, la presentación de informes y la certificación.

Desde el informe de la comisión, Sostenibilidad S.A. ha desarrollado e implementado una serie de soluciones voluntarias lideradas por el mercado para impulsar al desarrollo sostenible. Prueba de ello son los miles de informes de responsabilidad social corporativa (RSC), los cientos de esquemas de certificación y la serie de estrategias ganar-ganar que se han generado. Dichas estrategias han incorporado conceptos como la creación de valor compartido; la práctica de generar ganancias mientras se genera valor para la sociedad, abordando las necesidades y desafíos sociales; y la inversión ambiental, social y de gobernanza (ASG), es decir, la idea de que invertir en empresas más sostenibles puede ofrecer mejores rendimientos en el mercado de valores al mismo tiempo que mejora los resultados sociales y ambientales. Sin embargo, ninguna de estas soluciones aborda explícitamente la creciente demanda de recursos en un planeta con recursos finitos.

ciones de Timberland me lleva a cuestionar las supuestas soluciones que van en contra de los incentivos de la industria, las leyes físicas, los patrones establecidos de comportamiento del consumidor y la economía. Aunque el modelo circular resulta atractivo en teoría, las iniciativas específicas de cada marca en la industria de la moda son incapaces de trastocar el sistema lineal establecido. En este artículo, explico el giro de la industria hacia la circularidad y las barreras que existen para su adopción. Concluyo con un conjunto de recomendaciones para que se lleven a cabo colaboraciones intersectoriales más efectivas más allá del modelo circular de negocios.

### El desliz de la moda

Es más fácil comprender la magnitud del impacto ambiental de la moda que su camino hacia el desarrollo sostenible. Para satisfacer los dos imperativos de crecimiento y ganancia, la industria ha optimizado un sistema lineal que depende de la innovación, los ciclos de productos rápidos, la obsolescencia planificada, la relocalización de mano de obra barata, el marketing inflado y una relativa caída de precios de la indumentaria. Hasta ahora, el sistema ha funcionado. Desde el año 2000, las ventas unitarias de moda han crecido a más del doble, y hoy se introducen nuevos estilos con mayor frecuencia, más allá de las temporadas tradicionales de otoño/invierno y primavera/verano; algunas marcas, como la empresa china de moda rápida Shein, lanzan miles de estilos nuevos por semana. La mayoría de las prendas nuevas se usan solo brevemente y se descartan, terminando incineradas, tiradas en vertederos o enviadas a países en desarrollo como Ghana y Chile, que históricamente han permitido la importación de excedentes de ropa.

Aunque el modelo circular resulta atractivo en teoría, las iniciativas específicas de cada marca son incapaces de trastocar el sistema lineal establecido.

De ahí que el modelo circular se haya elevado a lo más alto del manual de estrategias ganar-ganar. Se está logrando un avance alentador en la promoción de sistemas circulares en algunos productos básicos o de uso cotidiano, incluyendo el aluminio, el cartón y las botellas de plástico, donde existe la tecnología y donde el precio de los materiales vírgenes puede superar el de los insumos reciclados. El modelo circular también ha cobrado popularidad en la industria de la moda, la cual consume casi 80 billones de litros de agua y genera más de 90 millones de toneladas de residuos al año. A medida que la huella ambiental de la industria atrae una atención mediática cada vez más negativa, los modelos de negocio circulares están promoviendo oportunidades para mantener el crecimiento al deslindar sus fuentes de ingresos del uso de los recursos naturales.

La premisa suena prometedora. Sin embargo, mi experiencia como miembro de Sostenibilidad S.A. y como ex director de opera-

Casi todas las empresas de moda que cotizan en bolsa ahora elaboran informes de responsabilidad social corporativa (RSC), y muchas han adoptado certificaciones medioambientales, como la bluesign (para la producción textil), la de cero emisión de productos químicos peligrosos (CEPQ, para los “químicos sostenibles”) y la de comercio justo (para la producción). Aunque estas certificaciones han cobrado relevancia y la industria ha experimentado con una serie de soluciones de reciclaje y reutilización, como el diseño sin residuos o la filosofía de “de la cuna a la cuna”, la cantidad de residuos y contaminación que la industria de la moda produce sigue aumentando. Se estima que las emisiones de carbono de la industria constituyen entre el 2% y el 10% de las emisiones globales, un rango incomprensible para una industria que afirma estar comprometida con la sostenibilidad. Según McKinsey & Company, las emisiones de la industria de la moda

superan las de Francia, Alemania y el Reino Unido combinadas.

El uso de materiales sintéticos como el poliéster y el nailon en la industria está creciendo mucho más rápido que la tasa de utilización de materiales naturales, ya que la moda ahora consume 70 millones de barriles de petróleo al año, lo que equivale a casi el 1% de la producción mundial de este combustible. De forma simultánea, los efluentes químicos, el consumo de agua, el uso de tierras y la contaminación por microplásticos siguen siendo obstáculos inexorables para la sostenibilidad.

Mientras el calentamiento global se intensifica y la pérdida de biodiversidad se acelera, se proyecta que la industria de la moda crecerá más del 60% en esta década. Con el fin de mantener el crecimiento y evitar mandatos regulatorios, empresas como la minorista sueca H&M están estableciendo metas apenas creíbles; por ejemplo, duplicar su tamaño y al mismo tiempo reducir las emisiones de carbono absolutas en un 50%, apoyándose en la economía circular como la estrategia para alcanzar este objetivo.

El modelo de moda rápida de H&M la ha convertido en blanco de los activistas ambientales. Esa dura crítica pudiera ser, en parte, la causa de que en enero de 2020 la compañía nombrara a Helena Helmersson como la primera CEO no perteneciente a la familia fundadora. Entre las muchas responsabilidades de Helmersson durante sus 25 años de carrera en H&M se encuentra un período de cinco años como gerente de sostenibilidad.

En octubre de 2020, Helmersson participó en una conversación con su compatriota Johan Rockström, arquitecto del marco de límites planetarios sobre el futuro del planeta, la moda y la sostenibilidad. El evento se llevó a cabo en una moderna vivienda en un bosque sueco, escenario conspicuo elegido por la Agencia de la Moda Global (GFA, por sus siglas en inglés), la ONG anfitriona del evento, fundada y financiada por varias empresas de moda, entre ellas Nike, Kering y H&M. Rápidamente, Rockström y Helmersson coincidieron en el mejor camino para abordar los desafíos ambientales. “El modelo circular es, en mi opinión, francamente el futuro para prácticamente todos los sectores”, comentó Rockström, “pero ciertamente para el sector textil”. Helmersson estuvo de acuerdo en que “el modelo circular de negocios... es la solución”.

No es de sorprenderse, por lo tanto, que H&M haya convertido a la circularidad en el punto focal de su estrategia de sostenibilidad. Durante su participación en la conferencia de GFA en 2022 en Copenhague, el director financiero de H&M, Adam Karlsson, hizo eco a las palabras de Helmersson, señalando que la circularidad es crucial para cumplir con la meta de H&M de duplicar sus ingresos y reducir a la mitad sus emisiones totales de dióxido de carbono para 2030; una tarea nada fácil para una empresa que ya genera más de 20 mil millones de dólares en ventas.

H&M está invirtiendo en múltiples frentes para impulsar su agenda de un modelo circular de negocios. Incluso cuenta con un responsable de circularidad, cuya labor consiste en cerrar las brechas entre distintas funciones que incluyen mercadotecnia, producción y sostenibilidad. La compañía emitió un bono de sostenibilidad de 500 millones de euros (548 millones de dólares) vinculado a objetivos de emisiones de carbono y materiales reciclados; introdujo nuevos modelos de negocio para el alquiler, la reventa y la reparación de sus productos y operativizó el programa de recolección de prendas más grande del mundo. La empresa

colabora con más de 60 socios, incluyendo la Fundación Ellen MacArthur, una organización benéfica sin fines de lucro con sede en el Reino Unido dedicada a acelerar la circularidad. H&M también crea colecciones cápsula conscientes, que destacan innovaciones en los tejidos; invierte en nuevas tecnologías, incluyendo las empresas de reciclaje Infinited Fiber, Spinnova y Ambercycle; y apoya financieramente a otras empresas de tecnología agrícola regenerativa y materiales innovadores.

H&M cuenta con la impresionante compañía de otras empresas en la búsqueda de la circularidad. Gucci, Apple, Adidas, IKEA, Patagonia, Amazon, PepsiCo y Kering han señalado a la circularidad como la solución para separar el crecimiento de los ingresos económicos del consumo de recursos. Sostenibilidad S.A. se encuentra plenamente activa a lo largo de diversos sectores. La Fundación Ellen MacArthur y McKinsey & Company han producido varios estudios que promueven dicho modelo como una oportunidad de varios billones de dólares. Un informe reciente del año 2022, encargado por las ONG de la industria GFA y Fashion on Climate (La moda del clima), titulado “Escalando la Circularidad: Una Perspectiva Política”, concluyó que “aproximadamente el 25% de las emisiones (de la industria de la moda) podrían reducirse a través de modelos circulares”.

Inspirado en estos estudios, el Consejo de Diseñadores de Moda de América (CFDA, por sus siglas en inglés), una de las asociaciones comerciales más grandes de la industria, también está apostando por la circularidad. Recientemente, el CEO del CFDA, Steven Kolb, señaló: “creemos en un futuro sólido para nuestra industria mediante la adopción de la innovación y la circularidad, lo cual incluye el reciclaje, la reventa, el comercio, la reutilización y los materiales y procesos personalizados”. La Unión Europea también ha adoptado un Plan de Acción para la Economía Circular que propone una serie de medidas para impulsar la circularidad en la moda, entre las que se encuentra un nuevo marco de ecodiseño de productos; regulaciones mejoradas, que incluyen la responsabilidad ampliada del productor (EPR, por sus siglas en inglés) y estándares para el etiquetado de productos; un camino para lograr altos niveles de separación de residuos; avances para fomentar la reparación, reutilización y reciclaje de textiles; y una cantidad limitada de colecciones.

### Siete barreras para la circularidad

Entre la retórica optimista de la circularidad de la industria de la moda y la obtención de resultados específicos hay diversas barreras técnicas, físicas, científicas y financieras. A continuación se presentan los obstáculos más significativos que habrá que superar para que el modelo circular pueda cumplir lo prometido.

*Metas e incentivos inalterados del sistema* | Los directores ejecutivos y directores financieros de empresas públicas presentan informes de resultados financieros a sus accionistas cada 90 días. Dado que sus incentivos siguen vinculados al crecimiento de ingresos, rentabilidad y generación de flujo de efectivo, los líderes tienden a no abogar por intervenciones regulatorias, pagar por externalidades como emisiones de carbono o residuos textiles, o impulsar innovaciones que comprometan sus resultados financieros inmediatos. Aunque probablemente estén conscientes de



los problemas sistémicos existentes, como la escasez de recursos o el cambio climático, los ejecutivos en última instancia enfocan su limitada energía en alcanzar objetivos financieros.

**Métricas discrecionales o ausentes** | No existe una medida estándar para la circularidad. Mientras que una empresa puede establecer ciertos objetivos de porcentaje de material reciclado, otra puede optar por medir la reducción de residuos. Si bien se han desarrollado políticas nacionales de circularidad en el Reino Unido, Noruega y los Países Bajos, el informe de economía circular de los Países Bajos de 2021 admitió que se carece de “métricas por las cuales realmente podamos dirigir la acción”. Esta admi-

ambos modelos. Dicha carencia llama la atención, dado el entusiasmo de la industria con la circularidad. Dicho esto, el informe “Scaling Circularity” (Escalando la circularidad) de McKinsey afirma que, para los textiles, la producción reciclada tiene un menor impacto ambiental que los materiales vírgenes. Sin embargo, los resultados dependerán de los procesos utilizados para reciclar, la ubicación del reciclaje, la fuente de energía, la logística de la recolección y otras suposiciones utilizadas en el análisis.

**Pérdida de energía y degradación del producto** | Un ciclo infinito donde los productos se convierten en nuevas prendas a través del reciclaje es una fantasía. Cada vuelta alrededor del ciclo consume

energía, y a medida que la energía se transfiere o transforma, su calidad disminuye. Aunque algún día más energía pueda provenir de fuentes renovables, actualmente solo alrededor del 10% de la energía global se obtiene de ellas. Además, en el caso de los textiles, la mayoría de los procesos de reciclaje degradan la calidad de los mismos al acortar las fibras, lo que dificulta el reciclaje de una prenda a otra. Como resultado, menos del 1% de todos los productos de moda son circulares, es decir, hechos a partir de una prenda para convertirse en otra.

**Modelos de negocio no escalables o cuestionables** | La circularidad depende de nuevos modelos de negocio para prolongar la vida de las prendas; algunos de ellos son el alquiler (por ejemplo, Rent the Runway, Fernish), la reventa (por ejemplo, thredUP, The RealReal) y la reparación (por ejemplo, Arc'teryx, Dyson). Sin embargo, muchos de estos modelos aún no han demostrado ser rentables y, por lo tanto, son difíciles de reproducir a gran escala. Por ejemplo, el tan publicitado programa de reventa Patagonia Worn Wear (Patagonia Prendas Usadas), lanzado hace casi una década, genera menos del medio punto porcentual de las ventas de la empresa. Renewal Workshop (Taller de Renovación), una casa de reparación bien financiada, se quedó sin efectivo y tuvo que venderse para seguir a flote. Rent the Runway (Renta la Pasarela) logró salir a bolsa, pero su capitalización bursátil se sitúa en menos de la mitad de su capital invertido, y thredUP (reHila) ha perdido dinero y se cotiza en cerca de una décima parte de su máxima capitalización de mercado.

Si bien el alquiler puede funcionar para ciertos negocios, como las casas de vacaciones con baja ocupación y altos costos iniciales, aún no ha funcionado a gran escala para la moda. Y aunque llegara a hacerlo, el impacto ambiental de la reventa en la moda sigue siendo desconocido, ya que aún no está claro si estos modelos reducen la compra de nuevos productos. Curiosamente, en el caso de las ventas, tanto de ropa nueva como usada, la directora senior de mercadotecnia de la empresa de reventa The RealReal, Sasha Skoda, informó que “los consumidores están obsesionados con lo nuevo, sea que provenga del mercado primario o de segunda mano”.

Al mismo tiempo, el argumento financiero para el reciclaje puede derrumbarse. El punto de partida para los textiles reciclados a menudo es más caro que para los materiales vírgenes. Sin



sión es consistente con los hallazgos de un reciente metaestudio sobre métricas de circularidad, el cual indica que ninguna de las numerosas métricas actualmente en uso ofrece una evaluación integral del progreso. Peor aún, el estudio encontró que algunas de las medidas que se utilizan para evaluar el progreso trasladan la carga del consumo reducido de materiales a otros impactos ambientales o sociales. También es problemático el hecho de que muchas métricas de circularidad rastrean los resultados en lugar de los impactos, lo que dificulta la evaluación del progreso.

Además, destaca la ausencia de un análisis de los posibles impactos ambientales de la transición de un sistema lineal a uno circular. No existe un análisis que presente un ciclo de vida académico revisado por pares que compare el impacto ambiental de

embargo, según el informe “Scaling Circularity” de GFA, los costos pueden disminuir con el tiempo, el volumen y la experiencia, lo que hace que los materiales reciclados sean más rentables. En este caso, como en los anteriores, las proyecciones dependen de suposiciones, incluyendo la de quién financia el capital para la infraestructura de reciclaje, el precio de las materias primas vírgenes y los costos de recolección y transporte. En última instancia, si la circularidad cuesta más que el modelo estándar lineal de “tomar, hacer, desechar”, no será ampliamente adoptada.

*Materias primas plásticas o finitas para los materiales biobasados* | Las publicaciones de la industria están promocionando cada vez más las virtudes circulares de los materiales biodegradables y biobasados, es decir, de materias primas renovables. Las innovaciones incluyen “cuero” hecho de hojas de piña, cactus y hongos, además de nuevas fibras creadas a partir de materias primas naturales como el maíz o el azúcar. En los últimos seis años, los materiales biobasados han atraído más de 2 mil millones de dólares de capital de inversión.

Sin embargo, la publicidad no siempre se traduce en soluciones sostenibles. Considere, por ejemplo, Desserto, un sustituto del cuero hecho de cactus, un material natural que parecería ser un gran candidato para la circularidad. Sin embargo, los materiales de *marketing* de la empresa no mencionan que el producto está respaldado con plástico (poliuretano), un compuesto que tarda generaciones en biodegradarse. Y cualquier adopción masiva de materiales biobasados que dependan del azúcar y el maíz aumentará la demanda de productos básicos que por sí mismos ya enfrentan presiones de precio debido a la necesidad de producir más alimentos para satisfacer el crecimiento poblacional. Además, ninguna de estas invenciones posee una capacidad y una cadena de suministro tan sincronizada que ofrezca una producción consistente y precios bajos para los derivados del petróleo comoditizados.

A pesar de ello, están surgiendo varias empresas de materiales biobasados que están desarrollando soluciones sostenibles prometedoras. Por ejemplo, Natural Fiber Welding (NFW, por sus siglas en inglés) ha creado un proceso para tratar y alargar las fibras recicladas, además de una fórmula que produce cuero a base de plantas y que no depende del plástico. NFW ha recibido financiamiento de marcas de moda como Ralph Lauren y Allbirds. Otro ejemplo es la empresa francesa Fairbrics, que está desarrollando un proceso que convierte el dióxido de carbono residual en tejido de poliéster.

*Brechas en capacidades e infraestructuras costosas* | Las tecnologías para reciclar los tejidos mixtos y multicolores están lejos de estar listas para usarse a gran escala. Aunque el reciclaje de productos fabricados con algodón y botellas de tereftalato de polietileno (PET, por sus siglas en inglés) es tanto técnica como comercialmente viable, su producción representa menos del 10% de la producción de la moda. Cada vez más, las prendas de vestir y el calzado se están fabricando con mezclas, tintes, revestimientos y adornos de diferentes colores. Por ejemplo, es probable que los pantalones de mezclilla elástica contengan elastano, un polímero sintético de cadena larga. Aunque hay nuevas pequeñas empresas prometedoras, como Ambercycle y CIRQ, que están desarrollando tecnologías que parecen tratar con éxito los tejidos mixtos, la circularidad en la moda seguirá siendo limitada hasta que dichas tecnologías estén listas para la producción a gran escala.

Incluso si la tecnología estuviera lista y fuese competitiva en

costos, se necesitaría un esfuerzo hercúleo para financiar y construir la infraestructura de reciclaje necesaria para satisfacer la demanda de reciclar más de 100 mil millones de prendas de moda al año. Un estudio reciente estimó costos de capital de entre 6 y 7 mil millones de dólares para desarrollar la infraestructura que respalde un tercio de la capacidad de reciclaje solo de Europa. Estos costos deben ser considerados a la luz de los bajos costos de las fibras vírgenes. Según Youjiang Wang, ingeniero de materiales del Instituto de Tecnología de Georgia, “es tan barato producir poliéster, algodón y otros tejidos, que hay poco margen de ganancia a menos que los procesos de reciclaje sean muy económicos”.

Finalmente, puede que la costosa infraestructura de reciclaje no sea el mayor desafío para lograr la circularidad. Las barreras más grandes son, en cambio, la falta de infraestructura de recolección y las normas de comportamiento del consumidor. Según Laura Coppen, jefa de circularidad de Zalando, “la brecha de comportamiento es realmente grande y especialmente extensa en el ámbito circular. Y eso se debe principalmente a que simplemente no existen soluciones accesibles a gran escala para los clientes”. Incluso cuando las camisetas y zapatillas deportivas se devuelven a los puntos de recolección, aún les espera otro reto: conectar los flujos de residuos con la producción del reciclaje.

*La falta de colaboración precompetitiva y entre sectores* | Mi posición como ex COO de Timberland me permitió recibir una invitación a una conferencia del MIT sobre la circularidad del calzado en 2022. A la reunión asistieron representantes de más de 10 marcas competidoras, al igual que decenas de proveedores. El informe final de la reunión concluyó que el enfoque estándar “cerrado” para la innovación y la propiedad intelectual fracasará si se aplica a la transición hacia una economía circular del calzado. Sin embargo, todos los participantes señalaron que esta había sido la primera vez que se habían reunido para discutir la forma en que la industria podría trabajar en conjunto para implementar la circularidad.

Si bien la colaboración entre competidores de la moda en áreas que van desde el diseño de productos hasta los materiales preferidos es un precursor necesario para la circularidad, está lejos de ser suficiente. Las inversiones en infraestructura de clasificación y recolección quedan fuera de la definición tradicional de la industria de la moda. Por ello, es esencial que exista colaboración entre los responsables de las políticas, los inversores y los operadores, para que estas capacidades se expandan y respalden la capacidad necesaria para comenzar una conversión a un sistema de moda circular. El nuevo Plan de Acción de Economía Circular de la UE y los nuevos esfuerzos en China tienen como objetivo lanzar dicha cooperación.

### Mejores respuestas en otro sitio

La humanidad no tiene décadas para abordar las múltiples y aceleradas crisis que enfrenta el planeta. La escasez de agua y la pérdida de biodiversidad presentan retos apremiantes. Al mismo tiempo, las emisiones de carbono deben disminuir en más del 7% anual durante los próximos siete años para tener la posibilidad de limitar el calentamiento a menos de 1.5 grados Celsius. Esto se compara con la disminución más grande de las emisiones de carbono a nivel mundial, que fue del 2% durante la recesión global de 2008-2009.

Ante esta urgencia, ya deberíamos haber reconocido que las soluciones voluntarias, propuestas por el mercado, no abordarán adecuadamente las externalidades ambientales negativas. La teoría de que la medición y la rendición de informes empoderarían a los consumidores e inversores para presionar a las empresas a abordar el cambio climático ha resultado ser ineficaz. Por lo tanto, mientras más pronto reconozca Sostenibilidad S.A. los límites de la acción voluntaria, más atención podrá dedicarle a las medidas transformadoras.

Si bien la moda forma solo una parte del sector de la economía, su impacto ambiental negativo es desproporcionado y va en

huella de la industria, tal como se implementaron impuestos sobre el tabaco para reducir su consumo y financiar programas de salud pública. Este impuesto podría también frenar el crecimiento del número de unidades si fuera lo suficientemente grande como para aumentar los precios.

*Regular de manera efectiva* | Aunque las leyes de la UE para lograr la circularidad tienen buenas intenciones, aún no está claro cuán efectivas serán. Un enfoque más directo es que el gobierno establezca límites en los impactos ambientales como las emisiones de carbono, pero permita a las empresas determinar cómo lograr esas reducciones. La legislación propuesta en Nueva York, es decir

## Ante esta urgencia, ya deberíamos haber reconocido que las soluciones voluntarias propuestas por el mercado no abordarán adecuadamente las externalidades ambientales negativas.

aumento. La falta de progreso, aunada a los enormes obstáculos que presenta la industria, sugiere que confiar excesivamente en la circularidad no bastará para producir algo siquiera parecido a la sostenibilidad. En cambio, propongo cuatro recomendaciones que la industria de la moda puede seguir para abordar de manera más directa sus consecuentes impactos ambientales negativos.

*Abordar el tema del consumo excesivo* | La fuente de mayor influencia es la más difícil de cambiar. El *marketing* de la moda y la fidelidad a un modelo basado en la obsolescencia planificada (la práctica de diseñar productos que son difíciles de reparar o que se vuelven obsoletos rápidamente) han creado una máquina de adicción perfeccionada que proporciona un crecimiento ininterrumpido. Actualmente, en Estados Unidos, el consumidor promedio compra una prenda a la semana. Si el pasado sirve de antecedente, es probable que los países en desarrollo busquen emular este comportamiento.

Ni siquiera el aumento de las tóxicas advertencias sobre el inminente caos ambiental han podido cambiar los patrones de consumo. De hecho, el esfuerzo de la industria de la moda por usar “materiales preferidos” (considerados menos perjudiciales para el medio ambiente) y etiquetas de sostenibilidad tiene como objetivo aumentar la preferencia de marca y estimular la demanda. Es ilógico afirmar que la venta de más unidades de zapatos y camisas “sostenibles”, el 75% de las cuales terminan en vertederos o se incineran, nos llevará a un futuro sostenible.

Si las personas que viven en el mundo desarrollado se comprometieran a consumir menos y basaran sus compras más en la necesidad, podríamos regresar a una vida dentro de los límites naturales. Sin embargo, imaginar tal cambio en la mentalidad de nuestra era es imposible. Por lo tanto, se necesitan instrumentos más contundentes para revertir el creciente impacto ambiental de la moda. Quizás los legisladores deberían considerar un impuesto sobre la moda rápida para financiar la mitigación de la

la Ley de Sostenibilidad y Responsabilidad Social de la Moda, hace precisamente eso: pide a las empresas del rubro de la moda que venden en el estado de Nueva York que logren reducciones de emisiones, alineadas al objetivo de limitar el aumento de la temperatura global a 1.5 grados Celsius. Si las empresas no cumplen, pueden recibir una multa de hasta el 2% de sus ingresos.

Además, los funcionarios electos deberían regular y validar lo que afirman sobre sus productos. Las empresas de la industria de la moda no deberían poder utilizar términos como “circular”, “verde” o “sostenible” en relación con sus productos hasta que se establezcan definiciones legales, como sucede con los alimentos orgánicos, y se garantice el cumplimiento con ellas. Noruega tiene leyes de este tipo, y H&M recientemente tuvo problemas con las autoridades por utilizar información de sostenibilidad incompleta y engañosa. Como resultado, H&M acordó suspender sus afirmaciones y donar 500,000 euros (548,000 dólares) a causas vinculadas a la sostenibilidad de la moda. Además, tanto el Reino Unido como la Unión Europea están abordando las declaraciones falsas a través de sanciones legales.

Por último, las leyes de responsabilidad ampliada del productor (RAP) hacen que las marcas paguen los costos de fin de vida de un producto. Francia ha tenido una ley de RAP para textiles desde 2007, y las reglas de RAP forman parte del plan circular de la UE. Algunos estudios demuestran que estas leyes son efectivas para aumentar las tasas de reciclaje y que, según su diseño, pueden crear incentivos para el uso de insumos más benignos y reutilizables. Se debería considerar la posibilidad de imponer cargos por RAP más altos a las prendas de materiales mixtos para aumentar el porcentaje de ropa reciclable. Por otro lado, la digitalización obligatoria de la procedencia de las prendas también mejoraría la eficacia de la RAP y la adopción del reciclaje.

*Apoyar las soluciones innovadoras* | La Ley de Reducción de la Inflación de Estados Unidos en 2022, asignó 27 mil millones de



dólares para financiar un Fondo de Reducción de Gases de Efecto Invernadero que invierte capital en tecnologías prometedoras de descarbonización. Adoptar un mecanismo global similar para financiar soluciones con gran potencial en la moda permitiría que las mejores ideas regenerativas se comercializaran con mayor frecuencia. Según el estudio de BCG publicado en 2020 “Financiando la Transformación en la Moda”, la industria necesita invertir de 20 mil a 30 mil millones de dólares por año para lograr un cambio significativo en la sostenibilidad. Probablemente, tal financiamiento tendría que provenir tanto del sector público como del privado. La firma de inversión Closed Loop Partners es un ejemplo de una firma de inversión privada que respalda soluciones innovadoras de sostenibilidad con financiamiento de competidores de la industria. Este modelo, donde los inversores también actúan como validadores y usuarios de nuevas tecnologías, tiene mucho potencial y podría ampliarse en el espacio de la moda.

Dicho esto, la mayor parte del financiamiento para la innovación en la moda se destina a otras áreas y no a las mayores fuentes de emisiones. Actualmente, el capital se asigna principalmente a nuevos materiales, que representan aproximadamente el 15% de la huella de gases de efecto invernadero de un producto, o a soluciones de nuevos modelos de negocio, mientras que la mayor parte de los gases de efecto invernadero de la moda se emiten durante las etapas de procesamiento de la producción de materiales. Estas etapas ocurren lejos del mundo desarrollado en las fábricas de tejido, teñido y acabado de contratistas ubicados principalmente en Asia Oriental. Sus instalaciones a menudo funcionan con carbón. Si el costo no fuera un factor, las emisiones producidas por la fabricación de ropa disminuirían en más de una cuarta parte al trasladar la producción de China a lugares con una mezcla de energía más limpia, como Turquía y la Unión Europea.

De hecho, es probable que un acuerdo de financiamiento recientemente concluido haga más para atenuar las emisiones de carbono de la industria de la moda que todos los compromisos con la circularidad. Con el respaldo de una mezcla de instituciones públicas y bancos privados, Vietnam anunció un compromiso de financiamiento de la Asociación de Transición Justa de Energía (JETP, por sus siglas en inglés) de 15,5 mil millones de dólares que se invertirán dentro de los próximos tres a cinco años. Estos fondos se utilizarán para acelerar la transición del país del carbón a fuentes renovables de energía, reduciendo así las emisiones de carbono de las fábricas proveedoras en Vietnam, que son las segundas exportadoras más grandes de prendas de vestir en el mundo.

Acelerar la colaboración en la industria y entre sectores | La industria de la moda ha sido durante mucho tiempo un bastión de la creatividad. Dirigida de manera diferente, la creatividad podría inspirarse en los límites y así promover el progreso. Un consorcio de competidores líderes de marcas podría, por ejemplo, adoptar herramientas, estándares y materiales preferidos para asegurar que los diseños partan de un enfoque en lo que sucede cuando cada producto se desecha al final de su vida útil.

Como ejemplo, se encuentran las recientes decisiones de diseño tomadas por las marcas competidoras de refrescos Mountain Dew y Sprite, que optaron por reemplazar sus características botellas de plástico verde por botellas transparentes. Ambas

empresas eligieron aumentar la oferta de contenido reciclable para ayudar a abordar la escasez de PET reciclado en la industria. A pesar de los temores de sus respectivos equipos comerciales, el empaque transparente no perjudicó las ventas. Y, aunque actuando de manera independiente, la marca italiana de ropa de exterior Napapijri presentó recientemente una chaqueta hecha completamente de un polímero, al mismo tiempo que la marca francesa Salomon lanzó una zapatilla hecha de un solo material diseñado para ser reciclado en un nuevo par de botas de esquí. Las limitaciones de diseño de ambas marcas se tomaron con el objetivo de la reutilización de materiales al final de la vida útil de los productos.

Para revertir su creciente huella ambiental, la industria de la moda debe colaborar con competidores, operadores de diferentes industrias, inversores y el sector público. Una idea para lograr tal colaboración es que los principales CEOs de la moda promuevan activamente una segunda asociación público-privada JETP con un importante centro de producción del sudeste asiático, como Bangladesh, para acelerar la transformación de la base energética de los combustibles fósiles a energías renovables. Los ejecutivos de la industria de la moda podrían generar impulso al comprometerse a financiar el acuerdo junto con sus instituciones bancarias asociadas.

### Un esfuerzo colectivo

La innovación y la inversión en materiales y soluciones de reciclaje son pasos positivos hacia la reducción de los efectos ambientales negativos de la industria de la moda. Sin embargo, cuando se trata de sostenibilidad, el discurso va por delante de la realidad y el daño ambiental sigue ocurriendo con mayor velocidad que la transformación circular. Dados los obstáculos y la incipiente naturaleza de la circularidad, solo habrá un progreso genuino hacia la sostenibilidad en la moda cuando se combinen la regulación y la inversión de la industria en la colaboración entre sectores y no en los objetivos específicos o las metas utópicas de ciertas marcas.

En la misma conferencia organizada por la GFA, donde H&M delineó sus objetivos para la descarbonización, el moderador de una sesión centrada en la circularidad preguntó a los panelistas sobre el cronograma para lograr una economía circular. “Va a llevar una eternidad”, bromeó el panelista William McDonough, una señal ominosa, dado que McDonough es el autor del libro “Cradle to Cradle” (De la cuna a la cuna), que es uno de los manifiestos fundamentales del movimiento circular.

En lugar de esperar una eternidad, cualquier escéptico podría argumentar que el enfoque en la circularidad es una distracción destinada a preservar el statu quo y que el mayor obstáculo para lograr la sostenibilidad es el consumo desenfrenado impulsado por la propia industria. Es hora de examinar esa distracción. ●

KEN PUCKER es profesor de práctica en la facultad de Tufts Fletcher. Trabajó durante 15 años en Timberland, donde fungió los últimos 7 años como COO de la empresa.





# Recuperar el rumbo de los ODS

A nivel mundial,  
las iniciativas  
en favor de los ODS  
están fracasando.  
¿Qué pueden hacer  
las empresas  
para remediar  
la situación?

AMANDA WILLIAMS, PATRICK HAACK Y KNUT HAANAES

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

**En 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas estableció los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), un conjunto de 17 objetivos ambiciosos para promover la paz, la prosperidad y la sostenibilidad en todo el mundo ante la llegada del año 2030.**

Los objetivos comprenden la erradicación de la pobreza y el hambre, la promoción de la salud y el bienestar, así como la implementación de medidas contundentes para combatir el cambio climático. Cada ODS se sustenta con múltiples metas e indicadores.

En julio de 2022, al cumplirse la mitad del plazo establecido, las Naciones Unidas publicaron el Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2022. El informe señalaba que el progreso de los 17 objetivos iba en retroceso y se pedía “actuar de inmediato con el fin de salvar los ODS y lograr progresos significativos para las personas y el planeta antes de 2030”.

Esta conclusión no sorprendió a nadie. Las múltiples emergencias interrelacionadas y en cascada, como la pandemia de COVID-19, la crisis climática y la guerra en Ucrania, han obstaculizado el avance hacia el cumplimiento de la visión mundial compartida sobre el desarrollo sostenible para 2030. Según los datos y cifras más recientes, la pandemia ha revertido cuatro años de progresos en la reducción de la pobreza, pues empujó a 93 millones de personas adicionales a la pobreza extrema. También se anticipa un aumento del 14% en las emisiones globales para 2030. Además, un número sin precedentes de personas están siendo desplazadas de sus hogares debido a conflictos en todo el mundo. Aparte de obstaculizar el progreso hacia los ODS, las consecuencias de las crisis en cascada siguen impactando en la estabilidad de las cadenas de suministro y las empresas. El invierno pasado la inflación representó una amenaza para el crecimiento económico. Los países europeos tuvieron dificultades a fin de asegurar un suministro de energía estable por causa de la interrupción de las exportaciones de gas ruso.



El optimismo que rodeó a los ODS en 2015 ha desaparecido. En aquel entonces, muchas empresas demostraron rápidamente su respaldo a la agenda como socios fundamentales para llevar a cabo la visión mundial del desarrollo sostenible a nivel global. Las empresas adoptaron los objetivos con rapidez y los integraron en sus comunicados e informes de sostenibilidad. Los ODS se convirtieron en un lenguaje común para todos los grupos de interés que buscan el desarrollo sostenible.

Esta amplia adopción representó un logro monumental. La agenda anterior de 15 años liderada por la ONU, conocida como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), veía a las empresas simplemente como un medio para financiar el progreso, en lugar de considerarlas a manera de socios en su implementación conjunta. Las empresas han ingresado en una nueva era de desarrollo sostenible a nivel global; es así como los ODS brindan la esperanza de una visión integral, sistémica e inclusiva para la acción colectiva hacia un mundo mejor.

Sin embargo, las empresas se han visto rezagadas en la adopción de acciones concretas para alcanzar los ODS. Su decepcionante compromiso parece más bien un intento de dar una imagen favorable a los ODS, semejante al ‘lavado verde’ que algunas empresas cometen al etiquetar como ‘ecológicos’ ciertos productos que muy apenas son un poco más respetuosos con el medio ambiente que sus competidores. Las empresas que maquillan el cumplimiento de los ODS afirman que contribuyen a los Objetivos de Sostenibilidad a nivel social, pero carecen de las pruebas y acciones adecuadas que respalden su afirmación. De hecho, esta práctica es aún más amplia y potencialmente más perjudicial que el lavado verde, pues abarca aspectos sociales, económicos y de gobernanza, y se comunica a un público más amplio que incluye gobiernos y organizaciones no gubernamentales (ONG).

Hemos realizado una exhaustiva investigación sobre la incorporación de los ODS en la estrategia corporativa de las empresas. Nuestro estudio ha demostrado que la mayoría de las empresas muestran un compromiso con los ODS, aunque, en su mayoría, lo hacen con un enfoque informativo y de relaciones públicas. La mayor parte de las veces estas actividades conducen a maquillar el cumplimiento de los ODS.

Sin embargo, también identificamos algunas empresas que buscan incorporar los ODS en su estrategia corporativa. Por lo mismo, enfocamos nuestra investigación en las últimas para obtener una comprensión más profunda de estos casos excepcionales de integración de los ODS. Dicho conocimiento puede servir como modelo para otras empresas en sus respectivas industrias. Es por ello que destacamos prácticas y ejemplos respaldados por la investigación, e incluimos diversos ejemplos adicionales con propósitos ilustrativos.

### Maquillar el cumplimiento de los ODS

NUESTRA INVESTIGACIÓN COMENZÓ poco después del lanzamiento de los ODS. Queríamos conocer las distintas formas en que las empresas se comprometían a cumplir con estos objetivos, ya sea con fines de comunicación, informes de sostenibilidad, mapeo o desarrollo de estrategias. La coautora

Amanda Williams recopiló datos e investigó las prácticas corporativas de compromiso con los ODS en el periodo de 2015 a 2020. Los datos comprenden 48 entrevistas con directores de sostenibilidad de diversos sectores, que abarcan manufactura, finanzas, atención médica, bienes de consumo, servicios y software, en varias regiones geográficas como Europa, Norteamérica, África y Asia.

Nuestra investigación reveló que, en general, cuando las empresas adoptaron los ODS iniciaron su proceso con un mapeo de los mismos; es decir, evaluaron cómo las actividades de la empresa se relacionaban con los 17 ODS. Un enfoque integral del mapeo de los ODS implica evaluar los efectos positivos y negativos tanto de las operaciones internas como a lo largo de la cadena de valor, y a nivel de objetivos específicos de los ODS. Este enfoque exhaustivo asegura que no se pasen por alto las oportunidades o riesgos relacionados con los ODS. Cuando se lleva a cabo correctamente, el mapeo de los ODS es un prometedor primer paso para que las empresas se comprometan con la agenda mundial. Sin embargo, nuestra investigación ha demostrado que el mapeo exhaustivo y transparente de los ODS no es común, sino una rara excepción.

Evonik, una empresa química con sede en Alemania, ha desarrollado un útil proceso de cuatro pasos para mapear los ODS:

**Paso 1:** Establecer el alcance de los efectos de los ODS al considerar los impactos positivos, neutros y negativos, ya sea en términos absolutos o relativos con productos comparables.

**Paso 2:** Evaluar todos los efectos de los 17 ODS en sus fases iniciales, intermedias y finales.

**Paso 3:** Evaluar la relevancia de los ODS para los principales grupos de interés.

**Paso 4:** Consolidar, dar prioridad y comunicar los resultados de manera transparente.

Se debe elogiar a Evonik por su enfoque exhaustivo. Sin embargo, los informes públicos de la empresa podrían ser mejores al aumentar la transparencia de sus impactos negativos. Es razonable suponer que Evonik siguió su proceso de manera interna, mas su informe solo hace referencia a las contribuciones positivas a los ODS.

En cambio, Samsung, el conglomerado surcoreano reconocido principalmente por su electrónica de consumo, ha informado sobre impactos negativos tanto directos como indirectos. Un ejemplo es el informe de sostenibilidad de Samsung de 2018, relacionado con el consumo y la producción (ODS 12), que señala el impacto directo o indirecto en el agotamiento de los recursos naturales. Además, en cuanto a la acción por el clima (ODS 13), destaca el impacto directo o indirecto en el cambio climático y la contaminación atmosférica. Si bien Samsung es transparente en cuanto a ciertos impactos negativos, el informe no aborda los ODS 2 (Fin del hambre) y ODS 3 (Buena salud y bienestar), y no se explica el motivo de la omisión.

Muchas empresas siguen presentando informes centrados solamente en sus impactos positivos a nivel de objetivo. Buscan demostrar y resaltar cómo sus esfuerzos filantrópicos ac-

tuales contribuyen a los ODS, mas sin tener en cuenta los impactos de su actividad principal. Además, sus informes de sostenibilidad no van más allá de un mapeo superficial de los ODS.

El interés de las empresas en los ODS sigue siendo alto. Según el informe anual de 2022 del Consejo Empresarial Mundial de Desarrollo Sostenible sobre los informes de sostenibilidad de sus empresas afiliadas, titulado “Reporting Matters”, un 94 % de estas menciona los ODS en sus informes. Las empresas afiliadas también han mejorado sus informes de sostenibilidad a lo largo del tiempo. En 2022, por ejemplo, el 16 % de los afiliados vinculó sus indicadores clave de rendimiento (KPI) a los ODS, en comparación con el 6 % en 2019.

No obstante, la tendencia a maquillar el cumplimiento de los ODS aún es común. Una encuesta realizada en 2018 por Ethical Corporation a 1,542 profesionales de empresas de todo el mundo reveló que esta práctica es habitual. El 51% de los encuestados utilizó los ODS para comunicar sobre los impactos de la sostenibilidad en sus informes, pero solo el 12% los había incorporado a toda la empresa con objetivos definidos. Las ONG, las organizaciones comerciales y los competidores han acusado a las empresas de hipocresía, y los directivos temen ser difamados.

ExxonMobil, la multinacional de la industria petrolera y del gas, es solo uno de varios ejemplos y ha compartido en Twitter su compromiso con el trabajo decente y el crecimiento sostenible (ODS 8): “ExxonMobil cuenta con una fuerza laboral global de más de 72 mil empleados que se desarrollan profesionalmente en muchos campos como negocios, ingeniería, investigación, operaciones y muchos más, ayudando a la ONU en su labor de hacer realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ian Brooks, profesor universitario y consultor en tecnologías de la información y sostenibilidad empresarial, respondió de la siguiente manera: “Es lamentable ver cómo se promociona el #SDGwashing (maquillar los ODS) en mi Twitter. Deberíamos centrarnos en hacer realidad el #ODS13 de Acción por el Clima ahora”.

El fabricante alemán de automóviles BMW mostró su apoyo a los 17 ODS al decorar uno de sus coches eléctricos con un revestimiento que mostraba los íconos de los ODS, y publicó la imagen en Twitter con la etiqueta #CocheODS. Olivier Ferrari, experto suizo en desarrollo sostenible, compartió al respecto: “Una buena alegoría sobre las contradicciones inherentes a los #ODS: #SDGwashing, una empresa de coches eléctricos, impul-

**Son pocas las iniciativas destinadas a contribuir positivamente a los ODS al tiempo que compensan los impactos negativos y el núcleo insostenible del producto de la empresa.**

sada en un 80% por energía fósil (en EEUU), con componentes provenientes de la explotación minera en el Congo. Esto simboliza una sociedad en la que el crecimiento es lo único que importa y destaca que se trata de una estrategia no sistémica”.

Incluso una industria que tiene como enfoque principal los ODS puede llegar a utilizarlos con fines de relaciones públicas.

La industria tabacalera fue una de las primeras en adoptar la retórica de los ODS, aunque no mostró ningún interés en cambiar su actividad principal. De acuerdo con un informe de 2018 titulado: “Highjacking the SDGs?” (¿El secuestro de los ODS?), elaborado por cinco ONG con sede en Alemania, “si observamos detenidamente, el alcohol y el tabaco son, de hecho, los únicos productos de consumo que se mencionan explícitamente en los ODS. Esto se debe en gran medida a los impactos en la salud pública. ... [L]a industria del tabaco emplea los ODS como parte de una estrategia integral para evadir la regulación. En este sentido, el caso de las empresas tabacaleras es una lección que ilustra las restricciones de la implicación empresarial en los ODS, y subraya la importancia de que los gobiernos, las instituciones internacionales y la sociedad civil salvaguarden el proceso de los ODS frente a influencias indebidas por parte de las empresas.”

En un contexto más amplio, nuestra investigación identificó tres formas en las que las empresas maquillaban el cumplimiento de los ODS.

*Afirmar contribuciones positivas a los 17 ODS* | Es probable que las grandes empresas multinacionales tengan lazos débiles con los ODS, por lo que deben comenzar el proceso de mapeo de los 17 objetivos para garantizar que no olviden o pasen por alto ningún efecto de los mismos, ya sea positivo o negativo. Iniciar de manera integral con los 17 también aumenta las posibilidades de identificar oportunidades no aprovechadas de los ODS y descubrir posibles compensaciones e

interacciones.

No obstante, es poco probable que una sola empresa logre un cambio netamente positivo en el cumplimiento de los 17 objetivos. Como ejemplo, consideremos a Leaf, una destacada multinacional de la industria tabacalera (utilizamos un seudónimo para esta empresa y algunas otras compañías, ya que dos de nuestros coautores trabajan en una institución que ha proporcionado capacitación a estas empresas). Leaf manifiesta su contribución positiva a los 17 ODS al vincular las iniciativas de sostenibilidad existentes con cada una de las metas de

los ODS. Por ejemplo, la labor de Leaf en materia de salarios dignos refleja una contribución a la erradicación de la pobreza (ODS 1). Sin embargo, al examinar detenidamente el informe de sostenibilidad de la empresa, se descubre que persisten violaciones del salario mínimo en toda la cadena de suministro, y en países donde no se lleva a cabo un seguimiento confiable ni se presentan informes sobre los trabajadores contratados. Por lo tanto, las contribuciones de Leaf a la erradicación de la pobreza son más aspiracionales que reales. Tener grandes ambiciones es admirable, pero las empresas deben hacer más para afirmar que contribuyen positivamente al objetivo social de erradicar la pobreza.

Leaf presenta argumentos igualmente cuestionables en lo que respecta a los otros 16 ODS. La buena salud y el bienestar (ODS 3) es, por supuesto, una cuestión importante para una empresa de la industria tabacalera. De hecho, Leaf sostiene que contribuye positivamente a la salud pública mediante el desarrollo de productos alternativos a los cigarrillos de combustión, tales como los electrónicos, que producen vapor en lugar de humo. Aunque aún no disponemos de evidencia médica a largo plazo que demuestre que las alternativas a los cigarrillos son menos perjudiciales para la salud, el discurso a menudo se distorsiona para presentar como positivo algo que quizás solo sea menos dañino. Nadie afirmaría, por ejemplo, que los cigarrillos electrónicos contribuyen de manera positiva a la salud.

La forma en que Leaf afirma contribuir positivamente a los 17 ODS socava la integridad del programa. Investigaciones indican que los ODS están interconectados y pueden generar efectos indirectos, ya sean positivos o negativos. Debido a estas interacciones, es poco probable que una sola empresa logre un impacto neto positivo en todos los ODS, ya que a veces el progreso en un objetivo puede dificultar el de otro.

Por ejemplo, los investigadores en sostenibilidad Måns Nilsson, Dave Griggs y Martin Visbeck señalan que “el uso de carbón para aumentar el acceso a la energía (Objetivo 7) en países asiáticos podría tener efectos negativos como el aceleramiento del cambio climático y la acidificación de los océanos, lo que afectaría los Objetivos 13 y 14. También, podría agravar problemas adicionales como los impactos en la salud por causa de la contaminación del aire, lo que afectaría al Objetivo 3.” Partir teniendo en cuenta los 17 ODS ayudará a las empresas a evitar disyuntivas, pues obtendrán una visión completa de las posibles formas de actuación y podrán evaluar las alternativas menos perjudiciales.

*Ocultar los principales efectos negativos* | La multinacional de bebidas “Bubbles” (pseudónimo) se enfoca en seis ODS: igualdad de género (ODS 5), agua limpia y saneamiento (ODS 6), trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), producción y consumo responsables (ODS 12), vida submarina (ODS 14) y alianzas para lograr los objetivos (ODS 17). No obstante, lo que más destaca en el caso de Bubbles es la ausencia del ODS 3: salud y bienestar. Las bebidas carbonatadas tienen un alto contenido de azúcar. La empresa menciona sus iniciativas para reducir el azúcar, pero no las asocia a los ODS, excepto en un documento interno.

Muchas empresas destacan impactos positivos en ciertos ODS como el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8) y las alianzas (ODS 17). Todas las empresas contribuyen poten-

cialmente al crecimiento económico y deberían ofrecer empleos dignos. Asimismo, la mayoría de las iniciativas de sostenibilidad de las empresas se llevan a cabo en colaboración con otras organizaciones debido a la magnitud de los desafíos. Sin embargo, para una empresa de bebidas, contar con agua limpia y el acceso a la salud es fundamental, especialmente en regiones con acceso limitado al agua potable. Bubbles reconoce la situación, pero desvía la culpa al hacer responsable del uso del agua al conjunto de empresas que requieren este recurso para su producción.

Las iniciativas de la empresa en materia de agua limpia son de carácter filantrópico; por ejemplo, la creación de plantas de tratamiento de aguas residuales fuera de las fabricas de Bubbles. Si bien las plantas de tratamiento de aguas residuales contribuyen a recuperar agua potable para las comunidades locales, este enfoque compensa los efectos negativos de la empresa en el agua limpia después de haber hecho el daño, en lugar de abordar la raíz del problema. Además, dado que estas plantas operan fuera de las instalaciones centrales de la empresa, las iniciativas de Bubbles no están relacionadas con su actividad principal.

Otros potenciales impactos negativos de las empresas de refrescos son el consumo y la producción sostenibles (ODS 12) y la vida submarina (ODS 14), ya que los residuos plásticos que se producen llegan a los océanos. Bubbles expone sus innovaciones en la reducción de envases de plástico y sus aspiraciones en la gestión de residuos, pero termina atribuyendo la responsabilidad a otros al señalar que el problema de los residuos va más allá de una sola empresa. Son pocas las iniciativas destinadas a contribuir positivamente a los ODS mientras compensan los impactos negativos y el núcleo insostenible del producto de la empresa, pues la producción en gran escala de bebidas azucaradas en envases de plástico tiene un impacto adverso en varios ODS.

*Plantear las iniciativas actuales como cambio social* | La aerolínea comercial internacional Wings (seudónimo) se enfoca en siete ODS, incluyendo el ODS 4, que se refiere a la educación de calidad. Wings reafirma su compromiso con la formación aeronáutica y el desarrollo continuo de todos sus empleados. La formación y desarrollo de los empleados son prácticas que datan de mucho antes de la creación de los ODS. En este sentido, la empresa cuenta con más de 50 años de experiencia en formación aeronáutica. Aunque los costos de los programas no se divulgan, el sitio web de la empresa para su academia de formación aeronáutica refiere que los costos se mantienen a un nivel razonable. Así, la empresa busca cuáles son las actividades que ya realiza para ver dónde se pueden alinear con los ODS, y ajustar estas iniciativas actuales como una contribución a los mismos. Sin embargo, los programas de formación en aviación, que impactan positivamente en las emisiones de gases de efecto invernadero de la industria aeronáutica, difícilmente podrían considerarse una contribución al objetivo de la ONU de garantizar una educación de calidad como lo establece el ODS 4: asegurar una educación de calidad que sea inclusiva, equitativa y que promueva oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Con frecuencia, las actividades que las empresas adaptan al lenguaje de los ODS no se diseñaron para impulsar el cambio a la escala requerida por los ODS.



## Buenas prácticas de los ODS

• QUÉ PUEDEN hacer las empresas para garantizar que sus esfuerzos en apoyo de los ODS generen un cambio significativo? Nuestra investigación reveló tres ejemplos inspiradores de compromiso con los ODS que tienen el potencial de transformar la organización dentro de empresas que, generalmente, no son líderes en sostenibilidad. Para motivar a otras empresas a reactivar sus compromisos con los ODS, en un contexto donde estos objetivos van en retroceso, identificamos tres buenas prácticas a partir de dichos casos.

*Vincular los ODS con los ingresos*  
[El mapeo por sí solo resulta insuficiente, ya que proporciona una visión estática del impacto de una empresa en los ODS. Ramboll, un grupo global de servicios de ingeniería, arquitectura y consultoría con sede en Copenhague, Dinamarca, dio un paso más al cuantificar los beneficios de los ODS y utilizarlos como un medio para integrarlos en la estrategia empresarial.

Poco después de la publicación de los ODS en 2015, Ramboll se preparaba para su siguiente periodo estratégico, que se lleva a cabo cada tres años. En ese momento, la empresa ya incluía la sostenibilidad como uno de los cinco componentes fundamentales de su estrategia. El consejo de administración y el equipo de sostenibilidad vieron en los ODS una oportunidad para elevar aún más la prioridad de la sostenibilidad. Reconocieron que los ODS proporcionaban un lenguaje global para capitalizar la influencia de Ramboll en los mercados al asesorar a sus clientes. Los ODS también ofrecieron la oportunidad de promover el objetivo estratégico de la empresa: ser el líder en sostenibilidad dentro del ámbito de la consultoría ambiental. En lugar de priorizar rápidamente los ODS más relevantes a nivel de objetivos, el equipo de sostenibilidad realizó un análisis exhaustivo de las 169 submetas de los ODS con el fin de identificar los indicadores de rendimiento (KPI) pertinentes, así como los impactos positivos y negativos.

Ramboll trabaja a lo largo de la cadena de valor de sus clientes para ofrecer soluciones sostenibles en seis mercados: construcción, transporte, energía, medio ambiente y salud, agua y consultoría de gestión, cada uno de estos mercados es supervisado por un director. Ramboll optó por realizar una evaluación anual de



los ingresos de los seis mercados que contribuyen con los ODS. La empresa identificó que ciertos mercados como el del agua, (Ramboll intenta proteger los recursos hídricos al incrementar la eficiencia y mejorar la gestión de las aguas residuales) se alineaban bien con los ODS, en particular con el ODS 6 de agua limpia y saneamiento. Mientras que, en otros mercados, como el transporte, los ingresos no estaban tan alineados con los ODS. Un ejemplo es el sector aeronáutico, una industria que genera muchas emisiones contaminantes y, por lo tanto, requiere de una profunda transformación para ser sostenible. Mediante la evaluación anual de ingresos en relación a los ODS, Ramboll se asegura de que sus iniciativas de valor añadido contribuyan a los ODS. A medida que aumenta el porcentaje de contribución a los ODS, sus posibles repercusiones negativas disminuyen con el tiempo. De esta forma, los ODS se convierten en un punto de referencia

para promover la mejora continua en sostenibilidad.

Ramboll ha conseguido incrementar el porcentaje de ingresos anuales en los mercados que contribuyen a los ODS. Para lograrlo, cada mercado desarrolló su propia estrategia de sostenibilidad, adicional a la estrategia principal de la empresa. El desarrollo de una estrategia personalizada para cada mercado ha contribuido a implantar la sostenibilidad en toda la organización, y a colocar las cuestiones de sostenibilidad en manos de los directores, algo que antes no sucedía. Ramboll ha proporcionado capacitación enfocada en los ODS a todos sus empleados con el fin de integrar aún más la sostenibilidad en toda la empresa. La designación de empleados de diversos departamentos como embajadores de la sostenibilidad también ha contribuido a este avance.

El equipo de sostenibilidad se enfrentaba a dos retos en su camino hacia la integración total de la sostenibilidad dentro de la estrategia corporativa. En primer lugar, el costo era un reto. El equipo de sostenibilidad presentó internamente un modelo comercial sólido para cualquier iniciativa de sostenibilidad que se pusiera en marcha. Una vez que demostraron la viabilidad comercial del modelo, los altos ejecutivos les brindaron su respaldo.

En segundo lugar, no es sencillo medir la sostenibilidad. Los ODS presentan desafíos particulares, ya que estos son de alcance global e incorporan objetivos sociales. La empresa afirmó que era complicado evaluar los impactos negativos que impedían el avance hacia los objetivos, esto debido a la interconexión de los mismos. Lo que es una solución para uno de los ODS podría generar desequilibrios. Por lo tanto, la empresa optó por enfocarse en aumentar los impactos positivos y mejorar su medición con el tiempo. Además, al ser una empresa prestadora de servicios, resulta complicado determinar si las soluciones adoptadas por sus clientes son más sostenibles que otras alternativas. Por esta razón, Ramboll optó por concentrarse exclusivamente en los impactos más inmediatos.

El esquema de ingresos de los ODS sirvió como un enfoque adaptado que estableció un precedente para que Ramboll lograra medir el avance de la sostenibilidad. Sin embargo, utilizar los enfoques adaptados dificulta la comparación con otras empresas. Por lo tanto, además de utilizar el enfoque adaptado en materia de los ODS, Ramboll ha respondido a la rápida evolución del mundo de los estándares y clasificaciones de sostenibilidad, así como a otras iniciativas de medición, como los informes ASG y los objetivos con base científica. Todos estos avances han contri-

buido significativamente a que Ramboll pueda medir la sostenibilidad, mostrar sus progresos, y comprobar la importancia de incorporar la sostenibilidad en su estrategia.

A pesar de las dificultades encontradas al trabajar con los objetivos y medir el impacto, Ramboll ha empleado estos esfuerzos para calcular los ingresos en función de los ODS. Esto le ha permitido alinear su portafolio con estos objetivos y generar cambios en la estrategia corporativa, un logro que la mayoría de las empresas no han alcanzado, según nuestra investigación. En 2022, Ramboll presentó su nueva estrategia corporativa con el lema “El Socio para un Cambio Sostenible”. La empresa llevó la sostenibilidad de ser simplemente una parte de su estrategia corporativa, a convertirse en el pilar de toda su estrategia y el único impulsor de su crecimiento. Para Ramboll, los ODS son una guía estratégica y un indicador clave para evaluar el progreso hacia la plena integración de la estrategia con la sostenibilidad.

Ramboll ha alcanzado su meta de convertirse en líder en sostenibilidad. Según Environment Analyst UK, Ramboll se ubica como la séptima consultora ambiental y de sostenibilidad, y conserva el primer lugar en cambio climático y energías renovables.

*Incorporar los ODS en la declaración de los objetivos de la empresa* | Aunque muchas empresas afirman haber incorporado los ODS en su misión y estrategia corporativas, Safaricom se destaca por su éxito en la realización de este compromiso. Safaricom, un operador de redes móviles con sede en Nairobi (Kenia), aprovechó la oportunidad de incorporar los ODS en toda la organización, impulsando así su transformación de ser una empresa de telecomunicaciones, a una empresa tecnológica motivada por el propósito de transformar vidas. Safaricom implementó un enfoque descentralizado, estableciendo prioridades en relación con los ODS para cada departamento y empleado. La empresa ya estaba preparada para aprovechar la oportunidad que representaban los ODS,

gracias a su participación activa en una iniciativa, con diversos grupos de interés, orientada a sensibilizar a todo el país sobre sus antecesores: los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Al momento del lanzamiento de los ODS en 2015, Safaricom estaba en las fases iniciales de formalizar una estrategia de sostenibilidad, aunque ya contaba con una red interna de defensores de la sostenibilidad para respaldar sus esfuerzos estratégicos. Safaricom siempre ha sido una organización impulsada por sus objetivos. Desde su creación en 2000, el propósito de transformar vidas a través del poder de la tecnología móvil ha guiado sus

**Estas empresas resistieron la tentación de diseñar un mapa apresurado de los ODS y elegir unos cuantos objetivos de los más relevantes para darles prioridad.**

actividades. Específicamente, la aplicación de telefonía móvil fin-tech M-PESA de Safaricom ha proporcionado servicios financieros asequibles a más de 51 millones de clientes, contribuyendo así a fortalecer la inclusión financiera en Kenia.

En lugar de apresurarse a priorizar algunos ODS, el equipo de sostenibilidad corporativa de Safaricom reconoció en los ODS una oportunidad perfecta para fortalecer aún más la integración de la sostenibilidad mediante un doble enfoque, tanto descendente como ascendente. El enfoque ascendente empoderó a todos los empleados, de todos los niveles y cargos de la organización, para interpretar el significado de los objetivos en su labor diaria y en el funcionamiento de sus respectivas divisiones. A través de una campaña interna titulada “¿Cuál es tu objetivo?” y otras oportunidades, como charlas abiertas y talleres, se promovió la interacción individual con los ODS.

El equipo de sostenibilidad inició los diálogos sobre el enfoque ascendente considerando su conexión con los objetivos fundamentales de la empresa y las oportunidades de negocio aún no aprovechadas. Al principio, los trabajadores se mostraron escépticos. Algunos cuestionaban si los ODS eran equivalentes a las iniciativas filantrópicas de la empresa, mientras que otros intentaban comprender el vínculo entre los objetivos sociales de alto nivel, la estrategia principal de la empresa y sus tareas cotidianas. Los diálogos entre el equipo de sostenibilidad y los trabajadores avanzaron de manera iterativa y flexible, culminando en un consenso sobre cómo los ODS podrían mejorar el rendimiento empresarial.

Con el objetivo de ayudar a los trabajadores a entender la relación entre los ODS y el rendimiento empresarial, el equipo de sostenibilidad incorporó los ODS dentro del propósito de la empresa de “Transformar vidas” y desarrolló una narrativa que conecta de manera explícita los ODS: “Nos comprometemos a ofrecer conectividad e innovación (Objetivo 9) en productos y servicios que proporcionarán soluciones inigualables para satisfacer las necesidades de los kenianos, facilitando el acceso (Objetivo 10) a través de nuestras tecnologías y socios (Objetivo 17) a la vez que exploramos oportunidades en Salud (Objetivo 3), Educación (Objetivo 4) y Energía (Objetivo 7). Lo haremos gestionando nuestras operaciones de forma responsable (Objetivo 12) y ética (Objetivo 16). Esto estimulará el crecimiento y generará valor (Objetivo 8) para nuestra empresa, la sociedad y la economía”.

Además de estas iniciativas, Safaricom también implementó un enfoque descendente, donde el equipo de sostenibilidad colaboró con el equipo directivo para definir objetivos específicos para cada división. Por ejemplo, el departamento financiero estableció el siguiente objetivo: “Nosotros, el departamento financiero, promoveremos comportamientos éticos en nuestra cadena de suministro, respaldando el trabajo digno y las buenas prácticas laborales (Objetivo 8). Además, nos comprometemos a asegurar la transparencia y visibilidad en nuestras actividades de adquisición, y a combatir la corrupción en todas sus formas (Objetivo 16) tanto dentro de nuestra empresa como en nuestro ecosistema empresarial. También apoyaremos a la empresa para que tome decisiones informadas sobre consumo y producción responsables (Objetivo 12)”. Cada división respalda sus metas

relacionadas con los ODS mediante la definición de objetivos específicos, Indicadores Clave de Desempeño (KPI) y planes de acción. La implementación de los ODS en todas las divisiones garantiza que toda la empresa trabaje en la misma dirección.

Con el propósito de descentralizar e integrar de manera más profunda los ODS, cada trabajador define objetivos vinculados a los ODS como parte de sus metas anuales de rendimiento. Por ejemplo, uno de los grupos de tecnología de Safaricom tiene un objetivo de cero emisiones netas para 2050. Para apoyar el objetivo, los trabajadores del equipo eligen los ODS pertinentes vinculados al clima y se comprometen a transformar un número específico de instalaciones de combustibles fósiles a energía solar como parte de sus metas de rendimiento individuales. Esto les permite desempeñar un papel activo en el avance de Safaricom hacia el logro de los ODS.

Los costos de la integración de los ODS no han sido un obstáculo para su implementación. Uno de los costos clave, la formación, se ha mantenido a un nivel accesible gracias a los programas de formación existentes, tanto presenciales como en línea. También esto es posible gracias a un programa conjunto con la Universidad de Strathmore titulado “Developing Great African Leaders” (Formando grandes líderes africanos). Anualmente, la empresa selecciona a varios empleados para participar en un programa de formación como promotores de la sostenibilidad. Debido a la colaboración de Safaricom en el desarrollo del programa, estos participantes tienen acceso a la formación universitaria a un costo preferente. Al momento en que los promotores de la sostenibilidad dejan la empresa, los nuevos promotores se integran a través de estas oportunidades de formación disponibles.

El compromiso con los ODS se ha fortalecido externamente mediante alianzas. La postura proactiva de Safaricom hacia los ODS, junto con el lenguaje común de su enfoque, ha abierto las puertas de muchas alianzas en apoyo a los ODS. Un ejemplo destacado es M-TIBA, una tecnología móvil que permite a los ciudadanos ahorrar para hacer frente a sus necesidades de salud, a través de proveedores verificados y de calidad. Dado que la atención médica es un servicio limitado en Kenia, en situaciones de emergencia médica, los gastos son cubiertos mediante un sistema de financiamiento colectivo (crowdfunding). Este servicio fue posible gracias a una colaboración con CarePay, la empresa desarrolladora de la tecnología móvil detrás de M-TIBA. A su vez, CarePay recibió su primera inversión de la fundación M-PESA, la entidad filantrópica asociada a M-PESA, también participaron la aplicación de pago móvil de Safaricom y Vodafone. Según el informe de sostenibilidad de Safaricom para el año 2022, M-TIBA ha alcanzado a 4.8 millones de usuarios activos, ha verificado 4,731 centros de atención médica y ha financiado más de 12 millones de dólares en pagos para servicios médicos.

Hasta la fecha, Safaricom sostiene que los ODS siguen siendo una fuente de inspiración y están en el núcleo de su estrategia y propósito de transformar vidas. El éxito se evalúa a través de los resultados logrados en cada ODS establecido como prioritario. Un ejemplo de esto es la plataforma DigiFarm, que brinda servicios a los agricultores, incluido el acceso a instituciones financieras. La plataforma ha alcanzado a 160,000 usuarios activos, ha mejorado los rendimientos en un 15%, y ha contribuido a los



objetivos de trabajo digno y crecimiento económico (ODS 8); industria, innovación e infraestructura (ODS 9); reducción de la desigualdad (ODS 10); y asociaciones (ODS 17).

*Innovar y colaborar para impactar en los ODS.* | La sostenibilidad es algo muy importante como para dejarlo en manos de otros y esperar sus contribuciones. Novozymes, una empresa biotecnológica con sede en Dinamarca, se destaca por su enfoque proactivo hacia la innovación y las asociaciones. La compañía comenzó a participar en la iniciativa de los ODS en 2012, anticipándose al lanzamiento de los mismos y antes que la mayoría de las empresas, con el propósito de contribuir a dar forma al desarrollo de los objetivos. En ese período, la empresa estaba en proceso de desarrollar una nueva estrategia que se implementaría en 2015. La empresa buscaba convertirse en líder en sostenibilidad, y fue así que publicó sus valores de sostenibilidad en un lugar destacado en su sitio web, incluyéndolos en las ofertas de empleo. De esta manera, se aseguró de atraer a candidatos alineados con los valores de sostenibilidad. Además, los nuevos trabajadores recibieron formación especial sobre sostenibilidad.

En ese momento, Novozymes aprovechó la oportunidad de utilizar los ODS para redefinir el propósito y los objetivos a largo plazo de la empresa. El propósito de Novozymes ha sido y continúa siendo: “mejorar el rendimiento industrial preservando los recursos del planeta y contribuir a la construcción de vidas mejores”. Sin embargo, al incorporar los ODS en su propósito, Novozymes ha logrado que su contribución a los objetivos sea el centro de su negocio y de su crecimiento.

En 2018, Novozymes estableció una estructura interna para avanzar y supervisar sus acciones vinculadas a los ODS. Esta estructura consta de dos comités de gestión con líderes de toda la empresa. El Patronato de la Fundación tiene la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de los ODS tanto en las operaciones actuales como en la cadena de suministro. El objetivo principal es mantener un liderazgo destacado en sostenibilidad. El Comité de Impacto tiene la responsabilidad de guiar estratégicamente en función de los ODS. La identificación de riesgos y oportunidades relacionados con los ODS es esencial para ambos comités. En muchas empresas, los riesgos relacionados con los ODS son aquellos a los que se enfrentará la organización si se consiguen los ODS a nivel mundial. En cambio, Novozymes identifica los riesgos asociados con ODS como los impactos negativos provocados por la misma empresa y que podrían obstaculizar el progreso hacia la consecución de los ODS, como lo son las emisiones de gases de efecto invernadero de Novozymes. La empresa determina los riesgos y oportunidades con base en la ciencia, a través de evaluaciones del ciclo de vida y las aportaciones de los grupos de interés.

En Novozymes, la innovación y las colaboraciones desempeñan un papel crucial en el éxito de los ODS. Se pueden generar nuevos impactos positivos a través del desarrollo de innovaciones o modelos de negocio que van más allá de las operaciones actuales de la empresa. Una vez que las innovaciones se integran al proceso de desarrollo, la empresa realiza una evaluación del impacto potencial de los ODS. Esta evaluación tiene como base 15 categorías de impacto que se derivan de los 17 ODS y sus 169 metas asociadas. Las innovaciones que aportan un amplio impac-

to positivo en los ODS se agilizan, en el supuesto de que puedan atraer inversiones. A pesar del calendario acelerado, desarrollar una solución que pueda generar un cambio a escala puede llevar entre 10 y 15 años. Sin embargo, la empresa busca de manera continua nuevas áreas estratégicas para la innovación. Recientemente, Novozymes identificó áreas de oportunidad en la salud oral e intestinal humana, así como las proteínas alternativas.

Las colaboraciones desempeñan un papel crucial en la expansión de los impactos positivos. Esto se logra mediante el desarrollo de infraestructura para la fabricación de productos, la mejora de prácticas a lo largo de la cadena de valor y la entrega de soluciones al usuario final. Específicamente, se busca colaborar con empresas químicas que posicionen soluciones biológicas al alcance del consumidor final. Un ejemplo de esto es la colaboración entre Novozymes y Univar Solutions, una empresa química global que tiene el objetivo de ofrecer al mercado productos de limpieza que sean más sostenibles y seguros.

Otra estrategia de colaboración es el uso de la innovación abierta. Novozymes creó una plataforma temporal de innovación abierta llamada Hello Science para desarrollar soluciones en los ODS a través de colaboraciones. La plataforma sirvió para impulsar y respaldar iniciativas empresariales que sirvieran como base durante las exploraciones de Novozymes en materia de innovación, contribuyendo así a la realización de los ODS. Un ejemplo de ello es SolarSack, una tecnología que emplea la energía solar para purificar el agua y que se desarrolló a través de Hello Science.

## Renovar las iniciativas en favor de los ODS

**E**SPERAMOS QUE ESTOS ejemplos inspiren a otras empresas a fortalecer sus iniciativas en apoyo de los ODS. Por supuesto, adoptar el negocio principal a los ODS puede resultar más fácil y sencillo para algunas empresas que para otras. El costo de implementación, así como la disponibilidad de recursos y apoyo interno, juegan un papel crucial. Las normas específicas del sector y la presión de los competidores pueden retrasar o acelerar el proceso de transformación en las empresas. Las industrias que cuentan con infraestructuras complejas enfrentarán desafíos y cambios transformacionales más significativos en comparación con las empresas de servicios.

Sin embargo, los tres ejemplos comparten aspectos en común que valen la pena destacar para futuras iniciativas en materia de ODS. En primer lugar, las tres empresas se esforzaron por incorporar los ODS en sus principales estrategias empresariales. Este objetivo complementó las aspiraciones de sostenibilidad ya establecidas en las empresas, y la introducción de los ODS coincidió de manera oportuna con la renovación estratégica en respuesta a la nueva agenda mundial. De esta manera, las empresas utilizaron los ODS como oportunidades para el desarrollo y crecimiento futuro de su negocio. La alineación de los ODS con la actividad principal de la empresa no solo puede asegurar que las contribuciones a los ODS trasciendan las actividades filantrópicas, sino que también permite vincular las actividades generadoras de valor de la empresa con el logro de los ODS. Integrar los objetivos en todos los departamentos promueve el compromiso

de la empresa con los ODS y a su vez previene que el departamento de sostenibilidad sea el único a cargo de las iniciativas en materia de los ODS.

En segundo lugar, dado que estas empresas querían integrar los ODS en sus estrategias principales, resistieron la tentación de diseñar un mapa apresurado de los ODS y elegir unos cuantos objetivos de los más relevantes para darles prioridad. La mayoría de las empresas cometen este error. La falta de análisis detallado y de integración a menudo lleva a maquillar el cumplimiento de los ODS. En cambio, Ramboll optó por desarrollar un indicador de ingresos alineado con los ODS, Safaricom vinculó los ODS a los objetivos de los departamentos y a las metas individuales de los trabajadores, mientras que Novozymes estableció un comité de gestión para evaluar y supervisar de manera continua los riesgos y oportunidades relacionados con los ODS. Estos esfuerzos aseguraron un compromiso constante con los ODS.

En tercer lugar, las tres empresas adaptaron sus enfoques al compromiso con los ODS, lo que demuestra que las iniciativas relacionadas con los ODS deben adaptarse a las necesidades específicas, la ética y la cultura de cada empresa. Dado que los ODS son metas de carácter social, es esencial adaptarlos al ámbito operativo. En el caso de Ramboll, como grupo consultor de ingeniería, encontró que la manera más efectiva de comunicar los ODS a sus trabajadores era mediante cifras y mediciones. Safaricom, como una empresa orientada a objetivos, encontró que respaldar sus metas utilizando los ODS era la opción más lógica. En el caso de Novozymes, donde las soluciones innovadoras constituyen el corazón de su negocio, abordaron los ODS mediante la creación de procesos de innovación personalizados tanto internos como externos.

No es demasiado tarde para que las empresas vuelvan a encarar el progreso hacia los ODS. Aún quedan siete años para cumplir con la ambiciosa agenda mundial establecida por las metas, y necesitamos toda la ayuda disponible.●

AMANDA WILLIAMS, investigadora en sostenibilidad y profesora de investigación a plazo en el Centro de Empresa Sostenible e Inclusiva del Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión (IMD), concentra su investigación en las estrategias de sostenibilidad empresarial para alcanzar la sostenibilidad a nivel global.

PATRICK HAACK es profesor de estrategia y gestión responsable en HEC Lausana, donde también se desempeña como director del Centro de Investigación HEC para Grandes Retos. Además, ocupa el cargo de editor asociado en la Academy of Management Review.

KNUT HAANAES es catedrático de Estrategia y titular de la Cátedra Lundin de Sostenibilidad en el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión (IMD). Antes, ocupó la posición de socio principal y lideró la práctica global de sostenibilidad en el Boston Consulting Group. También fue decano en el Global Leadership Institute del Foro Económico Mundial.

**Nota sobre conflictos de intereses:** Tanto Williams como Haanaes son empleados de una institución que ha ofrecido formación y entrenamiento a organismos (que no son mencionados deliberadamente) que forman parte de la investigación analizada en este artículo. Cabe destacar que los autores no han participado directamente en dichos programas educativos.

1 Mans Nilsson, Dave Griggs y Martin Visbeck, "Policy: Map the Interactions Between Sustainable Development Goals", *Nature*, vol. 534, 2016.

**Síguenos en redes y descubre la innovación en diferentes formatos**

@ssirespanol  
 @ssirespanol  
 /ssirespanol  
 Stanford Social Innovation Review en Español

La justicia es reparar el daño y hacer que la gente esté completa. Debemos mirar hacia atrás para poder avanzar.  
 Glosario de financiamiento  
 Enfoques de innovación  
 Impacto Colectivo  
 El hombre que plantó 5 millones de árboles  
 15 errores que tu organización está cometiendo  
 La "receta mágica" de las franquicias sociales  
 Pobreza menstrual: cuando lo natural es un lujo  
 Reconstruir una ciudad con realidad aumentada  
 3 Lecciones de liderazgo que implementó National Geographic  
 Revolucionar la acción climática  
 Todo sobre Empresas

# DE HACER EL BIEN A SER BUENAS ORGANIZACIONES

SHAWN POPE  
Y PATRICIA BROMLEY

TRADUCCIÓN DE  
CARLOS CALLES

Actualmente se espera que las organizaciones sin fines de lucro trasciendan sus misiones para adoptar un conjunto más amplio de compromisos y valores. Este movimiento está reconfigurando el sector de maneras sorprendentes.

LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO A NIVEL MUNDIAL se han sumado a un amplio movimiento por la responsabilidad social. Ahora participan en toda clase de actividades prosociales que van más allá de sus misiones principales. La diversificación de sus consejos en cuanto a género y raza, el pago de un salario justo a sus proveedores, la reducción de sus huellas ambientales y el uso de sus voces en pro de causas sociales (desde #MeToo hasta Black Lives Matter) son solo algunos ejemplos de este sorprendente desarrollo.

A medida que el movimiento ha despegado, algunas organizaciones sin fines de lucro han ampliado formalmente sus misiones para incorporar las nuevas preocupaciones relacionadas con la responsabilidad social. En 2022, la American Hospital Association (Asociación de Hospitales de Estados Unidos), que representa casi cinco mil organizaciones del sector salud, actualizó su declaración de visión para incluir lenguaje sobre justicia y equidad. De manera similar, el Club Sierra ya no se enfoca solamente en el ambientalismo; su “Marco estratégico 2030” también abarca el antirracismo, sexismo, justicia económica y lograr un balance entre vida y trabajo para sus empleados. De igual forma, Goodwill Industries, con una declaración patrimonial de su fundador, Rev. Dr. Edgar J. Helms, que reconoce su historia creando

**Ilustraciones de Cristiana Couceiro**



\$2,816.11



5  
4  
3



oportunidades de empleo para personas con discapacidades, ahora enfatiza en sus valores centrales el objetivo más amplio de ser “responsable social, financiera y ambientalmente”.

Este acontecimiento resulta sorprendente no solo por su alcance y profundidad, sino también porque se supone que las organizaciones sin fines de lucro ya son actores benéficos. Los defensores de la responsabilidad social empresarial suelen justificarla como un correctivo de los males sociales creados en la búsqueda del lucro. Pero el propósito de las organizaciones sin fines de lucro es, justamente, contribuir al bien común. En los Estados Unidos se trata de una cuestión legal: El Servicio de Impuestos Internos (IRS, por sus siglas en inglés) apoya con exención fiscal solo a las organizaciones que aportan un beneficio público. La generosidad de las organizaciones sin fines de lucro también está implícita en la teoría principal de su existencia: proporcionan servicios (alimentar a los pobres, cuidar a los enfermos) que la sociedad necesita, pero que están desabastecidos por los gobiernos y no son lo suficientemente lucrativos para los inversionistas comunes.

En este artículo, abordamos las causas, las características contemporáneas y las consecuencias de este desconcertante movimiento por la responsabilidad social de las organizaciones sin fines de lucro. El fenómeno tiene implicaciones profundas para nuestro entendimiento de la misión de estas organizaciones y para las demandas que se tienen de su liderazgo. Las organizaciones sin fines de lucro que incorporan una visión más amplia de responsabilidad en su trabajo podrían ganar legitimidad, y la expansión de su propósito podría detonar innovación. Sin embargo, los líderes también serán desafiados si su misión se vuelve menos específica y necesitarán de mayores habilidades para navegar metas múltiples que, a veces, se contraponen.

### La aparición del movimiento

A PRINCIPIOS DE LOS NOVENTA, el sector sin fines de lucro se expandió rápidamente en los Estados Unidos y alrededor del mundo. El incremento de recursos y el número de organizaciones significó un mayor potencial para el bien, pero también para el mal, y una serie de escándalos de gran repercusión mediática sacudió al sector. Los académicos y periodistas identifican la aparición de la responsabilidad social de las organizaciones sin fines de lucro en la necesidad de compensar el creciente poder de estas organizaciones en la sociedad.

De hecho, el número de organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos ha explotado de menos de 13,000 en 1940 a más de 1.5 millones el año pasado.<sup>1</sup> Mientras tanto, muchas se han

convertido en gigantes. La Bill & Melinda Gates Foundation, por ejemplo, se fundó apenas en el año 2000, pero ahora dirige más de 50 mil millones de dólares en bienes, una cifra mayor al PIB anual de más de cien países. Al mismo tiempo, el número de ONG internacionales creció dramáticamente de unas 1,000 en 1950 a más de 76,000 en 2023.<sup>2</sup>

Las organizaciones sin fines de lucro crecieron no solo en número, tamaño y alcance global, sino también en su notoriedad: unos cuantos grandes escándalos en los noventa impulsó una reacción en contra de su recién adquirido estatus. Algunos de los nombres más grandes estuvieron implicados, incluido United Way, la organización sin fines de lucro de financiación privada más grande del mundo. Su director, William Aramony, fue condenado en 1992 por uso indebido de casi 1.2 millones de dólares en donaciones, algunos de los cuales se destinaron a relaciones extramaritales. Los académicos en trabajo social Margaret Gibleman y Sheldon Gelman han identificado once escándalos graves sucedidos entre 1992 y 1998, rompiendo la ilusión de que las organizaciones sin fines de lucro eran, de alguna forma, inmunes a la mala conducta.<sup>3</sup>

La serie de escándalos detonó una ola de estándares y certificaciones externas que se propagaron por el sector. Los ejemplos más sonados de delitos de organizaciones sin fines de lucro provocaron la creación de grupos de vigilancia, como CharityWatch, fundado en 1992, y la constitución de organizaciones que verifican la buena situación de las organizaciones sin fines de lucro, como el lanzamiento de GuideStar (hoy llamada Candid) en 1994. Preocupaciones sobre malversación, evasión fiscal y una incompetencia general de las organizaciones sin fines de lucro, llevó a iniciativas como Charity Navigator, creada en 2001, a evaluar el uso y la eficiencia de recursos de estas organizaciones.

Esta infraestructura de responsabilidad también incluyó a organizaciones que promulgaban mejoras prácticas para la gobernanza de organizaciones sin fines de lucro (por ejemplo, BoardSource, fundada en 1988) y convirtió los principios éticos en códigos de conducta que cualquier organización puede adoptar, independientemente de su área de trabajo (por ejemplo, la World Association of Non-governmental Organizations, creada en 2000). Un acontecimiento de seguimiento fue la acreditación de las organizaciones sin fines de lucro, para la que existen muchos proveedores, incluidos el Standards for Excellence Institute (fundado en 1998) y Nonprofits First (en 2005). En general, estas iniciativas no solo buscaban reparar la fe dañada en el sector, sino también querían guiar a las organizaciones hacia prácticas racionales, efectivas y profesionales. Como resultado de este trabajo,

**LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO  
TIENEN RESPONSABILIDADES QUE VAN MÁS ALLÁ  
DEL BIEN DIRECTO QUE HACEN EN SU ESFERA  
DE INFLUENCIA, LO QUE INCLUYE APOYAR A UN VIBRANTE  
Y SALUDABLE CAMPO DE ACCIÓN PARA TODOS.**

## La naturaleza en expansión de la responsabilidad social de las organizaciones sin fines de lucro

Aunque permanecen algunas responsabilidades convencionales, ha surgido un nuevo énfasis en ciudadanía, grupos de interés, valores y liderazgo.

### ÉNFASIS TRADICIONAL

#### Misión

Tener un impacto positivo en un área central de trabajo social (ejemplo: falta de vivienda, investigación del cáncer)

#### Responsabilidad

Ser responsable con los donantes y comunidades, y responsabilizarse por los fracasos, falta de control y escándalos.

#### Legalidad y ética

Seguir leyes y regulaciones, y también las prescripciones aceptadas de conducta buena y mala.

#### Governanza y gestión

Establecer reglas y procedimientos para alinear los niveles bajos de la organización con la misión general y para integrar la responsabilidad social de una manera estructurada.

### ÉNFASIS CONTEMPORÁNEO

#### El “bien común”

Atender los asuntos sociales más amplios que están implicados en el trabajo de la organización (por ejemplo, sostenibilidad, diversidad). Contribuir a una empresa colectiva vibrante y sana a través de la ciudadanía, la participación y la colaboración.

#### Grupos de interés

Identificar, involucrarse y gestionar activamente a un grupo ampliado de personas constituyentes con un interés legítimo en el trabajo sin fines de lucro.

#### Valores

Vivir las creencias de la organización sin fines de lucro sobre qué causas, temas e ideales son los más importantes.

#### Liderazgo

Motivar e inspirar a los constituyentes hacia un futuro visionario que podría involucrar medidas valientes y requerir que sean los primeros en actuar en un asunto social, o con sus partidarios más profundos y verdaderos.

la bondad de las organizaciones sin fines de lucro, que antes se asumía emanaba desde adentro, cada vez buscó más una confirmación a través de garantías externas.

### Dimensiones del movimiento contemporáneo

CON LA EVOLUCIÓN DEL MOVIMIENTO de responsabilidad social de las organizaciones sin fines de lucro, su carácter también ha cambiado. Apareció en el contexto de escándalos mediáticos y su rápido crecimiento en cuanto a número, tamaño y alcance. También, quizás, inicialmente operado por una lógica de control social. El movimiento comenzó animado por la presión de tener supervisión externa y estandarización a través de certificaciones, acreditaciones, grupos de verificación y códigos de conducta.

En contraste, el movimiento contemporáneo está motivado por las mismas organizaciones sin fines de lucro que toman pasos proactivos para incorporar y expandir un conjunto de temas sociales dentro de sus valores centrales. Va más allá de una concepción limitada de la misión de la organización y trasciende las responsabilidades básicas de legalidad y ética para reforzar la responsabilidad en una amplia variedad de grupos de interés, abarcando la totalidad del sector y practicando el liderazgo en temas sociales emergentes.

En particular, identificamos las siguientes características en el movimiento contemporáneo.

*Va más allá de la misión* | Mientras que la bondad de las organizaciones sin fines de lucro tradicionalmente se fundamentaba en su capacidad para fomentar una misión en un área de trabajo

social (por ejemplo, investigación del cáncer o la falta de vivienda), hoy en día estas organizaciones también están abordando las conexiones entre sus misiones y un conjunto más amplio de problemas sociales. Uno de estos problemas es la sostenibilidad, que ha sido abrazada por incontables organizaciones sin fines de lucro cuyo enfoque principal no es la protección del medio ambiente. Universidades como Oxford y Harvard, por ejemplo, han prohibido que sus fondos de dotación inviertan en combustibles fósiles, mientras que otras organizaciones sin fines de lucro han apoyado la causa volviéndose completamente digitales, implementando el teletrabajo y siendo pioneras en la adopción de tecnologías verdes.

Otro asunto que ha arrasado el sector es la diversidad. Sea o no este un tema central en la misión de la organización, ahora se espera que atiendan este problema dentro de sus posibilidades. Por ejemplo, la Bill & Melinda Gates Foundation ha experimentado con un proceso doble ciego de creación de subsidios para saber si se reduce el sesgo de género en los fallos.<sup>4</sup> La fundación también ha creado y contratado a una persona para la dirección de diversidad, equidad e inclusión (DEI) para asegurar que sus prácticas internas sean consistentes con el valor de la diversidad.

Este tema de la diversidad ilustra dos puntos más sobre el movimiento. Primero, en algunos casos, las organizaciones sin fines de lucro amplían sus misiones para permitir un alcance más amplio en su impacto social. Este año, por ejemplo, la Asociación Americana de Hospitales (AHA, por sus siglas en inglés) aumentó su misión con nuevo lenguaje para la equidad (el texto nuevo aparece en *italicas*): “La misión de la AHA es fomentar la salud de todos los individuos y comunidades. La AHA lidera,



representa y sirve a hospitales, sistemas de salud y otras organizaciones relacionadas que son responsables de comunidades y están comprometidas con el cuidado equitativo y la mejora de salud para todos”. En segundo lugar, el problema de la diversidad demuestra que el movimiento por la responsabilidad social se ha vuelto más amplio con el tiempo. De hecho, a medida que el tema de la diversidad ha permeado el sector sin fines de lucro, ha exigido atención en cada vez más frentes. Un énfasis inicial en la raza y el género se ha ampliado para incluir edad, nacionalidad, sexualidad, nivel educativo y estatus de discapacidad. Por ejemplo, vemos a organizaciones sin fines de lucro aumentar su conciencia sobre la necesidad de crear oportunidades de voluntariado de calidad para la población de baby boomers<sup>5</sup> y para que las universidades den la bienvenida a estudiantes de primera generación y a aquellos con diferencias de aprendizaje, como el autismo.

*Va más allá de la legalidad y la ética enfatizar la práctica de los valores de la organización sin fines de lucro* | Las iniciativas de los noventa hacia la responsabilidad de las organizaciones sin fines de lucro enfatizaban la ética y, en poca medida, la legalidad. Hoy, ambas dimensiones de responsabilidad siguen siendo importantes, como se evidencia en la ubicuidad de los códigos de conducta de las organizaciones sin fines de lucro,<sup>6</sup> que ofrecen pautas para el comportamiento del personal en todo, desde acoso sexual hasta la denuncia de irregularidades.<sup>7</sup> Lo cierto es que ambas dimensiones siguen evolucionando. Actualmente existe un discurso activo en torno a la ética y la legalidad, por ejemplo, sobre lo que los empleados pueden decir en redes sociales, si se deben de mantener en privado las identidades de los donantes y si se debe pagar un rescate a piratas informáticos que mantienen el sistema de la organización como rehén.

Sin embargo, en contraste con la era anterior, hoy el sector está impulsado más por los valores. La ética consiste en prescripciones basadas en el deber sobre el comportamiento que impacta a las organizaciones sin fines de lucro desde afuera, como reglas y estándares que reflejan creencias ampliamente compartidas sobre lo que está bien y lo que está mal. Por otro lado, los valores son ideales internos que difieren entre las organizaciones y reflejan sus estimaciones individuales sobre cuáles de las tantas aspiraciones culturales disponibles son más importantes.

A principios de los años 2000, los valores se convirtieron en un tema más prominente. Los expertos aconsejaron a las organizaciones identificar unas cuantas prioridades para formalizarlas en declaraciones de valores, las que ahora son comunes en el sector y se localizan fácilmente en sus sitios web. Estos documentos han incorporado muchas de las dimensiones y preocupaciones del movimiento de responsabilidad social, tales como “diversidad” (por ejemplo, The Nature Conservancy), “conservación ambiental” (Goodwill Industries) y “rendición de cuentas” (Save the Children).

*Va más allá de rendir cuentas ante donantes y comunidades servidas para incluir una gama más amplia de grupos de interés* | Otra responsabilidad inicial de las organizaciones sin fines de lucro que han mantenido hasta el día de hoy y sobre la cual han profundizado es la rendición de cuentas. Una organización sin fines de lucro es responsable, por ejemplo, ante los donantes en cuanto a cómo se utilizan los fondos y ante las comunidades servidas por cualquier daño no intencionado. La rendición de cuentas va de la mano con el deber de explicar y justificar, la práctica de informar y la misma actividad contable (en el sentido de registrar, verificar y analizar los recursos de la organización sin fines de lucro). Cuando estas organizaciones se vuelven más responsables al rastrear e informar sus gastos a audiencias externas, por ejemplo, pueden disciplinarse más para reducir el desperdicio y disminuir los gastos innecesarios. Cuando miden y reportan su impacto social, pueden volverse más sensibles en la forma que los programas pueden mejorarse. Y cuando revelan sus donantes y las fundaciones anuncian sus decisiones de subvención al escrutinio público, pueden evitar la percepción de ser controladas por “dinero oscuro” o nepotismo.

La rendición de cuentas también significa ser responsable de fracasos o fraudes. Como tal, la rendición de cuentas incentiva a las organizaciones sin fines de lucro a prevenir infracciones antes de que ocurran. Lo hacen estableciendo controles y adoptando mejores prácticas y procedimientos que las personas con la formación y credenciales adecuadas pueden supervisar. La rendición de cuentas, y otros relacionados, como la elaboración de reportes, el control y la profesionalización, protegen la confianza en las organizaciones sin fines de lucro al asegurar a los externos que las cosas se están haciendo de manera íntegra.

## Las implicaciones para los directivos de una organización sin fines de lucro

*El movimiento de responsabilidad social en las organizaciones sin fines de lucro plantea nuevas exigencias a los líderes de las organizaciones, al tiempo que promete ofrecer una variedad de beneficios operativos.*

A LOS DIRECTIVOS DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO AHORA SE LES MOTIVA A...

### ATENDER

problemas sociales más allá de la misión central de la organización para mejorar la sociedad en más frentes, mejorar la licencia de la organización para operar, añadir significado al trabajo y generar visibilidad con donantes potenciales.

### ENFOCARSE

en problemas sociales que están profundamente entrelazados con el trabajo central de la organización para mantener la coherencia de identidad y asegurar que las competencias existentes se desplieguen de la manera más efectiva.

### COMPROMETERSE

con los problemas sociales desde la cúpula de la organización para que los empleados de niveles más bajos puedan perseguirlos con confianza y pasión.

### INTEGRAR

los problemas sociales de manera estructural, innovando según sea necesario, para evitar acusaciones de “ecoimpostura” o de aprovecharse del movimiento de responsabilidad social únicamente con fines de branding.

### CAPACITAR

a líderes visionarios que puedan mantenerse al tanto de los desarrollos sociales, gestionar múltiples grupos de interés y aprovechar oportunidades en la intersección entre la misión de la organización sin fines de lucro y los problemas sociales más amplios.



Si bien el énfasis en la rendición de cuentas ciertamente no ha disminuido en los últimos años, la comprensión de a quiénes exactamente se deben rendir cuentas se ha expandido. Un enfoque previo en grupos con vínculos directos con las organizaciones sin fines de lucro, incluyendo donantes, juntas directivas, empleados y comunidades servidas, se ha ampliado para incluir a todos los grupos que de alguna manera se ven afectados por las operaciones de la organización, en otras palabras, los grupos de interés. Hoy en día, estos grupos incluyen incluso entidades teóricas como las generaciones no nacidas y el medio ambiente natural.

En particular, los expertos piden a las organizaciones sin fines de lucro que practiquen la gestión de grupos de interés. Esto

requiere que identifiquen a sus grupos, levanten un inventario de sus necesidades e intereses, los traten con dignidad y respeto, los mantengan informados de los asuntos organizacionales y se creen canales para incluirlos en los procesos de toma de decisiones. Con este enfoque, las organizaciones pueden considerar a empleados, por ejemplo, no solo como espíritus afines con una creencia compartida en la misión, sino en un grupo de interés con preocupaciones legítimas, concretas y abordables, como el salario, la seguridad laboral, el avance profesional y las condiciones de trabajo.<sup>8</sup> La gestión de grupos de interés, como se presenta comúnmente, no es solo un imperativo moral, sino un esfuerzo estratégico que puede traer beneficios operativos, como una mayor confianza, conexión y satisfacción entre los numerosos grupos involucrados en el trabajo de la organización.

*Va más allá de la organización sin fines de lucro para enfatizar la ciudadanía y el emprendimiento colectivo* | Lo “social” en responsabilidad social sugiere no solo relaciones con los grupos de interés, sino también a la sociedad en general y la colectividad de las organizaciones sin fines de lucro. Estas organizaciones tienen responsabilidades que van más allá del bien directo que hacen en su esfera de influencia, lo que incluye apoyar a un vibrante y saludable campo de acción para todos. Ciudadanía, más específicamente, se refiere a comportamientos orientados al bien público, que son voluntarios y a menudo no son recompensados en forma, pero son vistos positivamente al contribuir a bienes públicos que idealmente todos deberían proveer.

Las organizaciones sin fines de lucro hoy están practicando la ciudadanía de muchas maneras. El YMCA, Feeding America y la United Way están entre las miles de organizaciones que dan a sus empleados tiempo libre pagado el día de las elecciones. Otras organizaciones han aportado sus voces a problemas que afectan a todo el sector, como cuando Code for America, Greenpeace y el Club Sierra firmaron una petición para bloquear la venta del registro en línea “.org” a un inversionista con fines lucrativos. Y otras han aceptado prácticas que no están necesariamente optimizadas para ellas, pero que son buenas para el sector completo si todas se alinean; por ejemplo, aceptar solicitudes de subvenciones en un formato común y estandarizado. Además, algunas organizaciones sin fines de lucro permiten a empleados contratar a sus trabajadores y han compartido la información de

## EL MOVIMIENTO POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO TAMBIÉN ACARREA RIESGOS. ATENDER LAS RESPONSABILIDADES SOCIALES, ADEMÁS DE LAS PRINCIPALES, PUEDE RESTAR VALOR A LA MISIÓN ORGANIZACIONAL.

contacto de algún donante a otras organizaciones de ramos afines. A través de estas acciones, las organizaciones sin fines de lucro han hecho su parte de apoyar al sector y fomentar un espíritu cívico dentro de ella.

*Va más allá de la gobernanza y la buena gestión incluir el liderazgo* | La responsabilidad social comienza en la cúspide de la organización sin fines de lucro y se practica de manera más auténtica y concertada cuando los consejos, los ejecutivos y los altos cargos están alineados y completamente comprometidos. Específicamente, el movimiento ha influido en dos dimensiones del ápice de las organizaciones: el enfoque tradicional y estructural en la gobernanza y la gestión, y un énfasis más dinámico y nuevo en el liderazgo.

La gobernanza surge de la administración de alto nivel de una organización a través de reglas y procedimientos, incluido cómo el consejo y la dirección se nominan, contratan, estructuran, monitorean, compensan y se mantienen independientes entre sí. De manera similar, la gestión se refiere al cuidado y uso efectivo de recursos humanos y físicos de la organización. También a establecer protocolos y mejores prácticas para integrar la misión en niveles más bajos de la organización. La buena gobernanza y gestión integran la responsabilidad social en el tejido de la organización sin fines de lucro. Por ejemplo, el modelo de gobernanza de múltiples grupos de interés sirve para asegurar, como una cuestión de estructura, que tendrán representación en el consejo y, por lo tanto, los diferentes grupos influirán en la toma de decisiones del consejo, incluidos los propios trabajadores, las comunidades servidas, además de los donantes habituales y expertos de la industria. De la misma manera, las organizaciones pueden promover la responsabilidad social a través de esquemas de compensación, como puede ser enlazar el pago de ejecutivos con el cumplimiento de metas de diversidad o sostenibilidad. A través de estos arreglos, la responsabilidad social se construye junto con la organización, en vez de ser un asunto añadido.

Más recientemente, los discursos académicos y de profesionales sobre cómo deberían ser dirigidas las organizaciones sin fines de lucro se han expandido para incluir un énfasis en el liderazgo. Estos discursos retratan a estas organizaciones no solo como un sistema que requiere un diseño adecuado, sino como una entidad que debe ser infundida de vida y dirección. Los buenos líderes no solo establecen los controles adecuados, sino que también inspiran y motivan a los miembros de la organización. Cada vez más, se espera que los líderes sean visionarios que establezcan objetivos audaces y significativos, capacitando y empoderando a sus subordinados para lograrlos. Como reflejo de este cambio,

las declaraciones de misión, valores fundamentales y códigos de conducta han sido acompañados por declaraciones de visión. Estas inspiran a los interesados con situaciones casi utópicas y altamente aspiracionales que la organización puede hacer realidad a través de su trabajo social, por ejemplo, un mundo “donde todos tengan un lugar decente para vivir” (Habitat for Humanity) o “donde ningún niño se acueste hambriento” (Feed the Children).

El liderazgo es importante para la responsabilidad social por diversas razones. Primero, porque los líderes no son simples empleados en la organización, sino que también son modelos a seguir, y se espera que implementen los valores organizacionales en sus vidas personales y profesionales. En segundo lugar, dado que la responsabilidad social a menudo involucra acciones que están ligeramente relacionadas a la misión principal de la organización sin fines de lucro, los altos dirigentes requieren de carisma, capacidad de persuasión y creatividad excepcionales para integrar el significado de acciones dispares en una teoría coherente de acción para los grupos de interés. Tercero, a menudo se necesitan líderes para tomar decisiones difíciles con consecuencias graves, como cuando en un consejo universitario arriesgaron alienar a exalumnos al quitar monumentos en el campus en honor a benefactores que fueron propietarios de esclavos.

### Implicaciones

DE LIDERAZGO, A GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS, a ciudadanía, el movimiento contemporáneo de responsabilidad social tiene exigencias extraordinarias para las organizaciones sin fines de lucro. Mostrar un compromiso más amplio en cuanto a temas sociales puede traer beneficios operativos al incrementar la legitimidad y reputación de la organización. La atención a la responsabilidad social también puede infundir al trabajo de la organización un sentido más valioso, que puede mejorar la moral del personal y el reclutamiento. Por último, como muchas de las actividades asociadas mejoran la visibilidad, podrían crear consciencia, lo que resultaría en más donaciones y participación de voluntarios.

Además, las organizaciones sin fines de lucro que se vuelven más conscientes de los problemas sociales intrínsecamente vinculados a su labor pueden generar innovaciones. Por ejemplo, el Museo de Artes Fotográficas en San Diego, entre muchos otros museos, ha mejorado el acceso a las artes al instituir una política de admisión de “pague lo que desee”. Por otra parte, para abordar la desigualdad de género en los salarios, la Hillel Foundation, la fundación judía universitaria más grande del mundo, ha



experimentado con el establecimiento de rangos salariales con sueldos fijos para empleados en diferentes posiciones, y los ha difundido entre todos los trabajadores. Además, para promover la salud mental y hacer que los lugares de trabajo sean más acogedores para personas con discapacidades, muchas organizaciones de servicio han presentado la posibilidad de tomar tiempo libre ilimitado con sueldo.

El movimiento por la responsabilidad social de las organizaciones sin fines de lucro también acarrea riesgos. Atender las responsabilidades sociales, además de las principales, puede restar valor a la misión organizacional, especialmente en un sector que siempre parece operar con un presupuesto ajustado. Las posibilidades de una ampliación de actividades, que solía atribuirse a la presión de donantes o a la búsqueda de fondos, ahora puede presentarse desde cualquier parte y desde un conjunto de grupos de interés. Con el paso del tiempo, las organizaciones que no se apeguen estrictamente a su llamado central y competencias clave podrían encontrar que su identidad y sus habilidades se van perdiendo mientras intentan convertirse en todo para todas las personas.

Los líderes de las organizaciones sin fines de lucro también podrían preocuparse por socavar su credibilidad mediante la promoción de una responsabilidad social que parezca demasiado corporativa. De hecho, incluso el uso de un lenguaje de “responsabilidad social” para describir las actividades puede ser problemático, pues el término a menudo se vincula en el mundo corporativo, con prácticas insinceras e ineficaces de branding. Más problemático es que las organizaciones sin fines de lucro podrían ser objeto de acusaciones de “ecoimpostura”, “DEI-ización” superficial (es decir, mostrar, en apariencia, preocupación por el medio ambiente o la diversidad a través de cambios organizacionales simbólicos en lugar de significativos) o desviar recursos lejos de la misión. Para las organizaciones y un sector construido a partir de ideas del bien público, las consecuencias de tales críticas podrían ser mucho más perjudiciales que en el mundo empresarial.

¿En cuál de las múltiples responsabilidades sociales debería enfocarse una organización sin fines de lucro? Dadas las presiones para que estas organizaciones desarrollen identidades distintivas que resuenen lo suficiente con segmentos específicos de donantes para conseguir que abran sus billeteras, es posible que las organizaciones tengan más éxito si se enfocan en causas cercanas a su trabajo central. Aunque es cierto que, en cierto nivel, todas las organizaciones sin fines de lucro deberían ser responsables, éticas y estar bien gobernadas, en la práctica, estas organizaciones también deben decidir hasta qué punto quieren comprometerse con cada responsabilidad. ¿Se limitan a cumplir sus obligaciones sociales o intentan superarlas para convertirse en líderes específicos en temas? Al reflexionar sobre esta pregunta, las organizaciones pueden considerar a muchas otras que han practicado la responsabilidad social de maneras que se basan en sus preocupaciones centrales. Por ejemplo, las Girl Scouts han reforzado su compromiso con los temas de mujeres al otorgar un periodo relativamente largo de doce semanas de licencia parental remunerada a su personal. De manera similar, Every Texan, una organización defensora de la justicia econó-

mica en políticas públicas, con sede en Austin, ha respondido de manera cooperativa y afirmativa a los esfuerzos de sindicalización de sus propios trabajadores.

El movimiento hacia la responsabilidad social ha tenido muchos efectos prácticos. En primer lugar, ha llevado a una descripción detallada de roles y responsabilidades dentro de las organizaciones sin fines de lucro en torno a un conjunto ampliado de temas de interés. Como resultado de sus esfuerzos por equilibrar un número creciente de grupos de interés y causas sociales, las organizaciones se han vuelto más complejas operativa y estructuralmente, lo que ha generado mayores exigencias a los líderes. Las empresas sociales, por ejemplo, adoptan formas híbridas para equilibrar mejor las metas comerciales y sociales. Las organizaciones sin fines de lucro ahora también necesitan líderes con visión y carisma que puedan conectar con diversos grupos de interés.

Uno de los aspectos más llamativos del sector sin fines de lucro contemporáneo es la creciente rapidez con la que las nuevas causas sociales han generado cascadas de acciones, políticas y declaraciones. En tiempos recientes, estas olas han seguido al movimiento #MeToo y Black Lives Matter. También han provocado una mayor atención a los derechos de las personas transgénero, al lenguaje neutro en cuanto a género, los derechos al aborto y la guerra en Ucrania. La mayor amplitud y frecuencia de estas olas temáticas, sin duda reflejan la naturaleza de la sociedad actual: la naturaleza viral de las redes sociales, la creciente polarización en Estados Unidos y otros lugares, y los avanzados niveles de globalización. Por lo tanto, el sorprendente y, muchos argumentarían, bienvenido acontecimiento de la responsabilidad social ampliada de las organizaciones sin fines de lucro es probable que se intensifique.●

SHAWN POPE es profesor asociado de estrategia empresarial en la EMLV Business School.

PATRICIA BROMLEY es profesora asociada en la Escuela de Graduados de Educación y en la Doerr School of Sustainability en la Universidad de Stanford, y es codirectora docente del Stanford Center on Philanthropy and Civil Society (Centro Stanford sobre Filantropía y Sociedad Civil).

#### NOTAS

1 Patricia Bromley, “The Organizational Transformation of Civil Society,” (La transformación organizacional de la sociedad civil) en *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 3rd ed., editado por Walter W. Powell y Patricia Bromley, Stanford, California: Stanford University Press, 2020.

2 Estos son los números de organizaciones categorizadas como A, B, C o D en el Anuario de organizaciones internacionales.

3 Margaret Gibelman y Sheldon R. Gelman, “Very Public Scandals: An Analysis of How and Why Nongovernmental Organizations Get in Trouble,” (Escándalos muy públicos: un análisis de cómo y por qué las organizaciones no gubernamentales se meten en problemas”) *International Society for Third-Sector Research Cuarta conferencia internacional*, Dublín, julio 7, 2000.

4 Alex Daniels, “How Gender Bias Creeps Into Grant Making,” (Cómo el sesgo de género influye en la creación de subsidios) *The Chronicle of Philanthropy*, junio 4, 2019.

5 Joshua Braverman and Ryan Kaitz, “Engaging Our Elders: The Power and Potential of Senior Volunteerism,” *Nonprofit Quarterly*, febrero 18, 2021.

6 Patricia Bromley y Charlene D. Orchard, “Managed Morality: The Rise of Professional Codes of Conduct in the US Nonprofit Sector,” (Moralidad gestionada: el surgimiento de códigos de conducta profesional en el sector sin fines de lucro de los Estados Unidos) *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, abril 2015.

7 Shawn Pope et al., “The Pyramid of Nonprofit Responsibility: The Institutionalization of Organizational Responsibility Across Sectors,” (La pirámide de responsabilidad sin fines de lucro: la institucionalización de la responsabilidad organizativa entre sectores) *Voluntas*, septiembre 17, 2018.

8 Jim Rendon, “Low Pay Hurts Nonprofits and Workers. Some Groups Are Fighting Back,” (Los bajos salarios perjudican a las organizaciones sin fines de lucro y a los trabajadores. Algunos grupos están luchando contra esto), *The Chronicle of Philanthropy*, septiembre 4, 2019.

# PUNTO DE VISTA

Perspectivas desde el frente

## La visión satelital de la sustentabilidad

Los satélites pueden reestructurar la información sobre normas ambientales, sociales y de gobernanza.

BEN FILEWOD, MURRAY COLLINS,  
SIMON DIKAU, ALEXIS MOYER  
Y LUCA TASCHINI  
TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

Imagina una tecnología que pudiera ver la Tierra entera desde arriba en tiempo real e identificar patrones con la misma precisión que el analista humano promedio. ¿Qué efecto tendría esta tecnología panóptica en el sector financiero mundial?

Varios productos financieros nuevos serían posibles y los agentes con acceso desigual obtendrían ventajas comparativas. Pero si un número suficiente de agentes tuviera acceso, el mercado podría percibir efectos negativos de la actividad económica hasta entonces inadvertidos (externalidades), así como acercar los precios de mercado a la contabilidad social, que recoge el verdadero valor de la producción y el consumo.

La tecnología que hemos descrito no es una fantasía. De hecho, ya casi está aquí. Las imágenes diarias por satélite de alta resolución ya están disponibles comercialmente, y la interpretación automática a través de machine learning y la IA se está expandiendo con rapidez.

Sin embargo, incluso la visión panóptica tiene sus límites; un ejemplo son las lagunas espaciotemporales, causadas por la nubosidad, en el registro de datos ópticos. Un gran número de los valores que preocupan a los inversores, como



los resultados sociales, no pueden verse desde arriba, aunque pueden dejar señales físicas que permitan una medición indirecta. Los fenómenos no físicos incluyen las relaciones entre las personas que organizan la actividad económica como la tenencia de la tierra y los acuerdos comerciales. Sin un mapa de estas relaciones, la mera observación de las externalidades no produce información procesable. También, para los resultados, es importante considerar la forma de resumir y presentar el abrumador flujo de datos a los responsables de la toma de decisiones financieras.

Para hacer realidad el potencial de las finanzas espaciales, debemos comprender cómo las transformaciones radicales

en nuestra capacidad para vigilar la Tierra desde el espacio pueden traducirse en un impacto a través del sistema financiero mundial. El progreso tecnológico está mejorando nuestra capacidad para identificar externalidades mediante datos de observación de la Tierra, pero su aplicación a las finanzas apenas está empezando.

Pese a la existencia de una industria consolidada en el suministro de datos de observación de la Tierra como una inteligencia empresarial, el po-

tencial de los sensores de la generación actual para medir el rendimiento de las empresas, en relación con los objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), sigue sin aprovecharse en gran medida. La mayoría de los valores ambientales (aunque no todos) generan señales físicas directamente observables en los datos de observación terrestre, mientras que pocos valores sociales y de gobernanza (pero no ninguno) lo hacen. Los valores ambientales emergentes, ya sean la biodiversidad o la resistencia de los ecosistemas, solo pueden controlarse indirectamente. La interpretación de imágenes y la creación de modelos necesarios son costosos y limitan la precisión de las mediciones.

## FINACIAMIENTO ESPACIAL

La capacidad de los sensores espaciales para identificar valores sociales y de gobernanza es más limitada. Algunos valores sociales tienen señales físicas y pueden medirse por aproximación; por ejemplo, la categorización del material de los tejados para medir la prosperidad de los hogares. Otros pueden inferirse al combinar capas de datos: la proximidad de las viviendas por estratos de ingresos a activos contaminantes. Comparar los compromisos y las acciones de las empresas con el registro de datos de la observación de la Tierra puede ayudar a inferir la calidad de la gobernanza.

Para que las externalidades identificadas afecten a los precios, deben atribuirse a la actividad financiera mundial. No existe ningún sustituto tecnológico de las fuentes de datos tradicionales (registros fiscales o aduaneros) a fin de rastrear los complejos vínculos por los que el sector financiero respalda actividades perjudiciales, se expone a riesgos de transición relacionados e invierte en sostenibilidad. La divulgación voluntaria de información por parte de las empresas no puede colmar esta laguna, ya que mientras los líderes de alto rendimiento se benefician de la divulgación de información, que los distingue de la competencia, los rezagados no lo hacen. El aprendizaje automático puede utilizarse para cartografiar activos físicos en el registro de datos de la observación de la Tierra (explotaciones agrícolas e infraestructuras), pero los datos tradicionales siguen siendo necesarios para vincular estos activos a instituciones financieras; por ejemplo, carteras de inversión. Los métodos computacionales pueden combinar flujos de datos para cubrir las lagunas existentes en el registro de la cadena de suministro. Sin embargo, en última instancia, el éxito depende de la disponibilidad de datos y, por lo tanto, de la creación de relaciones y el descubrimiento de datos tradicionales.

A fin de que los datos sobre la observación de la Tierra tengan la máxima repercusión, las empresas deben verse obligadas a aportar sus propios informes. Los marcos y normas internacio-

nales para la elaboración de informes de sostenibilidad siguen siendo voluntarios en gran medida, pero esta norma puede cambiar. En 2021, los ministros de finanzas y los gobernadores de los bancos centrales de los países del Grupo de los Siete (G7) se comprometieron a “avanzar hacia la divulgación obligatoria de información financiera relacionada con el clima”. Asimismo, la Unión Europea (UE) adoptó recientemente la Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (Corporate Sustainability Reporting Directive), que exigirá a una amplia gama de empresas cotizadas, las cuales hacen negocios en la UE, la divulgación de los impactos ASG.

En última instancia, la información que llega a los responsables de la toma de decisiones financieras es lo que altera el comportamiento y, por tanto, los precios. El enorme volumen de datos asociados a la actividad económica de toda la cartera garantiza que las decisiones sobre qué información comunicar (y cómo) tengan implicaciones de gran alcance.

Los proveedores de calificaciones ASG desempeñan esta función de comunicación indispensable; sin embargo, es posible que las calificaciones no proporcionen la información que los agentes financieros necesitan para priorizar las actividades sostenibles y evaluar la

## Los usuarios financieros de los datos de observación de la Tierra suelen sobrestimar la importancia de la resolución espacial.

Para los elementos de las carteras financieras que no se ven afectados por la información sobre ASG, la atribución de externalidades se basa en agregados; por ejemplo, estadísticas comerciales a nivel nacional, cuotas de producción o mezclas de energía. Esta atribución general pierde el poder de la identificación de alta resolución y puede producir resultados perversos. Reducir la exposición a los impactos ASG es fácil para los inversionistas con un alcance global. Mientras tanto, las empresas de alto rendimiento en jurisdicciones de bajo rendimiento (en promedio), como muchos países en desarrollo, pueden encontrarse aisladas de las mismas fuentes de financiamiento basadas en valores que podrían impulsar el desarrollo sostenible.

Las diferencias en las métricas (patentadas) producen marcadas divergencias en la sostenibilidad comunicada, así como los indicadores se seleccionan para maximizar la participación en lugar del rigor científico. En la práctica, los indicadores suelen medir los procesos corporativos (por ejemplo, la divulgación de información) en lugar de los impactos ASG sobre el terreno. La agregación, la propagación de errores y el sesgo de selección presentan otras complicaciones.

## PRIORIDADES POLÍTICAS

Los datos sobre la observación de la Tierra pueden reforzar las palancas financieras para impulsar la sostenibilidad económica mediante la atribución de costos, el ajuste de precios y la redis-



tribución de capital, pero se necesitan enfoques paralelos para maximizar el impacto. Los bancos comerciales, por ejemplo, necesitan métricas ASG fiables y escalables que comuniquen la alineación de valores a los inversores minoristas, mientras que los bancos de inversión pueden emplear un conjunto más amplio de productos especializados basados en la observación de la Tierra. Los bancos centrales necesitan capas de datos de toda la economía para la modelización macroeconómica, las evaluaciones del riesgo y la estabilidad financiera, incluidos valores como el almacenamiento de carbono o la pérdida de biodiversidad. El uso de datos de la observación de la Tierra para satisfacer estas necesidades puede ayudar a identificar riesgos, reorientar la inversión, modificar los costos de capital (por ejemplo, las condiciones de emisión de deuda) y respaldar nuevos instrumentos financieros (productos vinculados al rendimiento) que aporten capital para hacer frente a los retos de la sostenibilidad.

A modo de conclusión, ofrecemos las siguientes recomendaciones para aprovechar el potencial de las finanzas espaciales. En primer lugar, la escasa incorporación de datos de observación de la Tierra en los marcos de información de ASG demuestra la necesidad de reforzar las conexiones interdisciplinarias entre las finanzas y la telemedición. Los marcos normativos voluntarios y obligatorios existentes deben revisarse, y crearse otros nuevos, para que sean compatibles con los flujos de datos de observación de la Tierra emergentes como la identificación y el seguimiento de activos basados en objetos. Con el propósito de garantizar aún más la compatibilidad futura, deben exigirse coordenadas geoespaciales para todos los activos y legibilidad mecánica en los marcos de divulgación. Los principales esfuerzos, como la Directiva de la UE sobre informes de sostenibilidad corporativa, deberían incluir ahora estos requisitos en sus directrices. Para los responsables de formular políticas, es importante crear las condiciones de colaboración. Iniciativas como la Estrategia Espacial Nacional del Reino Uni-

do (United Kingdom's National Space Strategy) desempeñan un papel fundamental en el fomento del intercambio interdisciplinario y la alfabetización compartida. Por ejemplo, los científicos reconocen que la calidad de los datos de observación de la Tierra es importante para los productos financieros relacionados con la sostenibilidad, pero desconocen en gran medida el papel que desempeña el aumento de la frecuencia temporal en las finanzas. En cambio, los usuarios financieros de los productos de datos de observación de la Tierra suelen sobrestimar la importancia de la resolución espacial. Al final, las competencias compartidas también ayudan a evitar errores como pasar por alto las limitaciones de los datos.

En segundo lugar, la escasa disponibilidad de datos atribucionales está obstaculizando actualmente la capacidad de los datos de la observación de la Tierra para crear ajustes de precios dentro del sistema financiero. Este reto no puede ser superado únicamente por el sector privado, debido a que muchos agentes económicos no se benefician de una mayor divulgación. Los esfuerzos por imponer la divulgación a través de la regulación financiera y las autoridades supervisoras son un avance importante, pero solo han tenido éxito en algunas jurisdicciones y todavía no afectan a las empresas que no cotizan en bolsa ni a las pequeñas o medianas empresas. Tras décadas de rápidos avances en la observación desde el espacio y el reconocimiento automático de patrones, la calidad y disponibilidad de los datos económicos tradicionales se ha convertido, posiblemente, en el factor limitante de la transformación financiera impulsada por la rendición de cuentas.

Resolver el reto de la atribución no es fácil, pero la atención centrada en iniciativas de alto perfil sobre sostenibilidad corporativa y financiera puede ayudar. Tomemos, por ejemplo, la Alianza de Propietarios de Activos Neto Cero [Net-Zero Asset Owner Alliance], convocada por la ONU, o la Red para la Ecologización del Sistema Financiero [Network for Greening the Financial System]. Allí donde las estadísticas económicas bási-

cas son inaccesibles, los líderes empresariales deben esforzarse por crear normas de transparencia y divulgación que revelen las cadenas de suministro mundiales. Sería un avance importante financiar y formar a los institutos nacionales de estadística, dentro de los países menos desarrollados económicamente, para que puedan elaborar mapas subnacionales de los lugares de producción. También, a fin de incentivar la divulgación voluntaria, se puede hacer más al conectar a las empresas líderes con fuentes de financiación basadas en valores.

Un último conjunto de cuestiones se refiere a la equidad y la privacidad. La capacidad de convertir los datos en información procesable no está distribuida uniformemente. No debe darse por supuesta la legitimidad de un mayor uso de los datos de la observación de la Tierra para la supervisión y evaluación en el sistema financiero mundial. Los desarrolladores deben anticiparse proactivamente a las repercusiones e invitar a participar a los agentes económicos marginados. Este esfuerzo es apremiante dado el creciente liderazgo del sector privado en el espacio.●

BEN FILEWOD es profesor adjunto de investigación en la Escuela de Economía y Ciencia Política de Londres.

MURRAY COLLINS es director general y cofundador de Space Intelligence.

SIMON DIKAU es becario de investigación de la Escuela de Economía y Ciencia Política de Londres. Además, es director de investigación de INSPIRE.

ALEXIS MOYER es responsable de desarrollo empresarial en Space Intelligence.

LUCA TASCHINI es profesor y director de Financiamiento Climático en la Escuela de Negocios de la Universidad de Edimburgo.

# INVESTIGACIÓN

Lo más destacado de las revistas académicas

## DERECHOS HUMANOS

### La mujer invisible

Las mujeres de color se enfrentan a múltiples formas de invisibilidad en el lugar de trabajo.

CHANA R. SCHOENBERGER • TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

Muchas mujeres de color se enfrentan a un problema común en el lugar de trabajo: compañeros y jefes que ignoran sus aportaciones, no las incluyen en reuniones sociales, olvidan su nombre una y otra vez o las confunden con otras empleadas. Este tipo de problemas les dificultan avanzar en su carrera profesional o desarrollar un sentido de pertenencia.

Un nuevo estudio establece un marco teórico para esta “invisibilidad interseccional”, es decir, el fenómeno de sentirse invisible a lo largo de múltiples líneas de identidad marginadas y combinadas, como género, raza, edad, rango en la organización y estatus migratorio. Los investigadores examinan cómo ocurre y cómo responden las mujeres a estas situaciones, desde sentir vergüenza hasta hablar sin rodeos y tratar de establecer vínculos con otras personas para llevar a cabo cambios sistémicos. El estudio demuestra que este problema tan comentado es real, pero a menudo no se aborda.

Las autoras —Barnini Bhattacharyya, profesora adjunta de comportamiento organizacional en la Escuela de Negocios Ivey de la Universidad de Ontario Occidental, y Jennifer L. Berdahl, profesora de sociología en la Universidad de Columbia Británica— entrevistaron a 65 mujeres de color de Estados Unidos y Canadá que trabajaban en el sector empresarial o en el sector público (educación, organizaciones sin fines de lucro o salud pública). Las investigadoras estudiaron cómo las mujeres percibían su trabajo, cómo sus compañeros interactuaban con ellas y cómo ellas respondían al sentimiento de invisibilidad que reportaron.

Las investigadoras identificaron cuatro tipos de invisibilidad que las mujeres reportaron en el lugar de trabajo: borrado (ignoraban sus aportaciones o eran interrumpidas en reuniones de trabajo), homogeneización (en repetidas ocasiones les cambiaban el nombre o las confundían con otras compañeras que también son mujeres de color), exotización (las trataban como extranjeras o mujeres inusuales, a veces con un matiz sexual) y blanqueamiento (elogiaban sus similitudes con las personas blancas e ignoraban los rasgos de su identidad no blanca).



Las mujeres respondieron a los incidentes de invisibilidad de tres formas: retraimiento, acercamiento y pragmatismo, que variaban en función del estatus de cada una en el lugar de trabajo, en términos de edad y rango profesional. Las mujeres de mayor estatus tenían más probabilidades de encarar a un compañero de trabajo para abordar el incidente, así como de considerar que el problema era sistémico y necesitaba corrección. Por el contrario, las mujeres de menor estatus tendían a callarse y a interiorizar sentimientos de culpabilidad.

La investigación surgió a partir de una experiencia personal. Cuando Bhattacharyya se trasladó de la India, su país de origen, a Vancouver (Canadá) para hacer el doctorado, era la primera vez que vivía en Norteamérica y experimentaba lo que suponía ser una mujer de color en un lugar donde la mayoría de la gente era blanca. Enseguida se dio cuenta de que sus compañeros de trabajo la trataban de forma diferente, pero no entendía por qué parecía invisible para la gente en su entorno profesional. “Realmente no tenía un lenguaje para expresar lo que me pasaba”, asevera.

Algunos amigos contaron historias similares. Una colega coreana, por ejemplo, contó que estaba en un grupo de trabajo en el que los compañeros constantemente decían ser una familia, pero cuando todos se reunieron para celebrar Acción de Gracias, se olvidaron de invitarla. Bhattacharyya quería entender los fundamentos teóricos de este problema que parecía estar muy generalizado. “Me interesó mucho saber si este fenómeno era realmente válido”, dice.

El siguiente paso, según Bhattacharyya, es trabajar para solucionar este problema de las mujeres de color en el trabajo. “Hay que empezar por reconocer que se trata de un problema real, en lugar de considerarlo una reacción exagerada”, afirma. “El maltrato ya no es evidente en la mayoría de los trabajos de oficina, pero es sistemático y continuo para la mayoría de los sujetos”.

Una de las conclusiones de esta investigación es que “en los espacios en los que las mujeres se sentían seguras, eran capaces de contar lo sucedido al agresor”, y la persona solía decir que no se había dado cuenta de que estaba causando un problema a la mujer, afirma Bhattacharyya. Los ejecutivos pueden abordar el problema ayudando a las mujeres de color a encontrar mentores y, sobre todo, padrinos que puedan respaldarlas cuando no estén presentes. Algunos estudios previos han demostrado que “necesitas a una persona que te defienda y hable por ti”, apunta.

Para luchar contra la invisibilidad de las mujeres de color, las empresas también pueden asegurarse de financiar recursos para la igualdad y la inclusión, incluida la contratación de coordinadores de diversidad con experiencia, en lugar de pedir a las personas de color que hagan este trabajo sin pagarles más, indica.

“Nuestra investigación destaca la necesidad de diseñar prácticas más sofisticadas en torno a la equidad, la diversidad y la inclusión en el trabajo. Esto busca crear el clima y las condiciones propicias para fomentar un diálogo donde puedan producirse conversaciones radicalmente honestas, en entornos psicológica y socialmente seguros, que reconozcan las barreras estructurales a la centralidad y visibilidad de las mujeres de color en las organizaciones”, señalan las investigadoras.●

Barnini Bhattacharyya y Jennifer L. Berdahl, “Do You See Me? An Inductive Examination of Differences Between Women of Color’s Experiences of and Responses to Invisibility at Work” [“¿Me ves? Un estudio inductivo sobre las diferencias entre las experiencias y respuestas de mujeres de color ante la invisibilidad en el trabajo”], *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2023.

CHANA R. SCHOENBERGER es periodista y reside en Nueva York. Escribe sobre negocios, finanzas e investigación académica. Puede encontrarla en X, antes Twitter: @cschoenberger.

## GOBERNANZA

# ¿Por qué fallan las colaboraciones?

Las colaboraciones dentro de una organización suelen enfrentar diversas trampas de gobernanza.

DANIELA BLEI • TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

Fannie Couture, estudiante de doctorado, viajó a Sídney, Australia, para estudiar cómo una estrategia de gestión se desarrolla en situaciones complejas. Mientras buscaba el sitio adecuado para su investigación, Couture conoció una organización dedicada a mejorar la salud del agua. La organización, una iniciativa con múltiples grupos de interés con sede en Queensland, Australia, atiende el deterioro en la calidad del agua en la región de la Gran barrera de coral, un santuario marino de gran importancia ecológica que alberga a la colección más grande de arrecifes de coral en el mundo.

Couture, actualmente profesora asistente de administración en HEC Montreal, tiene un artículo nuevo sobre los problemas de gobernanza enfrentados por la organización. El artículo lo escribió en conjunto con Paula Jarzabkowski, profesora de gestión estratégica en la Escuela de negocios de la Universidad de Queensland en Brisbane y la Escuela de negocios Bayes de la City University de Londres, y Jane K. Lê, profesora de gestión estratégica en la Escuela de administración WHU Otto Beisheim en Vallendar, Alemania. Juntas, las investigadoras realizaron un estudio de caso profundo sobre la organización australiana a la que llaman “WaterHealthOrg” (AguaSaludOrg).

Establecida después de inundaciones que desencadenaron un desastre ambiental, WaterHealthOrg reunió a científicos, expertos en agua, organizaciones sin fines de lucro, académicos, consultores, grupos agrícolas y mineros, y autoridades locales y estatales, después de que cientos de gigalitros de agua contaminada de minas de carbón fueran vertidos en una cuenca crítica que fluye a la Gran barrera de coral. No solo sufrieron la flora y fauna acuática, también resultó afectada el agua potable, lo que provocó malestares intestinales a los residentes de la zona. El incidente generó una crisis de confianza entre los ciudadanos, quienes exigían al gobierno una explicación. La creación de WaterHealthOrg intentó abordar el problema; no obstante, años después, su impacto en la calidad del agua ha sido mínimo o inexistente.

Al realizar un análisis detallado de la organización, las investigadoras recolectaron datos para desentrañar sus dinámicas de gobernanza y tensiones internas. Buscaban entender qué sucede cuando organizaciones con diferentes grupos de interés enfrentan un “gran desafío” o un problema demasiado complejo y multifacético para resolverse dentro de los límites de un grupo o un gobierno.

“Gastamos cientos de miles de millones de dólares tratando de resolver problemas y aún así enfrentamos muchas dificultades para resolver estas cuestiones”, dice Couture. “En la literatura académica sobre grandes desafíos, hemos estudiado organizaciones para intentar comprender el porqué; sin embargo, no entendemos del todo los mecanismos que obstaculizan el progreso en estos temas”.



Couture pasó tres meses con WaterHealthOrg observando reuniones, asistiendo a eventos, entrevistando a miembros de la comunidad y siguiendo el lanzamiento de “reportes”, que son productos de tres a cuatro páginas preparados por la organización para divulgar públicamente información relacionada con la salud del agua en un mapa fácil de leer. Las investigadoras encontraron que el recibimiento positivo de los reportes por parte de la comunidad daba a la organización una falsa sensación de haber resuelto el problema. Al enfocarse en actividades externas, como la promoción de los reportes y hablar con los medios de comunicación, la organización descuidó la salud del agua más allá de asignarle una calificación.

“Observamos una desvinculación en los esfuerzos colectivos entre los desarrollos que fueron impulsados externa e internamente”, dice Couture. “Se descuidaron las fuentes de tensión y las decisiones difíciles para favorecer a lo que hiciera feliz a la gente”.

Al profundizar en entrevistas y datos observacionales y de archivo, las investigadoras identificaron tres “trampas de gobernanza” o fuentes de fracaso en WaterHealthOrg. Primero fue la “trampa de inclusión”. Los textos que hablan sobre equipos de alto rendimiento destacan la importancia de que los miembros se lleven bien, construyan confianza y se sientan cómodos, pero el análisis de WaterHealthOrg en el artículo desafía esta idea. La seguridad psicológica sostenida socavó su eficiencia y evitó la fricción que podría haber generado la creatividad y la innovación necesaria para enfrentar el desafío de mejorar la salud del agua en la región de la Gran barrera.

En segundo lugar, se suscitó una “trampa de legitimidad externa”, pues la organización priorizaba la obtención de apoyo externo en detrimento de desarrollar las capacidades para atender el problema que fue diseñada para resolver. Los participantes se convirtieron en hábiles defensores de WaterHealthOrg y, sin embargo, no lograron mitigar la degradación del agua. Finalmente, la organización, como una colaboración a gran escala y de larga duración, sucumbió a una “trampa de estandarización” a medida que ganaba reconocimiento y notoriedad. Otros grupos locales y nacionales la buscaron como líder, y la organización buscó comparabilidad y replicabilidad en su enfoque, lo que sofocó la habilidad de WaterHealthOrg de innovar y responder a un problema complejo y en evolución.

“Afrontar grandes desafíos de sostenibilidad a menudo requiere que grupos de interés dispares colaboren; sin embargo, la colaboración en tales desafíos es difícil”, señala Tima Bansal, profesora de estrategia en la Ivey Business School de la Universidad de Western Ontario. “Aunque los grupos de interés querían actuar, los desafíos de gobernanza de estos grupos se volvieron, en última instancia, insuperables”.●

Fannie Couture, Paula Jarzabkowski y Jane Kirsten Lê, “Triggers, Traps, and Disconnect: How Governance Obstacles Hinder Progress on Grand Challenges,” (Desencadenantes, trampas y desconexiones: cómo los obstáculos de gobernanza obstaculizan el progreso en grandes desafíos), *Academy of Management Journal*, próximo a ser publicado.

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

# HISTORIAS SONORAS

Artículos leídos en voz alta y ambientados con sonidos locales



Tecnológico  
de Monterrey

StanfordSOCIAL  
INNOVATION  
En Español

ESCUCHA  
“Mujeres líderes indígenas y  
artesanas de Los Altos de Chiapas”



# LIBROS

## Títulos nuevos y destacados

### La pobreza persiste por nuestra culpa

**En *Poverty, by America*, el sociólogo Matthew Desmond sostiene que el estado de bienestar estadounidense no ayuda a quienes más lo necesitan**

LYDIA BURLESON

TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

**E**stados Unidos es una de las naciones más ricas del planeta y, sin embargo, tiene más pobreza que cualquier otro país democrático. Uno de cada nueve estadounidenses vive por debajo del umbral de la pobreza y 38 millones de personas no pueden cubrir sus necesidades básicas. A pesar de que el PIB estadounidense crecerá hasta los 26 billones de dólares en 2022, su nivel de pobreza no ha variado significativamente desde 1970. ¿Por qué persiste la pobreza en un país tan próspero?

En *Poverty, by America* [Pobreza, por Estados Unidos], el sociólogo de la Universidad de Princeton Matthew Desmond sostiene que la pobreza de Estados Unidos se ha producido “no a pesar de la riqueza [de Estados Unidos], sino a causa de ella”. Nos beneficiamos de los factores sistémicos y estructurales que producen la pobreza; Desmond emplea deliberadamente el plural “nos” para implicarnos a todos como creadores de la economía de la pobreza de esta nación. Afirma que nos beneficiamos de la pobreza de tres formas concretas: la explotación económica y laboral, que satisface nuestra demanda de productos baratos; un sistema fiscal estadounidense que subsidia la opulen-

cia; y, en relación con esto, los programas estadounidenses que ofrecen rescates y redes de seguridad a los ricos.

“El gobierno estadounidense da la mayor ayuda a quienes menos la necesitan”, argumenta Desmond. “Esta es la verdadera naturaleza de nuestro estado de bienestar, y tiene implicaciones de largo alcance, no solo para nuestras cuentas bancarias y niveles de pobreza, sino también para nuestra psicología y espíritu cívico.”

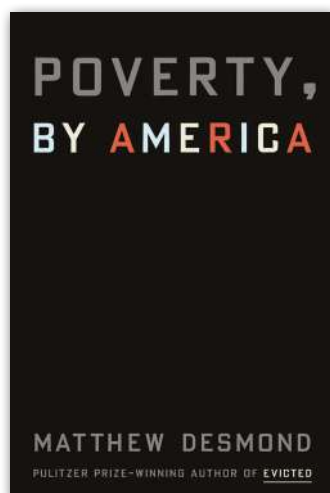
*Poverty, by America* llega siete años después del libro de su ganador del Premio Pulitzer, *Evicted. Poverty and Profit in the American City* (Desahuciadas. Pobreza y lucro en la ciudad del siglo XXI), que examinaba cómo el modelo estadounidense de desalojo de viviendas agrava la pobreza. Ambos libros tienen su origen

en la experiencia de la infancia del autor, quien perdió la casa de su familia por una ejecución hipotecaria después de que su padre perdiera el trabajo. Las preguntas que surgieron de esa experiencia han inspirado la investigación y la escritura de Desmond: ¿Por qué nuestra nación castiga, en lugar de ayudar, a las personas que sufren? ¿Por qué el resto de nosotros aceptamos este trato?

La investigación etnográfica en profundidad de *Desahuciadas*, que le valió un Pulitzer, pues Desmond vivió durante varios meses entre ocho familias de bajos ingresos en Milwaukee, Wisconsin, resultaba menos abundante en su nuevo libro, pero sigue siendo eficaz. *Poverty, by America* alcanza su máxima potencia cuando Desmond combina su investigación con historias personales. Entre los párrafos repletos de estadísticas hay testimonios de las personas que Desmond ha entrevistado a lo largo de su carrera. Estos relatos ponen un rostro humano a la pobreza; fueron incluidos, sin duda, para que los lectores sientan empatía por quienes la padecen y se responsabilicen de su difícil situación. Desmond sostiene que, en parte, la razón por la que nos preocupamos tan poco por la pobreza es que sigue siendo invisible en nuestra cultura. “Los pobres no aparecen en las películas, ni en los programas de televisión, ni en la música popular, ni en los libros infantiles”, observa, porque la prosperidad estadounidense se ve amenazada por la exposición de la pobreza.

*Poverty, by America* no les da a los lectores la opción de mirar hacia otro lado.

Desmond cuenta la historia de Crystal Mayberry, que nació de manera prematura en 1990, luego de que su madre fuera apuñalada durante un robo. De niña fue víctima de abusos sexuales y los Servicios de Protección Infantil la pusieron bajo



*Poverty, by America*  
Pobreza, por Estados Unidos  
MATTHEW DESMOND  
304 páginas, Crown, 2023

cuidado tutelar, donde pasó de un hogar de acogida temporal a otro. Le diagnosticaron trastorno de estrés postraumático y trastorno bipolar, y recibió prestaciones de la Seguridad Social; de ahí destinaba el 73% para pagar la renta. Como mujer de raza negra, en varias ocasiones le habían negado acceso a la vivienda dentro de las zonas blanca e hispana de la ciudad. Pronto se retrasó en el pago del alquiler y fue desalojada. Historias como la de Mayberry demuestran cómo la pobreza es un “apretado nudo de males sociales” que condiciona drásticamente la vida de una persona.

Desmond utiliza datos e historias personales para desmentir mitos culturales sobre la pobreza. Por ejemplo, disipa la creencia racista y xenófoba de

dice Desmond, que “la ayuda a los pobres es venenosa”. Nos invita, en cambio, a considerar la posibilidad de que la gente está atrapada en la pobreza no porque sea perezosa o inculta, sino porque el sistema económico y la cultura del país encumbran a personas que no necesitan ayuda. Desmond dirige nuestra atención a la economía de la pobreza en Estados Unidos y, concretamente, hacia quienes lucran con ella. Los beneficios de la economía de la pobreza proceden de la explotación del precio de la renta, las comisiones bancarias y las prácticas laborales. El complejo Amazon que han desarrollado los estadounidenses —nuestra adicción a los productos entregados en cuestión de días hasta la puerta de nuestra

zona privilegiada, y especialmente si eres propietario de una vivienda, te beneficia y apoyas pasivamente las leyes de zonificación que mantienen las viviendas sociales y edificios multifamiliares fuera de tu vecindario. Si tienes un vehículo particular o te trasladas en Uber con regularidad, probablemente no utilices las infraestructuras públicas de las que dependen las comunidades pobres. Desmond sostiene que estas separaciones estructurales entre indigencia y opulencia dan lugar a una “tendencia nacional de opulencia privada y miseria pública”. Finalmente, las políticas gubernamentales refuerzan la división al no invertir en bienes públicos, que solo son utilizados por los ciudadanos más pobres del país.

Con creces, la prueba más contundente de que la mayoría de los estadounidenses refuerzan pasivamente la economía de la pobreza es el hecho de que los pobres no son los que más ayuda reciben del gobierno: las familias privilegiadas sí. Los subsidios a las hipotecas, las lagunas fiscales y las prestaciones laborales combinadas equivalen a que los estadounidenses más ricos reciben “un 40% más de subsidios gubernamentales que las familias estadounidenses más pobres.”

Como el estudio de Desmond se centra en la clase social, a veces se pierden en la ecuación otros factores y contextos que contribuyen a la pobreza. La pobreza tiene un aspecto diferente dependiendo de dónde vivas y cómo seas. Puesto que el marco analítico de Desmond no es interseccional, *Poverty, by America* solo puede ofrecer una explicación incompleta de cómo la pobreza estadounidense se ha propagado a lo largo de líneas raciales o cómo los mitos de clase y las narrativas del Sueño Americano trabajan juntos para reforzar tanto la pobreza como el racismo. A pesar de no contar con esta lente interseccional, el libro de Desmond está bien documentado y sigue siendo persuasivo.

Desmond concluye su libro con una solución radical para acabar con la economía de la pobreza en Estados Unidos: si el sistema es corrupto, hay que desbaratarlo. Desmond calcula que el cos-

## ¿Decidirán los estadounidenses dejar de beneficiarse de los pobres? ¿Algún día aceptarán los estadounidenses las tasas fiscales necesarias para abolir la pobreza?

que la inmigración amenaza la economía al señalar datos que muestran que “los estados que han acogido a más inmigrantes en el último medio siglo... han crecido más prósperos”. Entre 1970 y 2019, dos de estos estados, Texas y Florida, experimentaron descensos de la pobreza del 5% y el 4%, respectivamente. Desmond también refuta la fábula de que un aumento del salario mínimo aumentaría el desempleo. Revela que la falacia se origina en “datos hipotéticos” de 1946 y luego cita docenas de estudios que prueban “que el aumento del salario mínimo tiene efectos insignificantes sobre el empleo.”

Estos mitos perpetúan la política imperante de culpabilización y marginación que incita a los estadounidenses a creer,

que la inmigración amenaza la economía al señalar datos que muestran que “los estados que han acogido a más inmigrantes en el último medio siglo... han crecido más prósperos”. Entre 1970 y 2019, dos de estos estados, Texas y Florida, experimentaron descensos de la pobreza del 5% y el 4%, respectivamente. Desmond también refuta la fábula de que un aumento del salario mínimo aumentaría el desempleo. Revela que la falacia se origina en “datos hipotéticos” de 1946 y luego cita docenas de estudios que prueban “que el aumento del salario mínimo tiene efectos insignificantes sobre el empleo.”

Es probable que tu vida cotidiana, moldeada por la segregación social, refuerce esta explotación. Si vives en una



to de abolir la pobreza estadounidense —es decir, elevar a todo el mundo por encima del umbral nacional de pobreza, que equivale a 30,000 dólares para una familia de cuatro miembros en 2023— resulta de 177,000 millones de dólares o, en otras palabras, “menos del 1% de nuestro PIB”. El autor sostiene que este dinero podría conseguirse fácilmente, pero solo si el gobierno acabara con los códigos fiscales y los incentivos que suponen una evasión fiscal anual de un billón de dólares para las personas y empresas más ricas de Estados Unidos. Desmond afirma que la abolición de la pobreza no puede lograrse únicamente con el gasto en bienestar social, sino que debe ir acompañada de cambios estructurales que aborden los problemas sistémicos que subyacen a la economía de la pobreza, incluidas las reformas del sistema fiscal.

Cada solución que Desmond propone corresponde a un problema que expone en el libro. Apunta que el Congreso debería aumentar el salario mínimo para erradicar los salarios por debajo del mínimo y “garantizar que los trabajadores nunca más tengan que luchar para ganarse la vida”. Asimismo, propone que el gobierno aumente su inversión en bienes públicos, desde la vivienda pública a la educación pública, e introduzca políticas que hagan que la banca sea menos depredadora. Dice que los ciudadanos deberían solicitar al Congreso la promulgación de un nuevo conjunto de leyes laborales para el moderno sistema laboral corporativo de Estados Unidos. Dentro de nuestras propias comunidades, recomienda que abogemos por la eliminación de las leyes de zonificación para reintegrar a los ricos y los pobres del país. Según Desmond, deberíamos convertirnos en “abolicionistas de la pobreza”, que lleven a cabo “una auditoría de nuestras vidas al personalizar la pobreza mediante el examen de todas las formas en que estamos conectados con el problema, y con la solución”. En conjunto, Desmond cree que podemos crear una sociedad cuya prosperidad no dependa de la pobreza.

Pero, ¿decidirán los estadounidenses dejar de beneficiarse de los pobres que ni siquiera vemos? ¿Algún día aceptarán los estadounidenses las tasas fiscales necesarias para abolir definitivamente la pobreza?

Al final del libro, me encontré cautelosamente esperanzada de que se esté produciendo un cambio cultural en el horizonte; incluso Desmond cita una encuesta del Pew Research Center de 2020 que indica que, por primera vez, más estadounidenses atribuyen la pobreza a condiciones estructurales en lugar de faltas individuales. Parte de mi esperanza se debe también a mi interés personal en el argumento de Desmond. Después de ser testigo de cómo la economía de la pobreza acaba con mi comunidad rural —en forma de comisiones abusivas por sobregiros, empleos de 7 dólares la hora y deudas crecientes—, quiero pensar que las cosas pueden cambiar, que algún día podré dejar de enviar dinero a Texas porque mis padres por fin devengarán un salario digno.

Desmond cree que “el fin de la pobreza traería una ganancia neta de amplia prosperidad”. El uso de “traería” aquí revela la realidad condicional de este futuro. Lo que Desmond imagina es un resultado idealizado, donde los estadounidenses entienden realmente que su bienestar y prosperidad individuales dependen del bienestar y la prosperidad de los demás estadounidenses. Aunque no sea realista, este idealismo es una opción intencionada y necesaria: debemos imaginar un mundo mejor por el cual trabajar, porque soñar en el presente nos da un punto de partida para construir un futuro sin pobreza en Estados Unidos. ●

LYDIA BURLESON es becaria Knight-Hennessy y estudiante de doctorado en la Universidad de Stanford, donde investiga la relación entre las representaciones de las comunidades minoritarias y los resultados sociales posteriores.

## Organizaciones... ¡Otra vez!

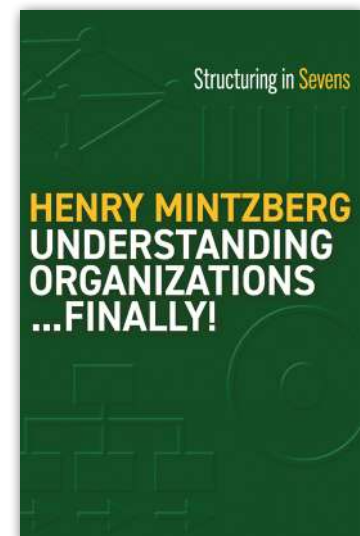
**El teórico de la gestión empresarial, Henry Mintzberg, ofrece en su último libro una mezcla de viejas y nuevas ideas sobre las estructuras organizacionales.**

BOB HININGS

TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

Henry Mintzberg lleva más de medio siglo enseñando, estudiando y escribiendo sobre organizaciones, por lo que el título de su último libro, *Understanding Organizations ... Finally!* (Entender las organizaciones ... ¡por fin!), resulta bastante cautivador.

O quizá no. En *Understanding Organizations*, Mintzberg nos advierte desde el principio, que se trata de una versión corregida y actualizada de su primer libro, una monografía académica de más de 500 páginas titulada *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research* (La estructuración de las organizaciones: una síntesis de la investigación), publicada en



*Understanding Organizations... Finally!*

HENRY MINTZBERG

244 páginas, Berrett-Koehler Publishers, 2023

1979, que luego se condensó en *Structure in Fives* (La estructura en cinco), publicado en 1983. Sin embargo, subraya que su última incursión en el tema no es una síntesis más de la investigación, sino una “síntesis de toda una vida de experiencias con las organizaciones”.

En la obra de Mintzberg hay una notable continuidad, así como una considerable evolución. Como en sus libros anteriores, la preocupación central de *Understanding Organizations* es el diseño organizacional. Aunque está dirigido tanto a académicos como a profesionales, Mintzberg no intenta simplificar en exceso la complejidad de las organizaciones. Su expansión de los fundamentos del diseño organizacional desafía a los lectores a pensar más allá de lo que creemos sobre

gramado”); el ensamble profesional (“donde las habilidades y conocimientos de los trabajadores operativos” estructuran la organización); y el proyecto pionero (definido como “expertos intraemprendedores que colaboran para crear productos novedosos”).

Estas formas son versiones ligeramente modificadas de las analizadas en sus publicaciones anteriores. Lo que distingue a *Understanding Organizations* de sus predecesoras es la consideración que hace Mintzberg de las fuerzas más destacadas que dan forma a las organizaciones y a lo que hacen. “Para cada forma hay una fuerza predominante”, afirma Mintzberg: las cuatro fuerzas de “consolidación en la organización personal y colaboración en la organización de proyectos, eficiencia

va acertadamente que es más realista que tome forma como un híbrido, en el que “dos o más fuerzas coexisten lógicamente en algún tipo de equilibrio dinámico”.

Formas. Fuerzas. Y más formas. Las tipologías de organizaciones como las de Mintzberg son inherentemente limitadas porque connotan universalidad cuando claramente son moldes de interpretación subjetiva. Entonces, ¿cuáles son las nuevas conclusiones críticas de este decano de los estudios sobre organización y gestión?

La primera es que las organizaciones son diferentes y que sus diferencias evolucionan con el tiempo, una lección que tanto los profesionales como los académicos deben tomarse en serio. Según Mintzberg, esto último es especialmente importante, ya que la formación típica en los programas de maestría en administración de empresas fomenta el pensamiento monolítico, una observación que subyace en su libro de 2004 *Managers Not MBAs* (Directivos, no MBAs). Mintzberg cree que la gestión es una práctica que no se aprende en las aulas, sino que solo puede adquirirse en el trabajo, a través del aprendizaje, la tutoría y la experiencia directa. Un gran número de personas con un máster en gestión empresarial, sobre todo de las escuelas más prestigiosas, se dedican a la consultoría de gestión en empresas de élite, cada una de las cuales tiene su propia “fórmula” para asesorar a las organizaciones. Mintzberg comienza *Understanding Organizations* apuntando a esa pedagogía reductora de los programas de maestría: “Creer que existe la mejor manera de estructurar las organizaciones es la peor manera de gestionarlas”, asegura. Debemos desconfiar de las soluciones organizacionales de “talla única”.

La segunda conclusión es que las organizaciones no solo tienen propósitos diferentes y operan en contextos diversos, sino que también cambian de maneras distintas, dependiendo de las fuerzas idiosincráticas, tanto internas como externas, de una organización. Por lo tanto, el proceso de cambio organizacional debe tener en cuenta, apunta Mintzberg, “la singularidad de la organización concreta y [entonces] diseñar el cambio teniendo eso en cuenta”. En consecuencia, las técnicas de gestión desarrolladas para hacer más efi-

## En general, *Understanding Organizations* ofrece una gran sabiduría, pero algunas ideas requieren más análisis.

las organizaciones. Podría decirse que las ideas nuevas y más atractivas del libro están agrupadas en los últimos capítulos y, lamentablemente, no se les da el espacio necesario para tomar vuelo.

Las primeras secciones del libro repasan gran parte de lo que Mintzberg ha escrito anteriormente sobre los roles gerenciales, sus partes y los componentes básicos del diseño organizacional, como los mecanismos de coordinación, las estructuras y los contextos. A partir de las diversas combinaciones de estos elementos, Mintzberg presenta cuatro formas fundamentales de organización: personal, programada, profesional y proyecto. Establece los “tipos ideales” de estas formas: la empresa personal (“centrada en el responsable”); la máquina programada (“todo lo concebible está pro-

en la organización de máquinas y competencia en la organización profesional”. Ofrece otras tres fuerzas “catalizadoras” que se entrecruzan con las cuatro fuerzas existentes y pueden afectar a las cuatro formas: “la infusión de cultura... estrecha la estructura al motivar a las personas a sumar esfuerzos”, mientras que “la superposición de separación [presiona] a las unidades a separarse unas de otras, y la intrusión de conflicto... aleja a las personas y a las unidades unas de otras”.

De su análisis de las siete fuerzas colectivas surgen tres formas más. La forma divisional es una organización dominada por la autonomía, la comunitaria por la comunidad y la política por el conflicto. Aunque una organización puede adquirir una forma “anclada”, o pura, Mintzberg obser-

cienta la producción de automóviles, por ejemplo, no se trasladan necesariamente a las universidades. “Quizá no haya nada que haya roto más el espíritu de nuestros servicios profesionales, especialmente las escuelas, que estas soluciones tecnocráticas impuestas”, escribe Mintzberg. Del mismo modo, el cambio en una organización personal-empresarial, centrada en un individuo, se desarrollará de forma diferente al cambio en una organización programada-máquina, con sus estructuras y sistemas bien definidos. Esto debería ser obvio, pero no siempre lo es cuando, por ejemplo, oímos el refrán común de que el gobierno de Estados Unidos debería gestionarse como una empresa. A Mintzberg le apasiona este tema. “Quiero rebatir especialmente esta proposición”, publicó en un artículo en la *Harvard Business Review* en 1996. “No soy un mero cliente de mi gobierno, gracias. ... Si queremos gestionar el gobierno de manera adecuada, debemos aprender a gobernar la gestión”.

La tercera conclusión es que todas las organizaciones en cierto modo son híbridos que contienen una variedad de fuerzas que requieren, como dice Mintzberg, un “equilibrio dinámico” para que la organización funcione eficazmente. La universidad es un ejemplo perfecto —o, tal vez, perfectamente imperfecto—. Su núcleo profesional funciona a través de las competencias y conocimientos estandarizados que definen sus roles “profesionales” como académicos y les confieren autonomía dentro de esa organización. Un equipo de investigadores universitarios podría incluso parecerse a una organización pionera en proyectos debido a su enfoque en la innovación. En cambio, es mucho más probable que el personal de apoyo de una universidad —entre los que se encuentran recursos humanos, tecnología de la información y difusión y medios— se parezca a una máquina programada con tareas, procesos y resultados muy definidos y estandarizados. Para que una universidad funcione eficazmente, es vital que todos estos componentes y sus respectivas fuerzas operen en colaboración equilibrada entre sí.

Varios estudiosos de la gestión organizacional, como Mintzberg, sugieren que la hibridez se da con mayor frecuencia en las organizaciones. Incluso la organización

más programada es dinámica porque, a pesar de la amplia estandarización y formalización de las acciones, sigue habiendo margen para cierto nivel de variación, que algunos pueden atribuir a la humanidad o a las partes humanas de una organización. Así pues, aunque el objetivo de las estructuras y procesos organizacionales definidos es producir un control unificado, las culturas, las lógicas y las tareas de las unidades dentro de una organización a menudo no encajan fácilmente entre sí y pueden ser contradictorias. La gestión organizacional es la gestión de esta contradicción. Mintzberg subraya esta conexión crítica entre organizaciones y gestión: “La eficacia de cualquier organización depende de la gestión de la contradicción”.

La cuarta conclusión es que todas las organizaciones son emergentes. Sus estructuras no son fijas ni inmutables, sino que pueden experimentar “estallidos ocasionales de cambio” y a menudo deben hacerlo para seguir operando, sostiene Mintzberg. La idea de lo emergente refleja la potencial inestabilidad de tratar con las contradicciones inherentes a las organizaciones. Aunque es importante concebir a las organizaciones como tipos, los directivos deben tener en cuenta las complejidades internas a la hora de pensar en cómo aplicar el cambio organizacional. Como señala Mintzberg, “no existe una fórmula mágica para agrupar puestos y unidades, sino una serie de opciones que intercambian un conjunto de ventajas por otro”.

Sin embargo, la emergencia es fundamental para la vida de una organización; una organización debe seguir siendo flexible y adaptable para seguir siendo funcional. Incluso en las organizaciones más programadas surgen circunstancias que no están contempladas en las políticas, normas, reglamentos y procesos existentes. Los cambios estructurales emergentes exigen, indica Mintzberg, “estrategias emergentes” correlativas para reflejar y gestionar esos cambios. No describe cómo se adapta cada forma organizacional a lo emergente, pero sí sugiere qué forma, por definición, es más capaz de gestionarlo: por ejemplo, el proyecto pionero se define por su naturaleza exploratoria e innovadora, lo que convierte lo emergente en una fuerza constitutiva de esta forma organizacional.

Mintzberg cree, y estoy de acuerdo con él, que gran parte de los consejos que recibimos sobre cómo gestionar y cambiar las organizaciones no reconocen adecuadamente las diferencias críticas entre las mismas, y por este motivo empieza con los tipos de organización. Pero estas diferencias no significan que no puedan transferirse ideas, prácticas y técnicas entre ellas. Sin embargo, esto implica que los directivos deben tener en cuenta estas diferencias para garantizar que dichas transferencias sean eficaces, lo que exige que los directivos tengan un profundo conocimiento no solo de su propia organización, sino también de la organización desde la que están transfiriendo conocimientos. Una vez más, los gobiernos no son empresas y las universidades no son fabricantes de automóviles. El mensaje rotundo para los directivos es que deben ser conscientes de las diferencias estructurales antes de introducir cualquier cambio.

En general, *Understanding Organizations* ofrece una gran sabiduría. No obstante, las poderosas ideas de emergencia e hibridez requieren de una reflexión y análisis más profundos de los que Mintzberg les concede. Puesto que están al final del libro, más bien parecen apéndices que consideraciones profundas plenamente integradas en su tipología organizacional. En este sentido, el análisis de Mintzberg podría haberse beneficiado de su compromiso con estudios más recientes sobre estas ideas.

Entonces, ¿Mintzberg ha descubierto por fin cómo funcionan las organizaciones?

En sus frases finales, Mintzberg expresa su esperanza de que el libro haya ayudado a los lectores a “liberarse [a sí mismos] de las ortodoxias de la organización, para que [puedan] diseñar mejores organizaciones en el futuro”. Pero, advierte, “por favor, tengan en cuenta estas sabias palabras de Alfred North Whitehead, ‘busca la simplicidad y desconfía de ella’... ¡por fin!”.

Es una lección que quizá sea también una confesión, así como una indicación de que podemos esperar más de Mintzberg sobre las organizaciones en el futuro. ●

---

BOB HININGS es investigador sénior de la Haskayne School de la Universidad de Calgary y profesor emérito de la Universidad de Alberta.



# última mirada

Imágenes que inspiran



FOTO DE RAMEZ HABBOUB/PACIFIC PRESS/LIGHTROCKET A TRAVÉS DE GETTY IMAGES

## El alivio de una sopa

MARCIE BIANCO • TRADUCCIÓN DE MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ

**En los últimos siete años, Walid al-Hattab ha cocinado y distribuido sopa a los necesitados durante todos los días del mes sagrado de Ramadán, en el centro de la Ciudad de Gaza, en Palestina.** Según una encuesta del Programa Mundial de Alimentos de 2022, el 63% de las personas en la Franja de Gaza, desde 2007, sufre inseguridad alimentaria. La preparación de sopa por parte de Al-Hattab es un recordatorio de que los simples actos de caridad tienen un profundo impacto a nivel individual.●



Fundación  
**Saldarriaga  
Concha**

Transformando a Colombia  
en una **sociedad inclusiva**



[www.saldarriagaconcha.org](http://www.saldarriagaconcha.org)

