

EL PROBLEMA
DEL BENEFICIO
SOCIAL

Frank Nagle

CÓMO LA FILANTROPÍA CIENTÍFICA
PUEDE CONSTRUIR EQUIDAD

Elizabeth Good Christopherson, Emily L. Howell, Dietram A.
Scheufele, Kasisomayajula Viswanath y Norris P. West

CONSTRUYENDO RELACIONES,
FORTALECIENDO VECINDARIOS

Seth D. Kaplan

Stanford SOCIAL INNOVATION Review

VOL. 1, NO. 4
OTOÑO 2021

En Español

Innovación social abierta

Un nuevo enfoque organiza a múltiples
grupos de interés para afrontar los
problemas sociales.

Johanna Mair y Thomas Gegenhuber

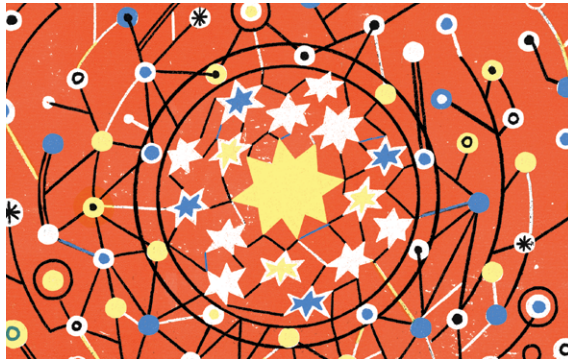
 Tecnológico
de Monterrey

CONTENIDOS

DESTACADOS

EN PORTADA

Ilustración de Irene Rinaldi



24

Innovación social abierta

JOHANNA MAIR Y THOMAS GEGENHUBER

Un nuevo enfoque plantea atacar problemas sociales integrando y organizando a diversos actores para que participen en el proceso desde la generación de nuevas ideas hasta llevarlas a cabo y escalarlas a grandes soluciones.



34

El problema del beneficio social

FRANK NAGLE

Los economistas se han obsesionado con la cuestión de las externalidades negativas, pero los acuerdos comerciales también pueden generar externalidades positivas. Deberíamos pensar cómo utilizarlas para el bien público.



42

Construyendo relaciones fortalecemos los vecindarios

SETH D. KAPLAN

Lograr un cambio sistémico depende de cómo aprovechemos el capital social y nos relacionemos con nuestras comunidades. Pero, ¿tenemos la paciencia para esperar a que funcionen?



52

Cómo construir equidad con la filantropía científica

ELIZABETH GOOD CHRISTOPHERSON, EMILY L. HOWELL, DIETRAM A. SCHEUFELE, KASISOMAYAJULA VISWANATH Y NORRIS P. WEST

Es hora de que la filantropía científica y la comunicación cocreen una nueva era de asociaciones con las comunidades de color.

SECCIONES

4 NOTA DEL EDITOR

La madre de la invención

5 SSIR ONLINE

El racismo es *nuestro* problema / Hacer que la economía funcione para la gente / Narrativas desde el frente / Reconectando con nuestra tierra / Volver a la base

6 QUÉ HAY DE NUEVO

Cambiar el poder filantrópico / Medir el riesgo climático / Liberar a un mercado cautivo / Navegar hacia futuros inexplorados

INFORME DE CAMPO

11 Parques infantiles para todas y todos

Gracias al trabajo de las organizaciones de diseño inclusivo, niñas y niños con discapacidad pueden integrarse a jugar con sus compañeros en los parques.

MARIANNE DHENIN

13 Involucrar a comunidades locales en la conservación de la tierra

Un nuevo enfoque de conservación para devolver las áreas naturales a sus pueblos indígenas y comunidades locales.

ABIGAIL HIGGINS

15 Una cooperativa emprendedora

En la India la más grande cooperativa de recicladores ha inspirado a su comunidad para que reciclen y vivan sustentablemente.

PRITI SALIAN

18 ESTUDIO DE CASO

MediaLab-Prado: plantar un laboratorio en la avenida principal

MediaLa-Prado florece en unos de los bulevares más transitados de la región hispanohablante y extiende sus ramas a la periferia. En este primer artículo publicado por SSIRñ en Español, contamos la historia de sus orígenes, su experiencia promoviendo la inclusión en medio de una crisis socioeconómica y algunos de sus experimentos más destacados

GEORGE YUDICE



PUNTO DE VISTA

62 Dos experimentos con esquema de resultados

El modelo de gobernanza de la nueva gestión pública ha fracasado. Pero una aproximación emergente, colaborativa y democrática, se ve prometedora.

MAX FRENCH

65 Usa la información para generar un cambio real

La investigación no sirve si sus resultados no pueden ser aplicados. ¿Cómo desarrollar un entorno que aproveche la información y evidencias para promover un impacto positivo?

HEIDI MCANNALLY-LINZ, BETHANY PARK & RADHA RAJKOTIA

67 Filantropía para transformar la justicia racial

Con la creación del Democracy Frontlines Fund (Fondo para las Primeras Líneas de la Democracia, DFF por sus siglas en inglés) los más experimentados organizadores antirracistas pueden realizar su importante labor. Ellos nos enseñan cómo mejorar la filantropía.

CRYSTAL HAYLING

70 INVESTIGACIÓN

Cuando los hombres se alían con las mujeres / Cómo hacer ganar al activismo climático / Cómo se auto-organizó Anonymus / Colaborar para solucionar la falta de hogar

LIBROS

75 Tecnología para el bien común

Power to the Public de Tara Dawson McGuinness y Hana Schank

JIM FRUCHTERMAN

77 Innovaciones que podrían combatir la falta de hogar

How Ten Cities Take On Homelessness de Linda Gibbs, Jay Bainbridge, Muzzy Rosenblatt, y Tamiru Mammo

GARY PAINTER

80 Librero Digital

81 ÚLTIMA MIRADA

Reconciliándose con las escuelas residenciales

NOTA DEL EDITOR

La madre de la invención

ERIC NEE

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

El proverbio “la necesidad es la madre de la invención” es parte de la cultura occidental desde hace siglos. Esto se debe a que resume claramente algo que se ha demostrado que es cierto: ante las dificultades, las personas pueden ser increíblemente creativas para idear nuevas soluciones.

Esto lo hemos visto repetidamente en los últimos 18 meses, cuando organizaciones sin fines de lucro, gobiernos y empresas de todo el mundo han cambiado su forma de operar para superar el impacto del COVID-19. Hemos publicado numerosos artículos sobre algunos de estos esfuerzos: organizaciones de base que ayudan a vacunar a sus vecinos; bancos de alimentos que se amplían rápidamente para satisfacer una demanda sin precedentes; escuelas y profesores que pasan del aprendizaje presencial al virtual.

Muchos de estos esfuerzos han involucrado la adopción de enfoques ya conocidos, como el hecho de que los financiadores cambiaran la concesión de sus subvenciones para proporcionar apoyo operativo general en lugar de financiación de proyectos. Aun-

que no requiere crear una idea o un proceso realmente nuevo, hacer esto no suele ser una labor trivial. Sin embargo, algunos de los esfuerzos que han emprendido las organizaciones resultaron en formas verdaderamente nuevas de abordar los problemas sociales. Y ese es el tema del artículo de portada de este número de Otoño 2021 de *Stanford Social Innovation Review*, titulado “Innovación Social Abierta”.

El artículo (escrito por la editora académica de SSIR, Johanna Mair, y el profesor de la Universidad Johannes Kepler de Linz, Thomas Gegenhuber) examina un hackatón masivo en Alemania donde unos 28,000 participantes se encargaron de encontrar soluciones a los problemas generados por la pandemia. Se trata de una cantidad impresionante de personas, y, para operar a esa escala, se necesitaron algunas adaptaciones novedosas al hackatón. Pero esta no fue la innovación.

La novedad fue que el hackatón contó con la participación de personas y organizaciones de todos los ámbitos de la sociedad (gobierno, empresas, organizaciones sin fines de lucro, ciudadanos independientes, etc.), quienes participaron activamente en todo el ciclo de creación y ampliación de soluciones: identificación de problemas a resolver, creación de

soluciones, priorización de estas últimas y, a continuación, aplicación y ampliación de las soluciones. Esto solo se pudo hacer porque se vieron involucradas todas las partes interesadas necesarias para resolver los problemas.

Los autores llaman a este enfoque “innovación social abierta”. Es “abierto” porque todo el proceso estuvo abierto a todos. La participación de una gran variedad de personas aumentó las probabilidades de que las personas más inteligentes colaboraran en el problema y que surgieran nuevas ideas debido al fecundo intercambio que se deriva de la diversidad. Y la participación de organizaciones de todos los sectores de la sociedad aumentó las probabilidades de que las soluciones definitivas fueran aceptadas e implementadas en su totalidad.

Tal como escriben los autores: “Construir una coalición y priorizar la acción colectiva sobre la individual puede ralentizar el proceso de innovación social, pero este proceso colectivo amplifica la probabilidad de éxito a largo plazo. Forjar y aumentar las relaciones entre innovadores con ideas afines y con las instituciones interesadas puede transformar las prácticas y catalizar el cambio sistémico”.

Si bien la innovación abierta no es una panacea, el enfoque es útil para abordar algunos problemas sociales, y hay muchos aspectos de este enfoque de los que se puede aprender y, posiblemente, incorporar al propio trabajo. ■

StanfordSOCIAL
INNOVATIONReview
En Español

Andrea González Aguilar
EDITORA EN JEFE DE SSIR

Daniela González
EDITORA ADJUNTA DE SSIR

Eric Nee
EDITOR EN JEFE DE SSIR

Michael Gordon Voss
DIRECTOR DE PUBLICACIÓN SSIR

Jenifer Morgan
EDITORA DE EDICIONES
GLOBALES SSIR

DIRECTORA DE DESARROLLO
SOSTENIBLE Y VINCULACIÓN Cynthia Villarreal

EDITOR DE ESTILO
EDITORA WEB
COMMUNITY MANAGER

Enrique Barillas
Carla Aguilar
Mariana Flores

DISEÑADOR WEB
DISEÑADOR EDITORIAL

José Reyes
Jesús Quiroga

BRAND MANAGER
ASESORA DE PLANEACIÓN

Dariela Parra
Sandra Reyes

COMITÉ EDITORIAL SSIR: Delfina Alrazusta • Camilo Cantor • Sebastián Gatica • David Gómez • Gorka Espiau Idolaga • Claudia Ibarra • Luisa Fernanda Lindo • Jairo A. Ruiz

COMITÉ DE TRADUCTORES SSIR: Alma Edith Bautista • Trena Brown • Carlos Calles • Leslie Cedeño • Ángela Mariscal • Laura Morales • Rodrigo Navarro • Leticia Neria • Jorge Treviño

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 Meskill, *Universidad de Stanford*; Len Ortolano, *Universidad de Stanford*; Francie Ostrower, *Universidad de Texas*; Anne Claire Pache, *Escuela de Negocios ESSEC*; Woody Powell, *Universidad de Stanford*; Rob Reich, *Universidad de Stanford*

CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

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

EQUIPO PACS

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

CONSEJO CONSULTIVO DEL CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

PRESIDENTA

Laura Arrillaga-Andressen

MIEMBROS

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

SSIR ONLINE

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



El racismo es nuestro problema

SERIE EN LÍNEA: Así se ve el racismo

Diversos autores muestran cómo se manifiesta el racismo a través de las políticas, prácticas y culturas de las organizaciones. 10 artículos exploran la intersección entre las injusticias raciales sistémicas y los cuidados maternos, las prácticas de contratación, los sindicatos y otros temas, ofrecen relatos detallados y a menudo muy personales sobre los prejuicios y la discriminación que ayudarán a las personas a reconocer, comprender y abordar este pernicioso problema social.

Hacer que la economía funcione para la gente

SERIE EN LÍNEA: Perspectivas europeas sobre la economía social emergente

La economía social ha llegado a abarcar la tecnología social, la inversión de impacto y la innovación colaborativa, además de incluir, tradicionalmente, a organizaciones de bienestar, empresas cooperativas, sociedades de ayuda mutua y asociaciones cívicas. A medida que la economía social

crece, la comprensión de su lugar en la sociedad está cambiando rápidamente. ¿Puede sustituir a las múltiples funciones que desempeñan el mercado y el Estado? Destacados académicos y profesionales comparten una perspectiva europea en sus respuestas a esa y otras muchas preguntas en nueve artículos que ayudarán a los responsables políticos, las instituciones internacionales, las redes de acción de la sociedad civil y otros a entender las conexiones entre la economía y la transformación social.

Narrativas desde el frente

PODCAST: Terreno desconocido

Presentado por el periodista Jonathan Levine, el podcast *Uncharted ground* (Terreno desconocido) cuenta las historias de emprendedores sociales y sin fines de lucro que se encuentran en la vanguardia del desarrollo mundial. Los bien investigados episodios, que se estrenan mensualmente, exploran el cómo y el porqué de los éxitos de las organizaciones, las trayectorias personales de los fundadores y las ideas de los líderes y profesionales gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil de todo el mundo que están enfrentando problemas sociales constantes. Búsquelo en Apple, Spotify o en la plataforma donde descargue sus podcasts.

Reconectando con nuestra tierra

EN LÍNEA: "Un enfoque de sistemas indígenas la crisis climática", por Jade Begay

La justicia climática significa poner en el centro a las comunidades indígenas que han estado en el terreno implementando soluciones regenerativas durante miles de años. Jade Begay, directora de la campaña de justicia climática del Colectivo NDN, describe cómo la expulsión de los pueblos indígenas de sus tierras les quitó la capacidad de conservar y transmitir los conocimientos ecológicos

tradicionales, los modos de gestión regenerativa de la tierra y las estructuras económicas tradicionales. Citando ejemplos como el cultivo de algas y la generación de energía renovable, Begay asegura que el Green New Deal (Nuevo Pacto Verde) y otras soluciones regenerativas y políticas progresistas en torno a la justicia climática son, en realidad, modelos indígenas.

Volver a la base

EN LÍNEA: "El sector social necesita un meta-movimiento", por Laura Deaton

La mayoría de las organizaciones y coaliciones del sector social continúan persiguiendo sus objetivos en aislamiento, abogando únicamente por su propia y estrecha bandada de prescripciones políticas. Este problema que sucede, tanto dentro de los movimientos, como entre ellos, disminuye el poder del sector en su conjunto. Laura Deaton, directora ejecutiva de Multiplier, sostiene que ya es hora de aplicar modelos comprobados para la creación de movimientos de base a todo el sector social, y crear una demanda de cambios en las políticas públicas que ayudarán a alcanzar una prosperidad compartida a largo plazo. Al crear una red de movimientos de base y evidenciar las conexiones entre los problemas, el sector social puede impulsar la demanda de soluciones y estimular a los responsables políticos para que actúen. ■

QUÉ HAY DE NUEVO

NUEVOS ENFOQUES AL CAMBIO SOCIAL

🗨️ El fondo Teach for America (Enseñar para Estados Unidos, TFA por sus siglas en inglés) ha financiado y apoyado a más de 62 proyectos en los Estados Unidos, de los cuales muchos fueron diseñados y dirigidos por estudiantes.

EDUCACIÓN

Cambiar el poder filantrópico

ALYSSA HAYWOODE
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERI

La filantropía tiene un problema de diversidad bien documentado, pero también tiene un problema de reparto de poder. El dinero fluye de los financiadores a los receptores, quienes a menudo tienen poco que decir sobre cómo se asigna. El alumnado de Estados Unidos, por ejemplo, es el más afectado por el financiamiento a la educación, pero tienen poca influencia en cómo se distribuye dicho financiamiento.

Teach for America (Enseñar para Estados Unidos, TFA por sus siglas en inglés) decidió cambiar esta dinámica. La primavera pasada, cuando la pandemia amplió las desigualdades raciales y de clase en Estados Unidos, TFA se esforzó por poner el poder filantrópico en manos más jóvenes y racialmente diversas.

“Sabíamos que las comunidades de color estaban ideando formas innovadoras de hacer avanzar a los estudiantes y las escuelas a través de la pandemia”, menciona Sunanna Chand, vicepresidenta de reinención de sistemas de TFA. “También sabíamos que tradicionalmente, los innovadores que son de raza negra, indígenas y personas de color carecen de acceso a financiamiento.”

TFA puso en marcha este esfuerzo de diversidad dentro de su Reinvention Lab (Laboratorio de Reinención), establecido en 2019 específicamente con fines

de experimentación y desarrollo educativo. En este caso, el laboratorio se basó en décadas de estudios sobre la concesión de subvenciones participativas y se apoyó en una donación anónima para crear el Enduring Ideas Fund (Fondo de Ideas Perdurables), encargado de asignar premios filantrópicos a innovadores educativos que fueran elegidos por tener equipos diversos de estudiantes adolescentes y líderes de color a la vanguardia de la innovación educativa.

El Reinvention Lab diseñó este proceso con Transcend, una organización sin fines de lucro que ayuda a las organizaciones a gestionar la innovación educativa. Fue la primera vez que TFA utilizó un proceso participativo de toma de decisiones. De los más de 70 responsables de tomar decisiones, la mitad eran adolescentes reclutados por profesores y exalumnos de TFA, y el 80% eran personas de color. Trabajaron en equipos pequeños a través de Zoom, revisando aproximadamente una docena de solicitudes de distritos escolares, organizaciones sin fines de lucro y empresas de tecnología educativa.

En 2020, hubo tres rondas de financiamiento, y las lecciones de una ronda llevaron a cambios en la siguiente. Se añadieron más adolescentes a los equipos para aumentar su representación. Con base en los comentarios de los solicitantes, se amplió



la solicitud escrita para incluir notas de voz y videos por razones de accesibilidad. En total, el fondo invirtió un millón de dólares en 62 proyectos: subvenciones de entre 10,000 y 25,000 dólares proporcionaron el financiamiento preliminar para ideas en fase inicial. Entre ellos, la organización neoyorquina sin fines de lucro Opera on Tap, ganó un premio para ofrecer aprendizajes interdisciplinarios a través de la ópera. Y la organización sin fines de lucro B-360, en Baltimore, recibió un premio por aprovechar el ciclismo todo terreno como un medio para enseñar matemáticas, ingeniería, diseño, gestión de proyectos y relaciones públicas a los jóvenes.

Miho Kubagawa, quien dirige el esfuerzo de Newschools Venture Fund (Fondo de Iniciativas Newschools, NSVF por sus siglas en inglés) para invertir en las escuelas públicas, fue una tomadora de decisiones. Cuando se incorporó, se preguntó cómo las deliberaciones podrían abstenerse del paternalismo y realmente incorporar la experiencia de los jóvenes.

“Mi sorpresa es lo bien que funcionó”, dice Kubagawa. “Trabajar con adolescentes no

complicó [el proceso] de tomar decisiones. Mi experiencia va a poner al corriente nuestro trabajo en Newschools”.

La experiencia de Rosie Molina ejemplifica cómo el poder pasa a los estudiantes durante el proceso. Molina, además de ser estudiante de la preparatoria John F. Kennedy en Denver, es miembro de las naciones Seminola, Muscogee y Choctaw de Oklahoma.

En el transcurso de dos rondas de financiamiento, la voz de Molina se hizo más fuerte. Cabildó con sus compañeros de equipo para que concedieran un premio a DreamHouse 'Ewa Beach, una escuela de Hawái que ha co-creado un programa de aprendizaje social y emocional con estudiantes indígenas.

Aunque los adultos no estaban de acuerdo con ella, Molina argumentó que el programa merecía una inversión porque no estaba ubicado en una escuela del centro urbano, donde la filantropía es más frecuente. Molina se impulsó y el programa fue financiado.

Jonathan Santos Silva, exalumno de TFA, destaca la diversidad racial del Fondo. “A menudo no vemos, por ejemplo, a

ALYSSA HAYWOODE es una escritora del área de Boston que bloga sobre políticas de educación y escribe sobre educación superior y filantropía.

GORDON FELLER ha pasado 40 años en Silicon Valley, enfocándose en los impactos de la tecnología. Ha desempeñado varios papeles, incluyendo el ser miembro global en el Smithsonian, como ejecutivo con compañías privadas y como miembro del consejo de numerosas organizaciones sin fines de lucro.

🔍 *Investigadores de Climate Risk Labs intentan evaluar los impactos financieros del cambio climático, entre ellos, los mercados de seguros para el hogar.*

las mujeres de raza negra o a los hombres latinos como innovadores en cuyas ideas deberíamos invertir”, menciona. “Pero los equipos de Enduring Ideas eran igual de diversos que las personas que presentaban la solicitud, por lo que se podían ver a los innovadores de razas diversas”.

Santos Silva ganó un premio para enseñar habilidades de innovación a estudiantes indígenas de Dakota del Norte, Dakota del Sur, Oklahoma y Washington, para que pudieran abordar problemas locales como ofrecer asistencia a ancianos aislados. En rondas posteriores, también se desempeñó como tomador de decisiones.

Todo este trabajo ha producido un cambio de poder inspirador. “Algunos de los proyectos financiados probablemente tendrían más dificultades para presentar exitosamente solicitudes a fundaciones más grandes o para navegar por la filantropía tradicional”, explica Jenee Henry Wood, Directora de Aprendizaje Organizacional de Transcend. “Entonces, se sintió empoderador, innovador y emocionante el otorgar estos premios”.

El Reinvention Lab también celebró una nueva ronda de financiamiento con la NSVF para ayudar a otras financiadoras a desarrollar sus propios procesos participativos y así alcanzar una mayor diversidad e inclusión en la filantropía. Para el próximo verano, el laboratorio planea hacer donaciones participativas para distribuir un millón de dólares más en un esfuerzo por alcanzar su objetivo de reinventar tanto la filantropía como el aprendizaje. ■

MEDIO AMBIENTE

Medir el riesgo climático

GORDON FELLER
TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

Las instituciones financieras se interesan cada vez más por el cambio climático. En marzo, la Reserva Federal de EE.UU. creó el Supervision Climate Committee (Comité para la Supervisión del Clima) con el fin de identificar los riesgos financieros asociados al cambio climático, desde las alteraciones que produce en las economías locales hasta las inestabilidades que genera en el mercado de seguros. La evaluación de estos riesgos es ahora una prioridad a medida que los fenómenos meteorológicos extremos se han presentado con más frecuencia.

Ante este reto, los gobiernos nacionales y bancos privados han recurrido a organizaciones sin fines de lucro y universidades para buscar ayuda. Una de las organizaciones que respondió al llamado es Climate Risk Labs (Laboratorios sobre el riesgo climático, CRL por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es agilizar la investigación científica en materia climática y crear alianzas para aprovechar sus bases de datos y de esta forma diseñar soluciones de energía limpia para el futuro.

Riskthinking.AI (RT) es una empresa con sede en Toronto que provee datos sobre riesgos climáticos. Su fundador y director, Ron Dembo, y el director de tecnología Brendan Reilly

crearon los CRL en febrero de 2021. Climate Risk Classification Standard (Criterio de Clasificación del Riesgo Climático) es el criterio utilizado en los protocolos de investigación en los CRL, dicho criterio es una herramienta que evalúa el riesgo financiero provocado por el cambio climático, lo cual hoy en día es referente en la industria.

En su fase inicial, CRL fue financiada por RT en conjunto con Black Bean Capital y First Solar, una empresa que fabrica paneles solares. Algunas otras aportaciones provienen de la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio (NASA por sus siglas en inglés), de 9H Energy, una empresa de energías limpias, y de la Universidad de Wyoming, entre otras donaciones privadas.

CLIMATEWISDOM es el nombre de la interfaz de programación de aplicaciones donde los CRL almacenan los datos y el análisis del riesgo climático. Dicha interfaz cuenta con algoritmos que permiten integrar de manera continua la nueva información con los datos ya existentes. Los

algoritmos determinan el intervalo de riesgo de diversos factores del cambio climático como, por ejemplo, el aumento del nivel del mar, la temperatura y los ciclos de congelación y descongelación.

CLIMATEWISDOM cuenta con información que data desde el año de 1850 y cada nuevo dato que se añade se vincula con puntos de referencia histórica. Esto permite a los investigadores monitorear la evolución del clima local a través de los años y así determinar de una mejor manera el futuro climático de zonas geográficas.

Dembo y Reilly han creado una red de socios quienes, además de ayudar a mejorar su base de datos sobre el riesgo climático, apoyan financieramente a la organización a través de contribuciones: algunos comparten los gastos de investigación, otros aportan tecnología avanzada y proporcionan personal, experiencia o recursos en especie.

Según Reilly, esta red es “un entorno colaborativo para investigadores independientes que conecta a comunidades de científicos que tienen



QUÉ HAY DE NUEVO

ideas afines con expertos de la industria y personas que toman decisiones basándose en evidencia.

El objetivo es atraer a otras instituciones de investigación para que se integren a su red de laboratorios encargados de analizar el cambio climático, evaluar riesgos y tomar medidas de prevención. Utilizar una base de datos en común y compartir los mismos estándares a través de un comité de supervisión resultará en un intercambio de datos más ágil, lo que a su vez impulsa la investigación sobre el cambio climático.

Algunas de las principales entidades asociadas son las siguientes: 9H Research, que es la unidad de investigación de 9H Energy con sede en la Universidad de Wyoming; el Fields Institute for Research in Mathematical Sciences (Instituto Fields para la investigación en las ciencias matemáticas), y el Vector Institute. Los CRL también colaboran con organismos reguladores, multinacionales, entidades financieras y empresas pequeñas.

Reilly considera que asociarse con diversas instituciones es “un elemento esencial de su estrategia” para agilizar la investigación sobre el clima a través de la colaboración y el intercambio de datos.

A través de su programa de patrocinio, los CRL unen la ciencia y la divulgación, ya que garantiza a otros laboratorios de cambio climático acceso abierto a sus investigaciones y datos, incluyendo la información de CLIMATEWISDOM.

Los CRL apuestan por un cambio en dos niveles: contar

con mejores sistemas y métodos para medir con precisión el riesgo actual y la situación futura; tener una mejor coordinación entre esos sistemas (sean comerciales, académicos, gubernamentales o de otra procedencia) y métodos más inteligentes.

El plan de trabajo de los CRL para el 2022 y años posteriores consiste en orientar su investigación a las consecuencias locales del cambio climático, sobre todo en sectores específicos.

Por mencionar un ejemplo, su trabajo en colaboración con el Department of Energy's Argonne National Laboratory (Laboratorio nacional Argonne del Departamento de energía) de Estados Unidos ha mostrado avances al ampliar la investigación sobre el riesgo climático en zonas geográficas que actualmente sufren los efectos en sus intereses comerciales como la minería, la agricultura y la ganadería.

Durante el mes de noviembre, los CRL participarán como asesores en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el cambio climático que se celebrará en Glasgow, donde se reunirán más de 200 gobiernos para definir una nueva serie de acuerdos climáticos, brindando especial atención a la evaluación de riesgos financieros.

Los CRL son más que un centro de investigación: al evaluar el riesgo e incertidumbre, crean puntos de referencia que resultan esenciales para tomar decisiones informadas sobre el futuro del medio ambiente y la economía mundial. ■

DERECHOS HUMANOS

Liberar a un mercado cautivo

DERRICK CLIFTON
TRADUCCIÓN DE LAURA MORALES

Las empresas de telecomunicaciones se han beneficiado durante mucho tiempo de la gente que se encuentra en la cárcel y de sus seres queridos, quienes tratan de permanecer en contacto a través de teléfonos de paga y llamadas con costo. Y conforme la paga ha seguido cayendo, muy pocos innovadores de tecnología han buscado la posibilidad de ofrecer estos servicios gratis.

Llega Ameelio: una *start-up*, sin fines de lucro que presenta una aplicación para enviar tarjetas postales, cartas y fotos a los amigos y familiares que se encuentran en la cárcel y todo esto, sin costo alguno.

“Es inmorale que las personas que se encuentran en la cárcel, sus familias, y las personas más vulnerables en nuestras comunidades tengan que hacer pagos muy altos por lo mismo [que las personas que no están en la cárcel] tienen sin costo”, dice Uzoma Orchingwa, co-fundador de Ameelio. “Nos parecía que no tenía ningún sentido que esta comunidad tuviera que pagar un impuesto regresivo”.

En 2019, Orchingwa conoció a su compañero, ahora co-fundador de Ameelio, Gabe Saruhashi, cuando ambos estudiaban en la Universidad de

DERRICK CLIFTON (@DerrickClifton) es un escritor y periodista galardonado que se enfoca en las intersecciones entre la identidad, la cultura y los problemas de justicia social. Su trabajo ha aparecido en *NBC News*, *Them*, *Out*, *Vox*, y otras publicaciones.

Yale. Habiendo tenido a varios amigos que habían sido encarcelados, Orchingwa, quien era un estudiante de derecho en Yale, leyó algunos artículos sobre las dificultades que enfrentaban las personas que se encontraban tras las rejas para mantenerse conectadas con sus seres queridos. Después de leer el trabajo de Saruhashi sobre tecnologías de comunicación, ambos estrecharon vínculos mientras tomaban café y compartían su pasión por la justicia social.

Pusieron en marcha la aplicación justo cuando la pandemia del COVID-19 golpeó a los Estados Unidos a principios del 2020, y tuvieron problemas en un inicio para reunir fondos ya que algunos donadores e inversionistas no entendían la visión de una compañía de tecnología sin fines de lucro que adopta algunas de las estructuras de una empresa, pero no busca ganancias. Los patrocinadores más importantes de Ameelio incluyen a varias fundaciones, tales como la *Robin Hood Foundation*, y *Start Small*, una filantropía apoyada por el fundador de Twitter, Jack Dorsey, y otros donantes menores. Los fundadores de la aplicación ya han recaudado 1.5 millones de dólares: lo suficiente para permanecer en operaciones durante 2021. Los co-fundadores son optimistas acerca de la recaudación de fondos ya que Ameelio recientemente recibió el Premio de Ideas que Cambian al Mundo 2021, en la categoría de justicia social, por parte de *Fast Company*.

Son dos las empresas que tienen un verdadero monopolio

ALICIA CLEGG (@aliciamargclegg) es una periodista que radica en Gran Bretaña. Escribe sobre los lugares de trabajo y sobre justicia social.

Con una enorme valla publicitaria, la organización *New Constellations* inspira a los habitantes de un pueblo en Irlanda a explorar nuevos futuros.

sobre una industria de 1.2 mil millones de dólares en las comunicaciones de los reclusos: Securus Technologies, la cual fue comprada hace tres años en 1.5 mil millones de dólares por Platinum Equity; y la empresa de Tom Gores, dueño de los Pistones de Detroit, la cual ha enfrentado fuertes críticas por cobros excesivos y por aprovecharse de las personas encarceladas. El mismo juicio se le podría hacer a Global Tel Link, o GTL (que era propiedad del hermano de Gores, Alec Gores) y que, en algún momento, tuvo una ganancia neta arriba de 17 de dólares por cada llamada de 15 minutos. Estos son el tipo de cargos que forman la injusticia financiera que enfrentan las personas en la cárcel y sus familias.

“Los datos muestran que entre más contacto tengan los reclusos con sus seres queridos mientras están en la cárcel, mucho mejor será su adaptación al ser liberados”, explica Orchingwa. “Por lo tanto, existe un imperativo moral, y también uno práctico y uno pragmático, y por ello decidimos divorciarnos de las ganancias. Es casi imposible estar totalmente comprometidos con la idea de [ser disruptivos con el sistema actual] y ser una empresa con fines de lucro”.

La Plataforma de Ameelio también incluye una función de correspondencia, la cual permite que las organizaciones envíen material a las personas que se encuentran encarceladas. *The Marshall Project*, un proyecto periodístico sin fines de lucro, utiliza esta función para ofrecer copias gratis de

su publicación impresa *News Inside*, la cual se distribuye en prisiones y cárceles en todo el país a través de la aplicación.

PEN America, asociación literaria y de derechos humanos sin fines de lucro, también utiliza Ameelio para llegar a escritores que se encuentran tras las rejas, trabajando con su Equipo de Escritores de Prisión y Justicia. PEN America escogió a Ameelio para permanecer en contacto con sus participantes cuando iniciaron los confinamientos por la pandemia y el correo tradicional se volvió inviable. Necesitaban encontrar una forma de enviar grandes volúmenes de correspondencia a una lista de receptores, y poder rastrear y registrar correspondencia requerida por mentores voluntarios.

Ameelio tiene acceso a las prisiones a través de acuerdos con los estados, pero aún no funciona a nivel nacional. Por lo tanto, Orchingwa y Saruhashi continúan trabajando en adquirir contratos estatales al mismo tiempo que continúan desarrollando su aplicación en la busca de que las personas encarceladas puedan empezar a trazar su propio camino hacia una exitosa reinserción a la sociedad en cuanto entren al sistema carcelario. Para este fin, Ameelio lanzó en junio una plataforma de videoconferencia sin costo en la Prisión Correccional para Mujeres de Iowa, con el fin de ampliar las maneras en que las personas encarceladas pueden mantenerse conectadas con sus familias, y para facilitar el acceso al aprendizaje remoto y a servicios de salud mental.

Ameelio planea escalar esta video-plataforma a las prisiones del estado de Iowa para finales de agosto, y tiene convenios tentativos con Iowa, Massachusetts y Colorado para realizar fases piloto de la video-plataforma durante este año.

La meta, comenta Orchingwa, es “crear un ecosistema que nos permita lograr estas excarcelaciones de forma sostenida”. ■

GOBERNANZA

Navegar hacia futuros inexplorados

ALICIA CLEGG
TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

Las viviendas victorianas en Barrow-in-Furness, un pueblo peninsular a las orillas del mar de Irlanda en la costa oeste del Reino Unido, siguen habitadas a pesar de que el enladrillado está derrumbándose. En el astillero, los descendientes de los trabajadores que construyeron

el pueblo hoy se dedican a construir submarinos nucleares para la compañía aeroespacial BAE Systems, el empleador más grande de la localidad. Pero el colapso de la industria siderúrgica hace algunas décadas dejó un legado de carencia y división que se refleja con crudeza en la diferencia de once años en la expectativa de vida entre los barrios más ricos y los más pobres del pueblo.

En busca de inspiración para renovarse, las personas de Barrow se acercaron a *New Constellations* (Nuevas Constelaciones), una organización británica sin fines de lucro fundada en 2020 por Gemma Mortensen e Iris Andrews para ayudar a comunidades como Barrow a imaginar futuros más prósperos y sostenibles. Mortensen dirigió previamente varias organizaciones de cambio social y empezó con trabajos de consultoría para generar el capital inicial para financiar el lanzamiento de *New Constellations*. Andrews, especialista en comunicación, se encargó de desarrollar las técnicas que la organización utilizaría con los clientes.



QUÉ HAY DE NUEVO

Su conexión con Barrow surgió en 2019, durante la etapa de ideación de New Constellations, cuando organizaron un retiro para innovadores sociales con el fin de recabar retroalimentación. Una de las participantes fue la emprendedora social y autora Hilary Cottam, quien en 2020 fungió como asesora en el consejo municipal de Barrow. En representación de New Constellations, Cottam se acercó a Love Barrow Together (Amar juntos a Barrow), una coalición entre el gobierno local y organizaciones del tercer sector, incluyendo el consejo municipal de Barrow y beneficencias locales, y les preguntó si apoyarían una propuesta de financiamiento que realizaría la UK National Lottery (Lotería Nacional Británica), la cual permitiría a New Constellations llevar a un grupo de personas de Barrow en un viaje para imaginar un nuevo futuro.

La propuesta fue exitosa y resultó en una subvención de 50,000 libras esterlinas (71,000 dólares), lo que permitió a New

Constellations probar sus métodos con la comunidad, poniendo en marcha así oficialmente el experimento “La nueva constelación de Barrow”. La participación de la coalición Love Barrow Together significó que el equipo trabajaría con líderes comunitarios de beneficencias locales y de servicios públicos, así como con el consejo. Estas relaciones fueron importantes porque, como organización sin raíces locales, New Constellations necesitaba ganarse la confianza de los residentes.

La organización diseñó un proceso de nominación abierto y aprovechó el conocimiento local para asegurarse de que las minorías estuvieran representadas entre los dieciséis residentes elegidos. El resultado fue un grupo intencionalmente diverso, bautizado como “la tripulación”, que se reunió por Zoom, debido a las restricciones por la COVID-19, durante seis días en diciembre 2020 para discutir las soluciones potenciales para los problemas de Barrow.

Mortensen describe los métodos de New Constellations (una mezcla de meditación, visualización guiada y excursiones a la naturaleza) como lo opuesto a los talleres donde los participantes hacen lluvias de ideas. En un ejercicio, por ejemplo, se le pidió a la tripulación que se embarcara en un viaje imaginario y decidiera qué se llevaría de Barrow y qué dejaría atrás. “Si solo preguntaras por lo malo del lugar, te dirían que ‘no se vacían los botes de basura’. Pero si preguntas: ‘¿dónde está la luz y dónde la oscuridad en este lugar?’ te dicen lo que de verdad sienten”, explica Mortensen. Eso es importante, agrega, porque “imaginarse cómo las cosas pueden mejorar” es necesario para empezar desde “un lugar de honestidad y autenticidad”.

La tripulación desarrolló una docena de principios guía que fueron respaldados por los líderes del consejo. Entre ellos destacan compromisos para ayudar a las personas de Barrow a

conectar y cuidarse entre ellos, y apoyar a negocios locales. Otra ambición es promover el ecoturismo en la costa virgen de Barrow y sus islas cercanas.

El siguiente paso de New Constellations es repetir en otro pueblo el experimento realizado con Barrow para definir si los resultados serían distintos con la participación de socios diferentes.

En un futuro, Mortensen espera desarrollar una “fuente de ingresos para el negocio” que permita a la organización autofinanciarse. Esto implicaría, por ejemplo, trabajar con una compañía petrolera que busca reinventarse reemplazando las viejas prácticas destructivas con alternativas ecológicas.

Mortensen espera que New Constellations motive a más comunidades a imaginar nuevos y mejores futuros. “En un inicio parecerá que no habrá muchas”, comenta, “pero lentamente diez se volverán cien, después mil y cien mil, y así es como nace un nuevo sistema” ■



Suscríbete al boletín

Stanford SOCIAL INNOVATION Review
En Español

Recibe gratis nuestros artículos destacados y todo lo que necesitas saber sobre innovación social en la región hispanohablante.

ssires.tec.mx/boletin

o escanea 

INFORME DE CAMPO

📍 Niños jugando en el parque terapéutico del Centro de Salud para Niños de Ron Joyce en Ontario, Canadá.

PERFILES DE ACCIONES INNOVADORAS

Parques infantiles para todas y todos

Gracias al trabajo de las organizaciones de diseño inclusivo, niñas y niños con discapacidad pueden integrarse a jugar con sus compañeros en los parques.

MARIANNE DHENIN TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

Si bien existen cientos de miles de áreas de juego en escuelas y parques públicos en Estados Unidos, la gran mayoría no son accesibles para los niños con discapacidad, por lo que excluyen a una parte importante de la población a la que pretenden servir. Según la Oficina del Censo de Estados Unidos, el país cuenta con más de 40 millones de personas con discapacidad. Esta cifra incluye a más de siete millones de niños matriculados en escuelas públicas quienes requieren de adaptaciones en los espacios debido a diversas condiciones, desde trastornos del espectro autista hasta lesiones óseas, articulares o musculares.

Los parques infantiles tradicionales cuentan con revestimientos de suelo irregulares, como astillas de madera o gravilla, que dificultan el desplazamiento de los niños que dependen de aparatos de movilidad asistida, entre ellos, las sillas de ruedas y andaderas. Otros problemas son menos obvios. Por ejemplo, los parques infantiles que no fueron diseñados con espacios tranquilos obligan a los niños que padecen trastornos de procesamiento sensorial, tal es el caso de quienes se encuentran en el espectro autista, a abandonar los espacios de juego cuando necesitan relajarse. Los parques infantiles sin vallas perimetrales también suponen un riesgo para los niños con trastornos del espectro autista, que, según las investigaciones, tienden a alejarse de los lugares bajo supervisión.

A pesar de que la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades (Americans with Disabilities Act o ADA, por sus siglas en inglés) exige que todos los parques infantiles nuevos o renovados en Estados

Unidos cumplan las normas de accesibilidad, estos requisitos solo cubren un nivel básico de acceso, puesto que hacen hincapié en la maniobrabilidad y no en la interacción física.

“Las normas de la ADA no tienen en cuenta la experiencia del juego”, explica Nathan Schleicher, diseñador en jefe de parques infantiles en Earthscape Play, con sede en Ontario, Canadá. “Se trata más bien de la circulación”.

Jill Moore, especialista en juegos inclusivos en Landscape Structures, una organización con sede en Minnesota que diseña y fabrica componentes para parques infantiles, opina que los parques infantiles no eran accesibles ni divertidos cuando era una niña en silla de ruedas. “No había mucho qué hacer”, afirma Moore. “Las normas no dictaban la experiencia; solo se fijaban en los componentes básicos para el acceso”.

No tener acceso a oportunidades de juego plantea problemas importantes a los

niños en desarrollo. Los estudios demuestran que el juego ayuda a los niños a establecer las bases del aprendizaje social, emocional y académico. Para muchos niños, los parques infantiles son el lugar donde ejercitan su imaginación, afinan sus habilidades motoras e interactúan con sus compañeros para desarrollar su inteligencia emocional.

En respuesta a la creciente demanda de espacios inclusivos, algunas organizaciones han empezado a especializarse en parques infantiles que van más allá del acceso básico hacia una inclusión radical. Se dedican a diseñar y construir espacios maniobrables que estimulan los sentidos e invitan a todos los niños a participar en las actividades de juego al aire libre que sus mentes en desarrollo anhelan.

ORIENTADOS POR LA MISIÓN

El movimiento a favor del juego inclusivo ha despegado de modo “rápido y furioso”, apunta Moore. Landscape Structures fue una de las pioneras. Scott Roschi, director creativo de la organización, declara que el cambio hacia el diseño de parques infantiles inclusivos comenzó gracias al activismo y colaboración en la comunidad de personas con discapacidad. Landscape Structures empezó a diseñar para la inclusión en 2002, cuando fue contratada por Inclusion Matters de Shane’s Inspiration, una organización



MARIANNE DHENIN (@mariannedhe) es una escritora que aborda la justicia social y medioambiental, la política y el Medio Oriente.

sin fines de lucro con sede en California cuya misión es fomentar un mundo sin prejuicios para los niños con discapacidad a través del juego.

Harper's Playground, una organización sin fines de lucro que diseña y asesora sobre parques infantiles inclusivos, también se unió al movimiento hace más de una década. "Todo empezó en 2009 con un paseo por el parque", recuerda G. Cody Q. J. Goldberg, director ejecutivo y cofundador de Harper's Playground. Ese fue el primer paseo de su hija de 4 años, Harper, y su andadera se atoró en las astillas de madera en el parque infantil local. Al año siguiente, Goldberg registró Harper's Playground como entidad y luego recaudó fondos para su primer proyecto: un parque infantil inclusivo en Portland, Oregón.

La recaudación de fondos para ese proyecto fue un esfuerzo de base, comenta Goldberg. Él y su esposa, April, organizaron ventas de repostería, solicitaron donaciones monetarias y en especie a empresas locales, solicitaron subsidios e incluso escribieron cartas a celebridades pidiendo su apoyo. Recaudaron 1.2 millones de dólares en tres años, y el primer Harper's Playground se inauguró en 2012.

La estrategia de recaudación de fondos de la organización ha evolucionado desde entonces —ahora depende en mayor parte de subsidios y colaboraciones corporativas— y ha trabajado en docenas de parques infantiles de todo el país. Según Goldberg, el equipo de cinco empleados tiene una "legión de voluntarios" y está dirigido por una junta directiva de 11 miembros. Hoy en día, se asocia con las comunidades en diferentes niveles de colaboración. Además, otorga sellos de aprobación a los parques infantiles que se adhieren a sus normas de diseño, cuyo objetivo es la inclusión a través de lo que denomina "tres niveles de confort": físico, social y emocional.

"No hay normas probadas que permitan utilizar el término 'inclusivo'", explica Goldberg. "Se utiliza con demasiada frecuencia como sinónimo de 'accesible', y la accesibilidad es muy importante, pero es solo un nivel de lo que constituye un buen diseño inclusivo".

Diseñar elementos accesibles para los niños que utilizan aparatos de movilidad asistida satisface los requisitos de lo que Goldberg llama "diseño físicamente atractivo". En cambio, su organización también exige que sus diseños ofrezcan confort social y emocional. Los equipos pueden lograr esta meta al incorporar materiales de construcción naturales, zonas circulares para asientos, líneas rectas, arte e instrumentos musicales; en otras palabras, estas características pretenden garantizar que todos los que entren en el espacio se sientan bienvenidos e inspirados.

El énfasis de Harper's Playground en el diseño de estos espacios acogedores es un ejemplo de cómo el giro hacia el diseño de parques infantiles inclusivos se ha producido en paralelo con el aumento de los parques infantiles naturales, que honran los paisajes locales, están contruidos con materiales naturales como la madera y cuerda, y cuentan con medios estimulantes para los sentidos como la arena o el agua, los cuales fomentan el juego social y la imaginación de los niños.

Aunque Earthscape Play se centra en el diseño de parques infantiles inclusivos, también se diferencia por su uso de materiales de construcción naturales. Las imponentes estructuras de juego, a menudo con temática animal, que construyen de madera son mucho más grandes y complejas que las que crean otras empresas de parques infantiles con el mismo material.

Eandscape se fundó como empresa local de jardinería residencial en Ontario, Canadá en 2005 y diseñó su primer parque infantil en 2010. "Nunca hemos vuelto a mirar atrás", asevera Laura Hilliard, directora de comunicaciones de la organización. "Aceptamos más y más proyectos y luego reconocimos que había demanda para hacer crecer de manera significativa el negocio de los parques infantiles". La empresa de jardinería ayudó a financiar la nueva empresa hasta que Earthscape Play se estableció como negocio independiente en 2016. En la actualidad cuenta con más de 40 empleados que trabajan tiempo completo.

Para las tres organizaciones, el activismo y la colaboración siguen siendo el núcleo de su trabajo. Todos los diseñadores de Earthscape Play están formados en el diseño de necesidades básicas de acceso, y los miembros más experimentados del equipo revisan los diseños para asegurarse de que abordan el acceso y la inclusión de forma creativa. El equipo también colabora con representantes locales en sus proyectos. Por ejemplo, el Comité de Defensa de las Personas con Discapacidades (Committee Advocate for Persons with Impairments) de San Petersburgo, Florida, revisó y retroalimentó los diseños del premiado parque infantil de Earthscape en el muelle St. Pete Pier, inaugurado en 2019.

Landscape Structures emplea a un equipo de especialistas en juegos inclusivos como Moore, quienes, según ella, encarnan el compromiso de la organización de diseñar "con personas con discapacidad, no para [ellas]." Su visión pone a los niños con discapacidad en el centro del proceso de diseño: "A los niños les gustan los retos, la altura, el movimiento, los columpios", indica Moore. "Vemos dónde [hay] discrepancias y quizá lo que un niño con discapacidad no ha llegado a experimentar en el pasado, y luego innovamos en ese campo".

Un excelente ejemplo de juego innovador es el columpio We-Go-Swing de Landscape Structures, que consiste en una góndola abierta a la que los usuarios pueden acceder en silla de ruedas y hacer uso de palancas para empujar y jalar que generen el movimiento pendular del columpio. Este puede integrarse en un entorno de juego y dar cabida a varios usuarios a ambos lados, lo que les permite a los niños de todas las capacidades experimentar el mismo columpio juntos.

INTERNACIONALIZACIÓN

Los factores más importantes que impiden que los parques infantiles empleen complementos de juego innovadores e inclusivos, como el We-Go-Swing, son la falta de concienciación y el costo. Estas organizaciones de diseño se dedican a sensibilizar a las comunidades que aún no están familiarizadas

INFORME DE CAMPO

ABIGAIL HIGGINS es una periodista radicando en Washington D.C. encargada de cubrir temas tales como salud, género, ambientales, y desigualdad

👇 *Mujeres de Nashulai eliminan los desechos no biodegradables como parte del Proyecto de Restauración del Río Sekenani.*

con los beneficios de los parques infantiles inclusivos. Tanto Moore como Goldberg consideran que hacer presentaciones públicas es una parte esencial de su trabajo. Landscape Structures además distribuye folletos sobre sus parques infantiles y destaca los beneficios de cada característica de diseño. Roschi afirma que estos documentos también sirven como material de relaciones públicas y ayudan a conseguir apoyo para nuevos proyectos.

El financiamiento de los elementos de juego inclusivos suele provenir de iniciativas de recaudación de fondos de la comunidad, como las que Harper's Playground lleva organizando por años. Sin embargo, esperan que las ciudades empiecen a asumir más gastos en el futuro, a medida que el diseño inclusivo se hace más común. Roschi ya ha visto cómo se ha llevado a cabo este cambio en la última década.

“Es una de las tendencias que estamos viendo”, apunta. “Las comunidades se están dando cuenta de que dan servicio a una mayor parte de sus comunidades a través de la inclusión”. Ciudades como San Petersburgo (Florida), Portland (Oregón) y San Francisco (California) han ofrecido subsidios o han dedicado fondos municipales a proyectos de parques infantiles inclusivos en los últimos años.

El futuro del diseño de parques infantiles inclusivos parece no tener límites. En 2020, Earthscape Play puso en marcha una oficina en Ámsterdam, con miras a toda Europa.

Landscape Structures ya ha contribuido a la construcción de parques infantiles en Rusia, Australia, Singapur y partes de Europa. Su equipo de diseño trabaja en más de 3,000 proyectos al año. Harper's Playground también está creciendo. La organización acaba de completar su primer proyecto internacional en Tokio, Japón el año pasado, y Goldberg tiene en mente otros proyectos en el extranjero.

Roschi cree que el movimiento está en un punto de inflexión. “No creo que las comunidades sigan viendo [la inclusión] como un nicho”, sostiene. “Diría que, en cinco años, el juego inclusivo va a ser la nueva norma”. ■

Involucrar a comunidades locales en la conservación de la tierra

Un nuevo enfoque de conservación para devolver las áreas naturales a sus pueblos indígenas y comunidades locales.

ABIGAIL HIGGINS TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

Nelson Ole Reiyia recuerda una infancia sin vallas. El ganado de la familia, central para la cultura pastoral de la comunidad Masái, pastaba libre en las amplias sabanas que compartían con leones, jirafas y elefantes.

“Toda la tierra masái era de la comunidad”, dice Reiyia, quien creció cerca del Masái Mara de Kenia y del Serengeti tanzano, dos parques nacionales colindantes con algunas de las poblaciones más densas y diversas de grandes mamíferos en el mundo. “Era hermoso poder vivir justo al lado de la vida silvestre; eso es simbiosis. Ese uso común de la tierra entre todos los diferentes actores era muy importante para mí”.

Pero Reiyia empezó a notar cambios para cuando llegó a la adultez en la década de los noventa. Cada año había más vallas:

primero, hechas de acacias taladas; luego, con alambres de púas. Pronto, las cercas electrificadas proliferaron por toda la tierra.

Las vallas se instalaban con múltiples propósitos: delimitar las granjas, proteger los pastizales de pastoreo excesivo, bordear el creciente número de caminos y demarcar las lucrativas parcelas de tierra, antes compartidas por la comunidad, que fueron subdivididas en muchas ocasiones a lo largo de décadas de privatización y comercialización. En la mayoría de los casos, las vallas se levantaban para mantener a los animales salvajes dentro del área protegida, y a la gente indígena, como Reiyia, fuera de ella.

Algunos días despertaba en la mañana y encontraba cebras y ñus colgados en las alambradas, electrocutados durante la noche.

“Ese fue el momento que me obligó a preguntarme qué podíamos hacer juntos como comunidad para revertir esta



tendencia y regresar la tierra a la propiedad pública, al uso común, otra vez”, dice Reiyia.

Esta comprensión lo llevó a cofundar la Nashulai Maasai Conservancy (organización de conservación Nashulai Masái) en 2016, junto al experto canadiense en innovación social Eric Young. Este es el primer grupo conservacionista de vida silvestre dirigido y operado por los Masái en Kenia. Algunos expertos creen, incluso, que es el único genuinamente dirigido por una comunidad en la región. Los 6,000 acres de la organización se arriendan de los miembros de la comunidad, que firman un contrato a diez años y reciben 16 dólares por acre anualmente, con un incremento anual del 8%. A cambio, acuerdan el uso común de la tierra para pastoreo de ganado, turismo y la vida diaria. Además, todos acuerdan apearse a las prácticas sostenibles tradicionales, como el pastoreo de rotación, y no subdividir, vender o cercar la tierra por la duración del arrendamiento.

Este enfoque es dramáticamente distinto a cómo la conservación se ha realizado tradicionalmente en la región. Reiya cree que es la mejor y última oportunidad de proteger un preciado ecosistema que ha sufrido tremendos daños por décadas, en gran medida por las prácticas comerciales relacionadas a la subdivisión de tierras y la construcción de vallas. Por ejemplo, el número de ñus que migran desde el Serengeti al Masái Mara bajó 73% entre 1979 y 2016. El Masái Mara contiene un cuarto de la vida silvestre de Kenia, y su población animal se ha reducido en un tercio desde la década de los setenta, cuando Reiyia era un niño. Las rutas de migración se han visto interrumpidas por vallas, pastoreo de ganado, una industria turística carente de regulaciones, la caza furtiva y el cambio climático.

Una preocupación adicional motivó los esfuerzos de Reiyia. A pesar de haber vivido en estas tierras sosteniblemente por generaciones, la gente ha sido excluida de los trabajos para conservarla.

“Queríamos hacer la primera zona protegida Masái porque queríamos estar en la tierra. No queríamos ser expulsados para que los turistas entraran”, dice Reiyia. “La

comunidad estaba dispuesta a compartir cada centímetro de su espacio con la vida silvestre, pero sin ser sacados de su tierra”.

REPENSAR LA CONSERVACIÓN

La historia Masái es una de despojo. Fueron forzados a reubicarse múltiples veces, primero por colonizadores británicos y después por la “conservación fortaleza”, también llamada conservación colonial. Iniciada a principios del siglo XX por el naturalista estadounidense John Muir, este modelo de conservación, ahora imperante en el mundo, identifica a las poblaciones indígenas como incompatibles con la conservación. En consecuencia, estos grupos son expulsados de sus tierras para crear parques y reservas nacionales.

El turismo es la gallina de los huevos de oro de Kenia, generando tan solo en 2019 más de 1,600 millones de dólares; gran parte de esta cantidad proveniente de la industria del safari y de la conservación en lugares como el Masái Mara. Es un mundo cruelmente segregado, con campamentos y reservas poseídos y operados casi en su totalidad por europeos, estadounidenses y kenianos blancos, y solo un puñado de kenianos negros, los más ricos y mejor conectados políticamente. Cualquier empleo local constituye el peldaño más bajo en la escalera de la conservación: trabajos mal pagados como cocineros, guías o personal de limpieza. Cerca del 67% de los habitantes viven en condiciones de pobreza.

La oportunidad de Reiyia de cambiar estas tendencias y realizar su visión llegó cuando conoció a Young en un congreso de asuntos indígenas en 2013.

En esos tiempos, Reiyia dirigía uno de los primeros safaris dirigidos por masáis, Oldarpoi Maasai Safari Camp, establecido después de estudiar y enseñar turismo y gestión de hospitalidad en Nairobi. Vendió sus vacas para poder comprar tiendas de campaña y pidió dinero a los ancianos de la comunidad para montar un campamento safari con apenas lo esencial.

Reiyia invitó a Young a visitar el campamento y de ahí surgió la alianza. Su primer reto fue convencer a la comunidad de

arrendar sus tierras a la organización. Este fue un trato difícil para los terratenientes pobres con familias por alimentar, pues podían hacer dinero rápido rentando las tierras a grandes empresas de safaris.

“Si queremos preservar esta tierra para futuras generaciones, necesitamos una organización dedicada a la conservación”, dice Jacob Kiok, quien en 2016 fue uno de los primeros miembros de la comunidad en aceptar el acuerdo de arrendar sus tierras al grupo de conservación y hoy trabaja como enlace con la comunidad. Aunque Kiok inicialmente encontró difícil tomar la decisión, también dice que una tierra comunitaria significa que puede tener más ganado y tener acceso a tierra sagrada antes bloqueada por vallas.

“Si no nos hubiéramos unido para formar esta organización, nadie tendría acceso a esos lugares secretos, y ahí es donde reside nuestra cultura”, explica.

Al cabo de unos meses, Reiyia había convencido de unirse a más de setenta terratenientes.

El segundo obstáculo era el financiamiento. Young estuvo de acuerdo en donar dinero para pagar las primeras rentas (declinó a compartir cuánto dinero o cuántas rentas), pero conforme creció el interés, dice, dejó de ser suficiente.

Young tenía conexiones en el mundo de la filantropía, pero algo lo detuvo para no seguir ese camino. “Sentimos que, si nos volvíamos un lienzo para sus ideas sobre lo que la conservación debe ser, estaríamos abandonando nuestro ADN, el corazón de nuestra historia, incluso antes de iniciar”, recuerda.

En cambio, Young y Reiyia optaron por la microfinanciación colectiva y donaciones de familia y amigos. Casi 55,000 donaciones llegaron desde todo el mundo a través de su campaña de activismo global en el sitio web Avaaz. Esto les dio suficiente dinero para arrendar las tierras, y contratar y capacitar guardaparques. Lo anterior sumado a donaciones que Young solicitó entre sus amistades, sirvió para crear más de treinta empleos en la comunidad y retirar más de veinte kilómetros de valla para promover la migración.

Para 2017, los miembros de la comunidad

INFORME DE CAMPO

PRITI SALIAN es una periodista radicada en Bangalore que ha reportado desde India, Alemania y Uganda sobre los derechos humanos, la justicia social, el desarrollo y la cultura. Sus escritos han sido publicados en *The Guardian*, *BBC*, *National Geographic*, *Devex*, *The Christian Science Monitor*, y en the *South China Morning Post*, entre otras publicaciones.

reportaron que la hierba que cubría las áreas protegidas se estaba recuperando y el número de animales estaba creciendo. Además, los pagos fijos de los arrendamientos ayudaron a romper el círculo vicioso de pobreza que por décadas azotó a la comunidad. Maggie Reiyia, directora del programa de familia, género y educación de Nashulai, dice que los setenta terratenientes abrieron cuentas bancarias por primera vez. , dice Maggie Reiyia. “Han probado los frutos de la conservación y ahora no hay vuelta atrás”.

PRESERVACIÓN DE LA HISTORIA

Uno de los grandes retos de Nashulai conforme avanza a una nueva etapa de crecimiento será crecer sin sacrificar su modelo de gestión comunitaria, en especial ahora que sus esfuerzos obtienen un reconocimiento más amplio.

Grupos indígenas de Samburu y Laikipia, poblaciones del norte de Kenia, visitaron la organización para aprender cómo replicar el modelo. En 2020, Nashulai ganó el Premio Ecuatorial del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que reconoce “esfuerzos comunitarios sobresalientes para reducir la pobreza a través de la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad”. El premio de 10,000 dólares les dio visibilidad y elogio internacional.

La organización condujo recientemente otra campaña de microfinanciación colectiva en Avaaz para mitigar el impacto devastador que la pandemia de COVID-19 tuvo en los ingresos del turismo. Un trío de subvenciones (25,000 dólares de la McLean Foundation para un proyecto de regeneración de tierras de pastoreo, 40,000 dólares de la Summa Foundation para un proyecto de restauración de un río, y otra subvención similar de la Trolltech Foundation) también ayudaron a sostener a Nashulai a lo largo del año pasado.

Nashulai necesitará llenar sus arcas para lograr sus ambiciosos planes futuros. En particular si se considera que sus 5,000 acres son apenas una mota de polvo en comparación con los veintitrés parques y veintiséis reservas nacionales que componen el 8% del territorio keniano (más de once millones de acres).

La organización planea para finales de 2021 construir un café de historias, en donde los ancianos podrán documentar y relatar a las generaciones más jóvenes sus conocimientos sobre una vida sostenible. El paso de esta información es vital, explica Reiyia: “Si un anciano muere sin compartir su historia, es como si se incendiara una biblioteca entera”.

Dado que compartir información es esencial para que la comunidad aprenda sobre conservación, también planean expandir el Centro de Capacitación Cultural Nashulai, donde cien jóvenes masái ya desarrollan habilidades sin tener que viajar a Nairobi o al extranjero. Young ve este centro de capacitación como una especie de nodo de innovación que puede detonar soluciones ambientales dirigidas y gestionadas

por personas indígenas, en especial ahora cuando se eleva la demanda de soluciones para el cambio climático y los ojos del mundo inevitablemente voltean a un África rico en tierras para cuestiones como el secuestro de carbono. Young y Reiyia también saben que necesitarán un liderazgo fuerte en el futuro si esperan genuinamente trastocar una industria multimillonaria que depende de los modelos actuales de conservación.

Para Reiyia, el asegurar que una futura generación masái pueda habitar sus tierras es ya una victoria notable.

“Han logrado salvar su tierra para sus hijos y las generaciones futuras”, dice Reiyia sobre los Masái. “Esta es la tierra donde los huesos de sus ancestros están enterrados. Ahí están sus canciones. Ahí está su folclor”. ■

Una cooperativa emprendedora

En la India la más grande cooperativa de recicladores ha inspirado a su comunidad para que reciclen y vivan sustentablemente.

PRITI SALIAN TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

A principios de la década de 1970, Suman More, con solo 12 años, se mudó a Pune, en el oeste de la India, desde un pueblo cercano, para casarse. Su nuevo esposo no tenía un trabajo estable, por lo que ella se vio obligada a trabajar. Sin embargo, sin educación ni capacitación, More solo pudo encontrar trabajo como recicladora informal, escarbando en los contenedores de basura y en los vertederos en busca de materiales reciclables para venderlos. Pero eso era apenas suficiente para pagar las cuentas.

En 2008, More se unió a la cooperativa de servicios de recicladores Solid Waste Collection Handling Seva Sanskari Sanstha Maryadit (Recolección de residuos sólidos Seva Sanskari Sanstha Maryadit, SWaCH por sus siglas en inglés), una agencia de

recolección de residuos sólidos, que va de puerta en puerta, gestionada por la Corporación Municipal de Pune (PMC por sus siglas en inglés). SWaCH le proporcionó la seguridad que necesitaba. “Obtuve un ingreso fijo mensual, condiciones de trabajo seguras y la identidad de un trabajador de la ciudad por parte de la corporación municipal”, cuenta More, que ahora, con 50 años, se ha retirado de la recolección de residuos y actualmente preside la cooperativa.

Lakshmi Narayan y Poornima Chikarmane, activistas sociales establecidas en Pune, fundaron SWaCH en 2008 para integrar a los recicladores informales como More en el sistema de gestión de residuos de la ciudad. “Queríamos que los recicladores fueran reconocidos como una parte fundamental del sistema de gestión de residuos sólidos de la ciudad y del primer escalón de

la cadena de reciclaje”, dice Chikarmane, profesora jubilada de la Universidad Femenina Shreemati Nathibai Damodar Thackersey (SNDT), en Pune.

El Banco Mundial calcula que al menos el 1% de la población en países en desarrollo son recicladores. En la India, la Alianza de Recicladores Indios (AIW por sus siglas en inglés) calcula que esta mano de obra autónoma de las castas más bajas de la sociedad oscila entre 1,5 y 4 millones de personas. Muchos de ellos comienzan a trabajar antes del amanecer en busca de residuos reutilizables en los basureros para después venderlos a los comerciantes de chatarra para llevar comida a la mesa. Su precaria existencia diaria implica manejar los residuos sin la protección de guantes o mascarillas, arriesgándose cada día a exponerse a cortes y heridas por objetos punzantes, a mordeduras de roedores y perros y a quemaduras químicas. Al recorrer las calles mientras la mayor parte de la ciudad sigue durmiendo, algunos también sufren violencia sexual o son detenidos como ladrones.

More recuerda sus dificultades como trabajadora itinerante, que a menudo incluían burlas debido a su baja condición de casta. “Era una forastera en la ciudad y sin contactos no era posible conseguir trabajo como empleada doméstica”, dice. Intentó vender verduras, pero los ingresos eran inconsistentes. Recoger residuos era la opción más fácil, sin barreras de entrada de casta, educación o habilidad.

Actualmente, SWaCH cuenta con más de 3500 miembros y Pune, una ciudad de 6.8 millones de habitantes, ha sido reconocida por ser pionera en la formalización e integración de los recicladores en el sistema de gestión de residuos de la ciudad.

EL PODER SINDICAL

El movimiento de los recicladores se originó a principios de los años 90, cuando Narayan y Chikarmane impartían clases de educación para mujeres adultas recicladoras en el SNDT. “Nos dimos cuenta de que pasaban mucho tiempo separando

el material reciclable de los residuos mezclados”, dice Narayan, quien coordinaba el programa de educación de adultos en aquella época.

Narayan y Chikarmane decidieron reunirse con los recicladores para hablar de sus preocupaciones laborales. La seguridad del empleo, los ingresos regulares y el respeto por su trabajo encabezaban su lista. “Como ni los recicladores ni nadie más consideraba sus contribuciones como ‘trabajo’, el primer paso era conseguirles el estatus de trabajadores”, comenta Chikarmane. Esto solo podía lograrse organizándolos como sindicato.

En 1993, Chikarmane y Narayan se acercaron a Baba Adhav, un respetado líder de la clase obrera, que les ayudó a “organizar y registrar a Kagad Kack Patra Kashtakari Panchayat (Sindicato de Trabajadores del Papel, vidrio y metal, o KKKPK) como el primer sindicato de recicladores del país”, recuerda Chikarmane. Los 800 inscritos, el 90 % de los cuales eran mujeres, recibieron tarjetas de identidad de la universidad SNDT. En 1996, la PMC otorgó a los 3000 recicladores de KKKPK el estatus de trabajadores municipales.

Durante todo este tiempo, Chikarmane y Narayan documentaron las contribuciones de los recicladores a la ciudad. Su estudio de 2001 para la Organización Internacional del Trabajo proyectó el ahorro de la PMC en 120 millones de rupias (162,215 dólares) anuales debido a la recolección de puerta en puerta por los recicladores.

Con la política de su lado y la evidencia del impacto del trabajo de los recicladores, KKKPK propuso su modelo para recolectar de puerta en puerta los residuos separados, en el que los residentes pagaban tarifas de usuario a la PMC. El modelo permitía a los recicladores retener un derecho sobre los residuos recolectados, que luego podían vender para obtener ingresos adicionales.

En 2005, el PMC puso a prueba el modelo propuesto por KKKPK durante un periodo de dos años, en el que 1500

recicladores cubrieron diariamente 150,000 hogares: el 15% de la población de la ciudad. La corporación municipal proporcionó a los recicladores equipo como carretillas y baldes, y envió cartas a los residentes para solicitar una pequeña tarifa por el servicio. En 2008, el éxito del modelo dio lugar a la formación de SWaCH y a un contrato de cinco años con la PMC.

Ketaki Ghatge, asistente médico del departamento de gestión de residuos sólidos de la PMC, afirma que la corporación municipal invirtió en SWaCH porque consideró que el modelo era “rentable para el municipio y motivador para los recicladores”. Para la corporación municipal, el modelo satisfacía muchas demandas: aliviar la pobreza, reciclar los residuos y reducir las emisiones a un precio mucho más bajo que el del sistema centralizado de recolección de residuos.

Los recicladores de SWaCH suelen trabajar en parejas con otro miembro de la familia para recoger diariamente los desechos de entre 150 y 400 hogares, tiendas y complejos de oficinas. Después, lo recolectado se deposita en un cobertizo de clasificación proporcionado por la PMC, donde los recicladores separan los materiales reciclables y los venden a los chatarreros dos veces por semana. El resto de los residuos es recogido por un vehículo enviado por la PMC y llevado a un vertedero.

“Entre mi esposo y yo podemos ganar juntos unas 25,000 rupias (338 dólares) al mes”, dice Asha Kamble, miembro de SWaCH desde hace mucho tiempo. “Los reciclables nos dan en promedio alrededor de 3000 a 4000 rupias (entre 40 y 54 dólares) al mes, y más en la época del festival, cuando la gente limpia sus casas”. Kamble gana cerca del salario mínimo de un trabajador no calificado en Pune, pero cuenta con las ventajas de tener flexibilidad para aceptar todo el trabajo que quiera, con la estabilidad de un ingreso mensual y con seguridad social. Debido a su condición laboral, tiene acceso a ocho programas gubernamentales, entre ellos un seguro

INFORME DE CAMPO

👉 *Mujeres que son parte de la cooperativa de recicladores SWaCH colocan desechos sanitarios en una carretilla en Pune, India.*



médico y de vida, hospitalización subvencionada y una pensión contributiva.

En 2012, la cooperativa amplió sus servicios, bajo el nombre SWaCH Plus, para incluir: la recolección de residuos electrónicos, ropa vieja y otros artículos desechados; composta, y la recuperación de estatuas de los ríos y afluentes durante el festival de Ganesha en septiembre, cuando los recicladores tienen la oportunidad de obtener ingresos adicionales.

RESPONSABILIDAD COLECTIVA

Antes de SWaCH, había muy poca recolección a domicilio y no había separación de residuos. Los contenedores de basura desbordados eran vaciados irregularmente por los vehículos de la PMC, que luego transportaban los residuos a los vertederos. “Con la llegada de SWaCH, los residuos se recogen todos los días”, afirma Sanskriti Menon, residente en Pune. Incluso durante el cierre de COVID-19, el 95 % de los recolectores seguían recogiendo residuos.

Aun cuando la PMC paga por el personal y el equipo de SWaCH, se estima que ahorra 2700 millones de rupias (36.8 millones de dólares) al año en costos de mano de obra, reducción del transporte y procesamiento de desechos, según un informe del 2019 de

la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico.

A pesar de estos avances, entre los mayores problemas de la cooperativa se encuentran que los residentes no siempre pagan la cuota de usuario y que la PMC no proporciona subsidio a los barrios marginales. Chimarkane dice que estos problemas surgen porque “el marco político de la gestión de residuos sólidos en la ciudad no se aplica estrictamente”.

Algunos residentes se niegan a pagar la cuota mensual completa de 70 rupias (0.95 dólares) porque consideran que la PMC debería servirles gratuitamente como contribuyentes. Esto es más común entre los habitantes de los barrios de bajos ingresos, quienes pagan una cuota menor de 50 rupias (0.68 dólares), que la PMC cubre pagando 10 rupias (0.14 dólares) por hogar al reciclador.

A los recicladores no les gusta trabajar en los barrios marginales porque muchos residentes no separan los desechos secos de los húmedos. “El subsidio mensual de la PMC para los barrios marginales solo llega una o dos veces al año, por lo que existe una resistencia generalizada entre los recicladores a prestar sus servicios allí”, menciona Harshad Barde, director de SWaCH.

Los recicladores no disponen de cobertizos de clasificación adecuados, por lo que a veces tienen que almacenar sus desechos en los espacios de las esquinas designados por las sociedades de vivienda, o a lo largo de carriles más pequeños. Cuando un vehículo de la PMC no recoge los residuos sobrantes, la cooperativa se lleva la peor parte de la culpa. A lo largo de los años, SWaCH ha patrocinado 120 pequeños cobertizos móviles que dan espacio para las recolecciones a uno o dos recicladores, pero al menos 2500 trabajadores siguen sin tener espacio de almacenamiento.

Cada vez que se renueva el contrato de SWaCH, la cooperativa se ve obligada a renegociar debido al cambio de representantes de la PMC. Pero los recicladores de SWaCH comprenden su valor y sus derechos, tras haber trabajado durante años en un sistema eficiente y haber sido designados trabajadores oficiales. “Pueden relacionarse tanto con los usuarios como con los administradores de la PMC, sentarse del otro lado de la mesa y negociar con ellos”, afirma Chikarmane.

Barde explica que incluso, en caso de que no se renovara el contrato, SWaCH podría seguir funcionando gracias a la tarifa mensual de 200 rupias (2.70 dólares) y a los servicios de SWaCH Plus, que continúa ampliando sus funciones. “A la cooperativa le gustaría pasar a servicios de gestión de residuos completamente sustentables, incluyendo el compostaje, el reprocesamiento de residuos plásticos y la apertura de tiendas de chatarra con comercio justo para la venta de residuos reciclables”, dice.

Debido al éxito duradero de SWaCH, “la mayoría de los organismos locales urbanos de la India ahora tienen cierto nivel de compromiso con los recicladores, pero SWaCH proporciona una integración de extremo a extremo”, explica Kabir Khan, coordinador tanto de la Alianza Global de Recicladores como de AIW. “Los recicladores toman posesión de la cooperativa y trabajan de manera responsable”. ■

ESTUDIO DE CASO

UNA MIRADA PROFUNDA AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

MediaLab-Prado: plantar un laboratorio en la avenida principal

MediaLab-Prado florece en unos de los bulevares más transitados de la región hispanohablante y extiende sus ramas a la periferia. En este primer artículo publicado por SSIR en Español, contamos la historia de sus orígenes, su experiencia promoviendo la inclusión en medio de una crisis socioeconómica y algunos de sus experimentos más destacados: desde un mapa que ayuda a las mujeres a sentirse más seguras, hasta un asiento abatible que permite darse un respiro en las angostas y empinadas calles de Madrid.

GEORGE YUDICE



MediaLab-Prado es un nuevo tipo de institución cultural que ha conseguido transitar de un espacio que consume bienes culturales a uno que produce bienes comunes. Se autodefine como un laboratorio ciudadano donde los usuarios, mediadores y expertos aprenden unos de otros.

Su modus operandi es involucrar a ciudadanos de diversas procedencias y expertise, y con distintos niveles de implicación, en la experimentación y producción de proyectos que traen bienestar a sus comunidades. Aquí, se narra el camino que ha recorrido, sus proyectos y algunos aprendizajes en el camino.

LA SEMILLA

En los años 90 se da en Madrid un momento de efervescencia social y brota un espíritu de apertura y participación entre artistas, activistas, vecinos y hackers que colaboraban en espacios alternativos autogestionados, y a menudo, okupados. En el barrio de Lavapiés, por ejemplo, se concentraba un alto número de jóvenes, anarquistas y migrantes, quienes plasmaron lo que algunas personas llamaron nuevos “modos de hacer,” término que, hasta hoy, inspira el trabajo en MediaLab-Prado. Para fines de los 90 y comienzos de los años 2000, los “Labos”, desarrollaron una forma de autogestión que dio pie a nuevos tipos de instituciones.

Desde su fundación en 2000, el MediaLab-Prado ha pasado por varias fases. En la primera, el historiador de arte Juan Carrete crea un taller de arte digital en el Centro Cultural Conde Duque, dedicado a la exhibición de arte contemporáneo y la conservación del patrimonio documental. En 2002, bajo el nombre de Medialab Madrid, los cofundadores y codirectores Karin Ohlenschläger y Luis Rico inician un amplio programa de actividades centradas en el fomento del diálogo entre arte, ciencia, tecnología y sociedad.

MediaLab-Prado un laboratorio para tod@s. Vista hacia dentro del laboratorio desde Paseo del Prado.

El barrio de las mujeres de Puente de Vallecas es un lugar de encuentro en el que vecinas del distrito situado en Madrid; comparten vivencias, mejoras y trabajan de forma colectiva. Esta iniciativa forma parte de la investigación "Territorios habitados y deseados por las mujeres" del Laboratorio de Innovación Ciudadana de Medialab Prado.



Además de ese diálogo inter y transdisciplinario, MediaLab Madrid facilitaba recursos de comunicación a los artistas y procuraba reunir en una plataforma abierta a todo tipo de público, conectando Medialab Madrid con el tejido social de la ciudad. Desde ese momento, se empezaba a ver la transformación del centro hacia un tipo de iniciativa más abierta y participativa.

En 2007, el MediaLab se traslada a un pequeño sótano de 150 metros adyacente a la Serrería Belga en la Plaza de las Letras, a 100 metros del Paseo del Prado. Allí, con los nuevos gestores Laura Fernández y Marcos García, MediaLab adopta nuevo nombre (en honor a este famoso bulevar) y transita de ser un espacio de consumo a un espacio de producción cultural e innovación liderada, no por expertos, sino por aficionados ciudadanos. A partir de entonces, el proyecto no ha dejado de escalar ganando premios internacionales como el Premio Princesa Margarita de la Cultura 2016, e incluso, abriéndose a otras zonas de la ciudad. En 2021 el proyecto se trasladó al Centro Cultural Matadero y, con la nueva administración local, se convierte en uno de los programas de este Centro.

CIENCIA DE GARAJE

En marzo de 2009 mi gran interés por la cultura libre me llevó a conocer MediaLab-Prado y las iniciativas de Interactivos y del Laboratorio. Allí, conocí uno de los proyectos ciudadanos

derivados de Interactivos09: Ciencia de garaje, un taller anual de prototipado colaborativo y experimentación con herramientas libres de hardware y software donde puede participar cualquier ciudadano que se inscriba en una convocatoria internacional y quede seleccionado. El proyecto que más captó mi atención fue Glob@s, propuesto por Susanna Tesconi, especialista en aprendizaje y tecnología, en colaboración con dos artistas, una arquitecta, una antropóloga y otros ciudadanos que aportaron saberes y conocimientos al proyecto.

El equipo de Glob@s diseñó un dispositivo en forma de globo al cual se adhiere un kit para la detección de la presencia de gases en el aire. El aparato puede ser colocado a distintas alturas y en distintos lugares ya que está alimentado por una celda solar. Los datos relativos a gases y altura son enviados vía inalámbrica a un ordenador y la información proporcionada por el dispositivo se presentaba de tal modo que podía ser comprensible incluso por grupos de niños. Al observar la forma en la que los ciudadanos iban sumando sus conocimientos y experiencias al proyecto y aprendían los unos de los otros, pensé que este era un excelente ejemplo de cómo se aprende mientras "se hace". Esta convicción propia la reforzó Marcos García, quien entonces era responsable de programas, cuando me dijo: "En Medialab-Prado, la producción es un proceso permeable a la participación de cualquiera".

ESTUDIO DE CASO

UN LABORATORIO PARA TOD@S

La misión principal de Medialab-Prado es hacer partícipes a los ciudadanos de los asuntos que nos afectan como sociedad. Este laboratorio pone a disposición de la ciudadanía la infraestructura necesaria para que cualquier persona, sin importar su contexto, sea capaz de encontrar formas de colaborar por encima de sus diferencias. Esta mezcla de saberes permite que se desarrollen proyectos complejos y diversos. En algunos proyectos, la vena artística aparece con mayor intensidad, pero, en otros, predomina la ciencia y la tecnología; unos tienen carácter educativo y otros son liderados por activistas; pero todos se caracterizan por la inclusión de diversos saberes en su desarrollo.

Destacan también algunas características como: la inter- o trans-disciplinariedad, el encuentro de distintos tipos de saber y conocimiento; la apertura a la inclusión de cualquier otr@; el descubrimiento de maneras de trabajar juntos a través de la diferencia; la creación de prototipos, que se basan en “la visualización de una solución” y que no se limita a “lo artefactual, sino también a lo simbólico, es decir a servicios, instituciones y redes”; la entrega de prototipos al dominio público, de manera que puedan ser replicados y alterados por otros. En este esfuerzo, la documentación es un elemento fundamental, aprovechable para quienes quieran apropiarse de los prototipos. La documentación, además, hace visible procesos de aprendizaje, permitiendo compartirlos, contrastarlos, mejorarlos y escalarlos, lo cual incluye tener en cuenta las dudas, conflictos y vulnerabilidades que involucran.

EXPERIMENTACIÓN CIUDADANA

Para favorecer el trabajo colaborativo y los procesos de inteligencia colectiva, MediaLab-Prado proporciona una variedad de contextos de experimentación distintos: DataLab, para visualización de información y periodismo de datos; PrototipaLab, para experimentación con herramientas libres y abiertas; ParticipaLab, para impulsar una democracia directa, deliberativa y distribuida; InCiLab para la innovación urbana, público-social y jurídica; CiCiLab para el desarrollo de nuevas herramientas en ciencia ciudadana; AvLab para la experimentación en audio/video en relación a las artes sonoras, visuales y escénicas.

Para crear estos contextos de experimentación, Media-Lab sigue un procedimiento horizontal: primero, escucha las preocupaciones de los usuarios y gestores para escoger y elaborar los programas/talleres de producción que se adaptan a su espíritu abierto. Luego, se hace una convocatoria inicial de 10 proyectos con una temática clara. Tras la recepción y selección de los proyectos más convenientes, se lanza otra convocatoria, destinada a reunir de entre 8 a 10 colaboradores por proyecto, cuyos perfiles e intereses concuerdan con las propuestas. Tanto los promotores como los colaboradores pueden ser nacionales o internacionales.

Este procedimiento da lugar a comunidades que “aprenden haciendo” dentro de un entorno abierto, distribuido, diversificado y centrado en las competencias. En este sentido, MediaLab-Prado

experimenta con un formato institucional, pero busca otros modelos de institución en los que la ciudadanía es parte activa. La innovación que allí se ensaya da un giro a la idea de comunidad, ya que el proceso de experimentación no se apoya en comunidades preexistentes, sino que incuba comunidades heterogéneas con personas de distinto perfil y procedencia.

COLABORAR CON LAS INSTITUCIONES DE GOBIERNO


Todo el trabajo que Medialab-Prado realiza hacia fuera, tiene también su contrapartida hacia el interior de la institución. Esto permite que permeen las experiencias y que las formas de hacer surjan a partir del contacto directo con los ciudadanos. Muchas iniciativas que buscan mayor autonomía se muestran reticentes a relacionarse con las instituciones gubernamentales, pero MediaLab-Prado ha mostrado que esto es posible.

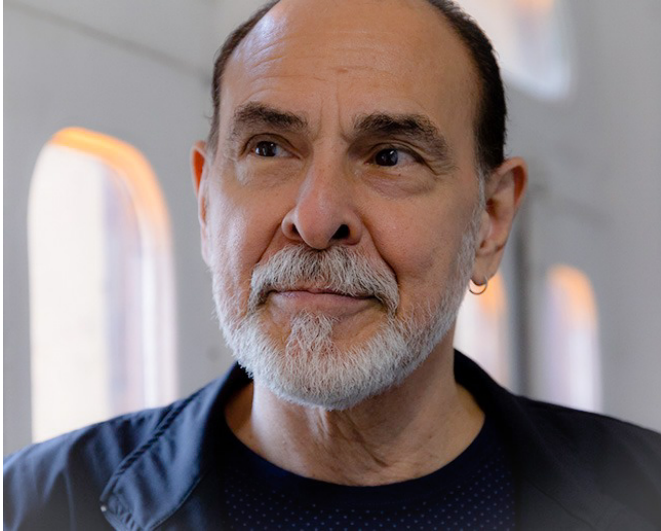
Cuando Manuela Carmena asumió la alcaldía de Madrid en junio de 2015, se abrió la posibilidad de canalizar la energía generada por el descontento ciudadano, derivado de las crisis políticas y económicas que azotaban al país, y Medialab-Prado cumplió una función de mediación. ParticipaLab propuso varias líneas de acción para identificar problemáticas o necesidades ciudadanas y facilitar el uso de Decide Madrid, una plataforma para debatir, proponer, apoyar y votar iniciativas para presupuestos participativos a nivel de distrito y ciudad. Para que fuera factible, era necesario que esa plataforma fuera accesible e intuitiva para el usuario (*user-friendly*), de tal forma que la tecnología no obstaculizara la participación de la ciudadanía. En 2019, luego de 4 años de operación, Decide Madrid ya tenía más de 26.000 propuestas ciudadanas y más de 16.000 proyectos de presupuestos participativos.

LAS CALLES TAMBIÉN SON NUESTRAS

Otra de las experiencias de encuentro entre la ciudadanía y las instituciones de gobierno fue Madrid Escucha, un proyecto que procuraba mejorar la situación de los empleados municipales y optimizar los recursos públicos. En 2017, InCiLab, en colaboración con el Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Buen Gobierno del Ayuntamiento, estableció el *Grupo de Investigación en Innovación en la colaboración público-social*. Para conformar el grupo, se seleccionaron 9 proyectos, de los cuales cabe destacar “Tómame un descanso,” propuesto por Paloma Ramos Riesco, *Técnica del Departamento de Intervención en el Paisaje Urbano y el Patrimonio Cultural del Ayuntamiento de Madrid*. Paloma, junto con sus colaboradores, creó un prototipo de asiento abatible que se puede fijar a la pared de tal modo que personas mayores o mujeres embarazadas pudieran descansar al transitar por calles estrechas, empinadas, con aceras diminutas y desniveladas. Apoyándose en la dinámica colaborativa de los talleres de Medialab-Prado, y en FabLab, fue posible diseñar y producir el taburete, que ahora tan solo requeriría de financiamiento público para instalarse a lo largo y ancho de Madrid.

GEORGE YUDICE es profesor titular de Estudios Latinoamericanos y teoría cultural en el Departamento de Lenguas y Literaturas Modernas de la Universidad de Miami. Es autor de *El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global* (Barcelona: Gedisa, 2002)

 *George Yudice, autor de este artículo visitó MediaLab-Prado por primera vez en 2009.*



Tras esta primera experiencia, sin duda ocurrieron algunos desafíos: la desconfianza entre empleados públicos y ciudadanos; la escasa participación de representantes, sobre todo de funcionarios, debido a la poca disponibilidad de tiempo durante la jornada laboral. Sin embargo, en 2019, se hicieron ajustes al modelo para mantener el interés y la energía de los participantes y se establecieron 3 líneas de trabajo: 1) Experimentación en la Administración Pública, 2) Moverse en la Ciudad y 3) Grupo de Trabajo Soportes para la Transformación Municipal. Se seleccionaron otros 8 proyectos, de los cuales destaca “Las calles y las noches también son nuestras”, coordinado por la activista, feminista, trapequista e internacionalista Rita Ortega Ruiz. El propósito del proyecto fue mapear las calles de un distrito de Madrid y determinar cómo se manifiesta el género en las calles, sobre todo cuando la noche tiene un carácter marcadamente masculino. La combinación de masculinidad y noche genera miedo en muchas mujeres, lo cual se identifica como una forma de violencia que limita su libertad y autonomía. Uno de los prototipos del proyecto fue un mapa de los lugares inseguros a partir de los datos aportados por las propias vecinas del barrio que se encuentran en la aplicación Epicollect 5 y que denominaron “Calles para nosotras”. Lamentablemente, después de estos esfuerzos apareció un nuevo desafío ya que con la entrada de la nueva administración en 2019 se dejó de dar seguimiento al programa.

SEMBRAR LABORATORIOS EN LA PERIFERIA

Otro programa que involucró al gobierno fue Experimenta Distrito. El proyecto se planteó como una forma de descentralizar los procesos de innovación social y participación ciudadana y llevarlos hacia barrios periféricos de la ciudad. A través de él, se promovió la transformación de algunas instituciones ya existentes —bibliotecas, centros culturales, escuelas, etc.— mediante la creación de laboratorios de innovación ciudadana adaptando la filosofía y metodología de MediaLab-Prado. Así, con este el modelo de gestión,

producción y programación de MediaLab, los vecinos podrían proponer proyectos y participar abierta y colaborativamente en su desarrollo. Luego de una primera experiencia piloto en el barrio madrileño de Villaverde en 2016, siguieron proyectos en los distritos de Fuencarral, Moratalaz y Retiro y en 2018 en Puente de Vallecas. En todos estos se hizo la habitual ronda de convocatorias de proyectos y de colaboradores, pero también participaron como mediadores algunos vecinos y vecinas que conocían a fondo el distrito. Experimenta Distrito generó mucha participación: 10 proyectos, 10 participantes por proyecto y más de 300 participantes en total.

Entre los proyectos de la edición de 2016, conocí Villa-recicla-verde, propuesto por Pablo Llobera para responder al fracaso del sistema de gestión de residuos. Con la colaboración de 12 vecinos de diversos contextos sociales y profesionales, se planteó un modelo de economía circular aplicándolo a la gestión de residuos de varios tipos (orgánicos, plásticos, vidrios, metales, electrónicos, etc.). Se introdujo una moneda local, emitida por el Ayuntamiento, para valorizar los residuos y los productos finales: composta, productos de huerta, computadoras y equipos electrónicos.

De esta experiencia, surgieron aprendizajes ante los múltiples desafíos: diversidad de capacidades, competencias y modos de trabajar en grupo; legislaciones desfavorables; la dificultad de conseguir información, y la oposición de productores y envasadores del actual sistema de gestión residual. También se plantearon algunas soluciones a los desafíos: escalonar el trabajo de los colaboradores según las tareas por abordar; aterrizar el planteamiento inicial a uno de largo plazo; comenzar por abordar los aspectos más prácticos para el vecindario, así como buscar la adhesión de las organizaciones asociadas y el gobierno local para facilitar el proyecto.

Los proyectos de Experimenta Distrito son muy variados. Para dar una idea del gran espectro de temas que cubre, está el ejemplo Huertos inclusivos, de Fuencarral Experimenta 2017. Propuesto por Ruth Blanco, y con 9 colaboradores de diversa procedencia, se produjeron varios prototipos de mesa de cultivo de distintas alturas adaptados a todo tipo de personas, sobre todo con discapacidad, para favorecer la inclusión. Para ese propósito se consultó con personas con distintas necesidades y se realizaron otras investigaciones con ánimo de aprendizaje mutuo.

POLÍTICA DE CUALQUIERA

Los usuarios de MediaLab-Prado que he podido conocer a lo largo de años de investigación son personas de clase media entre 25 y 40 años de edad con formación universitaria y conocimientos en tecnología, ciencia o diseño y disciplinas afines. Esta diversidad aporta otros saberes y no sólo conocimientos formales. Como ya dije antes, aquella vez quedé muy impresionado por Glob@s pero también imaginé que el estudio de la calidad de aire podía extenderse a una gama más amplia de la ciudadanía, que aportaría sus conocimientos y saberes basados en la experiencia. Así, incluso podría pensarse en la contribución de taxistas, vendedores ambulantes, amas de

ESTUDIO DE CASO

casa o migrantes indocumentados en la elaboración de dispositivos que correspondan a sus vivencias. Desde luego, un gran desafío es interesar a la gente que, por lo general, está alejada del mundo de la cultura, la tecnología o el activismo, sobre todo si se pretende compatibilizar este esfuerzo ciudadano con sus jornadas laborales.

El interés por ampliar la participación a “cualquiera”, más allá de los usuarios habituales de MediaLab-Prado, se remonta a 2010. En las sesiones públicas de debate “Pensando y haciendo MediaLab-Prado”, se reflexionó sobre la necesidad de “salir de los círculos de comodidad” y ampliar la diversidad de usuarios con niveles de implicación más flexibles. Años más tarde todo ello se convertiría en una realidad al desarrollar Experimenta Distrito y Madrid Escucha, dos de los proyectos antes mencionados.

Para permitir el trabajo colaborativo entre ciudadanos y ciudadanas “cualquieras”, MediaLab-Prado propone la mediación. La mediación es un recurso que hace posible ese “estar y hacer cosas juntos” en una época donde los intermediarios tradicionales (partidos, periódicos, museos, tribunales, instituciones educativas, religiosos, etc.) han perdido credibilidad, donde el auge de las redes han hecho posible que se exprese una multiplicidad (de voces, de sujetos, de temas), y donde han estallado los viejos modelos verticales provocando fragmentación, inestabilidad e interferencia entre distintos lenguajes.

Los mediadores ofrecen información relacionada con las diferentes actividades, conectando a las personas entre sí y con los proyectos que hay en el centro. También apoyan a los participantes en el uso de las herramientas disponibles, así como plataformas virtuales para el diálogo, el intercambio y archivo de recursos, facilitando que se hagan las traducciones necesarias para el aprendizaje colectivo. Ante la gran diversidad de participantes y proyectos, la mediación implica estudio arduo, indagación y el desarrollo continuo de saberes y capacidades destinados a nutrir el proyecto general. Es una tarea de aprendizaje constante y formación continua, en diálogo con la vida del centro y sus distintas líneas de actuación.

Los mediadores tienen, además, sus propios proyectos afines además de los que producen en MediaLab-Prado. Ha habido 31 proyectos de mediación-investigación desde 2013, entre los cuales destaca “El Barrio de las mujeres de Puente de Vallecas”, de Cristina Martínez Aransay, cuyo objetivo fue establecer un lugar de encuentro para compartir cómo viven sus barrios y qué les gustaría mejorar en ellos, produciendo una cartografía social (y afectiva) del territorio. Por su parte, “Los lenguajes del arte en los límites de su percepción”, de Manuel Prados, inscrito en el marco de AVLab (Laboratorio de experimentación sonora), procura explorar los límites de la percepción a partir de prototipos y experiencias diseñados por artistas, al mismo tiempo que alienta un debate entre científicos y artistas sobre las maneras en que esos límites podrían trascenderse. En este proyecto en particular, se trabaja con personas discapacitadas para entender cómo las limitaciones son compensadas por el desarrollo de otros sentidos.

UN ESPACIO HACKER/MAKER

Mucha de la filosofía y formas de hacer en MediaLab-Prado se inspiran en la cultura hacker y maker. El hacer y compartir con otros en comunidad, de forma abierta y utilizando lo que tienes a mano es vertebral en el día a día del laboratorio ciudadano. En lo que respecta a la apertura y libre intercambio de tecnología e información, se han organizado actividades como Hacks/Hackers MAD, en que periodistas y programadores se reunieron para intercambiar información sobre herramientas digitales y analizar la aportación de los programadores en áreas como el manejo de grandes volúmenes de datos, visualización, etc, para así contribuir a una alternativa al “modelo de negocio de los grupos editoriales”.

En 2016, en el marco de ParticipaLab, se creó la #ResidenciaHacker. Durante más de un mes, el taller buscó hackear el modelo de residencia con que operaba MediaLab-Prado, “formulando preguntas, cuestionando marcos, desplazando lógicas de acción creando y espacios de co-creación”. Esto desplazó, simultáneamente, el formato de residencia cultural y formatos como el hackatón, que suelen estar concentrados en breves periodos de tiempo.

Otro proyecto a cargo de CivicWise, una comunidad abierta y distribuida enfocada en “empoderar a la ciudadanía promoviendo el urbanismo colaborativo y la innovación cívica”, propuso prototipar nuevas herramientas y funcionalidades digitales que facilitarían procesos de agregación comunitaria en torno a proyectos de intervención urbana. El resultado fueron los Presupuestos Participativos de la ciudad de Madrid, recientemente aprobados a través de la plataforma decide.madrid.es, donde se buscó mejorar la interfaz de la plataforma y organizar debates y deliberaciones presenciales y digitales.

Si bien el hackeo está orientado a las nuevas tecnologías, uno de los participantes en el Laboratorio del Promcún, el hacktivista Carlos “Charly” Tomás Moro, nos recuerda que la cultura hacker deriva de la histórica práctica maker: aprender y hacer algo por sí mismo (DIY, do it yourself, por sus siglas en inglés) o con otros (DIT, do it with others, por sus siglas en inglés), valiéndose de conocimientos libres (o liberados). Hackers y makers coinciden en “hacer uso de lo que se tiene a mano”. El FabLab es el lugar donde se manifiesta ese espíritu maker en la confección de una miríada de prototipos y, como ya mostramos, muchos de los proyectos en MediaLab (Glob@s, Tómate un descanso, etc.) se valen de los recursos y expertise de los mediadores que trabajan allí. En él se experimenta con diferentes procesos y herramientas de fabricación digital ya que el laboratorio dispone de un cortadora láser, una cortadora de vinilo, impresoras 3D y fresadoras de pequeño y gran formato.

Un programa emblemático relacionado al FabLab es Autofabricantes, que arranca en 2015 con el objetivo de diseñar prótesis de mano mircoeléctricas y mecánicas para niños. Para ello, el grupo de Autofabricantes utiliza herramientas de código

abierto y el conocimiento colectivo procedente de personas con diversidad funcional, así como sus familiares y una comunidad multidisciplinaria de terapeutas, ingenieros, abogados y profesores. El programa democratiza, facilita y abarata la creación de prótesis. Autofabricantes también colabora en la fabricación de piernas, brazos, articulaciones, sillas de ruedas, bipedestadores, etc. y trabaja en el proyecto Supergiz, prototipando prótesis a las cuales se pueden conectar gadgets intercambiables mediante un sistema de anclaje. Otro proyecto en el que trabajan es Henar #3, un instrumento musical MIDI adaptado para la joven Henar, quien padece encefalopatía acetósica y se le dificulta el uso de instrumentos convencionales.

Juguetería es otro programa, comisariado por la arquitecta Sara San Gregorio, que inició en MediaLab-Prado en 2015 dirigiendo la Ludoteca, en la cual se cocrean “dispositivos lúdicos que median el juego y el aprendizaje de las niñas y niños y reivindican espacios reales y simbólicos para la infancia”. La Juguetería se crea en el otoño de 2020 como laboratorio para diseñar y fabricar juguetes. Como en otros proyectos de MediaLab-Prado, se fomenta la colaboración ciudadana, haciendo una convocatoria abierta a proyectos de juguetes para desarrollarse en el Fablab, convirtiendo la experiencia de diseño y producción en una experiencia lúdica, compartida y significativa. Cabe destacar que la Juguetería involucra investigación colaborativa, hackeo, remezcla y otros procesos fomentados en MediaLab-Prado, siempre prevaleciendo un espíritu lúdico.

Otro programa innovador de FabLab es Injerto / Textil Vivo, laboratorio de experimentación textil. Comisariado por la educadora de arte Ana Andrés Cristóbal, este laboratorio utiliza las herramientas del Fablab y Biocrea de Medialab-Prado para producir proyectos que imaginan y prototipan el textil del futuro. Los proyectos seleccionados para este programa son innovadores y en ellos destaca por su audacia “Economía circular y diseño textil con celulosa bacteriana”, propuesto por Carmen Martínez y Salvador González Arranz. El proyecto explora la intersección entre diseño, biología, química, tecnología, ciencia de materiales, artesanía, comunidad y autosuficiencia para proporcionar textiles no-tóxicos y no-alérgicos hechos a partir de residuos orgánicos de producción local, biocompostables.

INTERNACIONALIZACIÓN DEL MODELO DEL MEDIALAB-PRADO

MediaLab ha tenido enorme repercusión internacional a lo largo de su historia, ya que se abrió a la participación de actores de otros países. En 2016 fue reconocido con el premio Princesa Margarita por promover la innovación ciudadana. Cabe mencionar que el programa Experimenta se ha repetido en otros países, en México, por ejemplo, Santa María Experimenta en Casa Gallina y Valle Experimenta en Espacio Odisea. MediaLab-Prado y su modelo de participación en innovación ciudadana es la inspiración para la red de Laboratorios de Innovación Ciudadana LABIC, de la Secretaría

General Iberoamericana SEGIB, el cual opera en los 22 países de Iberoamérica y se reúne cada año para sistematizar y acelerar innovaciones espontáneas que surgen de la ciudadanía, las comunidades, los barrios, con el potencial de replicarse en otras ciudades. Experiencias como la del Laboratorio Cultural Ciudadano de Nuevo León, México, LABNL, fundado con la asesoría de varios especialistas de MediaLab-Prado, es un buen ejemplo de esta.

Una heterogeneidad de impulsos artísticos, activistas, tecnológicos y ciudadanos convergieron en el origen MediaLab-Prado. Poco a poco, crecieron los programas y los proyectos influyentes con la participación de locales y foráneos. Esos impulsos también se desarrollaron más allá de su ámbito, a veces con la asesoría de personas responsables del centro o asociados. Es de esperar que cada localidad tenga sus especificidades y necesidades. No obstante, tanto por medio de LABIC o la Red de Laboratorios Ciudadanos Distribuidos y otras iniciativas, se está dando una suerte de nuevo brote rizomático. La metodología está disponible al alcance de toda la región: en iniciativas como “Cómo montar un laboratorio ciudadano”, disponible para cualquier espacio que quiera involucrar a la ciudadanía en los laboratorios de aprendizaje colaborativo. ■

Notas

- 1 Ver Jesús Carrillo, *Space Invaders: Intervenciones artístico-políticas en un territorio en disputa: Lavapiés (1997-2004)* (Madrid: Brumaria, 2018); Gloria Durán, “Un paisaje artístico otro.” En Francisco Cruces, coord., *Cosmópolis: Nuevas maneras de ser urbanos*. Barcelona: Gedisa, 2016, págs. 257-289; Luis Moreno-Caballud, *Culturas de cualquiera: Estudios sobre democratización cultural en la crisis del neoliberalismo español* (Madrid: Editorial Acurela, 2017).
- 2 Ver Juan Carrete, “Medialab-Prado y la colaboración empresarial. Un proyecto”, en *Ciudades Creativas Volumen 4. Ciudadanía, cultura digital y emprendimiento social*. Ed. Félix Manito Lorite. Barcelona: Fundación Kreanta, 2012.
- 3 Los gestores de MediaLab-Prado conocían mis entonces recientes publicaciones: *Nuevas tecnologías, música y experiencia* (Barcelona: Gedisa, 2007) y “El copyright: Instrumento de expropiación y resistencia”, en *Propiedad intelectual, nuevas tecnologías y libre acceso a la cultura*, eds. Alberto López Cuenca y Eduardo Ramírez Pedrajo (México: Centro Cultural de España en México, 2008).
- 4 Comunicación por correo electrónico, 12 de marzo de 2009.
- 5 Antonio Lafuente, David Gómez Abad y Juan Freire, “El arte de documentar”, en Sierra, F., Leetoy, S. y Gravante, T., eds., *Ciudadanía digital y democracia participativa*. Salamanca: Comunicación Social, 2018: 47-59. <https://csic.academia.edu/AntonioLafuente>. Consultado el 18 de marzo de 2022.
- 6 A lo largo de 2010, hubo cuatro sesiones de “Pensando y haciendo MediaLab-Prado” con una variedad de usuarios e invitados para evaluar lo recorrido en los tres años de ocupación de los bajos de la Plaza de las Letras y tener en cuenta lo que había que ajustar, añadir y dejar abierto para los retos y oportunidades imprevisibles. La sesión de conclusiones tuvo lugar el 3 de marzo de 2011. Ver, además, Sandra Fernández García, (2015) *Sentidos en proceso: Etnografía sobre prácticas emergentes de producción artístico-tecnológica en contextos urbanos*. (Tesis doctoral, 2015) Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Filosofia-Sfernandez/FERNANDEZ_GARCIA_Sandra_Tesis.pdf. Consultado el 18 de marzo de 2022.
- 7 La plataforma en línea se elaboró para propuestas ciudadanas para el uso de €60 millones de presupuesto público para inversiones urbanísticas e infraestructurales, votadas por la ciudadanía por medio de un proceso de elaboración y votación de esas propuestas.



Un nuevo enfoque plantea atacar problemas sociales integrando y organizando a diversos actores para que participen en el proceso desde la generación de nuevas ideas hasta llevarlas a cabo y escalarlas a grandes soluciones.

Innovación social abierta

JOHANNA MAIR Y THOMAS GEGENHUBER

ILUSTRACIÓN DE IRENE RINALDI

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

Durante más de un año la pandemia COVID-19 ha sido un desafío para la sociedad: es algo que nos afecta a todos, aunque no de la misma forma. Al igual que otros retos sociales como la crisis climática, la desigualdad económica y la injusticia racial, la pandemia ha magnificado los problemas sociales antiguos y modernos, y ha dejado al descubierto violentamente las debilidades de nuestros sistemas.

¿De qué manera podemos avanzar en estos retos, y al mismo tiempo reactivar y modernizar la infraestructura de las instituciones en nuestra sociedad? Lo que necesitamos es contar con enfoques pragmáticos, flexibles y con capacidad de ampliación. Sin embargo, en la práctica, la innovación social pareciera estar estancada en un paradigma con distintas áreas de trabajo entre el Estado, los sectores públicos, la sociedad civil, empresas sociales y corporaciones.

Creemos que es necesario replantear la innovación social.

Es el momento de ir más allá y no solamente creer que los individuos heroicos, el Estado, la sociedad civil o las empresas son los únicos protagonistas del cambio social. Por el contrario, deberíamos experimentar con la innovación social a través de la acción colectiva facilitada por la tecnología digital. Algunos pasos en esa dirección serían el establecimiento de alianzas, la creación de redes de colaboración entre múltiples partes interesadas, u la adopción de esquemas con impacto colectivo que permitan la colaboración entre distintos agentes como la industria, las ONG y el gobierno.¹

Los recientes esfuerzos colectivos han resultado útiles al construir plataformas digitales que reúnen los recursos y facilitan la interacción entre beneficiarios, sin embargo, rara vez se ha tomado en cuenta a los ciudadanos como colaboradores. El hecho de no tomar en cuenta a los ciudadanos en esta labor hace que los procesos de innovación social sean improductivos y posiblemente menos eficaces. Son los ciudadanos quienes se ven afectados por los problemas sociales y son ellos mismos quienes desarrollan soluciones utilizando sus habilidades y conocimientos. Por ejemplo, el trabajo colectivo de los ciudadanos ha contribuido a compilar la enciclopedia más grande del mundo (Wikipedia) y ha ayudado a los astrónomos a clasificar las galaxias (Zooniverse).

¿Cómo combinar el ímpetu de la acción colectiva y la co-creación digital con la experimentación coordinada y así desarrollar nuevos enfoques en innovación social?

Creemos que recientes investigaciones de enfoque abierto y participativo nos muestran la importancia de rejuvenecer la práctica de la innovación social. Dichas investigaciones también plantean dudas sobre cómo las iniciativas bien intencionadas podrían conducir a situaciones de exclusión imprevistas.

Hablemos de los eventos hackatón, donde se ofrecen espacios para el pensamiento creativo y el trabajo en equipo sobre distintas ideas con un límite de tiempo. El potencial de dichos eventos consiste en la generación de ideas, o bien, en la creación de prototipos. Algunas organizaciones del sector público como la National Aeronautics and Space Administration (Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio, NASA por sus siglas en inglés), la National Science Foundation (Fundación Nacional de Ciencia), las Naciones Unidas e incluso algunos gobiernos locales como la ciudad de Toronto han considerado el potencial de los eventos hackatón para promover el bien común. Este tipo de eventos, incluyendo los concursos, competiciones, BarCamps (red internacional de



conferencias provistas por los participantes) se han convertido en herramientas populares que mejoran la apertura y participación en los procesos de innovación social.

Incluir a los gobiernos y sector público al ampliar la participación en estos eventos resulta prometedor. Para muchos retos sociales, es indispensable contar con la cooperación del sector público y de instituciones de servicios sociales ya establecidas para definir los problemas, crear prototipos conjuntamente, y ampliar soluciones ¿Qué nos impide integrar dichas instituciones en el proceso de creación y alcance de nuevas soluciones? Existe cierta desconfianza por parte de los innovadores sociales acerca del compromiso y eficacia del sector público para seguir mejorando las soluciones durante el proceso de ampliación. Las organizaciones del sector público pueden ser reticentes a la hora de adoptar nuevas soluciones sin antes contar con pruebas sólidas sobre los resultados, y es por ello que a menudo son poco flexibles al adaptar estas soluciones durante el proceso de ampliación.

Planteemos por un instante lo siguiente: ¿qué pasaría al integrar el sector público y los ciudadanos en las fases iniciales del proceso de identificación de retos, iteración de ideas, análisis de problemas y desarrollo de soluciones? Eso podría fomentar un sentido de responsabilidad colectiva sobre nuestra infraestructura institucional y así facilitar el aprendizaje colectivo sobre cómo abordar los retos sociales y hacer frente a las crisis.

Imaginemos el resultado de un ejercicio de investigación en el que todos los grupos de interés de una sociedad como los ciudadanos, sociedad civil, empresas sociales, corporaciones, fundaciones, filántropos y administración pública, participen colectivamente en un proceso abierto de innovación social.

¿Y qué pasaría si tal ejercicio fuese apoyado activamente por el gobierno, al nivel del poder ejecutivo de un país grande y democrático que funciona adecuadamente? Seguramente, antes de marzo del 2020, hubiéramos considerado este ejercicio mental como una idea bonita pero utópica. Un año más tarde nos complace informar sobre #WirVsVirus (nosotros contra el virus), un experimento social que se inició en Alemania durante el primer confinamiento a causa de la COVID-19, en donde participaron siete asociaciones civiles con apoyo del Gobierno alemán.

Mediante una convocatoria abierta a participar #WirVsVirus identificó los desafíos más apremiantes al enfrentar la COVID-19, por ejemplo, cómo digitalizar rápidamente los servicios de salud, cómo ofrecer apoyo a los ciudadanos para hacer frente al aislamiento provocado por el confinamiento, y cómo responder a los crecientes casos de violencia doméstica. Un total de veintiocho mil ciudadanos pertenecientes a distintas categorías demográficas y profesionales participaron en un hackatón durante 48 horas en donde desarrollaron ideas sobre cómo afrontar estos retos.

Aun así el camino al cambio necesita más que solamente nuevas ideas. Se requiere también combinar la innovación y el alcance de estos proyectos.³

Los organizadores de #WirVsVirus comprendieron que la innovación social es en cierta forma un maratón, más que una carrera corta, y combinaron el hackatón con un programa de apoyo para

JOHANNA MAIR es una profesora de organización, estrategia y liderazgo en la Hertie School en Berlín; codirige el Global Innovation Impact Lab (Laboratorio de impacto global de innovación) en Stanford PACS, y es la editora académica de la Stanford Social Innovation Review. Es coautora, con Christian Seelos, de *Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It* (Innovación y ampliación para el impacto: cómo las empresas sociales efectivas lo logran).

THOMAS GEGENHUBER es un profesor de administración de transiciones sociotécnicas en la Universidad Johannes Kepler de Linz y profesor visitante en la Leuphana University

Lüneburg. Sus intereses de investigación incluyen: el efecto la apertura y digitalización en la estrategia; la innovación; y el emprendimiento (social).

Agradecimientos: Este artículo es el resultado de un verdadero aprendizaje entre pares: la Vodafone Foundation de Alemania apoyó este proyecto de investigación; Laura Thäter y René Lührse, investigadores asociados, nos brindaron su apoyo analítico invaluable; y los organizadores y participantes de #WirVsVirus y #UpdateDeutschland nos compartieron, con generosidad sus experiencias y puntos de vista.

innovadores de seis meses en donde soluciones fueron desarrolladas, puestas a prueba, y analizadas en términos de ampliación.

Ciento treinta equipos que se conformaron durante o paralelamente al hackatón participaron en el programa de apoyo.. Funcionarios públicos de distintos organismos federales y locales, empresas, fundaciones, filántropos y ciudadanos pusieron *pro bono* servicios, experiencia y tiempo, y hasta oportunidades de financiamiento, a disposición de los participantes del hackatón y de sus grupos de apoyo. Lo que comenzó como un experimento se convirtió en una muestra del concepto de innovación social abierta (OSI, por sus siglas en inglés), una muestra que a partir de la interacción colectiva mantuvo una estrategia abierta y participativa de innovación social y que a su vez, la tecnología digital logró impulsar.

A continuación, compartimos los conocimientos que hemos adquirido al seguir #WirVsVirus durante más de un año y exponemos los marcos conceptuales de la OSI.

La innovación social tiene como objetivo generar nuevos productos, servicios y prácticas de valor para abordar los padecimientos de nuestra sociedad. El concepto OSI es un enfoque que facilita este proceso, y además fomenta la participación de una variedad de grupos de interés a lo largo del proyecto, desde la generación de ideas hasta la ampliación de las soluciones.

El concepto OSI se fundamenta en dos premisas: en primer lugar, que las ideas o posibles soluciones a los problemas sociales pueden darse, pero están distribuidas de forma desigual entre los ciudadanos y los grupos de interés;⁴ en segundo lugar, que el camino de la idea al resultado requiere una combinación de factores, tanto de colaboración como de competencia.

EL EXPERIMENTO

A principios del mes de marzo de 2020, gobiernos de todo el mundo, incluido el de Alemania, ordenaron un cierre total que tuvo graves consecuencias para la vida social y económica. El domingo 15 de marzo se originó un movimiento en Alemania, esto a partir de la publicación de un tuit sobre la organización de un hackatón entre la comunidad de *startups* de Estonia y organismos gubernamentales.

Ese mismo día, tres ciudadanas relacionadas con la tecnología cívica se reunieron a través de *Skype* para debatir si un hackatón

de esta índole podría funcionar también en Alemania, ya que la organización de un hackatón normalmente toma un par de semanas e incluso meses. Enfrentadas a la pandemia, organizaron el evento en tan solo una semana, al mismo tiempo que se pusieron en contacto con líderes de organizaciones relacionadas en el ámbito de la innovación social.

El lunes siguiente se formó el equipo de organizadores con siete organismos invitados que nunca habían trabajado en conjunto, entre ellos Code for Germany, Initiative D21, Impact Hub Berlin, ProjectTogether, Prototype Fund, Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland y Tech4Germany. Al día siguiente, se pusieron en contacto con el gobierno alemán para solicitar apoyo para el hackatón, y la cancillería alemana y el gobierno federal les ofrecieron su patrocinio de inmediato. La toma de decisiones en el ámbito político con tanta celeridad es casi impensable, a no ser que coincida con una crisis como la pandemia COVID-19.

Para el día miércoles, los organizadores lanzaron el sitio web #WirVsVirus, además de publicar la convocatoria a través de Twitter: “Aprovecha tu tiempo de forma significativa, plantea retos, involucra a tus amigos, colabora de forma digital en soluciones que nos unan, súmate a nosotros. Necesitamos tus ideas y habilidades”. El viernes, el hackatón se puso en marcha con veintiocho mil participantes, convirtiéndose en uno de los eventos más grandes a nivel mundial en su tipo.

En el transcurso de 48 horas, los participantes formaron equipos en los que generaron 1,500 ideas entre las que destacan: seguimiento de tasas de infección por coronavirus, prestación de cuidados paliativos vía remota, y la prevención o detección de casos de maltrato infantil en relación a los altos índices presentados debido al confinamiento.

Al cabo de una semana, los organizadores se pusieron en contacto con 600 expertos en los diferentes ámbitos o problemáticas, y fue así que 48 expertos elegidos entre el sector público, la sociedad civil, empresas, medios de comunicación y el mundo académico evaluaron las propuestas y seleccionaron 20 de ellas como “las mejores soluciones”. Entre ellas, el equipo Small Business Heroes propuso una solución que proporcionó visibilidad y canales de distribución a los pequeños minoristas afectados por el cierre; y MeineGemeinde.digital elaboró una plataforma para que las comunidades de fe pudieran llevar a cabo sus actividades de manera digital.”

El experimento #WirVsVirus no terminó ahí; de forma complementaria al hackatón, los organizadores lanzaron un programa de apoyo para que los equipos participantes se mantuvieran desarrollando y ampliando las ideas y prototipos. El programa fue respaldado de manera oficial por la cancillería federal, distintas fundaciones y filántropos quienes aportaron sus recursos financieros. Muchos expertos y empresas, por ejemplo, Google, BCG, Vodafone Institute compartieron su talento con los equipos participantes.

El programa de apoyo contaba con tres pilares principales: En primer lugar, el programa facilitador de soluciones con una duración de seis meses y que ayudó a conectar a los equipos

con redes de expertos, a realizar convocatorias semanales para el intercambio de ideas, favoreció la creación de comunidades y también se creó una plataforma digital en la que los equipos podían solicitar recursos como, por ejemplo, asesoría jurídica.

El segundo componente fue el programa de creación de soluciones, en dicho programa los equipos recibían asistencia personalizada por parte de las empresas, por ejemplo, ayuda en tareas de programación. Por último, un fondo de compensación que permitió movilizar recursos adicionales a través del financiamiento colectivo utilizando la plataforma de donaciones Startnext, que es la versión alemana de Kickstarter.

El programa de apoyo permitió que los equipos replantearan sus ideas, hicieron pruebas para replicar las soluciones, ampliaron sus redes de colaboración, formaron alianzas y transmitieron su mensaje. Sin embargo, algunos equipos abandonaron el programa al concluir con sus proyectos. Por mencionar algunos, un proyecto de iniciativa propia para elaborar mascarillas no pudo reunir los recursos o se enfrentaron con obstáculos burocráticos para replicar el proyecto, y una vez que el primer confinamiento terminó, probablemente tuvieron dificultades para combinar su vida profesional y personal con el compromiso que requería #WirVsVirus.

Las jornadas de #WirVsVirus concluyeron de manera oficial el 1 de octubre de 2020 con un evento público durante todo el día, donde los equipos presentaron 66 soluciones que fueron desarrolladas en el programa. La canciller Angela Merkel acompañada de algunos ministros elogiaron a los organizadores y a los equipos durante el evento que fue transmitido en vivo. Para la mayoría de los equipos esto fue solo el comienzo en el mundo de la innovación.

#WIRVSVIRUS COMO UN PROCESO OSI

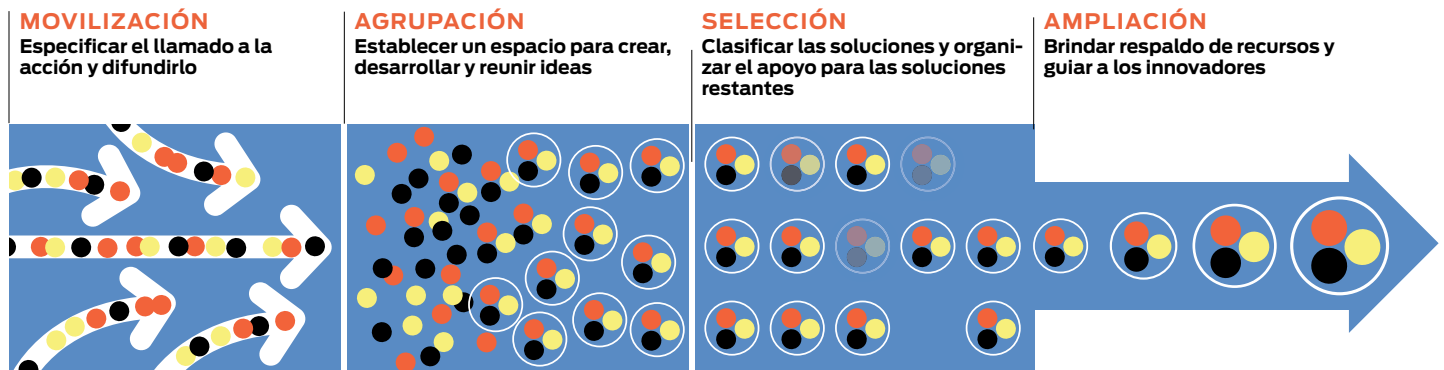
En nuestra condición de socios de aprendizaje de #WirVsVirus, participamos en el hackatón, donde pudimos observar el trabajo de los equipos dentro del programa de apoyo y seguimos de cerca a los organizadores en sus reuniones internas. En total, hemos realizado cerca de 200 entrevistas, se han analizado las publicaciones en redes sociales, revisiones de reportes semanales sobre el progreso de los equipos, hemos contabilizado 650 horas de observación de las interacciones de la comunidad #WirVsVirus, además de los talleres de reflexión entre los equipos, instituciones y grupos de interés.

Tener la oportunidad de seguir de cerca el experimento #WirVsVirus nos permitió reconocer el potencial del concepto OSI como un enfoque de acción colectiva para la innovación social, nos ayudó también a definir el proceso de OSI a lo largo de cuatro fases correlacionadas pero a la vez distintas: movilización, agrupación, selección y escalado. (Véase “El proceso de innovación social abierta”, más adelante).

Cada una de las fases requiere que los organizadores se dediquen a un conjunto específico de actividades que deberán estar definidas a detalle. Esto ayudará a determinar las tareas y funciones de los mismos y así visualizar el proceso de las ideas hasta llegar al resultado; asimismo marcará el ritmo de trabajo de los participantes y se destinarán recursos de apoyo durante el proceso.

El proceso de la innovación social abierta

Las cuatro fases del proceso de OSI y las actividades de organización asociadas.



Durante la fase de movilización se identifican los retos, se definen los problemas y comienza la búsqueda de ideas y posibles soluciones. El éxito de esta etapa depende del compromiso de los grupos de interés hacia la convocatoria, además deberán comprometer su tiempo, habilidades y conocimientos en el proceso de búsqueda de soluciones.

Una de las actividades más importantes que los organizadores deben realizar es la difusión de la convocatoria. La cual deberá plasmar de manera clara el reto y establecer las expectativas por parte de los grupos de interés. La convocatoria deberá responder a las preguntas de los futuros participantes: ¿Cuál es el problema que hay que resolver?, ¿qué requisitos deben cumplir las posibles soluciones?, ¿qué sucede con las ideas que se generan?, ¿qué obtendrán los participantes a partir de su propuesta?, por ejemplo, reconocimientos, red de contactos, o premios monetarios.

La difusión de la convocatoria pudiera parecer algo de poca importancia, pero vivimos en una era donde el exceso de información nos agobia y ser escuchados es todo un reto. La movilización implica costos, por ejemplo, contratación de personal para promover la convocatoria y gastos de publicidad en medios y redes sociales, los organizadores deben considerar a cuáles grupos de interés dirigirse y cómo llegar a ellos más fácilmente.

Durante la convocatoria, los organizadores de #WirVsVirus plantearon distintos desafíos relacionados con la COVID-19 y en términos generales lograron definir los problemas. El voluntariado, la salud mental, y la digitalización de los servicios de salud fueron algunas de las 48 categorías de retos dentro de la convocatoria de #WirVsVirus; entre otras cosas, el equipo de organizadores de #WirVsVirus también publicó en su sitio web una lista de preguntas frecuentes, la cual incluía información acerca de la etapa posterior al hackatón, por ejemplo: “Estableceremos un programa de apoyo para convertir tu idea de ser un prototipo a una solución de impacto”.

Los organizadores de #WirVsVirus distribuyeron la convocatoria ampliamente, esto con el objetivo de incluir el mayor número

posible de ciudadanos, fue entonces que la publicación del hackatón se compartió a través de Twitter cerca de 1,200 veces.

Una vez ya en la etapa de agrupación, los retos, ideas, y soluciones se combinan, es aquí cuando comienza la experimentación al vincular problemas y soluciones. Esta etapa puede comenzar de dos maneras distintas: uno, la definición del problema está dada desde el inicio y se convoca a los participantes en torno al mismo. Pero también puede comenzar con un prototipo o solución previos mientras que los participantes tratan de adaptar dicha solución a los retos que presenta la convocatoria.

Para facilitar este proceso el equipo de organizadores debe establecer un espacio para crear, desarrollar y reunir ideas. Mientras que los participantes podrán presentar sus ideas a través de plataformas digitales, esto fomenta la colaboración, alienta a los participantes a formar equipos y a trabajar en conjunto en la resolución de retos. Los organizadores deberán diseñar estos espacios y decidir si los participantes deben reunirse de manera virtual, presencial, o bien de ambas formas.

Las reuniones de forma presencial ofrecen la ventaja de que los participantes colaboran en un entorno físico, mientras que una de las ventajas del entorno virtual es que dicha reunión puede replicarse de forma rápida y ofrecer espacio para un posible aumento del número de participantes. En el caso de #WirVsVirus se llevó a cabo de manera virtual debido a que la situación lo ameritaba así. Sin embargo, es de esperar que los eventos hackatón se sigan llevando a cabo de manera virtual, ya que a partir de la pandemia hay muchos más ciudadanos interesados a trabajar de este modo.

Reunir a miles de personas requiere una infraestructura tecnológica eficaz y #WirVsVirus utilizó Slack. Un software social para trabajo en equipo, esta herramienta permite reunir y coordinar a los participantes a través de distintos canales en torno a los desafíos. Sin embargo, al trabajar con el concepto OSI es necesario improvisar con la tecnología. Durante el primer día Slack presentó dificultades debido al gran número de participantes, entonces Stewart Butterfield director general de Slack,

reaccionó con un tuit en el que señalaba que invitar a 28 mil personas pudo haber sido una “mala idea”.

El equipo de organización recurrió rápidamente a YouTube y Twitter para difundir mensajes a los participantes y explicar lo ocurrido, el problema se solucionó esa misma noche con ayuda de la comunidad de Slack y a la mañana siguiente fue posible retomar la comunicación por ese mismo medio.

Dentro de la fase de selección se eligen los conjuntos de problemas y soluciones. Esta etapa demanda cierto esmero, ya que es aquí donde se reduce significativamente el número de propuestas y participantes. En esta fase, el equipo de organizadores deberá clasificar cuidadosamente las posibles soluciones y, al mismo tiempo, encargarse de la comunidad. Es fundamental cuestionarse lo siguiente: ¿Deseo continuar con un número limitado de ideas, o quiero mantener el mayor número posible de soluciones en el proceso?

Un ejemplo de lógica utilizado en las aceleradoras es elegir un número reducido de proyectos, esto tiene la ventaja de que el equipo organizador puede concentrar los recursos de mejor forma y proveer asistencia personalizada. Sin embargo, si las ideas aún se encuentran en una etapa temprana de desarrollo, esto es una apuesta arriesgada, e incluso tomando en cuenta los parámetros de calidad, por ejemplo: antecedentes de los participantes, actividad profesional, etc. En cambio, seleccionar muchos proyectos y brindar apoyo durante un tiempo prolongado permite que estos se desarrollen y alcancen el potencial a su propio ritmo.

Además de elegir las soluciones, los organizadores deben gestionar y hacer crecer la comunidad, propiciar actividades grupales y permitir la experimentación continua. Asimismo, una buena gestión de la comunidad se centra en dos cuestiones: crear un sentimiento de pertenencia a la comunidad y en ofrecer oportunidades de aprendizaje a los participantes.

Los responsables de #WirVsVirus decidieron conservar el mayor número posible de proyectos en el proceso, ya que, en el momento del hackatón, aún no se conocían bien los problemas relacionados con la COVID-19 y la mayoría de las ideas estaban en su fase inicial. Como nos dijo uno de los organizadores: “¿Cómo íbamos a saber una semana después del hackatón qué ideas iban a despegar?”

Dentro de las 400 solicitudes recibidas para participar en el programa de apoyo posterior al hackatón, el equipo organizador eligió 130 equipos participantes y establecieron una gestión comunitaria que buscaba fomentar un sentido de pertenencia a través de actividades, protocolos y valores. En el programa de apoyo #WirVsVirus, la comunidad se reunió durante seis meses cada miércoles por la noche a través de Zoom, En promedio, entre 100 y 400 personas asistieron a cada reunión.

“El día de la solución”, así les llamaban los participantes a estas reuniones semanales, las cuales se convirtieron en un fuerte hábito gracias a que el equipo de organizadores reafirmó el compromiso de estas reuniones mediante actividades sociales, por ejemplo, poner la misma música al inicio de cada reunión virtual, capturar fotos grupales de los asistentes, y al compartir publicaciones en Twitter y crear tendencia usando al mismo tiempo la etiqueta #WirVsVirus para hacer tendencia en Twitter.

Cada miércoles durante las sesiones virtuales, los organizadores #WirVsVirus organizaron aportaciones por parte de reconocidos expertos y celebraron las historias de éxito de los equipos participantes. Lo que es más importante, el equipo de organización creó grupos temáticos como la digitalización de atención médica donde cada uno de los equipos compartió su experiencia en el tema, además reflexionaron sobre los éxitos y obstáculos que han enfrentado.

Durante la fase de escalado, las soluciones deben situarse en diversas rutas para lograr el resultado esperado. Los participantes deberán tomar decisiones críticas sobre replicar el modelo: ¿Se trata de un nuevo negocio social?, ¿se replicará el modelo a través del gobierno o las empresas?, ¿cederán la solución a otras instancias o la desarrollarán ellos mismos?

Los organizadores pueden apoyar a los innovadores durante el proceso de distintas maneras. Desarrollar ideas consume recursos, por ello, se pueden colocar herramientas al alcance de los participantes u ofrecer apoyo de manera concreta como algún tipo de remuneración o financiamiento. Otra manera en la que los organizadores pueden apoyar es actuar de intermediarios y hacer uso de sus contactos para enlazar a los participantes y sus ideas de proyecto con los posibles socios que deseen replicar el modelo de la solución. Esto puede realizarse de manera directa al elegir una solución y conectarla directamente con algún socio interesado o bien, de forma indirecta al crear eventos en donde los participantes expongan sus ideas e interactúen con posibles socios.

Durante la etapa inicial de #WirVsVirus, los innovadores invirtieron su tiempo, experiencia, red de contactos y en algunos casos hasta sus propios recursos financieros. La industria privada aportó recursos gratuitos para ayudar a los equipos participantes y, con el apoyo de diversas fundaciones, el equipo organizador de #WirVsVirus pudo contribuir con 32 remuneraciones para los participantes los cuales a su vez se comprometieron a trabajar al menos 30 horas semanales en encontrar soluciones.

El Ministerio Federal de Educación e Investigación contaba ya con un programa de fondos para la creación de software de código abierto, dicho programa fue reformulado para proveer financiamiento adicional a los equipos y sus proyectos. El equipo organizador de #WirVsVirus colaboró de manera estrecha entre participantes y posibles socios. Por ejemplo, se organizaron eventos donde los equipos participantes presentaron sus ideas a organizaciones dedicadas al bienestar social; también promovieron ideas de gran potencial con posibles socios interesados en replicar el proyecto, entre ellos, agencias gubernamentales y fundaciones.

#WirVsVirus es un claro ejemplo de un suceso fuera de lo común, ya que surge en respuesta a una crisis mundial. Sin embargo, documentar el evento nos permitió entender y evidenciar el proceso de las iniciativas de OSI con lo cual ahora podemos evaluar mejor los proyectos. Por ejemplo, otras iniciativas como los concursos de innovación, dan prioridad a la primera fase del proceso y valoran de manera considerable la agrupación de ideas y soluciones, pero no se dedican a seleccionar y replicar estas ideas en conjunto con los grupos de interés, lo único que se tiene en común son las convocatorias abiertas al público.

TIPOS DE INICIATIVAS DE OSI

Ámbito y alcance son dos parámetros que nos permiten comprender las diferencias entre las iniciativas de OSI. El alcance se refiere al número y diversidad de participantes incluidos en una iniciativa de OSI. Estas pueden ser de alcance limitado si la iniciativa se centra en un grupo específico o en un grupo pequeño de expertos, por el contrario, la iniciativa es de alcance amplio cuando moviliza a un gran número de ciudadanos de distintos grupos sociales.

El ámbito tiene relación con el número de sectores o áreas de interés de una iniciativa. Una iniciativa de OSI tendrá un ámbito limitado si se centra solamente en un sector, por ejemplo, las administraciones públicas que buscan apoyo del sector privado o bien, las iniciativas tendrán un enfoque amplio en los casos donde los organizadores reúnen a representantes de distintos sectores sociales para colaborar en la búsqueda de soluciones.

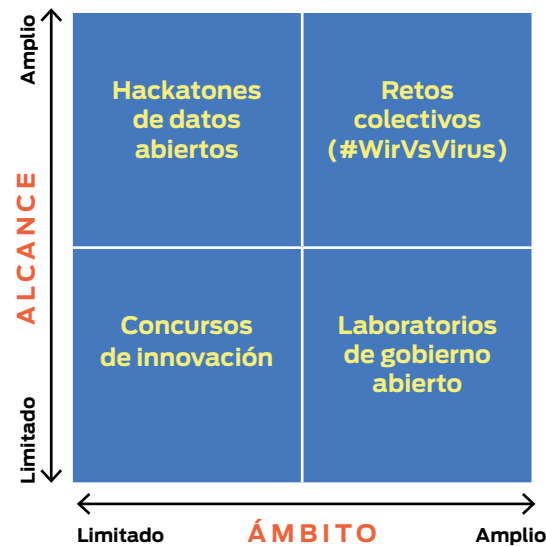
Al reunir estos parámetros se desprenden los siguientes cuatro tipos: concursos de innovación, eventos hackatón de datos abiertos, laboratorios gubernamentales y retos colectivos como #WirVsVirus. (Véase “Tipos de iniciativas de innovación social abierta”, a la derecha).

Los concursos de innovación son una muestra del ámbito y alcance limitados. Tomemos como ejemplo el concurso de innovación de la NASA sobre la predicción de eventos solares. La exploración del sistema solar conlleva riesgos como la radiación solar, esto puede dañar tanto a los humanos como a las naves espaciales. Es por ello que la NASA lleva años trabajando en la predicción de eventos solares los cuales son causantes de la radiación.

Al no poder idear una solución satisfactoria, la NASA recurrió a la plataforma de innovación digital InnoCentive que se especializa en concursos de innovación y tiene a su disposición una red de unos 300 mil expertos de diversas disciplinas. Más de 500 personas de 53 países respondieron al reto y fueron 11 los seleccionados. El ganador, un ingeniero en radiofrecuencia ya retirado, recibió el premio de 30 mil dólares, ya que su solución para predecir la actividad solar fue más eficaz que los métodos con los que contaba la NASA.⁵

Los concursos de innovación son de gran utilidad cuando los equipos organizadores conocen bien el problema a resolver pero no tienen éxito al desarrollar una solución. Como bien comenta Bill Joy, exdirector de tecnología de EE. UU. y cofundador de Sun Microsystems, “Las personas más brillantes del mundo no trabajan para nosotros, la mayoría ya trabaja para alguien más. El truco está en hacer que valga la pena para esas personas de fuera de tu empresa, el apoyar tu tecnología. La innovación avanza más

Tipos de iniciativas de la innovación social abierta



rápido cuando otras personas trabajan en resolver el problema contigo”.⁶

El riesgo de utilizar este método es que algunas veces es necesario redefinir el problema para llegar a una mejor solución. Además, las iniciativas de OSI cuya base son únicamente los concursos de innovación pudieran no favorecer la experimentación en las combinaciones problema-solución, ya que se espera que los participantes adopten desde un inicio la definición del problema especificada en la convocatoria.

Los eventos hackatón de datos abiertos están en la categoría de ámbito limitado pero de alcance amplio. Los gobiernos de todo el mundo tienen a su disposición bases de datos que podrían convertirse en aplicaciones para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.⁷

Dado que algunas administraciones públicas les resulta difícil innovar y carecen de capacidades en materia de ciencias de la información, muchos gobiernos como los de Estados Unidos, Malasia, Polonia e India, han creado sitios web que permiten el uso de bases de datos de forma gratuita.

Para dar a conocer estas bases de datos y promover su potencial, los gobiernos y las organizaciones civiles organizan eventos hackatón para que los participantes puedan utilizar esta información y así desarrollar soluciones a problemas públicos. Un ejemplo es la ciudad de Toronto, en el 2015 coordinó un hackatón y puso las bases de datos a disposición de los participantes para buscar una solución al tráfico de la ciudad. Regularmente, un jurado se encarga de evaluar todas las propuestas del hackatón y otorga a los ganadores un generoso premio en efectivo.

Estos eventos hackatón son una buena opción cuando el equipo organizador busca crear conciencia sobre un problema en específico, por ejemplo, cómo hacer que las acciones del gobierno de una ciudad sean más transparentes y accesibles para los ciudadanos o bien, resolver el cambio climático, un desafío más complejo. Los eventos hackatón generan muchas ideas en poco tiempo. Sin embargo, “rara vez producen una innovación real y duradera” como lo señalan Anjali Sastry, profesora titular de la MIT Sloan School of Management, y Kara Penn, cofundadora de Mission Spark.⁸

¿A qué se debe esto? Simplemente que los organizadores no apoyan ni patrocinan las ideas al finalizar el hackatón. Entonces, uno de los riesgos de estos eventos de datos abiertos es que se crea la ilusión de que se pueden resolver los problemas en un fin de semana.

Un ejemplo de las iniciativas de OSI de ámbito limitado, pero de alcance amplio son los laboratorios de gobierno. Pensar en sectores aislados y quedarse estancado en planteamientos tradicionales de resolución de problemas impide a las administraciones

públicas innovar. Para hacer frente a este problema, ciudades como Boston y otros gobiernos nacionales como Dinamarca y Austria han creado laboratorios de gobierno abiertos.⁹

Los laboratorios de gobierno abierto intentan impulsar la innovación social al crear espacios de experimentación en contextos institucionales de carácter jerárquico y burocrático. Además promueven nuevas formas de trabajo al utilizar los principios de elaboración de prototipos y del *design-thinking*. Estas actividades fomentan la colaboración entre organismos públicos y aceleran los proyectos encabezados por ciudadanos.

Los laboratorios de gobierno abierto pueden aprovechar el conocimiento y la relación entre los distintos sectores políticos y, por ende, ofrecer a los proyectos información valiosa desde distintas perspectivas. Este enfoque de OSI es útil para los problemas que demandan experiencia y apoyo de los diversos grupos de interés.

Sin embargo, constantemente este tipo de laboratorios debe justificar su utilidad y se encuentran bajo presión adicional, de tal forma que pudieran verse obligados a crear soluciones antes de considerar cómo replicar las mismas de manera efectiva.

Y finalmente, las iniciativas de OSI pueden ser de ámbito y alcance amplios, especialmente al tratar con retos colectivos. Por ejemplo, #WirVsVirus se centró en la pandemia COVID-19 y los problemas relacionados con esta crisis mundial.

#UpdateDeutschland es una iniciativa que organizó el equipo de ProjectTogether, la cual amplió aún más el alcance de estos proyectos y surge a partir de la premisa de que tanto los ciudadanos y el sector público pueden colaborar para que en conjunto identifiquen los retos, con el objetivo secundario de hacer reformas en algunas áreas del sector público en Alemania. En el mes de abril del 2021 #UpdateDeutschland reunió a 4 mil participantes en un hackatón de 48 horas donde propusieron ideas e intercambiaron información.

Los participantes fueron seleccionados de entre 320 equipos de innovadores, a su vez fueron aceptados en un programa de apoyo con duración de 5 meses. Utilizar el método de ámbito y alcance amplios resulta útil cuando el organizador desea solicitar distintas interpretaciones o perspectivas de los retos a enfrentar, además busca integrar a los grupos de interés para desarrollar un entendimiento en conjunto de los mismos retos y finalmente se requiere compartir la responsabilidad y el compromiso de enfrentarlos.

Este tipo de iniciativas de OSI tiene su contraparte: Al finalizar el proceso pudiera haber pocos resultados que mostrar. Esto aunado a que no todas las soluciones pueden ser replicadas. Algunos procesos resultan difíciles de medir, por ejemplo, el progreso en los objetivos, el aprendizaje colectivo o bien, el cambio de ideas gracias a las colaboraciones entre distintas áreas.

DESCARTANDO SUPOSICIONES

Resulta atractivo pensar que el enfoque de las iniciativas OSI es el que genera más y mejores ideas con un costo bajo y resultados de gran impacto. Debemos advertir claramente que no se debe considerar a las iniciativas OSI como una imitación de los

métodos de innovación abierta que utilizan las empresas para adelantarse a su competencia.

Para avanzar en los retos sociales hay que seguir un camino distinto. A diferencia de los desafíos empresariales, los retos sociales suelen basarse en problemas vinculados a las relaciones, y no solamente en cuestiones técnicas. En segundo lugar, las ideas de solución bien intencionadas pudieran tener efectos negativos los cuales no se solucionan tan fácil como sería retirar un producto o servicio del mercado.

Tercero, los parámetros para medir la eficacia de las iniciativas de OSI deben considerar muchas variables, y no solamente una, como es el caso de los ingresos económicos de las empresas, la cobertura del mercado, y el valor de las acciones. Abrir el proceso de innovación social y conseguir mayor participación frenará eventualmente el proceso.

En cuarto lugar, los costos pueden ser más altos que en los procesos de innovación social de las organizaciones. Y por último, las soluciones creadas a través de las iniciativas de OSI generan beneficios y resultados en distintos momentos.

En #WirVsVirus algunas de las soluciones tuvieron efecto de manera inmediata tras el hackatón de 48 horas. Estas soluciones abordaron un problema urgente y bien definido, además desde un inicio integraron a los grupos de interés y utilizaron tecnologías sencillas y modulares.

Como en toda crisis, la pandemia evidenció los puntos débiles de las estructuras institucionales. En primera instancia, el complejo sistema de prestaciones sociales del gobierno alemán parecía estar preparado para neutralizar las consecuencias económicas del confinamiento. Si bien las pequeñas y medianas empresas tenían derecho a solicitar subsidios de corto plazo para sus empleados, la Federal Employment Agency (Agencia Federal de Empleo) no estaba lista para la marea de peticiones.

Uno de los equipos participantes en el hackatón pudo detectar este problema, y desarrolló un prototipo de *chatbot* llamado UDO para ayudar a los interesados durante el proceso y tan solo en las primeras semanas del programa de apoyo UDO facilitó el trámite de solicitud de subsidio a más de 3 mil pequeñas y medianas empresas.

La idea de solución antes mencionada redujo significativamente el tiempo requerido durante el proceso, comparado con el consumo de tiempo al hacerlo de manera tradicional, además tuvo influencia en otros servicios de la administración pública y se digitalizaron más procesos. La mayoría de las soluciones que nacieron durante el hackatón rindieron frutos durante y después del programa de apoyo.

Estas soluciones respondían a retos aún más complejos, requerían la participación y coordinación de los diversos grupos de interés además de que utilizaban herramientas digitales más sofisticadas. Por ejemplo, la pandemia puso al descubierto varios puntos débiles en el aparentemente sólido sistema de salud pública.

De esta forma, durante el hackatón varios equipos se pusieron en marcha para desarrollar prototipos de solución sobre cómo detectar rápidamente los espacios disponibles en las unidades de cuidados intensivos, o cómo contar con interfaces digitales

entre los servicios de salud locales y federales para controlar la aparición y evolución de las infecciones.

Durante el proceso facilitador de soluciones se creó una alianza en torno a los problemas de salud originados por la COVID-19, esto sucedió gracias a la creación de comunidades y el contacto directo con los grupos de interés. Estos eventos ayudaron a amplificar sus voces, a navegar a través de la burocracia de la salud pública, eficientizar procesos y redefinir las prioridades del sistema de salud público.

Los caminos fáciles para lograr un impacto son pocos. Crear una coalición y priorizar la acción colectiva sobre la individual podría retrasar el proceso de innovación social, sin embargo, este proceso colectivo amplía la posibilidad de éxito a largo plazo. Establecer y ampliar las relaciones entre los innovadores de un mismo sector y los grupos de interés de las instituciones, ayuda a transformar las prácticas y precipita el cambio en un sistema.

DESAFIANDO LA ILUSIÓN DE LA INCLUSIÓN

Las iniciativas de OSI fomentan la integración de los grupos de interés, quienes a menudo, se les relaciona con dejar al lado o desacelerar del proceso de desarrollo y réplica de las ideas de solución para los retos sociales. No obstante, la integración de un grupo más amplio de participantes no impide que durante el proceso sucedan prácticas de exclusión ya conocidas o algunas nuevas.

Al diseñar una iniciativa de OSI entran en juego ciertas decisiones que pueden dar lugar a formas no intencionadas de exclusión. Durante nuestra investigación, detectamos tres áreas donde pudieran surgir las imparcialidades. No existe una forma óptima para resolver estas cuestiones, pero hemos aprendido que los organizadores pueden llevar a cabo ciertas acciones y así reducir el efecto contraproducente de las mismas.

Tecnología | La convocatoria determina el proceso y los resultados de las iniciativas de OSI. El planteamiento de la tecnología durante la convocatoria determinará quienes se sienten bienvenidos y quienes no, a veces, la tecnología se presenta como un elemento que facilita la búsqueda de soluciones o bien, como un componente fundamental de las mismas.

Este contexto puede causar que los participantes den más importancia a una solución tecnológica, (“construyamos una plataforma”), y así excluir a quienes no son expertos en tecnología, pero que sí conocen el problema. Además, la elección del lugar o espacio para las actividades de interacción resulta importante, esto determina hasta qué punto la tecnología resulta fundamental como parte del enfoque de las iniciativas de OSI.

Cuando un organizador utiliza el hackatón como escenario, hablará directamente a una comunidad de expertos en tecnología, que en Europa es en su mayoría blanca, masculina y menor a 40 años. Una solución a esto es dirigirse intencionadamente a quienes tal vez no responderían a la convocatoria.

El equipo de #UpdateDeutschland intentó mejorar la diversidad al ponerse en contacto con sectores poco representados para invitarlos a ser promotores y difundir el mensaje sobre #UpdateDeutschland en sus redes. Los organizadores se enfocaron en la inclusión y evitaron utilizar el término “hackatón” llamando al evento como un “*sprint* de 48 horas”.

El cambio a un nombre más ambiguo resultó poco atractivo para los programadores. Elegir un formato de trabajo siempre afectará indirectamente sobre quienes decidan participar en él.

Competencia | Crear múltiples ideas y soluciones es parte fundamental del proceso de las iniciativas de OSI. Integrar elementos competitivos, como la elección de los ganadores del hackatón, es un recurso que favorece la motivación y permite a los organizadores demostrar el poder transformador de las soluciones. Aquí, la fuente de sesgo es quien decide o juzga la competencia.

Los responsables de #WirVsVirus designaron al jurado para premiar las 20 mejores contribuciones del hackatón. Sin embargo, el jurado era relativamente homogéneo en cuanto a su formación profesional y origen étnico. En retrospectiva, los organizadores reconocieron estos factores y la importancia de elegir a miembros del jurado de diferentes ámbitos profesionales, etnias y géneros.

El equipo organizador también puede integrar al jurado a aquellas comunidades que se vean directamente afectadas por los desafíos planteados. Por ejemplo, alguna iniciativa de OSI que aborde el tema de las personas sin hogar, puede incluir en el jurado a personas en situación de calle e invitarlas a participar en la toma de decisiones, además de recibir alguna compensación por su servicio.

Otra opción es atenuar el elemento competitivo. Los organizadores de #UpdateDeutschland se abstuvieron de celebrar a los ganadores o bien, de seleccionar las mejores ideas al finalizar el evento *sprint*. Al hacer esto, reforzaron el espíritu de colaboración durante el proceso de OSI, también restaron el interés público por el evento hackatón, ya que los medios de comunicación no pudieron identificar fácilmente las historias de “éxito”.

Los equipos organizadores deben estar conscientes de que el recibir un premio al concluir el hackatón tiene un efecto fuerte y motiva a los equipos a continuar en su viaje de innovación, además ofrece ejemplos de éxito a quienes no resultaron ganadores.

Espacios de interacción | Los enfoques de las iniciativas de OSI se sustentan en la interacción social. Dichas interacciones pueden ocurrir tanto en línea como de manera presencial. Es así que, al recurrir a las reuniones virtuales y utilizar plataformas digitales como Slack, las personas menos familiarizadas con ello, quizá no se sientan motivadas a participar.

En este sentido, es posible que además de no estar familiarizadas con estas herramientas, tampoco cuenten con acceso a internet de alta velocidad, ni dispositivos adecuados. En el futuro las iniciativas de OSI pudieran enfrentar menores obstáculos como estos, ya que la agenda política de muchos países se centra en mejorar las competencias digitales y crear mayor infraestructura.

La división territorial entre las zonas metropolitanas y áreas rurales pudiera ser otra causa de exclusión. Normalmente, los grandes acontecimientos que atraen la atención de los medios de comunicación tienen lugar en Estados Unidos, sobre todo en las metrópolis y ciudades costeras, como Nueva York, Los Ángeles y Washington D.C.

Sin embargo, #WirVsVirus y #UpdateDeutschland son claros ejemplos de que la pandemia COVID-19 nos enseñó a conectar y colaborar en línea, estos eventos también demostraron que es

posible superar las barreras territoriales, ya que los participantes eran de distintas partes de Alemania. Contar con este alcance geográfico habría sido imposible si el hackatón se hubiera llevado a cabo de manera presencial en Berlín.

COMPROMISO COMO EJE DE APOYO

Las iniciativas de OSI no son el remedio de todos los males, y dicho enfoque no resulta efectivo para todos los retos sociales. Organizadores y participantes tendrán distintas perspectivas sobre lo que las iniciativas de OSI pueden y deben lograr, además las expectativas en los resultados pueden ser distintas para los grupos de interés.

Sin embargo, el compromiso de los grupos de interés durante el proceso de iniciativas de OSI es esencial para lograr el éxito. A continuación se describen algunas consideraciones que pueden ayudar a los grupos de interés a tomar decisiones bien informadas sobre la posibilidad de participar en una iniciativa de este tipo.

Para los gobiernos | Las iniciativas de OSI son una invitación para que los ciudadanos y organizaciones de todos los sectores definan y busquen soluciones a los retos sociales. También es una garantía que se valoran las ideas y experiencia de los participantes. OSI es un método con el que los gobiernos pueden despertar el compromiso cívico e impulsar los lazos de solidaridad.

Actualmente, el Gobierno alemán continúa experimentando con iniciativas de enfoque OSI con los objetivos de renovar y hacer crecer el compromiso cívico, poner a prueba nuevas formas de participación política y capacitar a los ciudadanos para involucrarlos en procesos de innovación institucional.

Ahora bien, los gobiernos deberán evitar prometer en falso, así como garantizar un mínimo de apoyo y permitir que las ideas se repliquen dentro del sistema público. Además, aquellas personas que trabajen dentro del gobierno deben comprender que las iniciativas de OSI pueden ser complemento al elaborar y poner en práctica las políticas. Las iniciativas de OSI no sustituyen a una administración pública eficaz.

Para los funcionarios públicos | Las iniciativas de OSI traerán a la luz defectos del sistema burocrático y esta revelación ayudará también a catalizar los procesos de transformación que han sido esperados por mucho tiempo dentro del sector público. Los servidores públicos necesitan estar listos para aceptar el cambio.

Tanto los servidores públicos como sus equipos de trabajo, deberán asegurarse de aceptar las reformas que han sido desarrolladas en conjunto por los ciudadanos y organizaciones. Evitar la resistencia al cambio resulta más fácil cuando se muestran ejemplos de cómo han funcionado dichas colaboraciones anteriormente. Además, las expectativas de rapidez para conseguir resultados tangibles deben tomar en cuenta que los ciudadanos innovadores actúan a ritmos distintos.

Para los patrocinadores | Las iniciativas de OSI resultan atractivas para abordar retos complejos o inesperados, sin embargo, requieren que los organismos de financiamiento y fundaciones se alejen un tanto de los modelos estrictos o planes estratégicos de observación para evaluar el éxito de las iniciativas de OSI.

Evaluar anticipadamente perjudica el desarrollo de un proyecto de OSI. Los patrocinadores deben invertir en la evaluación y considerarlo como un instrumento de aprendizaje, más que un gasto contable. Deben evaluar cuidadosamente si utilizar un enfoque de acción colectiva beneficia el desarrollo y réplica de las soluciones.

La efectividad de los procesos de las iniciativas de OSI puede verse afectada si los patrocinadores toman un poco de control. También deben preguntarse si pueden confiar de tal modo en los organizadores y en los participantes para dirigir todo el proceso. Deberán considerar también si están dispuestos a aceptar resultados distintos pero igual de valiosos para la sociedad.

Para los participantes | El enfoque de las iniciativas OSI requiere un serio compromiso de tiempo y recursos. Los participantes aprenderán sobre distintas áreas, pero también se deben comprometer a conseguir resultados en un reto que quizá no sea el suyo. Si los participantes se centran únicamente en las soluciones individuales en lugar de trabajar en conjunto, puede que no se produzca un resultado duradero al tomar en cuenta la capacidad de los grupos de interés para replicar la solución. Entonces los participantes deberán preguntarse si están comprometidos con el proceso colaborativo.

Para los organizadores | Las iniciativas de OSI liberan el proceso de innovación y permiten mayor participación. Sin embargo, tener apertura y mayor participación no necesariamente hacen que la innovación social sea más inclusiva. El sesgo está presente desde su diseño y en las decisiones de estructuración de procesos y eventos, que a su vez reproducen nuevas fuentes de exclusión.

Los organizadores deberán incluir procesos continuos de retroalimentación y asegurarse así de abordar rápidamente cualquier situación que demuestre signos de exclusión.

Las iniciativas de OSI cuentan con un enfoque prometedor que fomenta la acción colectiva y el aprovechamiento de las tecnologías digitales para enfrentar los grandes retos sociales. Es necesario continuar experimentando para entender en qué casos y de qué forma funcionan las iniciativas OSI, ejemplos como #WirVsVirus y #UpdateDeutschland demuestran el potencial de estas iniciativas. ■

Notas

- 1 Véase Satish Nambisan, "Platforms for Collaboration," *Stanford Social Innovation Review*, vol. 7, no. 3, 2009, y John Kania y Mark Kramer, "Collective Impact," *Stanford Social Innovation Review*, vol. 9, no. 1, 2011.
- 2 Tara McGuinness and Anne-Marie Slaughter, "The New Practice of Public Problem Solving," *Stanford Social Innovation Review*, vol. 17, no. 2, 2019.
- 3 Christian Seelos y Johanna Mair, "When Innovation Goes Wrong," *Stanford Social Innovation Review*, vol. 14, no. 4, 2016.
- 4 Anita M. McGahan et al., "Tackling Societal Challenges with Open Innovation," *California Management Review*, vol. 63, no. 2, 2021.
- 5 Andrew King y Karim R. Lakhani, "Open Innovation to Identify the Best Ideas," *MIT Sloan Management Review*, vol. 55, no. 1, 2013.
- 6 Hay varias versiones de lo que se conoce como la Ley de Joy. La primera cita se encuentra en Brent Schlender, "Whose Internet Is It, Anyway?" *Fortune*, vol. 132, no. 12, 1995.
- 7 Véase Open Government Partnership: www.opengovpartnership.org.
- 8 Anjali Sastry y Kara Penn, "Why Hackathons Are Bad for Innovation," *Fast Company*, December 1, 2015.
- 9 Christian Bason, "Design-Led Innovation in Government," *Stanford Social Innovation Review*, vol. 11, no. 2, 2013.



Los economistas se han obsesionado con la cuestión de las externalidades negativas, pero los acuerdos comerciales también pueden generar externalidades positivas. Deberíamos pensar cómo utilizarlas para el bien público.

El problema del beneficio social

FRANK NAGLE

ILUSTRACIÓN DE MICHAEL WARASKA

TRADUCCIÓN DE LAURA MORALES

Los economistas utilizan el término “externalidades” para aquellos casos en que las acciones de un agente impactan a otros u otras sin su permiso o su consentimiento. Las externalidades pueden ser positivas o negativas, dependiendo de si el impacto impone un costo o un beneficio para los afectados y las afectadas. Por ejemplo, si una persona contamina la fuente de agua de otra persona sin su consentimiento, el afectado o la afectada experimenta una externalidad negativa. Pero si una persona planta muchos árboles y mejora la calidad del aire de otra persona sin su permiso, la persona beneficiada experimenta una externalidad positiva.

Los economistas han especulado sobre diversas formas de abordar las externalidades de manera que quien las genere “internalice” los costos o beneficios generados, incluyendo los impuestos, la regulación y las negociaciones directas entre las partes involucradas. Por ejemplo, el gobierno podría imponer un impuesto por contaminación o una norma que hiciera que quien contamina pague por el impacto negativo en la fuente de agua (y así internalizarse la externalidad negativa). O, en el caso de plantar árboles, al sembrador se le podría pagar directamente para plantar más árboles (y entonces internalizaría la externalidad positiva).

Los políticos se han esforzado en reducir las externalidades negativas, pero han prestado muy poca atención a fomentar las externalidades positivas. Es muy probable que esta discrepancia se haya dado por diferentes razones, aunque se destacan dos. Primero, la gente prefiere evitar la pérdida que obtener ganancias

equiparables debido a lo que los economistas del comportamiento Amos Tversky y Daniel Kahneman llaman “aversión a la pérdida”: la ansiedad que siento ante la posibilidad de perder \$10 tiene más peso que la felicidad que puedo sentir al anticipar ganar \$10. Similarmente, la pérdida que siento si mi agua se contamina es más grande que la ganancia que puedo prever en un incremento equiparable en la calidad de mi agua. Es por ello que el reducir las externalidades negativas llama más la atención que el fomentar las positivas. Segundo y, relacionado con lo anterior, generalmente es más fácil fijar un precio para una pérdida que para una ganancia. Si mi agua se vuelve imposible de beber, mi pérdida es el costo de limpiar el agua o de conseguir agua de otro lado; pero si mi agua se vuelve más limpia (y ya era potable), no queda muy claro cómo puedo ponerle un precio a esa mejora.

Cualesquiera que sean las razones, los economistas, los gobiernos y los individuos se han enfocado en reducir las externalidades negativas a expensas de fomentar las externalidades positivas. Sin duda alguna, enfocarse en abordar las externalidades negativas (dentro de muchas otras contribuciones importantes) ayudó a Ronald Coase a ganar el Premio Nobel de Economía en 1991. En su influyente artículo, “The Problem of Social Cost” (“El Problema del Costo Social”, 1960), Coase analizaba cómo las ineficiencias en el mercado pueden llevar a una sobreoferta de externalidades negativas, incluyendo la sobreexplotación de recursos naturales y la contaminación del aire, ruido, etcétera. El economista argumentaba a favor de un aumento de soluciones basadas en el mercado (en lugar de intervenciones gubernamentales) dentro de diferentes contextos.

Sin embargo, el potencial de las externalidades positivas no fue suficientemente explorado por Coase y han languidecido en la ortodoxia económica. Sin embargo, en este contexto, sigue existiendo un problema similar al dilema de Coase de 1960: el problema del beneficio social. Las ineficiencias en el mercado llevan a una falta



de externalidades positivas relacionadas con el bien común. A continuación, trato de rectificar este abandono al tomar en cuenta el reverso del argumento de Coase y cómo éste brinda mayor peso a las demandas de una mayor acción colectiva y al apoyo de diversas innovaciones sociales que ayuden a abordar los desafíos globales.

SUBSIDIOS PIGOUVIANOS

Para entender mejor el problema del beneficio social, tomemos en cuenta una pequeña parte de la historia del pensamiento económico sobre este tema. El análisis que realizó Coase —y que le valió ganar el Nobel— se basó en los argumentos de Henry Sidgwick, Alfred Marshall y Arthur Pigou, a los que refutó. Estos economistas habían abordado en su trabajo las externalidades positivas y negativas. El año 2020 marcó el aniversario número cien del libro de Pigou titulado *La Economía del Bienestar*, en el cual formalizó el concepto de externalidades y argumentó a favor de la implementación de lo que ha llegado a conocerse como el impuesto Pigouviano, a través del cual el gobierno impone un impuesto a quienes generan externalidades negativas y utiliza las ganancias para compensar los impactos negativos sobre el público en general. Tales impuestos tienen el respaldo de una larga lista de economistas: un grupo que el economista Greg Mankiw de la Universidad de Harvard ha llamado el Club Pigou.

En un ejemplo clásico del impuesto Pigouviano, los gobiernos imponen impuestos de carbono a los emisores de gases de efecto invernadero, y utilizan esos ingresos fiscales para compensar los impactos del calentamiento global (mientras que al mismo tiempo reducen las emisiones de bióxido de carbono al subir el costo para los productores). Este tipo de impuestos obligan a las partes que están generando la externalidad negativa (por ejemplo, el bióxido de carbono) a internalizar al menos algunos de los costos que previamente toda la sociedad había pagado. El trabajo de Coase argumenta que tales impuestos (u otros tipos de intervenciones gubernamentales), son innecesarios si ambas partes (en este caso el emisor de gases tipo invernadero, y quienes son impactados por el calentamiento global) pueden negociar directamente y llegan a un acuerdo para que uno compense al otro directamente. Por supuesto, tal arreglo se complica por el simple hecho de que quien contamina es una entidad, y quienes son afectados negativamente son un número considerable de personas diseminadas. Los costos asociados a la transacción de esta negociación directa son económicamente prohibitivos en la mayoría de los casos (un punto que Coase reconoció). Es por ello que han surgido soluciones que no están basadas en el mercado.

La importancia de tratar, y también de desalentar, los impactos no internalizados de las externalidades negativas, ya sea a través de impuestos, regulaciones o negociaciones directas, se ha convertido en un tema de debate en economía y política pública desde hace tiempo. Sin embargo, las oportunidades potenciales de alentar las externalidades positivas es un tema que con frecuencia se ha ignorado, por las razones anteriormente mencionadas. Particularmente, los sistemas que existen para ayudar a que las empresas u organizaciones obtengan algunos de los beneficios de las externalidades positivas (que a su vez incrementarían los incentivos para crear dichas externalidades) han sido limitados. Los economistas con frecuencia se refieren a tales beneficios como subsidios Pigou-

FRANK NAGLE es un profesor asistente en la Universidad de negocios Harvard y es también codirector de la HBS/Linux Foundation Core Infrastructure Initiative. Su trabajo estudia cómo las empresas pueden colaborar con

las comunidades y los competidores para obtener beneficios mutuos. Antes de estar en la academia, trabajó en la ciberseguridad por casi una década.

vianos (comparados con los impuestos Pigouvianos). Los créditos para compensar por las emisiones de carbono son un ejemplo común. Si una compañía maderera planta un bosque para poder talar madera en el futuro, no le es posible cosechar (directamente) los beneficios adicionales de la captación de carbono que el bosque le brinda a la sociedad. Por lo tanto, los créditos para compensar por las emisiones de carbono permiten que la empresa maderera obtenga un valor adicional de la externalidad positiva que genera al plantar árboles. En lugar de reducir sus niveles de contaminación, una empresa contaminante puede pagarle a la empresa maderera para compensar por su contaminación, alentando a la compañía maderera a plantar más árboles, y así se genera un círculo virtuoso.

El sistema de crédito para compensar por las emisiones de carbono ha derivado en innovaciones sociales que permiten tanto a las organizaciones como a las personas contribuir con acciones colectivas para reducir el calentamiento global. Por ejemplo, Nexleaf Analytics, una organización sin fines de lucro, creó un dispositivo que permite monitorear las emisiones reducidas de carbono negro cuando las personas en India cambian las estufas tradicionales por modelos más modernos. Este monitoreo preciso permite que las personas reciban pagos a través del sistema de crédito de carbono, y lleva a ganancias monetarias directas generadas por cambios de conducta individuales que generan externalidades positivas.

Los ejemplos de la madera y del crédito de carbono nos muestran cómo podemos incentivar a las personas o a las empresas, pero el tema se vuelve más complicado cuando pensamos en la necesidad de tener acciones conjuntas, de colaboración, para resolver tales problemas. Veamos el ejemplo de Coase sobre las reses de un ganadero que se desvían hacia las tierras de un granjero y se comen su cosecha: una externalidad negativa generada por el ganadero y padecida por el granjero. Podemos utilizar ese mismo ejemplo para ilustrar el problema del beneficio social a través de la acción colectiva. Digamos que el granjero está pensando en comprar tecnología que ayudará a tener más lluvia en el área, por lo que se tendrían mejores cosechas para el granjero y mejores pastos para el ganadero. Si el costo de la tecnología es mayor que el beneficio que el granjero va a tener, entonces el granjero no va a invertir. Pero si el costo es menor que el beneficio agregado que van a recibir tanto el granjero como el ganadero, le conviene al ganadero pagarle al granjero (para ayudar al granjero a internalizar la externalidad positiva) o a que ambos colaboren y compren la tecnología conjuntamente (aunque la coordinación de esta compra pueda tener costos por la transacción, y entonces es posible que la compra no se efectúe).

EJEMPLOS DE BENEFICIOS NO REALIZADOS

Este simple ejemplo nos ayuda a ilustrar el problema. Podemos tomar diferentes ejemplos de la vida real para ver cómo el problema del beneficio social se manifiesta a través de diferentes contextos

y diferentes dominios. Como nos podremos dar cuenta, muchos problemas sociales que requieren de la acción colectiva para su solución, no se atienden debido a la falta de capacidad de las empresas y las personas para beneficiarse de las externalidades positivas.

Vacunación contra el COVID-19 | La vacunación brinda dos beneficios. Primero, la persona que recibe la vacuna se beneficia directamente con una probabilidad drásticamente reducida de contraer la enfermedad. Segundo, las inyecciones generan beneficios indirectos (externalidades positivas) a la sociedad, como costos más bajos de cuidados de la salud (en general, el costo por la aplicación de la vacuna es mucho menor que el costo de ser tratado en un hospital por una enfermedad grave) y una menor probabilidad de transmitir la enfermedad. Es muy difícil que alguna persona se beneficie directamente de forma tangible de estos beneficios secundarios. Por lo tanto, el análisis que hace una persona sobre el costo y beneficio de vacunarse no toma en cuenta los beneficios a la sociedad.

Esta dinámica genera problemas para enfermedades como el COVID-19, en la que uno puede estar infectado sin tener síntomas graves, y puede tomar medidas que limiten la probabilidad de contagiarse de la enfermedad, tales como el aislamiento y el distanciamiento social. Si uno piensa que no tendrá síntomas graves y no ve las medidas de prevención como algo oneroso, los beneficios directos de tener la vacuna son muy bajos para uno. Adicionalmente, dada la novedad de la tecnología mRNA detrás de las primeras vacunas de COVID-19, y la falta de pruebas de dichas vacunas a largo plazo, las personas ven mayor riesgo en ponerse la vacuna que en los beneficios que pueden tener. Tales cálculos explican potencialmente la razón por la cual más de una cuarta parte del público de Estados Unidos reporta que probable o definitivamente no se pondrían la vacuna, de acuerdo con una encuesta realizada por la Kaiser Family Foundation (Fundación de la familia Kaiser).

Sin embargo, tales cálculos personales no consideran la externalidad positiva para el resto de la población (por ejemplo, los costos reducidos del cuidado de la salud), ya que ningún individuo que se vacuna obtiene este beneficio de forma directa. Esta discrepancia llevó a varios observadores, como Robert Litan, quien es investigador sénior del Programa de Estudios Económicos de Brookings, a proponer, mucho antes de que la vacuna estuviera disponible, que se les pagara a las personas que se vacunaran. Este pago (como el crédito para compensar por las emisiones de carbón) permite que las personas se beneficien por una parte de la externalidad positiva, y de esta forma se aborda el problema del beneficio social en este contexto. En los Estados Unidos, muchas personas a cargo de elaborar las políticas se resistían en un inicio a la idea del pago, argumentando que era innecesario y que incluso podría ser contraproducente. Sin embargo, conforme se tenía mayor cantidad de vacunas y las personas se mostraban indecisas sobre si vacunarse, numerosos estados pagaron directamente a aquellos que inicialmente se rehusaron a vacunar, los registraron en una lotería con grandes premios en efectivo, u ofrecieron otros incentivos (tales como cerveza gratis y permisos para pescar). Aún más, algunas empresas —Target, Trader Joe’s y Dollar General— pagan a sus empleados para que se vacunen.

Ciberseguridad | El cibercrimen tiene un costo de mil millones de dólares al año en el mundo, o un poco más del 1 por ciento del PIB global, de acuerdo con un reporte de McAfee (2020).¹ Aunque a las empresas les es difícil prevenir que un atacante extremadamente decidido penetre a una red, pueden utilizar numerosos niveles de protección para limitar tanto los riesgos de una intromisión como de los daños potenciales si esto ocurre. Para complicar más las cosas, los atacantes frecuentemente violan diferentes sistemas antes de llegar a su objetivo final. Por ejemplo, un cibercriminal que está en Rusia puede penetrar a una computadora en la India, y después utilizar esa computadora para penetrar a otra computadora en los Estados Unidos, y después utilizar esa otra computadora para atacar a la compañía que era su objetivo real, la cual también está en los Estados Unidos. Aunque el cibercriminal podría atacar directamente a su objetivo, el utilizar estos “puntos de salto” (“hop points”) hace más difícil poder rastrearlo, por lo que es menos probable que se atrape al criminal y que rinda cuentas por sus acciones.

La habilidad para perpetrar estos ataques en cadena se debe parcialmente al problema del beneficio social. Si la empresa dueña de la computadora en India hubiera invertido más en ciberseguridad, al cibercriminal le hubiera sido más difícil ocultar su verdadera identidad por lo que hubiera sido más fácil atraparlo; a su vez, los probables ataques a futuro de ese mismo atacante podrían haberse prevenido. Así pues, las empresas no invierten lo suficiente en ciberseguridad ya que solo invierten en un nivel que les permita tener beneficios directos de bajar la probabilidad de que su organización sea vulnerable a tales intromisiones. No captan la externalidad positiva de incrementar la dificultad para que los cibercriminales puedan utilizar sus computadoras como puntos de salto (“hop-points”) para atacar otros sistemas.

Educación | Las inversiones en educación son otro ejemplo de un problema de beneficio social. La investigación ha demostrado que si una persona invierte en educación superior, no solamente recibe un beneficio individual, sino que contribuye con una externalidad positiva al incrementar sueldos para otras personas en su ciudad, aún si esas personas no asistieron a la universidad.² Sin embargo, la persona que realiza esta inversión no se beneficia de manera directa de esta recompensa adicional. Por lo tanto, en general las personas no invierten lo suficiente en educación ya que no se pueden apropiarse de los beneficios en su totalidad. Esta dinámica ha llevado a que algunos estados y que algunos países brinden educación universitaria gratis (o prácticamente gratis) para que las personas puedan tener algunos de los beneficios sociales de la inversión en educación superior.

Recursos Naturales | La selva tropical del Amazonas ha sido llamada “el pulmón del planeta” ya que produce una gran cantidad de oxígeno y también captura una gran cantidad de bióxido de carbono. Además, representa a más de la mitad de las selvas tropicales del mundo y sostiene a más de la mitad de las especies de plantas y animales del planeta. Por ende, el mundo entero tiene un incentivo en ver al Amazonas florecer”. Aproximadamente, entre el 60 y 65 por ciento del Amazonas se encuentra en —y es controlado por— Brasil. Recientemente, el gobierno de Brasil ha estado tratando de apoyar a las industrias locales e incrementar sus propias ganancias al permitir que mayores extensiones del Amazonas sean desbrozadas para obtener madera, y para practicar la

agricultura y ganadería. Aquí se avecina el problema del beneficio social: el mundo se benefició de la protección precedente que se le dio al Amazonas, pero Brasil no pudo beneficiarse directamente de estos efectos secundarios.

Además, en agosto de 2019 más de 26,000 incendios forestales amenazaron con la destrucción de áreas extensas del Amazonas. Dada la importancia de la región en el mundo, varios países ofrecieron brindar apoyo económico a Brasil para combatir dichos incendios. Sin embargo, al existir una preocupación de potenciales compromisos ligados a estos apoyos financieros, Brasil rechazó un porcentaje alto del dinero ofrecido, por lo cual se limitó su capacidad para combatir los incendios.

UNA SOLUCIÓN: SOFTWARE LIBRE Y DE CÓDIGO ABIERTO

Ahora que ya hemos revisado algunos ejemplos del problema del beneficio social, veamos ahora un caso en donde los participantes han encontrado una solución efectiva: el *software* libre y de código abierto (FOSS, por sus siglas en inglés). Un concepto que fue formalizado en los años ochenta, el FOSS ahora está difundido en la economía digital y se puede encontrar en todo, desde teléfonos celulares hasta automóviles y refrigeradores. En el modelo de producción tradicional y centralizado, una empresa contrata a los empleados y les paga para crear un producto sobre el cual retiene los derechos de propiedad intelectual. El modelo de FOSS, por el contrario, adopta un modelo de producción distribuido en el que los usuarios de un *software* colaboran para crearlo y mejorarlo, cuyo código se difunde públicamente y, generalmente, es gratis.

Aunque muchos usuarios que contribuyen son voluntarios, algunas empresas pagan a sus empleados para que contribuyan al FOSS, aún si su competencia puede después utilizar el *software* sin costo alguno. Sin embargo, no se obliga a nadie para que contribuya con el FOSS y lo utilice, lo que potencialmente genera una conducta de parasitismo.

Muchos analistas consideran que el FOSS es crítico para la innovación social y han enfatizado este punto dentro de las páginas de esta revista.³ Además, en muchas áreas, incluyendo el *big data*, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial, se depende más del FOSS que de su homólogo de acceso cerrado. Además, se cree que un 75 por ciento de los códigos base de las empresas son FOSS, de acuerdo con un reporte de Synopsys del 2021. A pesar de que este *software* no siempre es gratis, no cuenta con protecciones de propiedad intelectual que impidan a que otros tengan acceso al código original del *software* (de ahí el dicho “Libre como en la libertad de expresión, pero no como en cerveza gratis”); aunque no sea totalmente de esa forma, ya que una licencia de acceso libre indica la manera en que se puede modificar el código, y si puede o no utilizarse con fines comerciales. El avance del FOSS se ha facilitado y acelerado con la creación de plataformas de *hosting* como SourceForge, GitHub y GitLab, las cuales permiten producir y compartir el código del FOSS. Dichas plataformas liberan a los programadores de tener que encargarse del *hosting* del *software*, de su distribución y de otras actividades asociadas para poder enfocarse en la codificación.

El ecosistema del FOSS permite a los *developers* (tanto personas como empresas) resolver el problema del beneficio social de diferentes formas.

En la última década he estudiado este fenómeno en colaboración con otras personas y organizaciones, incluyendo el Laboratorio de Innovación Científica en Harvard (LISH), y la Fundación Linux. Encontramos que una de las razones más comunes por las cuales un *developer* contribuye con FOSS es que necesita un elemento especial que no existe en la actualidad.⁴ Por lo tanto, al escribir este código, obtiene un beneficio directo al mismo tiempo que crea una externalidad positiva: cualquier persona puede tener acceso a este elemento, sin ningún costo (o a un costo muy bajo). El problema del beneficio social podría surgir en este contexto si los *developers* que contribuyen al código no tuvieran manera de obtener algún beneficio de esta externalidad. Sin embargo, el hecho de que tengan diferentes formas de conseguirlo limita el problema del beneficio social en el contexto del FOSS.

Para empezar, cuando los *developers* contribuyen con un código FOSS, generalmente no están iniciando un programa completo desde cero, sino que toman como base el código FOSS que otros han escrito. Por ejemplo, piensen en un *developer* del Internet de las Cosas (IdC) que necesite escribir un *software* que monitoree la temperatura de un refrigerador y que después envíe alertas a través de internet cuando la temperatura salga de cierto rango. Sin FOSS, el *developer* necesitaría primero escribir un sistema operativo que permitiera tener ciertas funciones (entrada y salida, conectar a internet, etc.) y entonces podría crear la función particular que monitoreara la temperatura y enviara alertas.

Sin embargo, con el FOSS, el *developer* puede utilizar los sistemas operativos del IdC, así que lo único que necesita crear es la función en sí. Por lo tanto, al utilizar el FOSS y añadir una función, el *developer* ha ahorrado muchísimo tiempo y ya está captando la externalidad positiva de los esfuerzos de otros.

Quizá una manera más concreta a través de la cual el FOSS aborda el problema del beneficio social es a través del mantenimiento. Si el *developer* decide crear una función de acceso libre y otros *developers* adoptan la función, entonces, conforme crece la comunidad, otras personas pueden ayudar a dar mantenimiento al *software*, resolver errores de programación y añadir más funciones. De esta manera, el *developer* inicial se beneficia de la externalidad positiva a través de los costos de mantenimiento reducidos: si se hubiera mantenido el *software* con un acceso cerrado, tendrían que haber hecho el mantenimiento ellos mismos. Pero no todos los usuarios del FOSS retribuyen con sus contribuciones, así es que si ningún usuario de un proyecto en particular del FOSS ayuda con el mantenimiento (aún si es ampliamente utilizado), esa responsabilidad puede recaer totalmente en su creador.

Durante la última década, las empresas y otras organizaciones han contribuido más directamente con el FOSS. Aunque parece que a primera vista no es muy recomendable que una empresa pague a sus *developers* para que escriban códigos que su competencia podrá usar gratis, cada vez más empresas están justamente haciendo eso. Podríamos esperar que el problema del beneficio social debilitara esta tendencia: las empresas no pueden captar la externalidad positiva directamente, y podrían dañar su capacidad de competir, ya que sus competidores podrían usar el mismo código.

Sin embargo, mi investigación ha demostrado que las empresas que tanto utilizan como contribuyen al FOSS, tienen mayores ganancias de productividad al utilizarlo que sus colegas parásitos

que únicamente utilizan el FOSS sin hacer ninguna contribución.⁵ Quienes participan en todo se benefician del aprendizaje que resulta de contribuir. De manera importante, este aprendizaje aporta más a los contribuyentes nuevos, quienes tienen más que aprender. Además, otras investigaciones han mostrado que las empresas que contratan a usuarios con experiencia (cuyo potencial de aprendizaje puede ser limitado) y que contribuyen con FOSS en niveles más elevados (al manejar y mantener proyectos) pueden impulsar proyectos en direcciones favorables, permitiendo que las empresas capturen algunas de las externalidades positivas.⁶

Mi investigación ha encontrado efectos similares a nivel nacional. Cuando un país promueve el uso del FOSS, los ciudadanos contribuyen al FOSS en grandes cantidades, creando amplias externalidades positivas para el mundo.⁷

Sin embargo, el país es capaz también de captar parcialmente un valor de estas externalidades a través de actividades orientadas a la tecnología, *startups* tecnológicas y el uso del FOSS en las empresas, lo cual genera incrementos de productividad para algunas de ellas.⁸ Estos beneficios adicionales no los obtienen los países que no aumentan sus contribuciones al FOSS.

Adicionalmente, a nivel individual, empresarial, organizacional y nacional, el FOSS permite la creación de un bien común al mismo tiempo que permite al contribuyente captar tanto un beneficio directo como parte de las externalidades positivas que se generan al mismo tiempo. Esta promesa genera un incentivo más sólido para las partes que contribuyen con FOSS, ya que saben que obtendrán un mayor beneficio que la simple ganancia directa de crear una función que necesitaban. A su vez, esta dinámica genera un círculo virtuoso que promueve la creación continua de más y mejores FOSS.

GENERALIZANDO UNA SOLUCIÓN

Podemos aprender mucho sobre cómo alentar la creación de bienes y servicios que generan beneficios sociales a través de los diferentes ejemplos que hemos analizado. Especialmente, hay cuatro factores que son cruciales para resolver el problema del beneficio social: 1) alinear los incentivos, 2) reducir los costos de participación, 3) construir una plataforma compartida, y 4) limitar el poder de los porteros que controlan el acceso. Vamos a analizarlos de uno en uno y la manera en que cada uno de ellos puede brindar diferentes perspectivas al problema del beneficio social en otras áreas.

Alinear los incentivos | El principal impulsor del problema del beneficio social es que las partes no pueden internalizar fácilmente las externalidades positivas. Por lo tanto, un rumbo natural es alinear los incentivos para facilitar la internalización. Ya estamos viendo que se están haciendo intentos para hacerlo justo de esta manera. Por ejemplo, el objetivo antes mencionado de combinar los límites de emisión de carbono con los créditos para compensar por las emisiones de carbono alinea los incentivos tanto de los emisores de carbono como de los captadores del mismo de tal manera que estos últimos (quienes están llevando a cabo la conducta en favor de la sociedad al crear las externalidades positivas) puedan captar las externalidades positivas que ellos ayudan a generar. De esta misma forma, las propuestas para recompensar a las personas que se vacunen contra el COVID-19 intentan alinear los incentivos de la gente con aquellos

de la comunidad al permitir que las personas capturen algunas de las externalidades positivas que ellos generan al vacunarse. Vemos una táctica similar con las licencias de FOSS, que permiten a los contribuyentes de un proyecto de FOSS determinar si el proyecto puede ser integrado a un *software* de acceso cerrado o no. Adicionalmente, los contribuyentes nuevos pueden internalizar las externalidades positivas al conocer más sobre el *software* a través de contribuyentes con experiencia, mientras que los contribuyentes con experiencia pueden internalizar las externalidades al llevar el proyecto en una dirección que los beneficie tanto a ellos como a sus empleadores.

Reducir los costos de participación | Si cada decisión de hacer algo que beneficie a la colectividad se basara en un cálculo de costo-beneficio, entonces el segundo factor que seguiría aumentando los beneficios del participante sería reducir los costos de participación, especialmente los costos de transacción que generan fricción en el sistema. Para resolver parcialmente el problema anteriormente mencionado del beneficio social asociado a la educación superior, se ha propuesto que la universidad (o al menos los centros de formación profesional: los *community college*) sea gratis, o que se cancelen las deudas de los alumnos. Si bien ambas tácticas pudieran tener el efecto deseado, también sería útil pensar en cómo reorientar el sistema para reducir más los costos de oportunidad y los costos de transacción. Aunque a muchas personas les gustaría asistir a la universidad, los costos monetarios directos no son el único factor que les impide hacerlo. La necesidad de no trabajar en un empleo de jornada completa para invertir cuatro años en ser un estudiante de tiempo completo puede ser prohibitivo, por lo cual se deben de promover diferentes alternativas (las cuales existen) a una carrera tradicional de cuatro años de estudio, y deberían desalentarse las percepciones sociales que consideran a esas metodologías alternas de obtener educación como de menor calidad.

Reducir costos es crítico para disminuir las barreras de entrada para contribuir al FOSS, lo cual ayuda al crecimiento del ecosistema y su capacidad de superar el problema del beneficio social. Por ejemplo, los participantes nuevos pueden contribuir de otras formas en vez de escribir código, incluyendo: identificar errores de programación en el *software*, sugerir nuevas funciones y escribir la documentación adjunta al programa. Todas estas actividades permiten que las personas con menos experiencia contribuyan con un menor costo, y que con el tiempo aprendan a realizar otro tipo de contribuciones.

Construir una Plataforma compartida | Si fuera posible construir una plataforma que permita que otros contribuyan de una forma más fácil a la creación de bienes con externalidades positivas, entonces no solamente se reducen las barreras de entrada, sino que la efectividad global del esfuerzo se beneficiaría también de la sabiduría de las masas y de un mayor involucramiento de una mayor variedad de participantes. En el ejemplo sobre la ciberseguridad, las organizaciones llamadas centros de análisis y de intercambio de información (ISAC por sus siglas en inglés) fueron establecidas en los Estados Unidos a finales de los noventa como resultado de una directriz presidencial. Las ISAC ayudan a abordar el problema del beneficio social al permitir que las empresas de la misma rama puedan compartir información relacionada con los ciberataques para que todas puedan beneficiarse de lo que han aprendido de manera individual, y puedan reducir la probabilidad de que los responsables

de los ciberataques tuvieran éxito. A pesar de que las ISAC no resuelven el problema por completo, estas plataformas permiten a los competidores y a las empresas que anteriormente se encontraban aisladas ser más efectivos en áreas tan extensas como lo son los servicios financieros, la infraestructura electoral y la aviación. El crear una arena de este tipo permite a los competidores colaborar en el área central mientras se compite en la periferia, un tema que es recurrente en gran parte de mi investigación.

Otro ejemplo de mi investigación sobre las plataformas compartidas se deriva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la agencia de las Naciones Unidas con la tarea de abordar diversos retos en una escala mundial, incluyendo la pobreza, el hambre y el agua limpia. En los últimos años, el PNUD ha aumentado sus esfuerzos para crear soluciones innovadoras locales para estos problemas. Sin embargo, después de realizar esfuerzos locales de ensayo y error completamente desarrollados, la agencia tuvo gran éxito al desarrollar los Laboratorios de Aceleración del PNUD, una red bien conectada de pequeños equipos en 90 países, con solo 3 personas por país. Nuestra investigación ha demostrado que la plataforma construida por el PNUD permite a estos pequeños laboratorios así distribuidos identificar esfuerzos locales alrededor del mundo, y a compartirlos con otros países que puedan beneficiarse de una solución parecida, y de esta forma permitir que la externalidad positiva sea aprovechada. Han tenido mucho éxito con programas tan diferentes como el limitar la escasez de alimentos en Zimbabwe, abordar el despoblamiento en Serbia y en Bosnia y Herzegovina, así como con la reducción de los residuos plásticos en Vietnam.

En el mundo del FOSS, la creación de plataformas como SourceForge, GitHub y GitLab ha reducido los costos para participar y brindado una ubicación centralizada para los esfuerzos descentralizados de diferentes comunidades de FOSS. Estas plataformas proveen un entorno de *hosting*, información sobre permisos, y otras herramientas para ayudar a que los proyectos de FOSS puedan ser puestos en marcha rápidamente. También facilitan que la gente pueda encontrar proyectos de FOSS que otros han empezado para que no se dupliquen esfuerzos.

Finalmente, una advertencia sobre este tema: las investigaciones han demostrado que para algunas organizaciones no intentar resolver el problema por sí mismas y, en cambio, enfocarse en activar el beneficio social y la creación de la solución a través de otros, puede generar tensiones internas si están acostumbradas a ser quienes resuelven el problema.¹⁰ Esto puede desafiar las identidades de las personas que han dedicado sus vidas a tratar de resolver el problema por sí mismas. Por lo tanto, esta transición debe ser manejada con cuidado.

Limitar el poder de los porteros que controlan el acceso | En el contexto de la selva tropical del Amazonas, queda claro que un solo portero vigila este recurso natural tan crítico: a saber, el presidente de Brasil, Jair Bolsonaro. Por ende, a pesar de la importancia que tiene el Amazonas para la biósfera mundial, los foresteros no tienen poder de decidir sobre cómo se debe gobernar (por ejemplo, cómo se puede desbrozar, cómo se deben atacar los incendios forestales, etc.). A pesar de que tiene sentido respetar la soberanía nacional, ya que la mayor parte del Amazonas se encuentra dentro del territorio de Brasil, se han desarrollado otros

modelos para gobernar recursos naturales de importancia mundial. Por ejemplo, el Tratado Antártico, ratificado en 1961, volvió accesible al continente congelado a cualquiera con propósitos de investigación, y prohibió la actividad militar. Por lo tanto, este recurso es gobernado por un tratado entre diversas naciones y no tiene un solo portero.

El problema de los porteros que controlan el acceso se ha presentado también en el ecosistema del FOSS. Quizá el ejemplo más conocido es el caso del *left-pad*, un código de FOSS de 11 líneas que era utilizado ampliamente en internet para añadir caracteres de relleno al inicio de una línea de texto. Debido a una disputa legal con una empresa de *hosting* de FOSS, el creador del *left-pad* decidió eliminarlo. Aunque era un código muy simple que cualquiera pudiera haber escrito por sí mismo, era más fácil que la gente utilizara una línea de código para integrar el *left-pad* al suyo. Sin embargo, una vez que fue eliminado, todas las páginas web en el mundo que lo utilizaban se cayeron. Como resultado de esta experiencia, los usuarios de FOSS han discutido sobre diversos métodos para permitir que el código de FOSS exista de forma permanente, de tal manera que una persona (incluyendo su creador) no pueda eliminarlo.

ADONDE VAMOS AHORA

A pesar de que el problema del beneficio social no es nuevo, su importancia ha crecido en medio de un número de retos a escala social que el mundo enfrenta. Afortunadamente, tenemos muchos ejemplos de soluciones (o al menos soluciones parciales) que han llevado a un aumento en las externalidades positivas en diferentes áreas.

Al considerar lo que se puede generalizar sobre estas soluciones, las organizaciones de innovación social pueden promover actividades que generen externalidades positivas que lleven a un mayor beneficio social. Conjuntamente, ya sea como individuos, empresas, organizaciones sin fines de lucro, o gobiernos, podremos resolver el problema del beneficio social y abordar mejor los retos globales actuales y del futuro ■

Notas

- 1 Zhanna Malekos Smith and Eugenia Lostri, *The Hidden Costs of Cybercrime*, San Jose, California: McAfee, 2020.
- 2 Enrico Moretti, "Estimating the Social Return to Higher Education: Evidence from Longitudinal and Repeated Cross-Sectional Data," *Journal of Econometrics*, vol. 121, no. 1-2, 2004.
- 3 See, for example, Brandon Keim, "Open Source for Humanitarian Action," *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2012; John E. Jones, "Open Source Software Is Philanthropy," October 30, 2017.
- 4 Frank Nagle et al., "Report on the 2020 FOSS Contributor Survey," San Francisco: The Linux Foundation, 2020.
- 5 Frank Nagle, "Learning by Contributing: Gaining Competitive Advantage Through Contribution to Crowdsourced Public Goods," *Organization Science*, vol. 29, no. 4, 2018.
- 6 Linus Dahlander and Martin W. Wallin, "A Man on the Inside: Unlocking Communities as Complementary Assets," *Research Policy*, vol. 35, no. 8, 2006.
- 7 Frank Nagle, "Government Technology Policy, Social Value, and National Competitiveness," *Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 19-103*, 2019.
- 8 Frank Nagle, "Open Source Software and Firm Productivity," *Management Science*, vol. 65, no. 3, 2019.
- 9 Elizabeth J. Altman and Frank Nagle, "Accelerating Innovation Through a Network of Ecosystems," *MIT Sloan Management Review*, vol. 61, no. 4, 2020.
- 10 Hila Lifshitz-Assaf, "Dismantling Knowledge Boundaries at NASA: The Critical Role of Professional Identity in Open Innovation," *Administrative Science Quarterly*, vol. 63, no. 4, 2018.

Visita nuestro nuevo sitio web

ssires.tec.mx

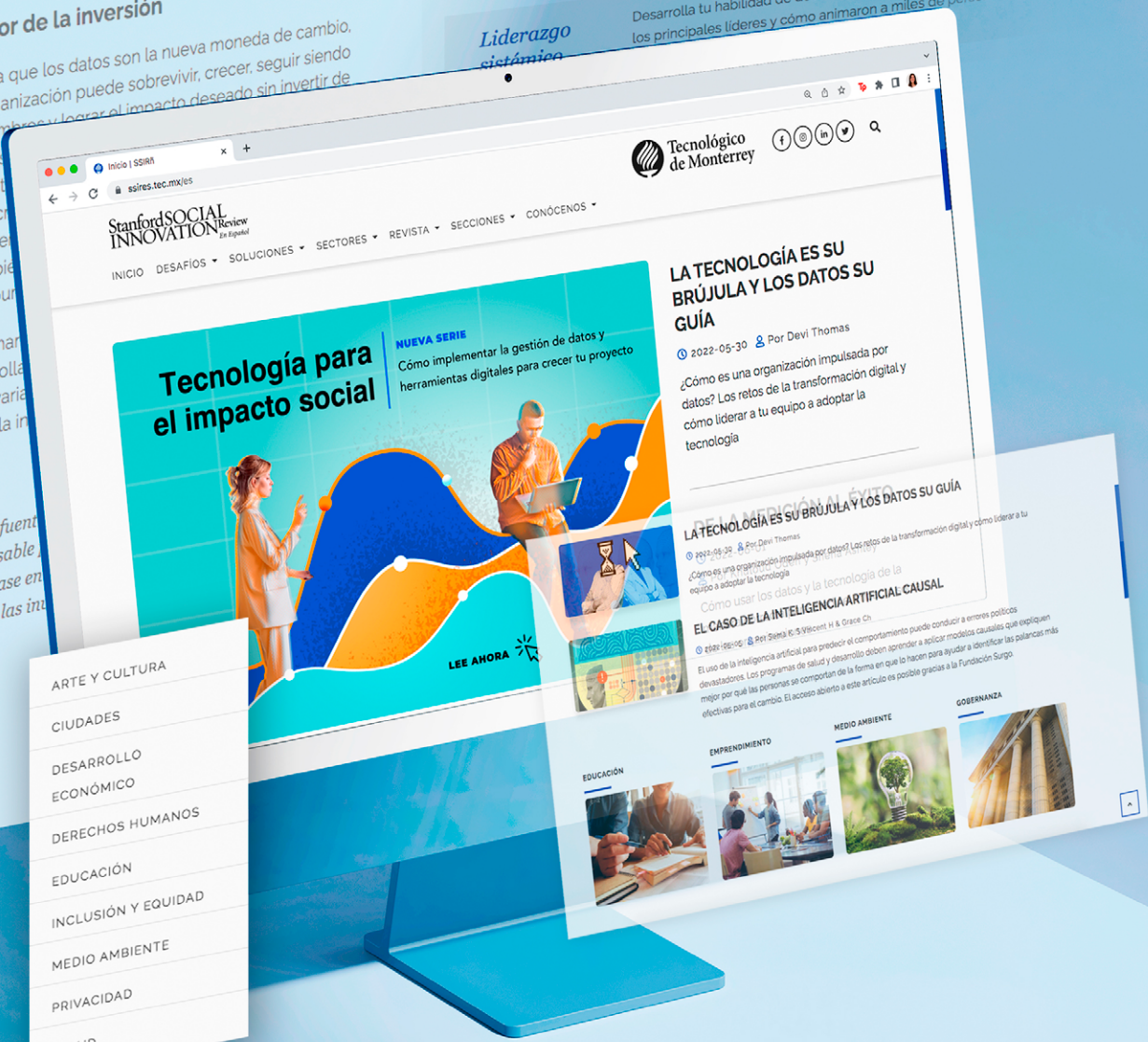
Argumentos a favor de la inversión

En esta era digital, en la que los datos son la nueva moneda de cambio, ninguna empresa u organización puede sobrevivir, crecer, seguir siendo relevante para sus miembros y lograr el impacto deseado sin invertir de manera estratégica en tecnología. Las OSFL son conscientes de esto y han comenzado a invertir en tecnología. Los principales líderes y cómo animaron a miles de personas a participar en la transformación digital. Desarrolla tu habilidad de desencadenar el cambio en los demás. Revisamos los principales líderes y cómo animaron a miles de personas a participar en la transformación digital.

Entonces, ¿por qué se han invertido en desarrollo? Encuesta nos ofrecen varias razones. Necesidad de justificar la inversión.

"Sin importar si la fuente de datos es indispensable, argumentar, con base en evidencia, qué son necesarias las inversiones tecnológicas."

- ARTE Y CULTURA
- CIUDADES
- DESARROLLO ECONÓMICO
- DERECHOS HUMANOS
- EDUCACIÓN
- INCLUSIÓN Y EQUIDAD
- MEDIO AMBIENTE
- PRIVACIDAD
- SALUD



Recomendado para ti

Impacto Colectivo

Liderazgo sistémico

Cómo aprovechar la coordinación intersectorial para magnificar el impacto de tu proyecto

Desarrolla tu habilidad de desencadenar el cambio en los demás. Revisamos los principales líderes y cómo animaron a miles de personas a participar en la transformación digital.

Lee y comparte tus artículos favoritos. ¡Ahora es más fácil navegarlos!





Lograr un cambio sistémico depende de cómo aprovechemos el capital social y nos relacionemos con nuestras comunidades. Pero, ¿tenemos la paciencia para esperar a que funcionen?

Construyendo relaciones fortalecemos los vecindarios

SETH D. KAPLAN

ILUSTRACIÓN DE LUCY JONES

TRADUCCIÓN DE RODRIGO NAVARRO

Los esfuerzos para cambiar los sistemas que se enfocan en impulsar el capital social y la eficacia colectiva por medio de la construcción de relaciones dentro de las comunidades son prometedores. Sin embargo, ¿tenemos la paciencia para esperar a que funcionen?

Filántropos e inversores sociales reconocen que el cambio sistémico es necesario para abordar una variedad de problemas sociales. Iniciativas dirigidas a individuos e implementadas por partes han quedado cortas en repetidas ocasiones. Al buscar abordar problemas específicos, o incluso aspectos particulares de problemas específicos, al nivel de los individuos, estas iniciativas ignoran los factores subyacentes responsables de los problemas.

Los esfuerzos para mejorar la seguridad, la educación, la salud y los prospectos de trabajo dependen de su capacidad para mejorar el sistema social; y este sistema puede diferir de vecindario a vecindario, como el economista Raj Chetty y otros lo han mostrado. Además, estos sistemas son complejos y sus problemas se resisten a soluciones rápidas y sencillas. “El trabajo sistémico busca abordar problemas sociales al hacer cambios sustantivos y duraderos en el sistema en el que están incrustados los problemas,” escribe Christian Seelo, teórico de sistemas y director del Global Innovation for Impact Lab (Laboratorio de innovación global para el impacto) en el Stanford Center on Philanthropy and Civil Society (Centro de Stanford de filantropía y sociedad civil). “Hacer tal trabajo requiere pensar sobre la arquitectura causal”¹.

Uno de los principales factores que influyen en dicha arquitectura causal son las relaciones, las que forjan un ciclo interrelacionado y de mutuo refuerzo que afecta la habilidad de una persona para gestionar o tomar ventaja de sus desafíos u oportunidades. Por ejemplo, ¿puede esta persona encontrar ayuda para buscar trabajo? ¿Tiene acceso a un mentor quien pueda ayudarla a completar su educación e ir a la universidad? ¿Las normas en su vecindario promueven relaciones a largo plazo y el matrimonio? Las respuestas a esas preguntas dan forma a las vidas de las personas.

La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro operan en silos sectoriales y se enfocan en un problema social, y consideran cualquier trabajo sobre la dinámica social subyacente como más allá de su ámbito de responsabilidades. Pero un puñado de organizaciones buscan reformar la arquitectura subyacente al abordar la red de relaciones vecindario por vecindario. Comienzan asumiendo que el bienestar individual y los resultados sociales dependen de una base de relaciones saludables y bien fundamentadas en algún lugar, y han buscado construir, paso a paso, capital social como un prerequisite para los esfuerzos por mejorar la vivienda, la educación y la salud.

Community Renewal International (Renovación comunitaria internacional CRI) y BakerRipley (anteriormente conocida como Neighborhood Centers) ven las conexiones entre las personas como el mayor bien de cada vecindario. Al identificar, empoderar y conectar una red de líderes locales a lo largo de un vecindario y al vincularlos con otros líderes, construyen nuevos modelos de comportamiento, nuevas conexiones con las oportunidades y capacidades de acción colectiva que antes no existían. Tales esfuerzos establecen una base social más fuerte que es valiosa en sí misma y esencial para abordar otros problemas sociales. “Las personas no son el problema, las per-

sonas son el activo,” escribe la ex jefe de BakerRipley, Angela Blanchard. “El desarrollo comunitario trata de desbloquear ese activo, liberar el potencial de las personas para seguir adelante juntas”.²

Los sistemas de pensamiento pueden ser invaluable en este esfuerzo. Pero necesitamos una aproximación diferente a la que las organizaciones utilizan. Si los sistemas sociales se basan en relaciones, y las instituciones, la confianza y las normas que las impulsan también, solo las soluciones que aborden los sistemas sociales en el nivel fundacional tendrán la posibilidad de ser efectivas. Este conocimiento requiere de un cambio de objetivos, cambiar prioridades, y pensar de manera mucho más holística respecto al contexto y a cómo se produce el cambio; así como dar un paso atrás del enfoque de corto plazo y de logros cuantitativos. También requiere de esperanza en el proceso. ¿Estamos preparados para dar el salto?

CAPITAL SOCIAL

En años recientes, el interés en el capital social ha crecido entre académicos, filántropos y políticos. El politólogo Robert Putnam, quien hizo mucho para popularizar el concepto, advierte en su libro del año 2000, *Bowling Alone*, “Nuestro inventario de capital social, el tejido que nos conecta entre nosotros, se ha desplomado, empobreciendo nuestras vías y comunidades.” Académicos, periodistas y otros comentaristas han vinculado fenómenos aparentemente dispares a la declinación de la conectividad social, desde el aumento en los índices de mortalidad por suicidios, alcohol y sobredosis hasta la disminución en la movilidad social y el ascenso del expresidente Donald Trump. Tal como lo comenta Timothy Carney en su libro de 2019, *Alienated America*, los partidarios de Trump eran los “desvinculados, inconexos, desposeídos,” lo cual contrasta con el idealismo, compromiso y cohesión que eran más comunes en los mítines de los otros candidatos presidenciales.³

El capital social no está tan bien establecido como sus primos, el capital financiero y el capital humano, y las definiciones que usan los comentaristas suelen ser inconsistentes y vagas. A pesar de ser comúnmente considerado como una fuente de ayuda para los necesitados (en palabras de Chetty, “donde alguien más puede ayudarte en caso de que no la estés pasando bien”) el capital social es mucho más que una red de seguridad. Al nivel individual, las relaciones, la confianza y las expectativas compartidas hacen que todo sea más sencillo, desde conseguir empleo hasta casarse o mantenerse saludable o gestionar un negocio. En una mayor escala, los politólogos Bo Rothstein y Dietlind Stolle concluyen que el capital social produce “instituciones con un buen desempeño democrático, felicidad personal, optimismo y tolerancia, crecimiento económico y estabilidad democrática.”⁵

El capital social puede pensarse mejor como algo inherente a las propias relaciones, tal como Carrie Leana lo describió en su artículo de la *Stanford Social Innovation Review* de 2011 sobre su papel en la reforma escolar.⁶ Debe ser construido por más de una persona y es más valioso cuando es producto de asociaciones permanentes o de un conjunto de lazos sociales superpuestos, vinculados y que se refuerzan mutuamente. Esta perspectiva explica por qué instituciones sociales (como las familias, iglesias, ligas de bolos, escuelas y uniones) y vecindarios importan tanto para la creación de capital social, su mantenimiento e impacto. Las amistades y las redes sociales informales también producen capital social, pero su naturaleza hetero-

SETH D. KAPLAN es un profesor en la Escuela de Estudios Internacionales Avanzados (SAIS por sus siglas en inglés) de la Universidad Johns Hopkins; está completando un libro sobre revertir la desventaja concentrada basada en el lugar.

El autor agradece a Anne Snyder por presentarlo con Community Renewal International. Anne escribe sobre la organización en su libro de 2009: *The Fabric of Character: A Wise Giver's Guide to Supporting Social and Moral Renewal*.

doxa y menos institucionalizada aminora su capacidad e influencia. De hecho, los lazos sociales débiles pero estructurados puede que sean más valiosos para el capital social que las relaciones fuertes pero sin estructura, al menos cuando se trata de grandes grupos de personas (cada individuo puede ser una excepción).⁷

Claro que no todas las redes son constructivas. El crimen organizado y las pandillas dependen de lazos sociales fuertes y mecanismos para conseguir sus metas: son una forma de capital social usado con propósitos negativos. Las conexiones sociales también pueden ser utilizadas por las élites para mantener sus posiciones y perpetuar la desigualdad. Las normas sociales pueden constreñir ciertas libertades. Distinguir entre el *capital social de vinculación*, basado en las relaciones dentro del grupo, y el *capital social creador de puentes*, el cual conecta a las personas con otros grupos, puede ayudar a identificar y localizar divisiones dentro de una determinada población.

EFICACIA COLECTIVA

El trabajo de 2011 del sociólogo Robert Sampson, *Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect*, ofrece quizás el intento más exhaustivo para valorar metodológicamente el capital social en los vecindarios. Él argumenta que cada vecindario tiene más o menos eficacia colectiva para ejercer control, extraer recursos del gobierno y conocer las necesidades del día a día de los residentes. El concepto de eficacia colectiva es similar al de capital social pero es utilizado mayormente por académicos y por lo tanto es menos conocido. Aunque la eficacia colectiva no incorpora todas las fuentes posibles de capital social, es una aproximación útil para evaluar las dinámicas a nivel de vecindario. La eficacia colectiva mide la cohesión social (la parte “colectiva” de la ecuación) y las expectativas compartidas de control (la parte de la “eficacia”).⁸ La eficacia colectiva, escribe Sampson, es un producto de “repetidas interacciones, de la observación de interacciones y del estar consciente de posibles interacciones que ... establecen normas compartidas (un sentido de ‘nosotros’) más allá de los fuertes lazos que hay entre amigos y familiares.” Como tal, los lazos íntimos importan menos que la confianza y las expectativas compartidas.⁹

De acuerdo con la investigación de Sampson, un número de factores fortalecen o debilitan la eficacia colectiva: los recursos socioeconómicos (o nivel de privación concentrada), la estabilidad residencial, la interdependencia espacial, la reputación, la infraestructura organizacional, el involucramiento en actividades de voluntariado, la identidad y la cohesión de liderazgo.¹⁰ Sampson describe cómo “una comunalidad que se destaca por ir más allá de la estabilidad residencial en vivienda y recursos socioeconómicos cuenta con densidad (o capacidad) organizacional duradera combinada con una fuerte identidad comunitaria y compromiso con el lugar.”

Si bien la eficacia colectiva puede cambiar, es relativamente estable a lo largo del tiempo incluso si los residentes entran o salen de un vecindario, y esto se debe a un “bucle de retroalimentación

recíproco”¹¹: las relaciones afectan a las instituciones, las cuales afectan las normas, mismas que afectan a las relaciones, y así continuamente. Lo que suceda hoy moldea la ecología social e incluso la cultura que da forma a lo que pasará a futuro.¹²

La eficacia colectiva influye directamente en los índices de criminalidad de un vecindario, según los datos que cita Sampson. También está vinculada con un amplio rango de indicadores de la salud, tales como el peso de nacimiento, embarazos adolescentes, índices de asma y muertes por golpes de calor, así como la salud autoinformada. Un estudio incluso argumenta que disminuye la violencia doméstica al incrementar el riesgo de revelación. La eficacia colectiva también media, en parte, para características negativas, tales como la concentración de la pobreza y la inestabilidad residencial. Sin embargo, aunque suprima la violencia, ésta también puede minar la eficacia colectiva: altos niveles de violencia en el presente significa que habrá menos eficacia en el futuro, ya que

vibrantes y con mayor densidad poblacional les fue mejor debido a que tenían lazos sociales más fuertes.¹⁷

La eficacia de cualquier vecindario individual afecta a los vecindarios aledaños mediante una serie de efectos derivados. El crimen u otras normas antisociales, por ejemplo, no son fáciles de contener en una locación específica, lo que contribuye a que se esparza un conjunto de desventajas concentradas, riesgos espaciales y vulnerabilidad, reduciendo así la oportunidad de que haya cambio. Dado que los barrios de mayoría blanca con baja eficacia tienen más probabilidad de estar situados cerca de barrios con alta eficacia, y que los vecindarios de mayoría negra (y, en un menor grado, de mayoría latina) con alta eficacia suelen estar más cerca de vecindarios con menor eficacia, estos últimos son espacialmente más vulnerables, incluso cuando los primeros están en desventaja social y los segundos tienen altos niveles de eficacia colectiva e ingresos de clase media.¹⁸

La estructura descentralizada de CRI garantiza que los puntos focales sean muy locales y que las iniciativas surjan de abajo hacia arriba.

reduce la cohesión y disminuye las expectativas.¹³ Estos resultados han sido reproducidos en un amplio rango de escenarios.¹⁴

La riqueza de la “vida organizacional” (las diversas instituciones formales e informales y las actividades vecinales que unen a las personas en torno a actividades conjuntas) es especialmente importante, porque apuntala el control social informal y las expectativas compartidas con las que se logra la eficacia colectiva. Gran parte de la vida organizacional no es oficial, tal como los grupos de vigilancia vecinales, asociaciones residenciales y las actividades semanales infantiles.¹⁵ De acuerdo con Sampson, estos grupos y actividades “generan una red de rutinas ‘mundanas’ que lubrican la vida colectiva, aunque raras veces es planeado como tal.”¹⁶

Diferencias en la eficacia colectiva pueden generar resultados altamente desiguales. Por ejemplo, en 1995, durante una onda de calor en Chicago, North Lawndale vio morir más de seis veces el número de personas en comparación con South Lawndale, a pesar de que ambos lugares eran similares socioeconómicamente. En *Heat Wave: A Social Autopsy of Disaster in Chicago*, el sociólogo Eric Klinenberg lo imputa “a un sorprendente e inquietante número de formas de ruptura social” que llevó a las personas a “morir detrás de puertas cerradas y ventanas selladas, sin contacto con amistades, familia, grupos comunitarios y agencia públicas.” Al comparar a varios vecindarios y grupos étnicos, Klinenberg concluye que a los lugares con más vida comercial en las calles, más espacios públicos

TRES NIVELES DE RENOVACIÓN

Mientras que el trabajo de Sampson resalta los ingredientes que constituyen la eficacia colectiva, dice poco sobre cómo puede conseguirse de manera sistemática. Si la eficacia colectiva puede ayudarnos a evaluar las dinámicas dentro de un vecindario, entonces el concepto ampliado de capital social (lecciones del pensamiento de sistemas) puede ayudarnos a seguir adelante. Muy pocas organizaciones ven como su razón de ser el renovar relaciones de tal forma que el capital social de un área o vecindario o comunidad sea significativamente mejorado.

Tal como Anne Snyder, exdirectora de Philanthropy Roundtable, comenta, “El mensaje de estudios como los de Robert Putnam en *Bowling Alone* es que el capital social solo crece naturalmente y es difícil de reemplazarlo una vez que haya sido despojado.”¹⁹

Unas cuantas organizaciones están trabajando para llenar esta brecha al hacer que el crecimiento del capital social sea el pilar central de su trabajo. Entre éstas, CRI es posiblemente la más sistemática. Durante varias décadas, ha confeccionado gradualmente un modelo único en lo que ha aprendido de primera mano en las comunidades locales alrededor de Shreveport, Louisiana. Actualmente, la organización utiliza una estructura de tres niveles para rehacer las relaciones a nivel micro, mediano y macro a lo largo de calles, vecindarios y ciudades enteras, con base en lo que llaman Casas de Refugio, Casas de la Amistad y un Equipo de Renovación.

Las Casas de Refugio se establecen alrededor de un pequeño número de cuadras individuales, construyendo una red vecinal coordinada que trabaja para fortalecer y restaurar las relaciones. En cada área, un líder de cuadra (hay 1,500 voluntarios hasta el momento) es entrenado para desarrollar amistades con los vecinos; su casa es designada como una Casa de Refugio. Los líderes de cuadra organizan eventos comunitarios, ayudan a los enfermos y abogan por los necesitados realizando “actos intencionales de bondad” con el objetivo de “rehacer su ciudad al hacer amistades en sus calles, un vecino a la vez.” El equipo de CRI alienta y

apoya sus esfuerzos al compartir las mejores prácticas, ayudarlos a resolver problemas y conectarlos con otras redes de CRI a lo largo de la ciudad.

Las Casas de la Amistad trabajan en un área más grande, en un vecindario de 30 cuadras de 1,500 a 2,000 personas. Construidos en las áreas con mayores niveles de pobreza y crimen, y proveyendo de pago y hospedaje al personal residente y sus familias, estos centros se enfocan en construir relaciones confiables, afectivas y enriquecedoras a lo largo del área para después utilizar el nuevo contexto social para mejorar la salud, la educación, la vivienda y el trabajo de los residentes. Un compromiso a largo plazo es esencial; el lapso promedio del servicio es actualmente de 13 impresionantes años. La Casa de la Amistad está diseñada para incluir a una sala comunitaria grande y abierta, un porche delantero y un patio de juegos, y para ser utilizada para dar tutoría, consejería familiar, mentoría, actividades de desarrollo del carácter, programas de habilidades para la vida y asistencia para la resolución de conflictos.

El Equipo de Renovación, el cual ha enlistado a más de 50,000 voluntarios en el área metropolitana de Shreveport y Bossier City, busca cambiar las normas del cuidado en la ciudad. En sus patios frontales plantan letreros que dicen “Nos importa”, evidentes a lo largo de la ciudad, con la intención de hacer visible a la mayoría silenciosa que quiere ayudar a otros pero que se siente intimidada o es muy tímida como para hacerlo con normalidad. Ellos son alentados para que se vuelvan más proactivos y hagan conexiones entre sí, y alienten, a su vez, a otros individuos, grupos religiosos, negocios y escuelas a que hagan más por sus comunidades. Con el tiempo, surge una serie de redes orgánicas, se forjan nuevas amistades y se desarrollan nuevas actividades para llevar la vida asociativa a lugares donde antes estaba limitada.

Cada uno de estos niveles, los cuales se complementan y refuerzan entre sí, crean estructuras mediadoras diseñadas especialmente para nutrir relaciones saludables. Alientan normas para el cuidado y la confianza, promueven relaciones de beneficio mutuo y desalientan el comportamiento no constructivo, construyendo así capital social y eficacia colectiva en el proceso. Como comenta el

fundador de CRI, Mark Carter, “Las relaciones se marchitan si no se nutren” de esta manera. CRI también suplementa estructuras mediadoras ya existentes (o instituciones) en la sociedad —algunas formales, como las familias, iglesias y escuelas, otras informales, como los vecindarios, asociaciones informales y los medios— que son menos efectivas hoy que en el pasado.

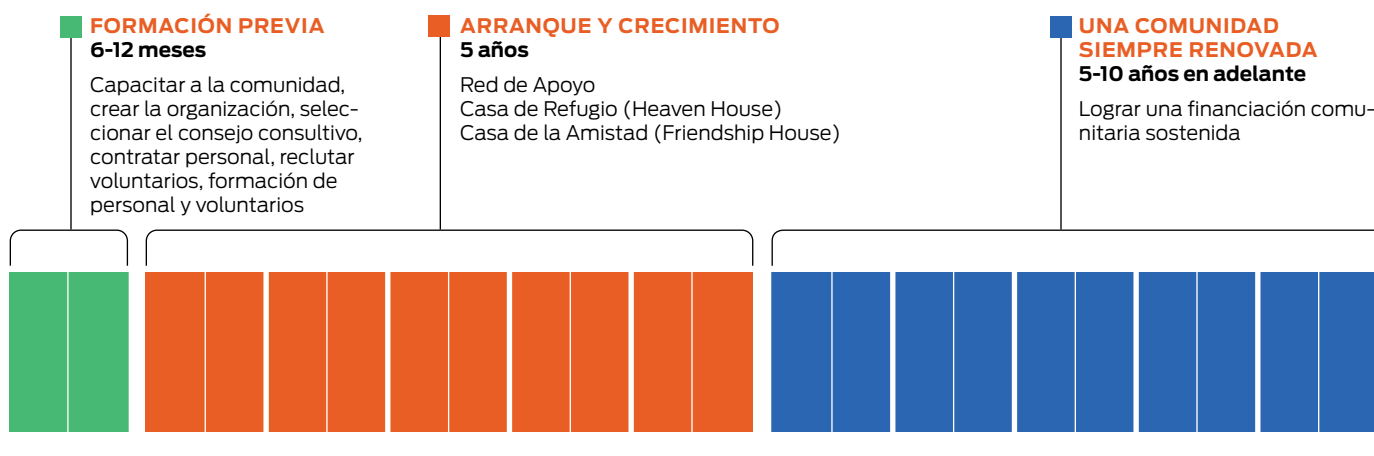
La estructura descentralizada de CRI asegura que los puntos focales sean muy locales, usualmente centrados en unas cuantas docenas de familias, y que la iniciativa venga de abajo hacia arriba, lo que le da a las personas una sensación de responsabilidad y pertenencia. El objetivo es asegurar que suficientes personas en cualquier vecindario actúen con la intención de tratar a otros de manera más positiva y cooperativa, mejorando y, de ser necesario, invirtiendo la proporción entre comportamiento solidario e indiferente.

Aunque su enfoque está siempre en el fortalecimiento de las habilidades sociales y la construcción de una red de líderes que puedan modelar nuevas normas de comportamiento, CRI también ofrece una variedad de servicios. Por ejemplo, está asociada con unas 200 organizaciones para ayudar a que los adultos obtengan su GED y busquen trabajo, mejorar los cuidados preventivos, y actualizar el inventario de viviendas. Pero ofrece estos servicios después de o en conjunto con la transformación fundamental de las relaciones y las inversiones en capital social. La organización, por medio de su red “Nos importa”, incluso se ha asociado con una escuela primaria local con el fin de transformar las relaciones dentro y en torno a ella.

Al juntar más de cerca al área de Shreveport, vecindario por vecindario, CRI busca “revitalizar la ciudad.” Revitalizar significa alentar a cada local a moldear su identidad y contar su historia a través de una serie de actividades entre los residentes. El esfuerzo genera fuerzas centrífugas que ayudan a unir a los vecinos y contrarrestar las diversas presiones de la sociedad contemporánea que trabajan para separarla. Tal cambio es importante incluso en las áreas con mayor riqueza porque la vida asociativa en estos lugares también se ha marchitado, dejando a los residentes más aislados e infelices que en el pasado.

Línea del tiempo de renovación comunitaria

CRI contempla un plazo de seis años para preparar y ampliar por completo su modelo de restauración del capital social.



Mucho de este esfuerzo hace eco con las conclusiones de Sampson respecto a la importancia de una vida organizacional rica. Las actividades multidimensionales de CRI impulsan dicha cultura tal como no lo haría una típica organización sin fines de lucro, enfocada en servicios específicos y alejada de la inmediatez de las calles donde viven las personas. Además, al construir un sentido de orgullo y de identidad alrededor de los vecindarios, impulsar la estabilidad residencial, mejorar la reputación de un área, alentar el voluntariado, reducir el aislamiento espacial y fortalecer el liderazgo y los lazos tanto entre los líderes como con otros en el área urbana, el esfuerzo afecta a la gran mayoría de los factores que él cita como importantes para una eficacia colectiva.

El sistema completo, que consta de dos Casas de la Amistad, al menos una docena de Casas de Refugio líderes y más de 50 viviendas “Nos importa”, se preserva para los vecindarios de las 30 cuadras que tienen mayor necesidad. (Ver la “línea del tiempo de Community Renewal” abajo.) Cada uno era originalmente de alta criminalidad y empobrecimiento. Las Casas de la Amistad se convierten en anclas en los vecindarios que previamente no tenían (las zonas acomodadas sí tienen tales anclas, incluso si esas anclas son relativamente inactivas). Diez Casas de la Amistad existen ahora en cinco diferentes vecindarios a lo largo de Shreveport (incluyendo Bossier City), un área con más de 300,000 personas. El objetivo de CRI es tener 60 Casas de la Amistad iniciando, desarrollando y sosteniendo “comunidades seguras y solidarias” a lo largo de 15 vecindarios (cuatro casas por vecindario).

Estos cinco vecindarios han visto considerables caídas del crimen, pandillas y uso de drogas y notables mejoras en trayectorias educativas, calidad en viviendas, oportunidades de trabajo, precios de las propiedades y satisfacción. Ocurren significativamente menos conflictos en las calles y en los hogares, lo que produce una mejor dinámica familiar. En Allendale, un vecindario al oeste del centro de Shreveport, el crimen ha decrecido en tres quintos durante dos décadas en las que se ha involucrado el CRI en el vecindario (las Casas de la Amistad se abrieron en 2002); los vendedores de droga se han ido, mientras que los antiguos líderes de pandillas se han vuelto los líderes de las cuadras. Los niños que antes evadían las calles ahora pueden jugar en ellas. Los residentes que antes solían evitar a sus vecinos ahora se comunican con ellos.

REPLICANDO EL MODELO

Un número de organizaciones han aceptado el enfoque de tres niveles del CRI y replicado su modelo en otras partes del país. Mientras los vecindarios empobrecidos tienen las necesidades más obvias, estas organizaciones, al igual que la misma CRI, creen que su modelo aborda un problema mayor; muchas zonas acomodadas también tienen menos capital social en comparación con un par de generaciones previas.

Shaenee, Oklahoma, es el lugar con el esfuerzo de replicación más avanzado. Después de que la Shawnee Economic Development Foundation (Fundación para el desarrollo económico Shawnee) buscó ideas para abordar el creciente aislamiento social y la fragilidad en la comunidad y de que presentara sus hallazgos, la Avedis Foundation, una organización filantrópica dedicada al cuidado y bienestar de los residentes de la región, proveyó el capital inicial para establecer la Community Renewal of Pottawatomie County

(Renovación del condado de Pottawatomie, CRPC por sus siglas). CRPC es una iniciativa independiente que cubre una región de 70,000 personas. Dedicada a “ayudar a los vecinos a restaurar sus comunidades a través de relaciones intencionales,” CRPC utiliza el modelo de CRI, incluso ampliándolo a las escuelas para asegurar que la juventud crezca inmersa en la cultura que está construyendo.

Tal como CRI hace en Shreveport/Bossier, CRPC tiene una red de vecindarios extensa compuesta de miembros “Nos importa” (más de una décima de la población total) y líderes de cuadra (lo que CRI llama Casa de refugio), así como Casas de la Amistad en las áreas con más necesidad de apoyo. El objetivo, comenta la organización en una presentación general, es “recalibrar la cultura de nuestra ciudad y condado hacia la conexión y el cuidado” al identificar a “personas que se preocupan”, conectándolas unas con otras y equipándolas con las herramientas para nutrir “relaciones saludables y afectivas” vecindario por vecindario, rindiendo más capital social y eficacia colectiva en el proceso. La idea es nutrir sistemáticamente una cultura que se pueda extender “a través de las divisiones políticas, raciales y socioeconómicas para producir un efecto dominó que reduzca el crimen, aumente las oportunidades económicas y reduzca la soledad y el aislamiento.”

Las Casas de la Amistad dirigen el trabajo relacional a donde es más requerido y proveen un amplio rango de servicios a miembros del vecindario. Brindan programas extracurriculares, preparación para el examen GED y clases parentales; organizan reuniones comunitarias; proveen un espacio comunitario y un jardín, y están asociadas con una amplia variedad de organizaciones que traen recursos y asistencia a aquellos que más los necesitan.

Una estrecha colaboración con el distrito escolar local permite a CRPC infundir en las escuelas, desde preescolar hasta el doceavo grado, desde los principios de CRI. Por ejemplo, estudiantes, maestros y personal que se lo merezcan son premiados por sus colegas con tarjetas especiales de “Te atrapé preocupándote” y, posteriormente, son reconocidos públicamente. El currículum incorpora el desarrollo de carácter centrado en el “Nos importa” y actividades apropiadas para el grado y materia de los estudiantes. Mentores entrenados ayudan a aquellos que batallan en las clases debido a su difícil contexto social en casa. CRPC ataja el ausentismo por medio de una clase diaria que se enfoca en las habilidades para la vida. Finalmente, un programa de desarrollo de liderazgo utiliza clubs y mentores para nutrir el compromiso cívico. En secundaria y preparatoria, por ejemplo, los “líderes de casillero” aprenden a ser buenos vecinos al preocuparse por los cinco compañeros cuyos casilleros están más cercanos (de manera paralela a lo que hacen los líderes de cuadra).

CRPC trabaja con un experto de evaluación externa para medir su éxito. A las métricas para cada programa se les da un seguimiento cuidadoso (es decir, a los individuos que toman roles de liderazgo, las reuniones de cuadra organizadas, los estudiantes involucrados en programas escolares). Las encuestas miden cinco competencias (autoconciencia, autogestión, habilidades para relacionarse y toma de decisiones responsable), así como niveles de confianza, satisfacción y esperanza, con el fin de dar seguimiento a las habilidades socioemocionales y a la salud relacional. El experto luego compara los resultados con los indicadores de crimen y otros

índices de calidad de vida para encontrar correlaciones.

Lead For America, una organización sin fines de lucro con sede en Dodge City, Kansas, que crece con rapidez, también está incorporando el modelo CRI en su programación. La organización selecciona, capacita y coloca becarios con dos años de experiencia en instituciones de servicio público en ciudades y condados de todo el país y trata de reclutar jóvenes que “prioricen la humildad, el servicio y el impacto colectivo sobre el progreso propio.” Los alienta a quedarse después de su estancia para “construir iniciativas basadas en el lugar, iniciar proyectos sociales emprendedores y actuar como centros comunitarios para ampliar y profundizar la conexión local,” utilizando la replicación de CRI como una posible plantilla. En Dodge City, por ejemplo, LFA está llevando a cabo el programa completo de CRI; las primeras Casas de la Amistad están por abrir pronto en cuanto termine la pandemia, y los programas de desarrollo de liderazgo con los lineamientos de CRPC están siendo introducidos en las escuelas.

También existen “franquicias” CRI, las cuales utilizan la tecnología social de CRI y reciben capacitación pero operan de manera independiente, en el campus de la Universidad Cristiana de Texas y en Abilene, Texas, y la organización está trabajando para que ambas se expandan a metrópolis más grandes, tales como Minneapolis y Washington, DC, y recluten militares graduados (quienes encajan en el trabajo de manera excepcional) para aplicar sus habilidades en replicar el modelo CRI en nuevos lugares.

EMPODERANDO LÍDERES DESDE ADENTRO

Hay más de una manera de construir capital social sistemáticamente. A pesar de que su modelo sea algo diferente al de CRI, BakerRipley, que opera al interior y en los alrededores de Houston, también hace énfasis en la necesidad de crecer el capital social vecindario por vecindario para mejorar la calidad de vida. Se enfoca en vecindarios de bajos ingresos: lugares que típicamente son vistos como una colección de problemas que necesitan resolverse y no como una fuente de liderazgo y un activo para promover el cambio. Como su líder, Angela Blanchard hizo crecer la organización de manera múltiple durante 20 años, haciéndola la organización benéfica más grande de Texas. Ella escribe:

No puedes construir en lo que está quebrado. En el pasado, muchas comunidades estaban desmoralizadas por fórmulas que las forzaban a hacer líneas para conseguir pan de la asistencia gubernamental, esto después de haber probado que estaban en una situación lo suficientemente difícil como para requerir la ayuda. Eso no funcionó. Eso no funcionará. En cambio, tuvimos que capturar el profundo anhelo de la gente de ser mejor, de nutrir a sus hijos, de aprender y de contribuir, eso es lo que alimenta una aproximación sostenible para el desarrollo comunitario.²⁰

La organización utiliza lo que llama Construcción de Comunidad Agradecida para descubrir las fortalezas de cada vecindario antes

de trabajar lado a lado con los residentes para conectarlos con sus vecinos y desarrollar un plan para hacer progresar el área. Todo empieza con cientos de horas de entrevista a individuos y grupos de enfoque, así como reuniones comunitarias con un amplio rango de personas en un vecindario: residentes de largo plazo, recién llegados, funcionarios electos, líderes religiosos, dueños de negocios y educadores. Esta investigación determina qué problemas prioriza un vecindario y qué redes de relaciones, habilidades y líderes ya existen. Posteriormente BakerRipley publica un “Reporte de Voces Comunitarias” con los hallazgos y los presenta en una reunión pública. Este enfoque ayuda a replantear el modo en el que las personas al interior como al exterior perciben el vecindario, lo que eleva las expectativas y cambia las normas en el proceso.

Posteriormente, la organización le pide a los líderes del vecin-

Potenciar los puntos fuertes del vecindario, en vez de intentar superar las debilidades percibidas, permite respetar la dignidad de las personas a las que se dirige.

dario que se reúnan para forjar una visión común y crear equipos de acción que, con la ayuda del personal, planeen cómo esa visión será llevada a cabo. BakerRipley capacita a los líderes, quienes emergen de este proceso, y les da roles importantes, como el de aportar información a los proyectos a medida que se planifican e implementan. Enfatiza el desarrollo del liderazgo para así reforzar la habilidad del vecindario para trabajar juntos internamente y acercarse a otras partes de la ciudad para progresar en sus objetivos. BakerRipley capacita a líderes locales para navegar y tomar ventaja de la política. Esto lleva a un cambio cultural entre los residentes con los que trabaja, quienes tienden a no involucrarse políticamente. Ellos ahora pueden buscar políticas locales para mejorar sus comunidades, otra manera de construir capital social.

Solo hasta que el capital social está en su lugar es que BakerRipley invierte sus recursos y desarrolla fuentes de inversión específicas para satisfacer las necesidades del vecindario. En todas sus ubicaciones, la organización aglomera dinero de 37 programas federales, estatales y locales diferentes (incluyendo de labor educativa, salud, vivienda y desarrollo urbano)²¹ para servir al vecindario con un amplio rango de servicios, incluyendo, en muchos casos, la construcción de un centro comunitario multipropósito. “Primero construyes la comunidad, después construyes el centro,” comenta Blanchard.²²

En East Aldine, por ejemplo, las entrevistas de BakerRipley descubrieron un vecindario cohesivo con una identidad clara, pero que ha sido marginalizado, porque la ciudad de Houston anexó las áreas

acomodadas cerca y lo dejó a que se cuidara por su cuenta. (East Aldine es un distrito administrado por el estado al norte de Houston.) Los residentes eran autosuficientes y cooperativos: los vecinos se ayudaban unos a otros, los negocios se prestaban unos a los otros, había abundancia de voluntarios y aquellos que prosperaban invertían en el área y apoyaban las actividades comunitarias. Los residentes poseían mucho ingenio y espíritu empresarial y mostraban orgullo de los productos y servicios que los negocios locales creaban. Los niños estaban dejando la escuela no por la falta de interés o porque tuvieran problemas académicos o de comportamiento, sino porque trabajaban en el negocio familiar como traductores o cajeros.

Estos hallazgos llevaron a que BakerRipley ayudara a los negocios del vecindario con capacitaciones y conexiones para obtener recursos adicionales. En asociación con Chevron y la Fab Foundation, BakerRipley estableció un laboratorio de fabricación (primero en Houston) que permitiera a los emprendedores usar mejores herramientas, aprender unos de otros y hacer contacto con otros profesionales en otras partes de la región. La organización también desarrolló programas educativos que permitían a los niños participar de tal manera que no afectara las contribuciones que estaban llevando a cabo fuera de la escuela. Un sitio de tres edificios y ocho acres (además de sus otros servicios) albergará todos los programas de expansión de oportunidades económicas, incluyendo educación para adultos, desarrollo de pequeños negocios, clases de CTIM para los jóvenes y capacitaciones de habilidades para la fuerza laboral. Será un centro comunitario como ningún otro en Houston.²³

BakerRipley hay replicado con éxito su modelo a lo largo de la ciudad y los suburbios aledaños, alcanzando una escala que pocos, o nadie más, han conseguido con una organización sin fines de lucro con base en el lugar. Actualmente cuenta con más de 60 ubicaciones que sirven a más de medio millón de personas, y cuenta con un presupuesto anual de más de 250 millones de dólares. En 2016, su oficina laboral encontró empleo para más de 125,000 personas. Abrió una cooperativa de crédito y estableció un programa de contrapartida para ayudar con los ahorros: Las familias que ahorran parte de la devolución de impuestos son elegibles para una contrapartida gratuita de 25% (más de 250 dólares). En respuesta a las peticiones de los residentes del vecindario (a quienes los preparadores de impuestos suelen hacerles sobrecargos), la organización ha llenado más de 374,000 declaraciones desde 2009, “poniendo de vuelta más de 510 millones de dólares en el bolsillo de las familias trabajadoras,” comenta BakerRipley. Cuenta con cerca de 5,000 estudiantes en sus jardines de niños y escuelas autónomas, y también ha establecido programas intergeneracionales para ayudar a las personas mayores y a los jóvenes a conectarse, aprender y ayudarse mutuamente.²⁴

UN NUEVO ENFOQUE

A pesar de sus significativas diferencias, CRI, CRPC y BakerRipley tienen elementos en común. Combinados, los modelos resaltan dónde es que se requiere más el capital social y cómo es que puede expandirse.

Primero, se enfocan en los vecindarios debido a que son el nivel donde toman lugar las más importantes dinámicas sociales de nivel micro, tal como Sampson, Chetty y otros han concluido.

Los esfuerzos para construir comunidad suelen trabajar en esta escala. Si bien factores más amplios, como la economía nacional y la gobernanza urbana son importantes, los vecindarios tienen una influencia externa en sus residentes debido a su directa y continua presencia. Este efecto se mantiene especialmente para los infantes, niños y jóvenes porque, como Chetty y sus colegas escriben, “los vecindarios tienen sustanciales efectos causales a largo plazo en el desempeño de los niños a un nivel altamente granular.”²⁵

Segundo, las tres organizaciones ven a los vecindarios de bajos ingresos como aquellos con mayor necesidad de capital social. A pesar de que los estadounidenses están más aislados en comparación con unas cuantas generaciones anteriores, solo algunos vecindarios son los que enfrentan esta clase de desconexión y colapso social que obstaculiza severamente sus vidas. Las personas en estos lugares no solo tienen menos recursos, sino que son más dependientes de sus vecinos. El sociólogo y físico Nicholas Christakis nota que la clase trabajadora y los estadounidenses pobres “reportan depender de sus amigos y vecinos para obtener ayuda práctica en situaciones como cuidado infantil, consejo espiritual, reparación de autos y hogares, regalos o préstamos en efectivo con mayor frecuencia que los estadounidenses de clase media.”²⁶

Tercero, los tres establecen la presencia física como crucial para construir capital social en los vecindarios donde está más mermado. Tal presencia y el personal de tiempo completo permite a la organización desarrollar relaciones a largo plazo con los residentes y trabajar para mejorar los lazos sociales, expectativas y normas, las cuales contribuyen a mejorar los resultados individuales. Posteriormente ellos utilizan los sitios físicos para llenar una brecha importante al actuar como intermediarios, reuniendo a una variedad de servicios públicos y privados en un solo lugar. Consecuentemente, esto los ayuda a profundizar sus relaciones y mejorar el alcance con los residentes. Los centros ayudan a personas pobres a navegar por las burocracias gubernamentales, presentar el papeleo, y llenar las aplicaciones; evitar ser sobrecargados o engañados, y ahorrar tiempo y dinero al eliminar la necesidad de visitar oficinas distantes. CRI y CRPC ven los objetivos relacionales como primordiales, y los servicios como posibles solo después de que se ha avanzado en los objetivos. BakerRipley, en contraste, ve los objetivos como un mecanismo para conseguir resultados más efectivos.

Cuarto, las tres organizaciones priorizan las relaciones y las refuerzan sistemáticamente. Emplean esquemas intrincados y multifacéticos para fortalecer y renovar las redes sociales en los vecindarios. Identificar, desarrollar y conectar a los líderes locales es una parte esencial de su objetivo. CRI y CRPC buscan líderes que modelen un comportamiento constructivo, establezcan nuevas normas para el área y gradualmente hagan un cambio en la cultura para hacerla más confiable y cooperativa. BakerRipley visualiza a sus líderes utilizando sus redes para reunir a las personas para resolver problemas, establecer narrativa y asegurar que tomen ventaja de la oportunidad. En cada caso, las organizaciones capacitan a decenas de voluntarios para ayudar a conectar los vecindarios y reformar la comunidad.

En conjunto, los enfoques de CRI, CRPC y BakerRipley revocan las suposiciones que impulsan muchos intentos convencionales de ayudar a las personas de bajos ingresos y las zonas desfavorecidas.

Es común que el gobierno o las organizaciones sin fines de lucro consideren su asistencia como el punto de partida del cambio. Las necesidades están mapeadas, las deficiencias identificadas y el dinero externo es buscado, lo que convierte a las personas locales en clientes y dependientes. Los individuos más capaces de aprovechar los recursos externos emergen como líderes. Dar la entrada a proveedores de servicios, expertos y dinero se vuelve más importante que construir relaciones internas fuertes entre los vecinos, quienes pueden ayudarse mutuamente. Este método estándar de intervención devalúa las habilidades individuales y comunales y alienta a los residentes a pensar que son esencialmente deficientes, incapaces de mejorar su futuro y el de su comunidad.

Las tres organizaciones podrían compararse con el modelo de impacto colectivo, pero existen diferencias importantes. Los modelos de impacto colectivo han ganado renombre en años recientes al juntar organizaciones e instituciones de diferentes sectores para conseguir objetivos compartidos. Dichos modelos pueden hacer más efectivas las intervenciones existentes, pero inevitablemente se quedarán cortos cuando aborden a vecindarios cuyos problemas son altamente relacionales. Estas iniciativas se enfocan en los resultados individuales y no en las relaciones sociales o en catalizar el liderazgo local, lo que limita su habilidad para alcanzar a aquellos que son más afectados por el empobrecimiento social. Es más, tienden a enfocarse en áreas más grandes, no en vecindarios específicos, donde los mayores problemas suelen emerger debido a que la dinámica social puede cambiar dramáticamente en unas cuantas cuadras.

CRI, CRPC y BakerRipley abordan problemas sociales como la pobreza, el crimen y el déficit de educación de manera diferente. Ellos priorizan, primero y ante todo, la necesidad de construir habilidades sociales y liderazgo local, operando bajo el supuesto de que “el mejoramiento de las relaciones mutuas” son necesarias para conseguir mejor seguridad, trabajos, salud y vivienda asequible. “El cáncer es la desconexión,” comenta McCarter de CRI. “Necesitamos el reconocimiento.”²⁷

Construir relaciones no es sencillo. El trabajo de estas organizaciones es intensivo y requiere de largo tiempo para sobresalir. Reconfigurar el sistema social de un vecindario requiere visión, paciencia y tomar riesgos, especialmente por los costos iniciales y el lento progreso que es difícil de rastrear. Tales demandas pueden desalentar a muchas organizaciones sin fines de lucro y a filántropos. Pero conseguir un cambio sistémico real puede requerir un reordenamiento de las prioridades. Tal como lo sugiere Seelos, “Reducir el paso de la toma de decisiones, de impulsar el cambio, de alterar los órdenes sociales y de alimentar nuestro apetito por informar cifras que demuestren lo buenos, inteligentes y responsables que somos puede ser la contribución más útil para hacer que el trabajo filantrópico sea más eficaz.”²⁸

De hecho, desarrollar los puntos más fuertes de un vecindario, incluso en las áreas más pobres, en vez de tratar de superar las debilidades percibidas, no solo respeta la dignidad de las personas, sino que es más probable que tenga éxito a largo plazo. Las comunidades necesitan “el desarrollo de políticas y actividades con base en sus capacidades, habilidades y activos de las personas de bajos ingresos y de sus vecindarios,” tal como lo escriben John Kretz-

mann y John McKnight en su libro de 1993 *Building Communities from the Inside Out*.²⁹ Tales activos incluyen el liderazgo desde dentro de la comunidad: conectores, modelos a seguir, establecedor de normas, constructores de instituciones y organizadores de comunidad. Cuando las comunidades impulsan el liderazgo desde dentro que puede conectar mejor a las personas, desarrollan de esa manera el capital social y la eficacia colectiva necesaria para abordar los problemas sociales que desean atajar. ■

Notas

- 1 Christian Seelos, “Changing Systems? Welcome to the Slow Movement,” *Stanford Social Innovation Review*, vol. 18, no. 1, 2020.
- 2 Angela Blanchard, “People Transforming Communities for Good,” en Nancy Andrews y David Erickson, eds., *Investing in What Works in America’s Communities*, San Francisco: Banco de la Reserva Federal de San Francisco y Fondo de Inversión para Bajos Ingresos, 2012, 142.
- 3 Timothy Carney, *Alienated America: Why Some Places Thrive While Others Collapse*, New York: HarperCollins, 2019, 111.
- 4 Clea Simon, “Rebooting the Land of Opportunity,” *Harvard Gazette*, March 7, 2019.
- 5 Bo Rothstein y Dietlind Stolle, “The State and Social Capital: An Institutional Theory of Generalized Trust,” *Comparative Politics*, vol. 40, no. 4, 2008.
- 6 Carrie R. Leana, “The Missing Link in School Reform,” *Stanford Social Innovation Review*, vol. 9, no. 4, 2011.
- 7 Robert Sampson, *Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect*, Chicago: University of Chicago Press, 2013, 152.
- 8 *Ibid.*, 152.
- 9 *Ibid.*, 153.
- 10 *Ibid.*, 158, 160, 172, 178, 199, 200, 402, 409. Además, Sampson nota que “una comunalidad que se destaca más allá de la estabilidad residencial en vivienda y recursos socioeconómicos es una densidad (o capacidad) organizacional duradera combinada con una fuerte identidad comunitaria y un compromiso con el lugar,” 402.
- 11 *Ibid.*, 177.
- 12 *Ibid.*, 169-70, 178, 368.
- 13 *Ibid.*, 157-58, 178.
- 14 *Ibid.*, 168.
- 15 *Ibid.*, 200.
- 16 *Ibid.*, 371.
- 17 Eric Klinenberg, *Heat Wave: A Social Autopsy of Disaster in Chicago*, Chicago: University of Chicago Press, 2002.
- 18 Sampson, *Great American City*, 250.
- 19 Anne Snyder, *The Fabric of Character: A Wise Giver’s Guide to Supporting Social and Moral Renewal*, Washington, DC: Philanthropy Roundtable, 2019, 65.
- 20 Blanchard, “People Transforming Communities for Good,” 142.
- 21 David Kirp, “What Do the Poor Need? Try Asking Them,” *New York Times*, agosto 8, 2015.
- 22 Blanchard, “People Transforming Communities for Good,” 143.
- 23 Laura Choi, “Building on the Ambitions and Aspirations of Newcomers: An Interview with Angela Blanchard,” *Community Development Investment Review*, vol. 12, no. 1, 2017.
- 24 Kirp, “What Do the Poor Need?”; Choi, “Building on the Ambitions and Aspirations of Newcomers”; y BakerRipley, 2018 Reporte Anual.
- 25 Raj Chetty et al., “The Opportunity Atlas: Mapping the Childhood Roots of Social Mobility,” National Bureau of Economic Research, artículo en progreso 25147, octubre 2018, 44.
- 26 Nicholas A. Christakis, *Blueprint: The Evolutionary Origins of a Good Society*, New York: Little, Brown Spark, 2019, 246-47.
- 27 Snyder, *The Fabric of Character*, 60.
- 28 Seelos, “Changing Systems?,” 47.
- 29 John Kretzmann y John McKnight, *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community’s Assets*, Evanston, IL: Center for Urban Affairs and Policy Research, 1993, 5-6.

SSIRñ ONLINE

SELECCIÓN DE CONTENIDO EXCLUSIVO EN <https://ssires.tec.mx/es>



Síguenos en Twitter
@ssirespanol o twitter.com/ssirespanol



Síguenos en Facebook
@ssirespanol o facebook.com/ssirespanol



Stanford Social Innovation Review
en Español

Tecnología para el impacto social

Cómo implementar la gestión de datos y herramientas digitales para crecer tu proyecto.

Nos emociona compartirte nuestra nueva serie online de artículos enfocados en cómo usar la tecnología para crecer el impacto de tu organización. Cada semana descubrirás nuevas entrevistas, investigaciones e historias de éxito para hacer de las herramientas digitales tus mejores aliadas.



La tecnología es su brújula y los datos su guía

Entrevista a Tanya Ramos, responsable de la transformación digital de la organización sin fines de lucro Pencils of Promise. Ramos nos comparte cómo lideró a su equipo a adoptar la tecnología y las herramientas que utilizó para que tú también lo puedas hacer.

De la medición al éxito

Invertir en una estrategia de datos impulsó la innovación y la eficiencia operativa de Urban Institute. Usa los datos y la tecnología de la manera correcta para medir el impacto social de tu organización.

📌 *Estudiantes de la escuela Milwaukee Excellence Charter School visitan el museo L.R. Ingersoll Physics Museum en la Universidad de Wisconsin-Madison en abril del 2017.*





Es hora de que la filantropía científica y la comunicación cocreen una nueva era de asociaciones con las comunidades de color.



Cómo construir equidad con la filantropía científica

ELIZABETH GOOD CHRISTOPHERSON,
EMILY L. HOWELL, DIETRAM A. SCHEUFELE,
KASISOMAYAJULA VISWANATH
Y NORRIS P. WEST

TRADUCIDO POR JORGE TREVIÑO

En marzo de 2020, la COVID-19 fue considerada oficialmente como una pandemia, fue entonces que la socióloga Alondra Nelson publicó una serie de recursos interdisciplinarios que situaron a la COVID-19 en un contexto histórico y cultural. Durante las siguientes semanas, el Consejo de Investigación en Ciencias Sociales, del cual Nelson era presidenta, aportó iniciativas enfocadas al desarrollo de ideas sobre las raíces de la crisis, sus efectos en la sociedad y sus efectos desequilibrados en las comunidades afroamericanas, latinas y nativo americanas.

Entre las iniciativas se encontraba un sistema de seguimiento de investigaciones en torno a la COVID-19, además del análisis de la desinformación sobre la pandemia y testimonios de estudiantes del Brooklyn College en comunidades sumamente afectadas.

“Considero que tenemos la responsabilidad de colaborar para asegurarnos de que nuestra ciencia y tecnología nos representen, y cuando eso suceda, que nos representen a todos, que se refleje lo que realmente somos juntos”, dijo Nelson después de asumir el cargo encomendado por el Presidente Joe Biden como subdirectora de ciencia y sociedad del departamento de ciencia y tecnología de la Casa Blanca.

“Tenemos por delante una gran oportunidad para reorientar las políticas científicas y tecnológicas con un enfoque honesto e inclusivo, considerar la fuerza de nuestras comunidades, experiencias, preocupaciones y aspiraciones mientras pensamos sobre las formas emergentes de la ciencia y tecnología”.

Para hacer frente a esta oportunidad y responsabilidad, es necesario incorporar la diversidad, equidad e inclusión (DEI) en el ADN de la ciencia. Es un reto que implica una cooperación sin precedentes a través de diversos campos, comunidades y áreas del conocimiento.

El lenguaje y la comunicación nos ayudarán a crear esas conexiones. Las definiciones utilizadas se derivan del trabajo de la Communications Network (Red de comunicaciones), una organización profesional de líderes de comunicación del ámbito social.

Equidad es enfocarse en el desarrollo de oportunidades para todos, al cambiar los factores estructurales que han existido por mucho tiempo y que solamente benefician a algunos grupos sociales y afectan a otros. *Inclusión* se refiere a la creación en conjunto de asociaciones auténticas para generar conocimientos y diseñar soluciones que promuevan la pertenencia.

Diversidad es reflexionar sobre las diferencias de la sociedad como, por ejemplo, la raza, etnia, género, capacidades, orientación sexual y religión. Cuando combinamos estos factores en un enfoque DEI, el objetivo, como dice Nelson, es garantizar que nuestra ciencia y tecnología nos representen a todos. Entonces, ¿de qué manera la filantropía puede aprovechar esta oportunidad tan esperada y que es necesaria para corregir el rumbo?

Cada vez son más las organizaciones filantrópicas dedicadas a la ciencia que están desarrollando iniciativas que fortalecen el concepto DEI en sus organizaciones y en aquellas a las que brindan apoyo, así como en la ciencia y sociedad en general.

Al mismo tiempo, las nuevas crisis continúan en ascenso; algunos ejemplos de ellas son: la pandemia COVID-19, los sesgos en la inteligencia artificial y los catastróficos eventos meteorológicos acentuados por el cambio climático. Esto ha llevado a que los filántropos dedicados a la justicia social presten mayor atención a las problemáticas de equidad en el diseño y en la aplicación de las ciencias emergentes.

Reunir recursos, puntos de vista para el aprendizaje compartido y una acción más efectiva hacia la equidad requiere del dominio de distintos conocimientos, incluyendo la experiencia compartida de los coautores: la comunicación científica y el compromiso con comunidades específicas.

Este artículo toma como referencia el trabajo de académicos, científicos, comunicadores y una comunidad en crecimiento de innovadores que trabajan en la unión de la ciencia y sociedad, en la búsqueda de un entorno que facilite a las entidades filantrópicas elevar a la DEI en su apoyo a la investigación y en su práctica de la comunicación científica.

En cuestiones de equidad en la ciencia, todos los tipos de diversidad son importantes. A continuación, nos centramos en la raza y etnia, porque la discriminación y exclusión sistémicas por motivos raciales y étnicos son las principales causas de desigualdad en Estados Unidos.

ELIZABETH GOOD CHRISTOPHERSON es presidenta y CEO de la Fundación Rita Allen, una organización de filantropía empresarial que invierte en las líderes cuyas carreras están comenzando y en ideas para avanzar la investigación biomédica, la participación cívica inclusiva e informada, y hacia un sector filántropico más colaborativo y efectivo.

EMILY L. HOWELL es residente de postdoctorado en Departamento de Ciencias Naturales de la Universidad de Wisconsin-Madison. Investiga cómo comunicar mejor temas controversiales de ciencia y política, especialmente para incrementar el compromiso entre los actores interesados, los valores y las divisiones.

DIETRAM A. SCHEUFLE es el Taylor-Bascom Chair in Science Communication y professor galardonado con el Vilas Distinguished Achievement en la Universidad de Wisconsin-Madison y el Morgridge Institute for Research. Actualmente He currently co-chairs the National Academies of Sciences, Engineering, and

Medicine's Standing Committee on Advancing Science Communication.

KASISOMAYAJULA VISWANATH es profesor Lee Kum Kee de Comunicación y Salud en el Harvard T. H. Chan School of Public Health (Escuela de Salud Pública T.H. Chang de la Universidad de Harvard) y el Dana-Farber Cancer Institute (Instituto de Cáncer Dana-Farber). Su investigación se enfoca en entender cómo la comunicación se traslada de contextos de investigación a la práctica o a las políticas públicas, especialmente entre los grupos marginados.

NORRIS P. WEST es Director de Comunicación Estratégica en la Annie E. Casey Foundation, una fundación filantrópica estadounidense que usa datos e investigación para desarrollar soluciones que generen un futuro más brillante para los jóvenes. Es vicepresidente de la Communications Network Board (Junta de Red de Comunicaciones) y co-preside el grupo de trabajo del proyecto DEI.

El progreso de la equidad racial en la ciencia está relacionado con las actividades que se llevan a cabo en la sociedad. Las protestas y la movilización de la comunidad provocadas por la violencia contra la población afroamericana, así como los ataques dirigidos contra los estadounidenses de origen asiático, han impulsado a las organizaciones a reevaluar sus respuestas al racismo sistémico.

Para abordar la prolongada discriminación contra las personas de color a través del cambio filantrópico, se necesita más que una acción urgente: se necesitan distintos enfoques para moldear las acciones que centran a la DEI. El marco que proponemos pretende apoyar este tipo de enfoque inclusivo y centrado en la equidad, al igual que en la ciencia y en el compromiso con la ciencia cívica.

CINCO ENFOQUES DE LA CIENCIA CÍVICA

Este marco perfecciona y toma en cuenta un artículo de la Stanford Social Innovation Review de 2018, “The Civic Science Imperative” (El imperativo de la ciencia cívica), escrito por dos colaboradores de este artículo.

El artículo de 2018 describe la necesidad de que la filantropía invierta en ciencia cívica: “un amplio interés público con las cuestiones que surgen en las numerosas intersecciones entre la ciencia y sociedad”.

Dentro de las comunidades en las que ha tenido éxito el modelo del compromiso cívico con la ciencia, “los científicos desempeñan un rol activo como ciudadanos, personas de distintos ámbitos acceden a la ciencia como parte de sus procesos de toma de decisiones, además de que el entorno donde la gente se comunica sobre ciencia es un espacio público e inclusivo para la resolución de conflictos y el descubrimiento”.

El artículo destacaba cinco enfoques para impulsar, a través de la filantropía, nuevos esfuerzos en materia de ciencia cívica: 1) apoyar la comunicación y el compromiso científico de manera eficaz; 2) aprovechar la fuerza de las asociaciones; 3) contar con la capacidad de lidiar con objetivos móviles; 4) enfocarse en los valo-

res compartidos, y 5) desarrollar relaciones de confianza a través de la investigación aplicada y mecanismos de retroalimentación.

A tres años de “The Civic Science Imperative”, varias fundaciones filantrópicas, entre otras organizaciones, han generado inversiones compartidas para probar estos enfoques.

En 2019, la Fundación Rita Allen, el Fondo Burroughs Wellcome, la Iniciativa Chan Zuckerberg, la Fundación Kavli, la Fundación Gordon y Betty Moore y la Fundación David y Lucile Packard conformaron la colaboración de financiadores Science in Society (Ciencia en la sociedad).

El programa Civic Science Fellows fue puesto en marcha en el año 2020 (tres coautores de este artículo están relacionados con el programa, uno como organizador y financiador, y dos como asesores). Para lograr esto, la asociación se unió con 15 organizaciones que trabajan en las intersecciones entre la ciencia y sociedad, desde museos de ciencia hasta medios de comunicación, pasando por asociaciones científicas y el mundo académico.

El programa pone a prueba la construcción y sostenibilidad de una red que apoya a líderes de diversos contextos demográficos y profesionales (por ejemplo: a los nuevos talentos en la ciencia, los medios de comunicación, la educación, el compromiso cívico y otros campos) a medida que exploran nuevos enfoques de la comunicación científica y del compromiso cívico basados en la evidencia, para con ellos cocrear lazos fuertes e inclusivos entre la ciencia y la vida cívica.

Durante estos años, el área de aprendizaje se centra en que los enfoques descritos en el artículo del 2018 y el lenguaje que los sustenta no abordan propiamente las dificultades para la ciencia cívica inclusiva que surgen del racismo sistémico, el sexismo, la discriminación contra las personas con discapacidad, el clasismo y la xenofobia.

Se debe considerar un cambio en la filantropía y la comunicación científica para incorporar enfoques promotores de equidad racial. Mientras esto no suceda, no será posible generar compromiso y comunicación científica efectiva, asociaciones, valores compartidos, relaciones de confianza, y mucho menos tendremos la capacidad y los conocimientos necesarios para adaptar nuestro trabajo en tiempos de crisis.

La ciencia cívica enfocada en la equidad es una base necesaria para construir ciencia y tecnología con potencial de servir al bien público. Al mismo tiempo es esencial para atenuar las desigualdades en el acceso a los beneficios públicos como la salud, educación, oportunidad y justicia.

Como ha escrito el líder social Vu Le en su blog Nonprofit AF, la equidad no es “un simple acompañamiento”, la equidad es realmente el platillo fuerte.

Ofrecemos el siguiente marco como requisito previo para los cinco enfoques de la ciencia cívica. Con el fin de enfatizar la necesidad de la colaboración en la creación de conocimiento y soluciones desde un principio, no planteamos un camino definitivo para la filantropía, sino que tratamos una serie de preguntas que invitan a la reflexión.

Esperamos que estas preguntas logren inspirar nuevos intercambios que den forma a la comprensión y acción colectivas.

MARCO DE REFLEXIÓN

Para llevar a cabo las aspiraciones inclusivas y comprometidas de la ciencia cívica, el trabajo y atención de la filantropía deben centrarse en las comunidades que históricamente han sido desatendidas por la ciencia y tecnología.

Para ello es necesario invertir en redes que den valor a la equidad, invertir en personas que conecten diferentes comunidades y tipos de conocimiento, e invertir en un compromiso que conduzca a cambios de poder. Comenzamos con un análisis de estos elementos básicos.

A continuación, analizamos tres desafíos y áreas de oportunidad para la filantropía que trascienden estas consideraciones: el incremento de la diversidad racial en la ciencia y filantropía, el arraigo de nuestro aprendizaje basado en la evidencia y la creación de sistemas de responsabilidad.

1. ¿Cómo podemos centrarnos en los desatendidos?

Los investigadores y profesionales de la comunicación científica cada vez están más de acuerdo en que la ciencia y la comunicación científica deben ser más diversas e inclusivas, tanto en su personal como en los grupos a quienes sirven.

Individuos, instituciones y organizaciones deben continuar con el proceso de identificar a aquellos grupos que han sido excluidos, y responsabilizarse de dar prioridad a encontrar resultados positivos para estos grupos.

Esta actividad está centrada en la comunicación; en las palabras y relatos que utilizamos para definir nuestras prioridades, imaginar vías de cambio y construir colaboraciones para lograrlas.

El informe de 2020 “Race and Racism” de la Communications Network analizó uno de los retos y oportunidades en torno a la necesidad de avanzar en la ciencia cívica: comunicar de forma más directa y clara sobre el racismo de manera que se promueva la equidad racial.

El informe señalaba que las organizaciones sociales carecen frecuentemente del uso de un lenguaje diseñado para combatir las mentalidades racistas, esto sin importar su esfuerzo “por describir su compromiso con el concepto de DEI”.

Carmen Aderson, directora de equidad y justicia social de Heinz Endowments, afirma que cambiar las formas de comunicación para enfrentar al racismo requiere adquirir conocimientos, habilidades y comprometerse a afrontar las nuestras incomodidades.

“En el caso específico de la cuestión racial, es un tema del que muchas personas con buenas intenciones tienen miedo de hablar, por temor a decir o hacer algo incorrecto, o ni siquiera creen que haya un problema de fondo”.

Asimismo, añade lo siguiente: “Dado que el racismo es omnipresente y persistente... avanzaremos poco” si la filantropía continúa sin poder o querer hacer frente a este problema.

“Resulta difícil prestar atención y entender el dolor y enfado por parte de las comunidades afroamericanas, a menos de que exista un compromiso auténtico de enfrentar los prejuicios y el odio, además de respetar las expresiones distintas a las nuestras y conocer la información actual e histórica, así como sus implicaciones”.

El informe también detalló que los activistas “han establecido un límite: no es posible que las cosas continúen del mismo modo sin antes tomar en cuenta el racismo y su presencia en ambientes laborales, además de considerar las decisiones que tomamos o dejamos de lado y que perpetúan esta práctica.

En respuesta a esta demanda, la Communications Network ofrece herramientas a las organizaciones para que puedan diseñar estrategias, actividades de divulgación, creación de marcas, eventos e investigaciones. Es así que se aborda directamente el tema del racismo a través de la comunicación y se garantiza la inclusión de todos los grupos raciales.

La comunicación científica en conjunto con los esfuerzos filantrópicos suelen carecer de estrategia inclusiva cuando se dirigen a un público “general”. Siendo este el caso, beneficia en mayor parte a aquellos que poseen información, es decir, en su mayoría hombres blancos y con un nivel educativo mayor que el resto de la población de los Estados Unidos.

Sin importar la intención, esto puede reforzar el racismo estructural, sexismo y clasismo que privilegian a un grupo de personas sobre las demás. Por ejemplo, quienes consumen noticias científicas tienen más probabilidades de ser hombres y tener títulos universitarios. Los museos de ciencia atraen visitantes con un alto nivel de estudios y la asistencia a museos en Estados Unidos es mayoritariamente blanca; este es un problema de equidad que cada vez más museos han tratado de abordar.

Incluso el contenido de los medios de comunicación que está diseñado para atraer a un público más amplio que el común denominador rara vez llega más allá de los grupos que tienen ventajas materiales e informativas. Como sucedió con aquel relanzamiento en el año 2014 de la serie de Carl Sagan de 1980, *Cosmos*, protagonizada por el astrofísico Neil de Grasse Tyson.

El problema no se reduce a garantizar la igualdad de acceso a la comunicación científica. Durante décadas, los científicos sociales han estudiado el fenómeno conocido como la “hipótesis de la brecha del conocimiento”:

Dadas las mismas fuentes de nueva información, las personas con un estatus socioeconómico más elevado suelen comprender esa información de forma más eficiente que las personas con un estatus socioeconómico más bajo, una diferencia que acentúa la desigualdad en el conocimiento de la ciencia.

En lugar de considerar un enfoque único, los estudios sobre comunicación científica proponen identificar audiencias específicas para temas claramente definidos, esto con el fin de conectar con sus valores y preferencias para recibir información.

La acentuación de la desigualdad se puede evitar si desde un inicio la filantropía se asegura de que los esfuerzos de participación científica apoyen y sumen a las comunidades menos representadas, lo que implica diseñar los objetivos y enfoques de participación en conjunto; contratar a personas con experiencia en los valores, prioridades, y maneras de comunicación de una comunidad en específico, y experimentar con las mejores formas de llegar a los distintos segmentos de una comunidad, ya sea a través de la educación formal o informal, los medios de comunicación convencionales o alternativos, o bien, a través del entretenimiento o análisis.

Es necesario que los científicos y comunicadores cambien las estructuras prediseñadas para la exclusión de las personas al conocimiento, al incorporar activamente sus voces, trabajo y opiniones.

Al diseñar estos enfoques es necesario reconocer los elementos que aportan las personas a partir de sus experiencias y que se garantice que tengan lugar y participación en la toma de decisiones.

Es así que sus aportaciones son la base de las consideraciones y criterios que los comunicadores atenderán, de las plataformas que utilizan y, sobre todo, de las interrogantes que los científicos investigarán e, incluso, del modo de llevar a cabo la investigación.

Por ejemplo, las necesidades comunitarias han moldeado la comunicación científica y las colaboraciones de la Aceleradora de Innovación para la Primera Infancia en México y el iLab Primeira Infância en Brasil. Ambos laboratorios de innovación social pertenecen al Center on the Developing Child (Centro del niño en crecimiento) de la Universidad de Harvard y su plataforma de investigación y desarrollo *Frontiers of Innovation* (Fronteras de la innovación).

Estas iniciativas desarrollan asociaciones locales, procuran investigación etnográfica, y elaboran procesos en conjunto para identificar las necesidades de información de la comunidad. Los programas obtenidos han incorporado la tecnología e información a partir de lo que la comunidad ha definido como una prioridad.

Entre estas iniciativas se encuentran las siguientes: un chatbot al que los profesores de preescolar acceden a través de WhatsApp y que brinda apoyo en el aprendizaje a través del juego y el desarrollo temprano del lenguaje. Otra iniciativa ofrece capacitación a través de los teléfonos y consejos prácticos para que los profesores de educación inicial reduzcan el estrés provocado por el racismo en los niños, especialmente de la comunidad afroamericana.

2. ¿Cómo se debe invertir en redes de colaboración para fomentar el uso de estrategias de comunicación orientadas a la equidad?

La filantropía puede hacer más para colaborar, apoyar, aprender y conectarse con grupos dedicados a crear una cultura equitativa e inclusiva de la ciencia y el compromiso científico, sobre todo con aquellos grupos que se centran en el liderazgo de la comunidad afroamericana.

The State of Inclusive Science Communication (El estado de la comunicación científica inclusiva), un estudio realizado en 2020 por las especialistas en comunicación científica Katherine Canfield y Sunshine Menezes, analiza las investigaciones y prácticas actuales encaminadas a lograr una comunicación científica inclusiva.

Canfield y Menezes nos explican que estas iniciativas se distinguen por: su *intencionalidad* en torno a la representación y el apoyo de las minorías; la *reciprocidad* para “abordar las injusticias del pasado y del presente, mediante la colaboración igualitaria”, y la *reflexividad* a través de una “reflexión constante, crítica y sistemática”, con adaptaciones para corregir las situaciones de inequidad que se producen durante las interacciones. El Inclusive SciComm Symposium (Simposio inclusivo Seicomm) organizado por Menezes y el instituto Metcalf de la Universidad de Rhode Island es sede institucional del movimiento a favor de la comunicación científica que también ha crecido gracias al apoyo filantrópico.

En su estudio, Canfiel y Menezes señalan que la comunicación científica inclusiva está asociada a “un enfoque común en relaciones de equidad”. Dichas relaciones deben ir más allá del beneficio mutuo y se deben corregir los casos de interacción no equitativa, de esta forma se lograrán asociaciones verdaderamente igualitarias.

En tiempos de crisis, resulta de vital importancia este tipo de relaciones. PLANET MassCONNECT es un proyecto de investigación colaborativa y comunitaria que es financiado por los Institutos Nacionales de Salud (NIH por sus siglas en inglés), que durante casi 15 años han trabajado con comunidades de Massachusetts (el investigador principal del proyecto es coautor de este artículo).

Para abordar de una mejor manera las inquietudes de la comunidad sobre la pandemia, a principios del 2020, PLANET Mass-

Para una comunicación eficaz es fundamental contar con mensajeros de confianza. La confianza, a su vez, dependerá de creer no solamente en la capacidad de las personas, sino también en saber que cuidarán sus valores, prioridades y bienestar.

Boundary spanners es el término que utilizan los investigadores para denominar a las personas u organizaciones que se desplazan entre comunidades y campos para intercambiar conocimientos, lo que incluye compartir un lenguaje y valores con diversos grupos, y servir como traductor entre ellos. Son considerados como la mejor opción para establecer lazos de confianza y generar una comunicación eficaz.

El State of Inclusive Science Communication destaca los esfuerzos de la South African Agency for Science and Technology Advancement (Agencia sudafricana para la ciencia y la tecnología) y de la Universidad de KwaZulu-Natal, entre otros, quienes promueven la ciencia en lenguas indígenas africanas.

Canfield y Menezes explican que estos actos de “descentralización de la escritura científica” tratan de contrarrestar la exclusión que han sufrido las lenguas indígenas por parte del discurso científico desde la época del apartheid.

Esto continúa hoy en día en Sudáfrica, donde los alumnos de escuelas públicas solamente pueden realizar sus exámenes de ciencias en inglés o afrikáans.

El escritor científico Sibusiso Biyela, en *The Open Notebook*, cuenta la historia sobre cómo utilizó su lengua materna (Zulu) para escribir sobre el hallazgo de fósiles de una nueva especie de dinosaurio. Para ello fue necesario plantear la historia de una manera distinta.

“Esperamos que algún día los periodistas sudafricanos no tengan dificultades para encontrar las palabras en nuestras lenguas maternas al hablar de ciencia”. Además, agregó, “que seamos capaces de contar historias de ciencia utilizando nuestras lenguas y en temas de importancia para los africanos”.

Las organizaciones filantrópicas dedicadas a enlazar la ciencia y la sociedad consideran importante observar bajo un lente de equidad. Así se puede brindar apoyo, multiplicar y capacitar a los “*Boundary spanners*”, quienes resultan esenciales para establecer compromisos y relaciones duraderas.

Sin embargo, las instituciones y los patrocinadores no siempre reconocen a los “*Boundary spanners*”.

En el mundo académico, los “*Boundary spanners*” pueden sentirse presionados. Un ejemplo sencillo es el profesorado de la comunidad afroamericana, quienes con frecuencia se ven afectados por “la carga extra de las minorías”: el trabajo adicional que a menudo pasa inadvertido e incluye pertenecer a muchos comités;

participar, a veces exclusivamente, en trabajos relacionados con la diversidad, y apoyar a los estudiantes afroamericanos en mayor medida que sus colegas blancos.

Como lo han enfatizado los académicos negros, el exceso en la carga de trabajo de servicio, junto con la falta de reconocimiento

La comunicación científica incluyente y significativa requiere escuchar activamente a las voces de las personas más afectadas por la inequidad.

CONNECT desarrolló un tablero de control de la COVID-19. Las aportaciones comunitarias resultaron fundamentales para la elaboración del tablero, que incluía gráficos ilustrativos e información disponible en inglés, español y portugués.

Mediante procesos recurrentes de escucha y colaboración, ha ido evolucionando casi a diario, y de esa manera se representan las prioridades y experiencias de la comunidad.

PLANET MassCONNECT cuenta con representantes de las comunidades con las que colabora, en su mayoría de Boston y Lawrence (Massachusetts). Los representantes forman parte de un consejo asesor y tienen la capacidad de hacer cambios en la programación. Además de las actividades formales de rendición de cuentas, el proyecto cuenta con empleados que pertenecen a la comunidad y mantienen una red de colaboración informal desde hace una década.

El tablero de control de la COVID-19 es uno de los resultados de esta colaboración. El rápido desarrollo y éxito del mismo representa la importancia de combinar el acceso a la ciencia e información sanitaria con el poder organizacional y las redes de contacto para crear relaciones de confianza al invertir tiempo y recursos.

3. ¿Cómo podemos apoyar mejor a los “*boundary spanners*” como agentes de cambio?

Para favorecer la equidad, se debe alinear el enfoque en la ciencia y la comunicación científica, pero a su vez es necesario contar con más personas empoderadas para representar a la ciencia.

y escasa remuneración por parte de las instituciones, refuerzan la escasa representación de la raza afroamericana en la ciencia.

La inequidad social se agrava al combinar la identidad racial con otras identidades o demografías poco representadas en la sociedad como, por ejemplo, el género, la sexualidad y el nivel socioeconómico.

Theresa Williamson, becaria de neurocirugía en el Medical Center de la Universidad Duke ha encontrado una medida que contrarresta este efecto, y sus colegas proponen una serie de estrategias llamadas como “reforma a la carga extra de las minorías”,

las cuales consisten en ofrecer un bono adicional o fondos para investigación a profesores de la comunidad afroamericana a cambio de que colaboren en comités y actividades de divulgación. Esta iniciativa también invita a los profesores de raza blanca a que asuman más esfuerzos en pro de la diversidad.

A medida que se favorece más la participación pública en el mundo académico, la filantropía aprovecha la oportunidad y centra su atención en las comunidades que han sufrido daños y segregación por las instituciones científicas, además de brindar un apoyo amplio a los “*Boundary spanners*” que sirven a estas comunidades.

El programa Civic Science Fellows (Becarios de ciencias cívicas) está diseñado para servir como chispa inicial y al mismo tiempo como un amplificador a largo plazo de este cambio cultural.

Con el apoyo de Science in Society y otras organizaciones filantrópicas, el programa ofrece apoyo financiero y capacitación a los “*Boundary spanners*” que colaboren con instituciones que fortalezcan los vínculos entre sociedad y ciencia.

Las organizaciones anfitrionas de las dos primeras cohortes son sociedades científicas, instituciones académicas y medios de comunicación.

Algunos de los proyectos de los beneficiarios se enfocan en la creación de recursos para ayudar a las redes a incorporar el concepto de DEI. Es el caso de Ivel Gontan, becaria de ciencia cívica de la Association of Science and Technology Centers (Centros de la asociación de ciencia y tecnología), quien trabaja creando herramientas de divulgación para que los museos de ciencia se adapten a los valores y prioridades de la comunidad a la que pertenecen.

“Las comunidades cuentan con gran sabiduría”, comenta Gontan. “Parte de nuestro papel como Civic Science Fellows es potenciar esta sabiduría para que sea difundida en otros sectores más amplios de la sociedad”.

Además de buscar ideas sobre los enfoques y principios de la ciencia cívica mediante el apoyo de los becarios, el programa se dedica a entender qué tipos de apoyo propician las experiencias más significativas para diversos grupos de líderes.

A través del diálogo continuo con los becarios, Science in Society en conjunto con otros socios han observado cuáles son los patrones que conducen a resultados positivos, incluyendo la importancia de desarrollar una comunidad de apoyo, establecer conexiones

con redes más amplias y siempre considerar el concepto DEI en el diseño del contenido del programa. Otro punto importante es el intercambio de aprendizajes y el debate.

Organizaciones intermediarias con funciones democráticas básicas, como el periodismo local de interés público, ayudan a romper las barreras, y esta función puede consolidarse mediante la filantropía.

Con el apoyo de organizaciones filantrópicas locales y nacionales, el veterano periodista Glenn Burkins fundó QCity Metro en Charlotte, Carolina del Norte. QCity Metro es una de las primeras agencias de noticias digitales del país que sirve a una comunidad afroamericana de la localidad.

Durante el mes de marzo de 2020, a inicios de la pandemia, QCity Metro lanzó una serie de preguntas en los medios de comunicación sobre por qué la comunidad afroamericana sufría en mayor proporción los casos de la COVID-19. Esto llamó la atención de funcionarios de salud locales y finalmente abordaron este tema.

Considerando las constantes condiciones de desigualdad racial y la falta de inclusión en la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, la rendición de cuentas es una prioridad para la filantropía.

Poco después, Qcity Metro informó sobre las solicitudes para establecer centros de pruebas en comunidades afroamericanas. En respuesta a ello, la ciudad agregó más unidades de pruebas.

4. ¿Cómo podemos crear un compromiso que transforme el poder?

La comunicación científica incluyente y significativa debe garantizar que las comunidades previamente excluidas puedan modificar las decisiones que surjan del nuevo diálogo.

Para ello es necesario escuchar activamente a las voces de las personas más afectadas por la inequidad y a quienes cuentan con menos posibilidades de acceso a la toma de decisiones en relación con la ciencia.

Es necesario saber escuchar, así como lo describe Kelley Gulley, directora de iniciativas de la Fundación James Irvine y copresidenta del Fund for Shared Insight (Fondo para una visión compartida), “escuchar con la suficiente profundidad como para cambiar lo que oyes”.

Las instituciones pueden obtener mejores resultados si escuchan a las personas más afectadas por las problemáticas, a quie-

nes deben considerar como expertos en el entorno que los rodea y corresponsables en la toma de decisiones.

Los puntos de vista de estas personas pueden evitar que los esfuerzos bienintencionados fracasen o causen más daño.

A finales de la década de 1980, el VIH y el SIDA ya había sido una epidemia en Estados Unidos desde años atrás y había matado a decenas de miles de estadounidenses,

pero el gobierno federal únicamente asignó un pequeño presupuesto de investigación para indagar sobre la enfermedad y solamente una farmacéutica fue la que buscó un tratamiento. Esta escasez de apoyo se debió principalmente a que la enfermedad afectaba sobre todo a grupos estigmatizados, en particular la comunidad LGBT.

Debido a la falta de acción por parte del gobierno y de diversas instituciones médicas, el grupo de acción política AIDS Coalition to Unleash Power (Coalición del SIDA para liberar el poder, ACT UP por sus siglas en inglés) llevó a cabo su propia investigación y protestó en las calles, en despachos políticos, en reuniones de empresas farmacéuticas y frente a las sedes del National Institute of Health y de la Food and Drug Administration. Con esto se buscaba presionar a la comunidad científica y al gobierno para que tomaran medidas.

El activismo como el de ACT UP, que se produce simultáneamente dentro y fuera de las instituciones, revolucionó el acceso a los medicamentos. Contribuyó también a ampliar los ensayos y clasificaciones médicas para incluir a otros grupos demográficos,

en particular, mujeres y personas afroamericanas que habían sido excluidas de los procesos científicos y que jugaban un rol que a menudo no se tomaba en cuenta dentro del activismo contra el sida.

Las iniciativas comunitarias también impulsaron mejoras en materia de comunicación específica y se abordaron las necesidades más apremiantes de las personas afectadas por el virus, incluyendo apoyo en la prevención y asistencia con vivienda, seguros y cuidados.

Estos esfuerzos, anclados en las voces de quienes cambiaron el enfoque y el aproximamiento de la ciencia, condujeron a un enorme progreso en la lucha contra lo que se convirtió en una pandemia mundial que duró décadas.

La ciencia cívica aspira a que la política pública, la filantropía y la ciencia consideren las perspectivas y el bienestar de las personas y que además sean parte de la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Es necesario que este compromiso sea continuo y que esté presente antes de que surja una crisis, ya que en el futuro nos enfrentaremos a una variedad de retos globales muy complejos en los que tanto los problemas, como las soluciones, están relacionados con la ciencia y tecnología.

La filantropía puede ser de ayuda al incrementar su apoyo a la investigación y a la práctica, buscando examinar situaciones en relación con el DEI como problemas científicos traslacionales. Así se permite que las evidencias informen a través de las ciencias, incluida la filantropía.

Podemos ayudar a que las comunidades sin acceso a la ciencia aprovechen los conocimientos de las distintas disciplinas para construir un futuro mejor.

Y podemos enlazar a las personas que colaboran en la ciencia cívica equitativa de forma que no solo se fortalecen los esfuerzos individuales, sino que también se favorece algo más grande que la suma de todas las partes.

RETOS Y CAMINOS A SEGUIR

Así como hemos explorado estas consideraciones en nuestro proyecto colectivo de ciencia cívica, también hemos reflexionado sobre algunos de los retos que pueden frenar el progreso, o bien, dar lugar a un nuevo crecimiento.

A continuación, destacamos tres áreas de gran importancia para las entidades filantrópicas que se dedican al desarrollo de la ciencia.

Aumentar la diversidad en la ciencia y la filantropía | Una de las barreras que impiden el fortalecimiento de la unión entre la ciencia y comunidades afroamericanas es que algunos sectores de la ciencia fallan a la hora de conservar una diversidad en su equipo de trabajo.

Mientras que algunos sectores de la ciencia han visto un aumento de la diversidad racial en las últimas décadas, no es el caso de otros. Por ejemplo, en 1978 un total de 542 hombres afroamericanos fueron registrados en las escuelas de medicina de los Estados Unidos, dicha cifra se redujo a solo 515 en 2014.

En 2017, solo el 5% de los profesores de educación superior en Estados Unidos eran hispanos y solo el 6% eran afroamericanos.

Otra suposición es que los estadounidenses de ascendencia asiática están bien representados en el campo de la ciencia; esta creencia ignora el siguiente hecho: algunas poblaciones de ascendencia asiática del sudeste, por ejemplo, obtienen títulos de educación superior en porcentajes muy inferiores a la media nacional.

Es esta falta de diversidad lo que también acentúa el desequilibrio en el labor intelectual de las personas afroamericanas en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

Por otra parte, tales disparidades propician que las instituciones académicas conserven al personal docente afroamericano en índices mucho más bajos que los del profesorado de raza blanca.

Los campos de la comunicación científica y la filantropía también sufren de la falta de diversidad, con consecuencias similares.

A través de una serie de reportes sobre la fuerza laboral de la comunicación científica se ha manifestado la falta de diversidad en las siguientes áreas: instructores de comunicación científica, becarios de la misma área y en equipos de comunicación de la filantropía científica.

Dentro del sector de la filantropía, el Council on Foundations reveló en su reporte de salarios y beneficios de 2020 que más del 72% del personal de tiempo completo es de raza blanca y no hispana.

Las organizaciones filantrópicas pueden influir en los enfoques para abordar estas disparidades desde distintos puntos, entre ellos, la diversificación de su propia fuerza laboral,

fomentar la participación de científicos afroamericanos en la dirección del compromiso con la ciencia, e incentivar a las instituciones científicas para que busquen una fuerza laboral diversa que traspase las fronteras.

Algunos ejemplos de éxito son el programa Meyerhoff Scholars de la University de Maryland en Baltimore, programa fundado con el apoyo de los filántropos Robert y Jane Meyerhoff.

El programa es considerado como un modelo nacional para el incremento de la diversidad racial en la ciencia e ingeniería. El modelo ha sido adoptado por la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill y en la Universidad Estatal de Pennsylvania con apoyo del Instituto Médico Howard Hughes, mientras que la Iniciativa Chan Zuckerberg apoya el programa en las Universidades de California, Berkeley y San Diego.

France Córdova, exdirectora de Fundación Nacional de Ciencias y que ahora es presidenta de la Science Philanthropy Alliance (Alianza de la filantropía con la ciencia) comenta: “Es necesario aceptar y fomentar el crecimiento de todo el talento, de lo contrario no alcanzaremos ninguna de las otras grandes metas”.

La alianza está organizada por patrocinadores para inspirar e intervenir sobre la filantropía para la ciencia básica. Sus miembros han empezado a recibir apoyo con recursos de DEI, un ejemplo es la recepción de los Civic Science Fellows.

Con el objetivo de fomentar el apoyo mutuo, alumnos de la comunidad afroamericana están desarrollando nuevas formas de comunicación. En 2014, Spehani Page, en ese entonces estudiante de doctorado de bioquímica y biofísica, creó el *hashtag* de Twitter #BLACKandSTEM para impulsar la comunidad y el diálogo.

Durante el verano de 2020 fue notorio el incremento de violencia policial en contra de la comunidad afroamericana y esto pronto desencadenó protestas en todo el país. Fue entonces que las académicas en comunicación Shardé Davis y Joy Melody Woods crearon #BlackInTheIvory, para demostrar los efectos del racismo a nivel sistémico. Este fue un espacio para compartir testimonios de racismo sufrido en el ámbito académico.

“Como profesores afroamericanos, muchas veces nos sentimos solos” comentó Davis, profesora de la Universidad de Connecticut, durante una entrevista para la revista *Nature*.

“Así que cuando suceden estas prácticas racistas, ya sea de forma disimulada o evidente, es fácil pensar: ‘Dios mío, debí haber hecho algo mal’.

Pero al contar con estos espacios y compartir tu experiencia, es posible darse cuenta de que otras personas han pasado exactamente por lo mismo. Por lo tanto, esto no es un problema de ‘nosotros’ sino del sistema.”

Incorporar el aprendizaje y compromiso con base en la evidencia | Dentro de un movimiento social que busca la concientización sobre el racismo, aún es necesaria mayor comprensión de la discriminación sistémica, sus efectos y las posibles soluciones para revertir sus daños.

El informe de Communications Network pone en la mesa la necesidad de construir una visión común sobre el significado de los conceptos centrales, tales como: equidad, diversidad e inclusión. También señala que es necesario investigar acerca de cuáles mensajes promueven la equidad racial y cuáles no.

Hay mensajes bien intencionados sobre la discriminación en materia de salud que, por ejemplo, pueden dar la mala impresión de que la responsabilidad de encontrar soluciones a estas situaciones recae en las personas que las padecen, en lugar de modificar los sistemas que discriminan y perpetúan estos eventos.

Los médicos y especialistas en salud pública Rhea Boyd, Edwin Lindo, Lachelle Weeks y Monica McLemore hablaron del tema “la confianza del paciente” para la revista *Health Affairs* y comentan lo siguiente: “si bien la confianza de los pacientes influye directamente en los hábitos de la atención médica

y es parte importante de la relación entre médico y paciente, la constante desigualdad racial presente en casi todos los indicadores de salud nos revela más sobre lo que los sistemas han dejado de hacer que sobre lo que los pacientes han dejado de experimentar”.

Del mismo modo, los mensajes sobre las desigualdades raciales en la pandemia COVID-19 pueden omitir el porqué existen estas situaciones y qué se puede hacer para cambiarlas.

Rashad Robinson presidente de Color of Change comentó en un informe oficial sobre la raza y la COVID-19 que “El coronavirus no discrimina a las personas por su raza, pero la sociedad estadounidense sí lo hace”.

“Esta crisis podrá convertirse en un punto de inflexión para la justicia racial cuando los mensajes importantes aborden la historia de desigualdad en la atención médica, solo así se evitará que esta situación empeore la desigualdad racial.

El informe de Communications Network invita a compartir el aprendizaje, a impartir una formación integral sobre la equidad racial para todo el personal y a reflexionar sobre nuestros actos, ya que involuntariamente podríamos estar “perpetuando prejuicios y estereotipos que benefician a las estructuras de poder”.

Una encuesta realizada en 2021 a los miembros de Communications Network encontró algunos avances con respecto a 2019.

En lo que respecta a la filantropía, para que haya progreso se deben entablar conversaciones complejas, escuchar a los perjudicados y responder a lo que escuchamos.

Podemos también colaborar en conjunto para saber de qué manera opera el poder y consultar sobre los orígenes de la ciencia cívica y la forma en que se desarrolló la práctica comunitaria de Public Lab y algunos otros.

Otro ejemplo de progreso es brindar apoyo a investigaciones con base en evidencia y que toman en cuenta el diálogo con las comunidades menos atendidas, así como reconocer que la construcción de relaciones inclusivas tomará un largo tiempo.

La filantropía puede contribuir a largo plazo con las asociaciones afroamericanas, comunicadores de ciencia y científicos sociales que investigan distintos aspectos de la comunicación y los sistemas de exclusión e inclusión.

Algunos agentes de cambio podrían resultar menos efectivos de lo que parecían inicialmente, e incluso podrían ser contraproducentes. Un claro ejemplo de esto son los macrodatos y la inteligencia artificial, los que en un inicio se presentaban como capaces de reducir los prejuicios raciales y de salud, pero que muchas veces los han empeorado.

Un enfoque filantrópico en la evaluación del cambio sistémico en comunidades afroamericanas mediante asociaciones equitativas nos permitirá aprender de los éxitos y fracasos y, en última instancia, conducirá a formas más eficaces de incluir y beneficiar a todas las comunidades a lo largo del proceso de formación de la ciencia.

Los enfoques de comunicación eficaces nacen de la investigación, el desarrollo y colaboraciones impulsadas en el sector filantrópico,

Un ejemplo es la iniciativa BME Community, diseñada para impulsar el liderazgo en comunidades afroamericanas a través de medios de comunicación estratégicos. Fue aquí donde Traban Shorters, quien era vicepresidenta de la Fundación John S. y James L. Knight, organización no lucrativa y dedicada al periodismo, las artes y la vida cívica, desarrolló el enfoque narrativo del *asset framing* (encuadramiento de activos).

El enfoque *asset framing* de BME es un llamado a la acción para combatir el racismo mediante el uso de un lenguaje y narrativa que llamen la atención sobre las aspiraciones personales y contribuciones a la sociedad, en lugar de narrar en primera instancia los desafíos y déficits.

El *asset framing* se ha convertido en un punto de partida para todo el sector social al propiciar un nuevo análisis de las causas de la desigualdad y sobre todo de cómo nos comunicamos con y acerca de las comunidades afectadas.

Crear mecanismos para la rendición de cuentas | La práctica de la ciencia cívica mantiene una relación estrecha con el aprendizaje continuo a partir de evidencias, es por ello que la filantropía puede tomar un rol más importante en el desarrollo de modelos para la rendición de cuentas dentro de las organizaciones y a través de las mismas, esto para promover la equidad en la ciencia cívica.

Considerando las constantes condiciones de desigualdad racial y la falta de inclusión en la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, la rendición de cuentas es una prioridad para la filantropía en la ciencia cívica.

La rendición de cuentas no solo se trata de asumir la responsabilidad por los daños del pasado, se trata de adoptar nuevas prácticas para corregir el agravio. Si no consideramos la rendición de cuentas, muchas de las iniciativas corren el peligro de ni siquiera lograr resultados, entonces es poco probable que sean sostenibles en entornos políticos en constante cambio.

Al igual que en las demás ciencias cívicas, la rendición de cuentas no debe estar limitada únicamente por la filantropía, la cual deberá desarrollarse en conjunto con otros tipos de conocimientos, en particular la experiencia de las comunidades subrepresentadas.

Joyce Yen, directora del Centro ADVANCE para el cambio institucional de la Universidad de Washington, considera que la rendición de cuentas ya sea individual o, bien, institucional, comienza con la definición de un compromiso que incluya “medidas de liderazgo” que reflejen nuevas conductas que puedan guiar el cambio y favorecer el aprendizaje, como aumentar las interacciones inclusivas y equitativas para los científicos afroamericanos.

El aprendizaje en comunidad junto a otros colegas favorece la rendición de cuentas. Yen y Sam Dyson, quien es becario de la Science in Society, han colaborado en un programa dirigido a financiadores sobre la igualdad racial, así como también en grupos de capacitación entre colegas para que los miembros de las diversas fundaciones se apoyen durante el proceso de desarrollo de modelos centrados en la equidad en su área de trabajo.

A medida que avanzamos en el largo camino hacia el cambio del sistema, podemos aprender de las ciencias sociales y del entorno social, en específico del uso de datos dentro del marco de las relaciones equitativas centradas en la comunidad y el análisis sistémico.

Los diseños de evaluación deberían tomar en cuenta la forma en que se registran los datos, de dónde proceden, qué representan, qué excluyen y a quién pertenecen.

Como lo sugiere la Equitable Evaluation Initiative, que asesora a filántropos y donantes sobre cómo emplear la equidad en su centro de trabajo,

“Prestar atención únicamente a los resultados, sin tomar en cuenta cómo se obtienen, puede cegar a las organizaciones sobre si su enfoque ayuda a crear poder y agencia o, bien, si ayuda a conservar los esquemas de poder actuales”.

Prestar atención al modo en el que las instituciones filantrópicas y científicas buscan conseguir sus resultados lleva a reconocer la “carga extra a las minorías”, la cual puede agravarse con los esfuerzos de inclusión; lleva a realizar un monitoreo institucional de la asignación presupuestaria y de la estructura de la toma de decisiones, y a conocer cómo estos incentivan el *statu quo* o recompensan los nuevos métodos en favor del compromiso con la comunidad que buscan corregir las desigualdades.

Una vez creadas las relaciones inclusivas y de confianza, será más seguro diseñar acciones para documentar y aprender de los errores.

En múltiples ocasiones, las poblaciones vulnerables han sido objeto de experimentos, es entonces que la comunicación puede equilibrar la urgencia de innovación y reducir el daño a estas poblaciones. Esto resulta más favorable a que los investigadores tengan el poder de decisión sobre cómo y por qué deben diseñarse los nuevos enfoques.

CREANDO JUNTOS UN FUTURO EQUITATIVO

Frente a la brutal realidad del COVID-19, el cambio climático, los prejuicios de las nuevas tecnologías e inteligencia artificial y el entorno mediático polarizado y plagado de información falsa es urgente la necesidad de nuevos enfoques de ciencia cívica centrados en la equidad.

Como lo dijo Nelson: “Nunca antes había sido tan importante acertar con el desarrollo científico y, al mismo tiempo, alinear este desarrollo con nuestros valores de igualdad, responsabilidad, justicia y confianza.”

El cómo y el porqué de los enfoques trazados en aquel artículo del 2018 para esta revista se vuelven más claros a medida que nos comprometemos con la diversidad, equidad e inclusión como ejes centrales de la ciencia cívica.

Algunas de las acciones que impulsan el cambio sistémico hacia la equidad racial son las siguientes: apoyar la comunicación y compromiso científico, aprovechar la solidez del trabajo en conjunto, ser capaces de lidiar con objetivos dinámicos, enfocarse en valores compartidos y establecer relaciones de confianza a través de la investigación aplicada con sistemas de retroalimentación.

En conjunto, estas prácticas ayudarán a moldear las bases para que las futuras generaciones logren mayores retos, además de favorecer que la ciencia alcance su máximo potencial en beneficio de la humanidad.

Con humildad y un sincero llamado a la acción y movilización, en la filantropía encontramos una oportunidad decisiva para impulsar un futuro más justo y resiliente. ■

PUNTO DE VISTA

PERSPECTIVAS DESDE EL FRENTE

MAX FRENCH es un conferencista en sistemas de liderazgo en la Escuela de Negocios de Newcastle, la Universidad de Northumbria y un miembro invitado del Open Lab, de la Universidad de Newcastle.

Dos experimentos con esquema de resultados

El modelo de gobernanza de la nueva gestión pública ha fracasado. Pero una aproximación emergente, colaborativa y democrática, se ve prometedora.

MAX FRENCH

TRADUCCIÓN DE RODRIGO NAVARRO

S *tatistical Account of Scotland* fue un trabajo de sir John Sinclair publicado entre 1791 y 1799, el cual marcó el primer uso de la palabra *estadística* en el idioma inglés. También presentó el primer sistema de medición nacional para “determinar la cantidad de felicidad de la que disfrutaban sus habitantes y los medios para su mejora en el futuro”.

Hoy en día, pocos estarían en desacuerdo con que una mejor medición de los resultados sociales puede llevar a un enfoque más ilustrado para gobernar. Los gobiernos están cada vez más reorientando las políticas con relación a los resultados de bienestar en vez de a indicadores de crecimiento económico. Cada vez es más frecuente que servidores públicos e inversores sociales condicionen el financiamiento a los resultados obtenidos en vez de a los servicios prestados. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS), 17 compromisos que las naciones pertenecientes a la ONU aceptaron en 2015 para lograr un planeta más pacífico, sustentable y próspero, utilizan los resultados para avanzar y coordinar la respuesta mundial.

A pesar de tal crecimiento e investigación intensiva, los enfoques para la gobernanza basados en resultados y las reformas sociales son poco entendidos y la evidencia empírica para medir su efectividad sigue siendo decepcionante. ¿En qué momento la visión de Sinclair respecto a la contabilidad

social tomó un camino erróneo? Dos significativos experimentos con enfoque basado en resultados, que surgieron 200 años después de la innovación de Sinclair, pueden darnos la respuesta.

RESULTADOS COMO GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

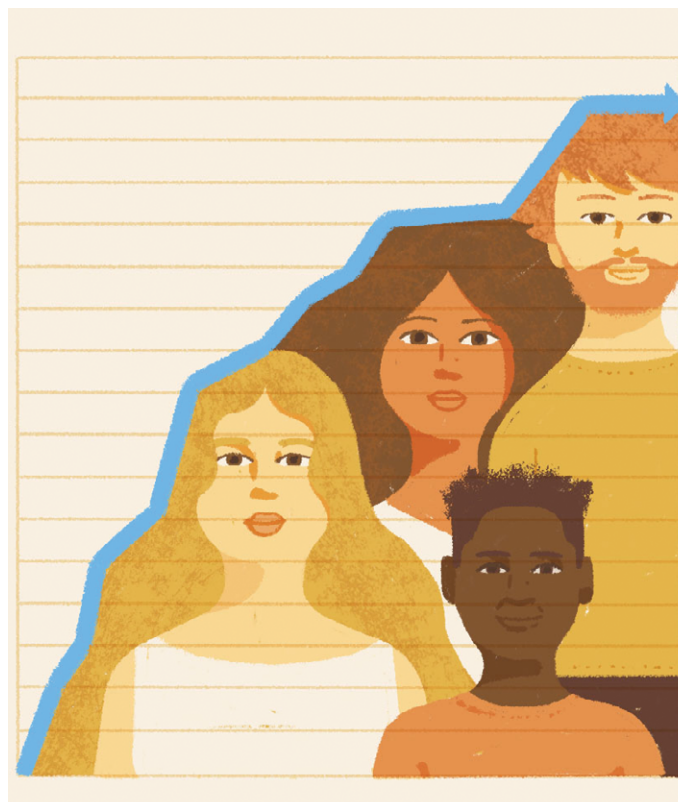
El primer experimento comenzó con el comienzo del neoliberalismo y su expresión en las reformas del sector público a finales de las décadas de 1980 y 1990. La nueva gestión pública (NGP), acuñada por el académico de políticas gubernamentales Christopher Hood en un artículo de 1991,

buscaba mejorar los servicios y programas sociales al introducir las fuerzas del mercado y las técnicas de gestión del sector privado. Donde la privatización directa y la mercantilización era inviable o políticamente impopular, como con el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido, la NGP aboga por los incentivos de mercado aplicados al vincular los pagos o las sanciones con la consecución de los objetivos de desempeño cuantificados.

Las reformas iniciales de la NGP típicamente adoptaron medidas de resultados a nivel de servicio (p. ej. arrestos realizados, pacientes examinados, tamaño de las clases escolares). Por medio de la medición de resultados y los métodos de evaluación apropiados, los políticos podían determinar, de manera objetiva, el impacto social de las políticas, servicios y programas sociales y responsabilizar a aquellos involucrados en su contribución. Enfoques más contemporáneos, como los bonos de impacto social (contratos basados en resultados que involucran capital privado), inversiones de impacto (inversión

social basada en un impacto demostrable) y fondos de resultados (fondos mancomunados para la puesta en servicio basada en resultados) allanaron el camino para una versión supercargada de la NGP, en la que el estado se convierte en un comisionado de resultados en vez de un proveedor de servicios.

Los resultados prometen brindar una base objetiva para las intervenciones sociales, destilando iniciativas que funcionan



de aquellas que no lo hacen y refinando los contratos para que paguen por los resultados “logrados” en lugar de los servicios prestados. Los defensores de la reforma basada en resultados presentan este enfoque como un regalo al público, prometiendo una mayor responsabilidad y valor para su dinero. Sin embargo, su agenda sirve en última instancia a los intereses de los poderosos: políticos, líderes de negocios y filántropos adinerados. Al mudarse de proveedores de servicios a comisionados de resultados, los servidores públicos evitan los problemas logísticos de brindar servicios y, consecuentemente, aceptar la culpa cuando las cosas salen mal.

Los modelos prominentes que se han desarrollado de este primer experimento (rendición de cuentas basada en resultados, contratos de pago por resultados, pago por éxito, impacto colectivo, bonos de impacto social, fondos de resultados e inversión de impacto) subestiman las complejidades involucradas al confiar en mecanismos de gestión del rendimiento que son demasiado simplistas y que probaron ser costosos de implementar y propensos a fracasar. En vez de beneficios anticipados, encontramos evidencia creciente de una variedad de efectos perversos.

El enfoque de resultados fomenta jugar con medidas de rendimiento a coste de una mejora genuina; promueve el cortoplacismo y la evasión de riesgos en vez de la innovación; y, en última instancia, lleva a la destrucción de la moral, colegialidad y adaptabilidad en instituciones públicas. Los defensores de la reforma basada en resultados alguna vez pudieron haber explicado de manera plausible estas decepciones como aberraciones o aplicaciones incorrectas, pero ahora solo pueden ser leídas como signos de un modelo fallido.

RESULTADOS COMO UNA FORMA DE GOBERNANZA COLABORATIVA

Pero los practicantes interesados tienen otras opiniones. De hecho, un segundo experimento ya está bastante avanzado y, en cambio, utiliza los resultados para guiar colaboraciones de largo plazo hacia objetivos compartidos.

Gobiernos nacionales como los de Escocia, Gales, Nueva Zelanda y Canadá han estado aplicando este enfoque para reconfigurar sus propósitos y funciones alrededor del bienestar social. Asociaciones cívicas intersectoriales como la Western Australia Alliance to End Homelessness (Alianza de) utilizan un esquema de resultados para ayudar a coordinar campañas de gran escala para la justicia social. Los ODS y el movimiento internacional para el bienestar operan a lo largo de los Estados-Nación, utilizando los resultados para energizar la administración colaborativa de grandes retos sociales.

Estas iniciativas proceden todas sin un control jerárquico o responsabilidades directas basadas en resultados y sin planos claros para la acción o implementación. En cambio, utilizan los resultados como instrumentos de organización para unir coaliciones respecto a ambiciosos objetivos compartidos. También aplican de forma diferente las mediciones, utilizándolas para estructurar un esfuerzo colaborativo a largo plazo en vez de controlar el desempeño. Los arquitectos del esquema de resultados se enfocan en la atracción del desempeño, no en la gestión del desempeño; buscan articular una visión compartida que sea convincente y lo suficientemente accesible para motivar la cooperación e impulsar la innovación colaborativa entre múltiples partidos durante los largos periodos de tiempo necesarios para lograr un cambio social.

Comparado con el experimento de la NGP, esta alternativa ofrece un buen número de beneficios. Primero, no se requiere una autoridad central. En vez de recompensas y sanciones, los esquemas de resultados dependen de que los participantes (negocios, gobiernos, organizaciones sin fines de lucro) compren y adopten nuevos objetivos e indicadores. La construcción de esquemas de resultados necesita ser participativa e inclusiva para asegurar que expresen una misión colectiva en la cual otros partidos quieran unirse activamente.

Segundo, los sistemas de desempeño no están paralizados por datos imperfectos. Al

no tener la necesidad de adjuntar responsabilidades directas por resultados, las colaboraciones basadas en resultados pueden tomar una dirección y construir en el momento. Al encontrar datos deficientes o cambios de prioridades, los sistemas de medición pueden ser ajustados: los datos imperfectos sirven de cualquier manera para reunir socios alrededor de causas compartidas y también pueden informar la toma de decisiones.

Tercero, los esquemas de resultados no necesitan invalidar o excluir las prioridades locales. Los resultados son lo suficientemente amplios para contener diferentes enfoques e interpretaciones, y pueden ser adaptados a contextos locales. En vez de anular las prioridades locales, los resultados se convirtieron en la base para aproximarse sistemáticamente a estas prioridades.

Claro, este enfoque alternativo no ofrece ninguna panacea. Los críticos argumentan que los enfoques de resultados son ineficaces cuando no se acoplan con fuertes incentivos. Sin embargo, en las colaboraciones enfocadas en resultados es común que se quieran modelos de rendición de cuentas más sólidos: la presión grupal, la culpa, el daño en la reputación y diferentes formas de poder blando juegan un rol crítico en motivar la participación y asegurar que las misiones estén moldeadas por valores compartidos. En vez de abandonar la rendición de cuentas, este modelo se extiende, hacia arriba y hacia afuera, hacia una gama más amplia de actores: grupos defensores, coaliciones de la sociedad civil, y los medios de comunicación pueden aplicar valores compartidos y responsabilidad pública para promover el cambio.

De manera relacionada, los críticos afirman que los resultados pueden impulsar un servicio sin inspirar un cambio genuino, permaneciendo como artefactos benignos o convirtiéndose en papel tapiz corporativo. Compañías y gobiernos han sido acusados de “diluir los ODS”: adoptar el nombre del ODS sin tomar una acción significativa al respecto. Los resultados y otros indicadores relacionados con el desempeño deben

HEIDI MCANNALLY-LINZ es directora de política y relaciones exteriores en Innovations for Poverty Action (Innovaciones para la Acción contra la Pobreza). En septiembre, se convertirá en la directora adjunta del Centro MacMillan en la Universidad Yale.

BETHANY PARK es directora asociada de política en Innovations for Poverty Action.

RADHA RAJKOTIA es jefa de investigación y política en Innovations for Poverty Action.

influir lo que hacen las organizaciones y alterar la manera en cómo piensan: los objetivos deben dar forma al presupuesto y a los planes estratégicos, y los indicadores de desempeño deben ayudar a orientar sus actividades y guiar sus contribuciones hacia una misión compartida. El presupuesto para el bienestar de Nueva Zelanda, el cual prioriza a los indicadores generales para el bienestar humano sobre el PIB y otros indicadores económicos más estrechos, vincula el presupuesto del gobierno con las prioridades para el bienestar, como la salud física y mental, el empleo significativo y la equidad para las minorías étnicas. El gobierno recolecta los datos que ayudan a anticipar las amenazas al bienestar y conforman una respuesta estratégica.

A los críticos también les preocupa que al emprender un enfoque más inclusivo y participativo de los marcos de resultados se corra el riesgo de que sean capturados por grupos de intereses especiales. Sin embargo, esta perspectiva ignora la naturaleza política innata de establecer indicadores de desempeño. Incorporar diversas perspectivas en la construcción e implementación de marcos de resultados es esencial para formar genuinas misiones compartidas y navegar por las interdependencias en la búsqueda de objetivos complejos. Incluir diversas e incluso divergentes perspectivas lleva no a la captura sino a un reequilibrio atrasado de las relaciones de poder. Vemos esto, por ejemplo, en la manera en que los ODS ampliaron la consulta con los países del sur Global en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, yendo así más allá de las soluciones técnicas para centrarse en cuestiones estructurales más fundamentales.

Mientras la agenda de los resultados gana ritmo internacionalmente, se aproxima a una bifurcación en el camino. ¿Continuaremos viendo los resultados como un aparato tecnocrático para la mercantilización de los servicios o, en cambio, los veremos como instrumentos organizativos democráticos de un modelo impulsado por un propósito para

la gobernanza colaborativa? Los resultados pueden ser un mecanismo para controlar el comportamiento de otros en relación con un objetivo unilateral, o pueden promover un compromiso inclusivo y dialógico con múltiples interpretaciones válidas de objetivos. Pueden impulsar un mayor vaciamiento del estado o convertirse en una reafirmación de su papel de liderazgo al abordar los problemas sociales desde sus raíces. Pueden marcar un retroceso de la complejidad de la gobernanza o impulsar un compromiso significativo con ella.

Aquellos con interés en este último modelo pueden acceder a un arsenal alternativo para una aproximación basada en

resultados que involucre codificar marcos de resultados para reflejar valores compartidos, construir plataformas de colaboración en lugar de modelos para la implementación, y mediar la rendición de cuentas a través de controles más suaves como la presión de grupo y la opinión pública. Solo de esta manera, las mediciones de resultados, tal como lo esperaba sir John Sinclair, “mantienen los medios para la mejora a futuro.”

Max French es un conferencista en sistemas de liderazgo en la Escuela de Negocios de Newcastle, la Universidad de Northumbria y un miembro invitado del Open Lab, de la Universidad de Newcastle. ■

Usa la información para generar un cambio real

La investigación no sirve si sus resultados no pueden ser aplicados. ¿Cómo desarrollar un entorno que aproveche la información y evidencias para promover un impacto positivo?

**HEIDI MCANNALLY-LINZ,
BETHANY PARK
Y RADHA RAJKOTIA**

TRADUCCIÓN DE LAURA MORALES

La investigación sobre programas sociales innovadores pueden quedarse varada en una recopilación cara y laboriosa de evidencia, pero ¿de qué sirve esta evidencia si no se utiliza, o incluso no se lee? De acuerdo a un estudio del Banco Mundial, casi una tercera parte de los reportes disponibles en PDF en su página de internet nunca han sido descargados.

Las organizaciones de investigación internacionales han progresado en asegurarse que la información que generan vaya más allá de simplemente realizar una publicación, y en cambio, llegue e informe a las personas que

toman decisiones. En los últimos 18 años, la estrategia organizacional de *Innovations for Poverty Action* (Innovación para Actuar sobre la Pobreza, IPA por sus siglas en inglés) ha evolucionado de un enfoque limitado a generar evidencias, a un entendimiento lineal que va desde la generación de evidencias hasta su difusión, para así alcanzar un enfoque iterativo y fundamentado de co-creación entre investigadores y usuarios finales de la investigación.

En esencia, nuestra estrategia identifica las oportunidades apropiadas para que la evidencia promueva un cambio real: se asocia a los usuarios finales para responder sus preguntas, utiliza un conjunto de herramientas que van más allá de las evaluaciones de impacto, empodera a investigadores locales y a quienes toman las decisiones, e invierte en una capacidad de datos localizada para asegurar que el aprendizaje pueda ser continuo.

PUNTO DE VISTA

Ya no somos solamente una organización generadora de información, sino más bien una mediadora de ella: trabajamos con una diversidad de socios ejecutores para recopilar datos e información y darles el uso adecuado.

Siendo más específicos, en IPA aplicamos una estructura del qué, quién y cómo se utiliza la información. De esta forma, nos aseguramos que el trabajo de financiar políticas con base en la información sea menos sobre la producción de artículos y más sobre la construcción de alianzas significativas y multidimensionales, las cuales fundamentan las decisiones críticas a partir de evidencias efectivas.

Al entender mejor cómo se usa realmente la información, los patrocinadores —desde las más pequeñas hasta más grandes fundaciones,

patrocinadores gubernamentales, y bancos de desarrollo multilateral— deben cambiar la manera en la que invierten si quieren aprovechar el potencial de la información. Mientras que los mediadores de información, como IPA, necesitamos poner la calidad y la profundidad de nuestras alianzas al mismo nivel que la calidad de la información que generamos, si queremos asegurarnos de que ésta sea, en efecto, utilizada.

QUÉ, QUIÉN Y CÓMO

A través de nuestro trabajo en más de 20 países, con aliados que tienen diferentes niveles de experiencia con la información, IPA ha descubierto que poder fomentar el uso de información depende del contexto, especialmente de lo que llamamos *disponibilidad de*

información: experiencias preexistentes y en curso relacionadas con el uso de evidencias, información y con aplicar la investigación en la práctica de cada país, sector o institución en donde buscamos fomentar el uso de la información.

Nuestro esquema de disponibilidad de información fluctúa desde contextos de información poco confiable (trabajar con un aliado que prácticamente no tiene acceso a información fidedigna) hasta contextos de información exhaustiva y aplicación de la misma (aliados cuya creación y utilización

de información y evidencia son continuas y están en curso). Previsiblemente, la mayoría de los aliados interesados caen dentro de un rango medio. Los aliados que ya han trabajado en algunos ejemplos concretos en donde se ha aplicado la información al diseño de programas y políticas tienen más oportunidades para desarrollar formas propias de generar información, y de escalar programas bien informados, lo que reduce el rol de los mediadores de información.

El esquema enseña a los usuarios a no tratar todos los contextos de manera uniforme, y a detectar oportunidades para buscar la aplicación de la información dentro de un rango de contextos amplio. Dada la variedad de contextos, el camino hacia la asimilación de la información no es lineal ni uniforme, pero nuestra experiencia sugiere que encontrar oportunidades de alto impacto (*qué*), construir el ecosistema para apoyar el uso de información (*quién*), y aprovechar herramientas específicas (*cómo*) puede ayudar a concentrar los esfuerzos en el impacto.

El qué del uso de información: encontrar oportunidades de políticas de alto impacto | No todas las oportunidades en la investigación de desarrollo internacional tienen un alto potencial de aplicar la información. IPA da prioridad a las oportunidades que cumplan con 4 condiciones: cuentan con un organismo de investigación existente sobre el cual se pueda construir; existe la oportunidad para influir en decisiones importantes; hay relaciones existentes, y se dispone de un fondo vigente para la implementación.

Por ejemplo, IPA se alió con el Consejo de Educación de Ruanda (REB) desde 2014. Nuestro esquema de jerarquización se empleó muy bien cuando el REB, junto con IPA y otros aliados, aprovecharon la oportunidad de centralizar el reclutamiento de profesores y de redactar nuevamente su estrategia de capital humano para incorporar tanto la evidencia como los datos. Esta oportunidad cumplía con todas las condiciones. Ya se tenía un fuerte conjunto de evidencia creada



conjuntamente sobre contratos de desempeño de profesores. Adicionalmente, IPA ya mantenía sólidas relaciones de trabajo con personas clave en el ecosistema de educación de Ruanda. Además, estaban a punto de tomar decisiones importantes acerca de diferentes políticas: los oficiales de Ruanda se estaban preparando para redactar nuevamente la estrategia de implementación y de reclutamiento de profesores. Finalmente, a mediano plazo, el programa tendría un costo neutral para el gobierno, haciendo que los fondos para su implementación fueran un tema fácil de afrontar.

El quién de la aplicación de la información: equipar a un ecosistema completo con información | Construir una cultura donde se aplica sostenidamente la información requiere un enfoque más amplio que el de simplemente encontrar una fuente de información muy particular y específica. Significa involucrar a todo el ecosistema de actores relevantes y enfatizar los incentivos de cada uno para alcanzar sus propios objetivos de impacto. Dicho ecosistema incluye al personal técnico de los departamentos y organizaciones, más funcionarios a niveles directivos y de liderazgo político, y patrocinadores multilaterales o bilaterales, al igual que contrapartes en el gobierno.

También nos hemos dado cuenta de que el proceso se puede acelerar si se forman alianzas con investigadores, actores políticos y administradores de países con ingresos bajos a medios con la capacidad y el conocimiento necesarios para generar y aplicar la evidencia más importante en su contexto. Esta estrategia es generalmente más fructífera, y también resulta más equitativa para los mediadores de la información, que la estrategia de privilegiar sus propias perspectivas o depender de “experiencias” que no estén basadas en el contexto local.

Cómo aplicar la información: Despejar el camino para aplicar la información, y, después, equipar a los aliados para su cumplimiento | Aún cuando se identifiquen las oportunidades

adecuadas para la aplicar la información y se construyan las coaliciones correctas, pueden existir fallas cuando los interesados más importantes se comprometen a la recopilación de evidencias, pero no realizan el trabajo complementario que implica realmente aplicar la información. Por ejemplo, los investigadores se pueden enfocar en los mecanismos causales que entran en acción durante una intervención, pero no logran recopilar información sobre detalles programáticos cruciales acerca de cómo se realizó e implementó. Así como es un error pensar que una sola evidencia vital puede generar una transformación en el uso de la información, es también un error pensar que invertir parcialmente en el cómo, generará un impacto.

Por ejemplo, el año pasado, IPA y un extenso grupo de investigadores de la Universidad de Stanford y de la Universidad de Yale, llevaron a cabo una prueba controlada aleatorizada (RCT por sus siglas en inglés) en forma masiva, sobre cómo mejorar en Bangladesh el uso del cubrebocas para prevenir COVID-19. El modelo utilizado incrementó en más del triple la utilización de cubrebocas, y dicho efecto continuó aún después de la intervención. Ya que este enfoque tuvo el poder de salvar miles de vidas a un costo muy bajo durante un rebrote importante en el sur de Asia, pasamos muy rápidamente de una fase de investigación a una de implementación a gran escala. Los primeros incrementos —de cuatro millones de personas en India a través de la Self-Employed Women’s Association (Asociación de Mujeres Autoempleadas, SEWA por sus siglas en inglés)— y de 81 millones de personas en Bangladesh a través de BRAC— necesitaban urgentemente una herramienta de monitoreo que pudiera desplegarse fácilmente, para entender si el programa pudiera funcionar en diferentes contextos y escalas, y que, al mismo tiempo, pudiera informar a la administración. Si no hubiéramos invertido en este monitoreo, es probable que no hubiéramos podido convencer a más aliados de adoptar esto, y,

seguramente, hubiéramos desaprovechado espacios críticos para su implementación a gran escala.

MEJORANDO

Generar investigación, ya sea en forma de pruebas controladas aleatorizadas, datos o cualquier otro tipo, es solamente la mitad del trabajo y no sirve de nada si la información recopilada no se aplica. Pasar a la implementación de la información —identificar oportunidades adecuadas, equipar al ecosistema, y utilizar las herramientas adecuadas— se da actualmente tanto de forma desestructurada y con muy pocos recursos. Los patrocinadores y los beneficiarios deben comprometerse al ciclo completo de evidencia-a-políticas, y en el cual exista un plan para aplicar la información y en el que se hagan responsables del resultado. Para lograr este objetivo, las inversiones deben de estar enfocadas en los aliados, ser flexibles, ser de largo plazo, ser rentables, y estar apoyadas en un aprendizaje basado en aquello que funciona para promover la aplicación de la información.

Enfoque en alianzas locales | Las organizaciones que generan información no son necesariamente quienes la utilizan, y este desfase puede crear situaciones de patrocinio complicadas. Pero las agencias patrocinadoras pueden utilizar su influencia para asegurar alianzas entre las entidades que generan información y aquellas que son usuarias de esta, y hacerlas responsables de completar un ciclo de información-a-aplicación. También pueden asegurarse de que los fondos para aplicar un programa de evidencia bien informada no termine justo en el momento en que surge la información que apoya su aplicación, un resultado kafkiano que hemos experimentado varias veces. Los mediadores locales pueden mediar en estas alianzas, defender el uso efectivo de los fondos, y asegurarse de que el conocimiento no se pierda en la transición entre que la información se genera y se aplica.

PUNTO DE VISTA

CRYSTAL HAYLING es directora ejecutiva de The Libra Foundation (Fundación Libra) y fundadora de Democracy Frontlines Fund (Fondo para las Primeras Líneas de la Democracia).

Los fundadores de la DFF son: Crankstart, Kelson, and Loud Hound Foundations; Tao Rising; John D. and Catherine T.

MacArthur Foundation; Kataly Foundation; Rockefeller Brothers Fund; Sobrato Philanthropies; Someland Foundation; The Libra Foundation; Schmidt Family Foundation; Wend Collective; William and Flora Hewlett Foundation; y un donante anónimo.

Flexibles y de largo plazo | Los fondos para aplicar la información deben estar enfocados a los resultados; deben de ser flexibles en cuanto a los resultados a corto y mediano plazo, ya que las vías para el cambio de políticas son diversas y están interconectadas; y, también, deben de perdurar en el largo plazo para asegurar el impacto que se busca. Las oportunidades para tener influencia sobre una política se pueden abrir y cerrar rápidamente, muchas veces por eventos que quedan fuera del control de quienes se benefician de los fondos. Los objetivos financieros que son demasiado rígidos presentan barreras que no permiten alcanzar los mejores resultados en la recopilación de datos y de información.

Estar fundamentado en pruebas y ser rentable | Los patrocinadores y los beneficiarios deben comprometerse a aprender de aquello que funciona para aplicar la información y buscar modelos fundamentados en pruebas que sean rentables y de-información-a-políticas. Las agencias que apoyan la aplicación de información en el desarrollo global, tales como USAID Development Innovation Ventures (Empresas del Desarrollo de la Innovación de la USAID, por sus siglas en inglés), el Fondo de Innovación Global y el Nuevo Fondo para Innovación en Desarrollo, utilizan una perspectiva de rentabilidad al considerar sus subsidios. Michael Kremer, ganador del premio Nobel en economía y director científico de USAID Development Innovation Ventures, ha realizado, junto con sus colegas, investigaciones valiosas sobre cuáles inversiones en innovaciones de desarrollo han rendido frutos.

Debemos tomar dicho trabajo como base para evaluar la efectividad relativa de diferentes estrategias de información-a-políticas. Hasta donde sabemos, estos aprendizajes y evaluaciones no se están realizando de manera sistemática. Al ser una comunidad que fundamenta el desarrollo en pruebas, podemos hacerlo mejor. ■

Filantropía para transformar la justicia racial

Con la creación del Democracy Frontlines Fund (Fondo para las Primeras Líneas de la Democracia, DFF por sus siglas en inglés) los más experimentados organizadores antirracistas pueden realizar su importante labor. Ellos nos enseñan cómo mejorar la filantropía.

CRYSTAL HAYLING

TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

En mayo de 2020 se viralizó un video que mostraba a un oficial de policía blanco en Minneapolis, Minnesota, apoyando la rodilla sobre el cuello de George Floyd, un hombre negro desarmado, hasta asfixiarlo. Me sacudió. No confundamos sacudir con estar en *shock*. La gente blanca estaba en *shock*. A las personas negras nos sacudió, nos hizo conscientes sobre la otredad profunda y existencial que vivimos en Estados Unidos.

He trabajado en la filantropía mientras suceden otras injusticias raciales catastróficas: en 1991, la golpiza a Rodney King por oficiales de policía de Los Ángeles y las revueltas que siguieron a su absolución; el fusilamiento de Trayvon Martin; y un sinnúmero de otras personas negras asesinadas por motivos racistas. En todas estas ocasiones, si la noticia lograba ser relevante el tiempo suficiente para provocar una respuesta, los líderes de las fundaciones formaban comités, ordenaban realizar estudios y, tal vez, movilizaban algunas subvenciones a universidades o centros de investigación encabezados por blancos que presentaban unas PowerPoints divinas.

Por esta ocasión, necesitaba que fuera diferente. Y, por esta ocasión, me encontraba en posición de intentar hacer algo diferente. Le dije a mi consejo en The Libra Foundation que quería crear un fondo a la altura de sus principios de concesión de subvenciones, incluido uno que dice que los más

cercanos a un problema son quienes mejor lo entienden. También quería invitar a otras fundaciones a unirse para movilizar dinero y crear juntos un laboratorio de aprendizaje. El consejo y mi equipo estuvieron de acuerdo, y entre todos, nos apoyamos para ir más allá de lo que parecía posible y lograr cosas que, sabíamos, eran esenciales. Nos guiamos por las siguientes verdades para diseñar lo que después sería el Democracy Frontlines Fund (DFF):

- Los racistas antinegros deben detenerse para que no maten a más personas negras.
- El racismo contra las personas de raza negra fue la sustancia inflamable que motivó a los líderes autoritarios a consagrar la injusticia y la desigualdad.
- El racismo en la filantropía limita el acceso de los grupos dirigidos por personas de raza negra a los recursos vitales.
- El racismo contra los negros es el cáncer que destruye a nuestro país desde adentro hacia afuera.

Los organizadores negros fueron los líderes que estuvieron en la primera línea salvando nuestra democracia de la agravante pandemia de COVID-19 y el autoritarismo.

El Democracy Frontlines Fund tenía que activar una alarma para que la filantropía corrigiera el rumbo. Necesitaba financiar sin trabas a los organizadores negros con fondos sustanciales, de tal manera que transfiriera el poder de los privilegiados a los expertos en el

terreno. Necesitaba crear alianzas basadas en la confianza. Necesitaba crear una comunidad de práctica continua para aprender junto a los socios beneficiados.

Con estos elementos clave en mente, empecé a contactar a líderes filantrópicos para contarles nuestra visión. Algunos dijeron que no o me ignoraron después de un primer acercamiento porque les incomodaba el enfoque del DFF. Muchos de ellos asignaron recursos a grandes fondos donde podían dirigir el destino del dinero y así se mantuvieron el poder y el control en su zona de confort. Pero la respuesta abierta, valiente y fuerte de otros líderes me sorprendió. Once fundaciones levantaron la mano rápido para estar a la altura del momento. En ocho semanas juntamos 36 millones de dólares en tratos multianuales y sin restricciones para grupos en las primeras líneas de la lucha por nuestra

democracia. Representó una nueva forma de filantropía que responde a las comunidades que servimos eliminando barreras y burocracia innecesaria.

DEMOCRACIA Y ANTIRRACISMO

El Democracy Frontlines Fund innovó en varios aspectos clave. Primero, los donantes se comprometieron por adelantado y por tres años con diez beneficiarios que no serían seleccionados por ellos, sino por la red de apoyo del fondo: un poderoso grupo de mujeres negras y mujeres de raza negra a quienes invitamos para aportar sus décadas de conocimiento y experiencia colectiva. Al separarnos del estándar de la práctica filantrópica, el fondo reconoció que aquellas personas con décadas de experiencia financiando a organizadores en las primeras líneas están mejor posicionadas para decidir cómo desplegar rápidamente recursos esenciales para la lucha por la justicia social.

En segundo lugar, el DFF definió la democracia desde la perspectiva de aquellos sistemáticamente excluidos de ella. A pesar de la COVID-19, la brutalidad policial y contra-manifestantes violentos, los organizadores de Black Lives Matter (Las Vidas Negras Importan) mostraron cómo la misión del movimiento es fundamental

para todos los demás esfuerzos enfocados a mejorar el funcionamiento de nuestra democracia.

En tercer lugar, ser activamente antirracista en la filantropía requiere un espacio para la reflexión y el aprendizaje profundo. En una de las primeras reuniones del DFF, nuestra facilitadora y guía de aprendizaje, Tynesha McHarris, desafió a nuestros socios filantrópicos a “ir a lugares que los pongan nerviosos”. Al discutir la idea de organizarse con la dirección de personas negras, señaló que debemos definir colectivamente “qué clase de poder se requiere para construir la democracia que decimos querer y, [la cual] sabemos que necesitamos”. Cliff Albright del Black Voters Matter Capacity Building Institute (Instituto de Desarrollo de Capacidades de Los Votantes Negros Importan), un beneficiario del DFF, invocó las lecciones de la historia negro desafiando a los financiadores a “dar las llaves del auto” a las organizaciones negras que están construyendo el poder.

A través de nuestro viaje en el DFF estamos aprendiendo que el financiamiento de esfuerzos organizativos nos obligará (no a nuestros beneficiarios ni socios) a cambiar profundamente. Estamos estudiando la historia de la opresión, cómo la supremacía blanca ha impactado nuestras comunidades y cómo los organizadores en las primeras líneas han creado confianza y relaciones como “una infraestructura para crear poder”, como lo describe Albright.

Tres organizadoras beneficiarias están entre las muchas que nos han inspirado mientras atravesamos un proceso que McHarris llama de “crear estrategias y aprender juntos”. Estas tres son: LaTosha Brown, cofundadora de Black Votes Matter (Los Votos Negros Importan); Alicia Garza, cofundadora de Black Lives Matter que también inició el Black Futures Lab (Laboratorio de Futuros Negros), y Dara Cooper, la organizadora nacional de la National Black Food and Justice Alliance (Alianza Nacional de Alimentos y Justicia Negra, NBFJA por sus siglas en inglés). Sus



PUNTO DE VISTA

cualidades de liderazgo son referencias para nuestra concesión de subvenciones: enfocan el liderazgo en la comunidad; tienen agudeza y claridad en sus propósitos; imprimen maestría y creatividad radical a sus estrategias y tácticas; y, son resilientes ante la adversidad y la opresión.

Los orígenes de Brown en el estado segregado de Alabama han dado luz sobre las formas en que las tácticas de intimidación a votantes pueden impactar a las comunidades negras y cómo superar dichas tácticas. Su visión proporciona al DFF sus prioridades estratégicas, las cuales definió en una entrevista: “Primero: nuestro trabajo es que los votantes siempre estén informados y al tanto de lo que sucede en su entorno. Segundo: las organizaciones con un brazo activista necesitan buenos recursos... y tercero: [se necesita] una construcción constante del ecosistema de organizaciones civiles y de grupos religiosos que tienen la capacidad para movilizar a la gente”.

Garza escribió un libro importante sobre cómo organizar: *The Purpose of Power: How We Come Together When We Fall Apart* (El Propósito del Poder: Cómo nos unimos cuando nos derrumbamos). “Construir un movimiento no se trata de encontrar a tu tribu, se trata de desarrollar a tu tribu a pesar de las diferencias para enfocarse en un conjunto de metas comunes”. Escribe: “Para mí, organizar es una cuestión tanto de conexión humana y de relaciones, como de lograr una meta política”. En unas discusiones del DFF, Garza explicó su filosofía sobre cómo construir poder comunitario a partir de alianzas para de esa forma fortalecer nuestra democracia.

Cooper nos ayuda a entender otro mal histórico del racismo: la expulsión violenta de los agricultores negros de sus tierras, lo cual resultó en una caída del 98% en la posesión de tierras por personas negras durante el siglo pasado. Como organizadora nacional en NBFJA, trabaja en un modelo de coalición para visibilizar las agresiones deliberadas y sistemáticas en la capacidad de las personas

negras e indígenas para administrar la tierra y nutrir a nuestras comunidades.

Al inicio, algunos donadores del DFF se sorprendieron de la inclusión de activistas para la justicia agraria entre los beneficiarios. Sin embargo, su reacción ofrece un ejemplo perfecto de cómo al análisis de un donador puede faltarle la perspicacia que aportan los miembros de la comunidad. La propiedad siempre ha sido central para determinar cómo los estadounidenses ganan representación en la esfera política. Cooper ha trazado para nosotros un camino compartido hacia el cambio que incluye la educación, el activismo y las políticas públicas. Como indicó para *Essence* en 2019: “Mucho del trabajo que realizamos se basa en un fideicomiso colectivo de tierras donde podemos ayudar a las comunidades a regresar a las prácticas regenerativas que están en mayor armonía con la Tierra y ellos mismos”.

La NBFJA se reunió con la senadora Elizabeth Warren, una demócrata de Massachusetts, y con Cory Booker, un demócrata de Nueva Jersey, para desarrollar la ley Justicia para los agricultores afroamericanos, buscando ofrecer un camino a la adquisición de tierras a través de inversiones federales de 8 mil millones de dólares al año para apoyar subvenciones de tierra a agricultores negros. La tierra define la soberanía de una comunidad; el alimento que enriquece su cultura. Si estos recursos son arrebatados por la avaricia y políticas gubernamentales, se pierden las fronteras que configuran a las comunidades. En los estados del llamado “cinturón negro”, donde han sucedido los hurtos más flagrantes de tierra, no es coincidencia que los agricultores y dueños de negocios blancos mantengan asegurados sus puestos de elección popular.

FINANCIAR, ESCUCHAR Y APRENDER

Aquí se han presentado diferentes narrativas de movimientos negros en Estados Unidos, pero todas refuerzan la meta del DFF de acabar con las prácticas filantrópicas que

mantienen una perspectiva privilegiada a las personas de raza blanca, en vez de financiar soluciones que sean definidas por la propia comunidad y les permitan construir poder. También, muestran un camino para que la filantropía, a veces extraviada en sus prejuicios, avance.

Primero, debemos movilizar dinero y, después, construir una práctica intencionada que consista en aprender de los mejores maestros: los beneficiarios BIPOC (Negros, Indígenas y Personas de Color, por sus iniciales en inglés) quienes tienen experiencia de primera mano y están organizando un cambio sistémico duradero. Debemos invertir en ecosistemas donde los cambios vibrantes ya están sucediendo, y donde los recursos sin trabas sirvan como el andamiaje financiero que une las redes de conexiones humanas. Los donantes necesitan entrar a este espacio con humildad, reconociendo que el privilegio y la supremacía blanca permean el sector filantrópico, lo que nos obliga ahora a educarnos sobre el antirracismo.

A lo largo del viaje de financiamiento, necesitamos guías expertos para las decisiones que tomamos. Necesitamos entender nuestros puntos ciegos y aceptar que las personas más cercanas al problema son quienes saben más sobre cómo solucionarlo. En vez de imponer una teoría de cambio vertical, los financiadores necesitan proveer a los organizadores y a los intermediarios responsables de la comunidad con apoyo operativo. También necesitan preguntar a los organizadores quién necesita apoyo y otorgarlo con rapidez y generosidad.

Si quieres crear un cambio sistémico, deja el asiento del conductor y abróchate el cinturón de pasajero. El requisito es que sepas escuchar. Lo que aprenderás será tu regalo. Deshazte de tu mapa desactualizado. Los organizadores están preparados para llevarnos a uno Estados Unidos más justos, pero los donadores necesitan dejar el volante y cooperar con el dinero para la gasolina. ■

INVESTIGACIÓN

LO MÁS DESTACADO DE LAS REVISTAS ACADÉMICAS

DANIELA BLEI es una historiadora, escritora y editora de libros académicos. Sus escritos pueden encontrarse en daniela-blei.com/writing. Twitea esporádicamente en: [@tothelastpage](https://twitter.com/tothelastpage)

DERECHOS HUMANOS

Cuando los hombres se alían con las mujeres

DANIELA BLEI

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

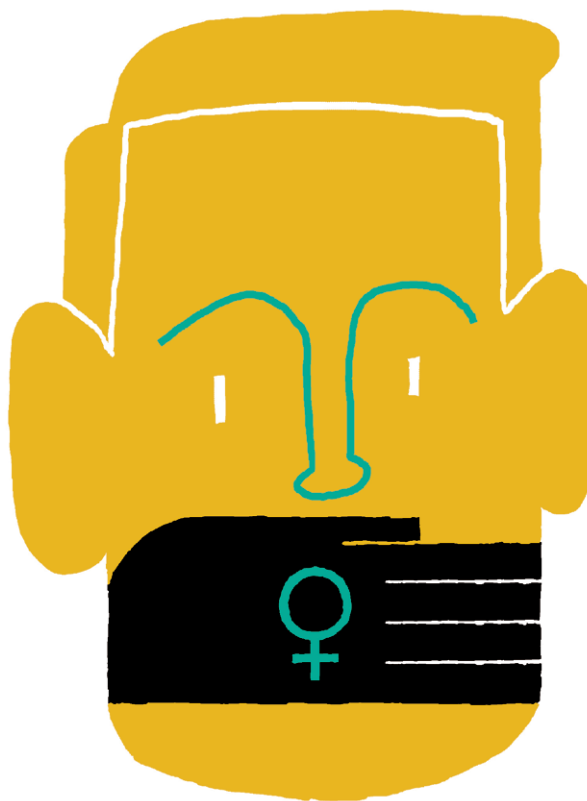
Lucy De Souza se interesó por la masculinidad cuando estudiaba la licenciatura en Psicología. Quería estudiar la cultura y las experiencias de los hombres. En la Universidad de Columbia Británica, donde De Souza es ahora candidata doctoral, comenzó a reflexionar sobre el papel que desempeñan los hombres en la lucha por la igualdad de género.

De Souza se asoció con su asesora, Toni Schmader, profesora de Psicología de la UBC que hace estudios sobre género y los lugares de trabajo, especialmente en contextos STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, por sus siglas en inglés). La pareja investigó qué es lo que impide a los hombres establecer una alianza, esto es, “comportamientos que apoyan activamente y tienen como objetivo mejorar la situación de las personas y los grupos marginados”. ¿Por qué es tan difícil para los hombres defender y apoyar a las mujeres en situaciones públicas? ¿Por qué los hombres que creen firmemente en la igualdad de género, al menos en privado, permanecen callados cuando se muestran prejuicios de género?

Específicamente, De Souza y Schmader examinaron el papel de la ignorancia pluralista, o “la percepción errónea de las actitudes grupales”.

Idearon tres preguntas para poner a prueba sus preguntas de investigación. En primer lugar, las autoras querían saber si los hombres subestimaban la medida en que a otros hombres les importan las disparidades de género en los campos STEM, una probable consecuencia de estereotipar a los hombres como personas que fomentan o permiten el sexismo. En segundo lugar, analizaron qué ocurría cuando los hombres (y las mujeres) no lograban percibir con exactitud lo que los hombres pensaban sobre la igualdad de género. ¿El percibir erróneamente las creencias de los demás inhibe su propia voluntad de formar una alianza? En tercer lugar, las autoras estaban interesadas en cómo las opiniones sobre la masculinidad limitaban las acciones de los hombres. Su hipótesis era que los hombres con una mayor “preocupación por la masculinidad”, o sensibilidad a los juicios de otros hombres sobre su propia masculinidad, serían más reacios a actuar como aliados. Las autoras encontraron que tanto

los hombres como las mujeres tenían una percepción errónea de las creencias privadas sobre los prejuicios de género, lo que resultó en una disminución del comportamiento aliado, especialmente en el caso de los hombres que mostraban una mayor preocupación por la masculinidad.



Tras reclutar a cientos de participantes que trabajaban en una profesión STEM y que se identificaron como hombre o mujer, De Souza y Schmader realizaron encuestas en línea para evaluar las actitudes sobre la diversidad y la inclusión en STEM. Evaluaron las percepciones de los prejuicios de género desde la perspectiva de los participantes en la encuesta, a quienes se les pidió

que compartieran sus percepciones sobre lo que pensaban los demás. Las intenciones de aliarse se midieron en las respuestas a ocho escenarios imaginarios. La parte final de la encuesta evaluó a los hombres en cuanto a la “masculinidad precaria”, o las preocupaciones sobre la masculinidad superior.

Los resultados confirmaron lo que las autoras sospechaban: la ignorancia pluralista tenía un profundo efecto amortiguador sobre la voluntad de los hombres de enfrentarse a los prejuicios de género en STEM. “La esencia de la ignorancia pluralista es que las personas de un grupo pueden actuar de forma diferente a lo que realmente piensan”, menciona De Souza.

El trabajo clásico en psicología social sobre la ignorancia pluralista estudió el comportamiento relacionado con el consumo de alcohol en la universidad, donde los estudiantes tendían a asumir que todos respaldan el consumo de alcohol, por lo que bebían para seguir una norma percibida, con consecuencias potencialmente peligrosas. “Los psicólogos sociales enfatizan el poder

del contexto y de la situación”, dice De Souza. “Pero en nuestra investigación, comenzamos preguntando a la gente sobre sus creencias. Encontramos que los hombres, sistemáticamente, percibían que el sexismo es un problema mucho más de lo que percibían el hecho de que otros hombres compartían esta preocupación”. Adhiriéndose a una norma social (mal)percibida, los hombres preferían no confrontar a otros sobre el sexismo, especialmente en público.

Para Leslie Ashburn-Nardo, profesora de Psicología en la Universidad de Indiana, los hallazgos ofrecen una forma novedosa de explorar cómo se puede reclutar a más hombres como aliados en STEM. “Si todo lo que hacemos es hablar de cómo el sexismo crea barreras para las mujeres en STEM, mucha gente puede asumir que los hombres son los perpetradores y que a la mayoría de los hombres no les preocupa este problema”, dice Ashburn-Nardo. “Irónicamente, como demuestran las autoras, tales percepciones pueden socavar las intenciones de aliarse, en particular entre aquellos hombres con fuertes preocupaciones acerca de cuán masculinos parecen a los ojos de los demás”.

La mayoría de los investigadores definen la alianza de manera amplia, pero De Souza y Schmader distinguen entre las intenciones de alianza proactivas, o acciones llevadas a cabo públicamente, y una forma reactiva de alianzas que sucede en privado. “Esta conceptualización más matizada

ayuda al desarrollo de la teoría en torno a las alianzas”, explica Ashburn-Nardo. “Los investigadores pueden hacer predicciones más específicas sobre qué tipo de alianza puede ocurrir bajo ciertas condiciones. Esto servirá para desarrollar intervenciones más efectivas para involucrar a nuevos aliados”.

Como señalan las autoras, confrontar los prejuicios sigue siendo una propuesta arriesgada para las mujeres. Y aunque el cambio social requiere de aliados, el hecho de que los hombres vean el prejuicio de género como un problema en STEM, no es suficiente para aumentar sus comportamientos aliados. “La gente necesita ver que los demás predicen con el ejemplo, y no solo hablan por hablar”, dice Ashburn-Nardo. ■

Lucy De Souza y Toni Schmader, “The Misjudgment of Men: Does Pluralistic Ignorance Inhibit Allyship?” (“El error de apreciación de los hombres: ¿la ignorancia pluralista inhibe las alianzas?”), *Journal of Personality and Social Psychology*, próximo a publicarse.

ACTIVISMO

Cómo hacer ganar al activismo climático

DANIELA BLEI
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

George Ferns aprendió sobre el movimiento de desinversión en combustibles fósiles cuando era estudiante doctoral en la Universidad de Edimburgo. Ferns se interesó en People & Planet, la red de estudiantes más grande del Reino Unido en favor de los derechos humanos

y la justicia ambiental, con la mirada de un investigador que quería conocer su ambiciosa agenda y sus logros del grupo. Ferns se preguntó: ¿Cómo es que los esfuerzos de los activistas ambientales han prosperado en su afán de manchar la reputación de la industria de los combustibles fósiles, una de las más grandes y poderosas del mundo de los negocios?

Ferns, ahora profesor de Estudios de Organización y Sustentabilidad en la Escuela de Negocios de la Universidad de Cardiff, se asoció con Alette Lambert, profesora de Administración, Mercadotecnia, Negocios y Sociedad en el Centro de Investigación Cualitativa de la Universidad de Bath, y con Maik Günther, estudiante doctoral en la Escuela de Negocios y Economía de la Freie Universität de Berlín, para investigar cómo los activistas climáticos lograron estigmatizar a la industria de los combustibles fósiles, una victoria de David sobre Goliat.

Los tres académicos realizaron entrevistas con activistas y otros actores centrales del movimiento global de la desinversión, y examinaron sus prácticas discursivas. Al estudiar minuciosamente un corpus de 342 textos producidos entre 2011 y 2017 por activistas climáticos (la mayoría distribuidos por 350.org, un grupo de acción climática fundado por el autor y ambientalista Bill McKibben, y campañas dirigidas por estudiantes como People & Planet) los autores examinaron el poder del lenguaje y la persuasión moral.

Descubrieron que los activistas climáticos utilizaban analogías para vincular los combustibles fósiles con la industria del tabaco y el movimiento de desinversión con la lucha contra el apartheid sudafricano. A través de la creación deliberada de analogías, el movimiento construyó una dualidad moral: un “grupo interno” moral de activistas y un “grupo externo” inmoral de la industria de los combustibles fósiles, sin que hubiese un término medio entre los dos.

Los activistas climáticos han reconocido desde hace mucho tiempo que llevar a la bancarrota a la industria de los combustibles fósiles y debilitar su férreo control sobre las capitales del mundo utilizando tácticas tradicionales como las protestas sería casi imposible. Así que adoptaron la desinversión como “una herramienta simbólica” con el objetivo de estigmatizar a un sector que obtiene beneficios agravando la crisis climática. “Están tratando de hacer creer a la gente que hay algo fundamentalmente defectuoso a nivel moral con la industria de los combustibles fósiles” dice Ferns. “Y las analogías históricas despiertan emociones en nosotros. Como activista, puedes tomar prestada la carga emotiva de un acontecimiento histórico”.

La estrategia para dispersar la dualidad moral fue doble, explica Ferns. Mediante la práctica de la “adaptación próxima”, el movimiento de desinversión reunió a un amplio grupo de personas interesadas que ya estaban inmersas en el activismo

INVESTIGACIÓN

climático. El arzobispo Desmond Tutu, veterano de la campaña contra el apartheid, intelectuales progresistas como Noam Chomsky y Naomi Klein y el periódico *The Guardian* se unieron a la campaña de desinversión, difundieron su mensaje y atrajeron la atención de los medios de comunicación. La segunda práctica, que los autores denominan “promulgación a distancia”, atrajo a un conjunto diferente de personas interesadas que no estaban estrechamente asociadas con el ambientalismo radical. La CMNUCC (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático), los gobiernos nacionales y el Banco Mundial se sumaron a los esfuerzos por replantear la desinversión como una herramienta financiera, reduciendo así cualquier asociación con el activismo radical.

“Para mí, el mayor valor de este estudio es su enfoque teórico en la analogía y la metáfora”, menciona Eero Vaara, profesor de Organizaciones e Impacto en la Escuela de Negocios Saïd de la Universidad de Oxford. “La analogía y la metáfora son elementos muy importantes en nuestra construcción de sentido, pero muy difíciles de conceptualizar y de precisar en la investigación empírica. A través de una retórica tanto racional como emocional que a menudo se basa en la analogía y la metáfora, nuestras concepciones de las cosas se desarrollan y cambian, y es así también como los movimientos pueden movilizar a otros actores para que se unan”.

El análisis de los autores descubrió cómo las comparaciones analógicas estigmatizaban a la industria de los combustibles fósiles y que, igual de importante, convencían a otros de la moralidad de los defensores de la desinversión. “No se puede, como movimiento, avergonzar únicamente a las grandes empresas y basarse totalmente en el lenguaje de muerte y destrucción”, afirma Ferns. “Cuando los activistas utilizaron analogías con la lucha contra el apartheid, pudieron convencer al público de su moralidad. Eso es lo que les legitimó a los ojos del público, pero también de los financieros y de los consejos de fondos de las universidades, que pueden ser bastante conservadores”. Para tener éxito, según muestran Ferns y sus coautores, un movimiento debe convencer a la gente de que este es moral. Los defensores climáticos comprendieron de manera fundamental que nadie estará en desacuerdo con que el tabaco es malo para la salud o con que el apartheid es inmoral.

“Esta investigación es muy oportuna y necesaria”, dice Vaara. “Todos sabemos que el cambio climático y la lucha contra los combustibles fósiles son cuestiones que, ahora mismo, merecen atención. Por supuesto, con la debida precaución, los hallazgos también pueden aplicarse a otros movimientos sociales”. ■

George Ferns, Alette Lambert y Maik Günther, “The Analogical Construction of Stigma as a Moral Dualism: The Case of the Fossil Fuel Divestment Movement” (“La construcción analógica del estigma como dualidad moral: el caso del movimiento de desinversión en combustibles fósiles”), *Academy of Management Journal*, próximo a publicarse.


CHANA R. SCHOENBERGER es una periodista radicada en Nueva York. Escribe sobre negocios, finanzas e investigación académica. (@cschoen-berger)

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cómo se auto-organizó Anonymus

CHANA R. SCHOENBERGER

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

 Cómo es que los grupos en línea consiguen organizarse sin líderes formales ni mecanismos de autoridad? ¿Existe alguna forma de aplicar nuestro conocimiento de auto-organización a otros grupos de estructuras más formales y fuera del ámbito digital?

Un nuevo artículo de Felipe G. Massa, profesor asociado de Gestión y Emprendimiento en el Colegio de Negocios de la Universidad Loyola de Nueva Orleans, y Siobhan O’Mahony, profesora de Innovación y Emprendimiento de la Escuela

de Negocios Questrom en la Universidad de Boston, profundiza en este tema al examinar Anonymus, el colectivo de *hacktivistas* de internet, y cómo las estructuras que creó para los participantes afectan a su gobernanza.

“Al crear una arquitectura de participación (un marco sociotécnico que empodera a los expertos técnicos y discretamente los canaliza hacia foros designados a los recién llegados), los activistas de la red mejoraron su capacidad colectiva para coordinar acciones complejas e interdependientes a escala”, escriben los investigadores.

La investigación tiene una larga historia, menciona Massa. Originalmente formaba parte de su tesis, que terminó en 2012, “era uno de esos trabajos a los que todavía no les había llegado su momento”. En aquel entonces, la Primavera Árabe, los levantamientos organizados en gran medida a través de plataformas digitales que sacudieron a los países árabes desde Túnez hasta Siria, era bastante reciente. El movimiento Black Lives Matter pronto despegaría. Parler, la app de redes sociales alternativa de derecha aún no se había puesto en marcha.

Massa comenzó investigando formas alternativas de organización en empresas, como la plataforma de publicación en línea Medium y la empresa de ropa en línea Zappos, que son bien conocidas por, prácticamente, no tener gerentes. Pero todas las



CHANA R. SCHOENBERGER es una periodista radicada en Nueva York. Escribe sobre negocios, finanzas e investigación académica. (@cschoen-berger)

COLABORACIÓN

Colaborar para solucionar la falta de hogar

CHANA R. SCHOENBERGER

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Cuando se trata de resolver el problema crónico del sinhogarismo, el dinero del gobierno importa. Pero existe otro factor que importa aún más: si las organizaciones de servicio social local ayudan a tomar decisiones políticas.

Desde 1994, el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de EE. UU. (HUD por sus siglas en inglés) ha exigido a los proveedores de servicios para personas sin techo que colaboren con sus homólogos locales y con el gobierno local para aplicar un plan regional y solicitar juntos el financiamiento en el marco del programa Continuum of Care (Cuidado Continuo, CoC por sus siglas en inglés). Según una nueva investigación de los profesores de Trabajo Social Jennifer Mosley y Sungeun (Ethan) Park, el nivel de participación e influencia de las organizaciones sin fines de lucro afecta el impacto que estos consorcios regionales de organizaciones comunitarias y organismos gubernamentales tienen en las tasas de sinhogarismo.

“Encontramos que, si bien tanto la influencia de los proveedores en la toma de decisiones como el aumento del financiamiento federal están

empresas deben tener alguna forma de jerarquía, aunque sean estructuras relativamente horizontales. “Quería una versión más pura de la autoorganización y la autogestión”, dice. Massa también buscaba una escala, un grupo más grande que el de comunidades intencionales como los kibutz de Israel o el de las comunas utópicas modernas que aparecen en Estados Unidos.

“Esas funcionan bien cuando la gente se conoce, cuando hay confianza y normas que todos comparten”, afirma. “Pero a medida que crecen, se descomponen; hay cismas entre los subgrupos, acaban deshaciéndose, o tienden a adoptar jerarquías y gestiones tradicionales, y abandonan el experimento de gestionarse sin directivos”.

Anonymous, un colectivo de vigilantes en línea que llevó a cabo espectaculares ataques de *hackeo* contra importantes objetivos como la Reserva Federal de Estados Unidos y la Iglesia de la Cienciología, ofreció una forma de investigar a un grupo distribuido de anarquistas que nunca se ha relacionado en persona.

“Es interesante porque se trata de una autoorganización a escala, y la tecnología desempeña un papel importante en por qué esto es posible” dice Massa.

Los investigadores merodearon por 4chan, el tablero de imágenes en línea donde interactuaban los participantes, y aprovecharon la serie de ataques de alto perfil de Anonymous para obtener información sobre cómo el grupo

tomaba decisiones. “Con un estudio inductivo de campo y de archivo de siete años, entendimos cómo los activistas del colectivo Anonymous organizaron 70 acciones de protesta mientras porfiaban por integrar a los recién llegados y coordinar actividades cada vez más complejas”, escriben.

Aunque Anonymous es amorfo, sí tiene una estructura, según descubrieron Massa y O’Mahony. El grupo tiene diferentes canales en línea con moderadores, cada uno de los cuales dirige una sala de chat específica. En lugar de un control normativo, que Massa y O’Mahony caracterizan como uno donde “todo el mundo comparte las mismas ideas sobre hacia dónde van, qué está bien y qué no lo está”, Anonymous funcionaba como un control arquitectónico, en el que “las reglas y las normas están integradas al *software* que controla a la gente”. Un grupo estructurado de esta manera necesita un líder o un equipo de liderazgo que predetermine las reglas y configure el *software*. Una vez establecidas las salas de chat, los nuevos miembros del grupo pueden autoseleccionarse en estas salas “para que sientan que todavía tienen algo de control”, menciona Massa.

Las conclusiones de los investigadores pueden generalizarse para estudiar otros grupos similares. La Revolución de los Paraguas de Hong Kong y el movimiento Black Lives Matter (Las Vidas Negras Importan) también utilizan algunas características de esta arquitectura, en la que los

participantes son canalizados hacia intereses y tareas específicas. Esto permite a los partidarios de los Paraguas cierto desentendimiento y “proporciona una capa de protección contra las responsabilidades de las acciones de las personas dentro de tu laberinto”, dice Massa.

“Además de proporcionar una descripción detallada del funcionamiento interno específico de Anonymous, el artículo también proporciona una visión teórica más amplia sobre cómo los colectivos autoorganizados son capaces de coordinar sus actividades, incluso cuando la organización crece sin una autoridad jerárquica formal”, dice Michael Y. Lee, profesor adjunto de Comportamiento Organizacional en el INSEAD de Francia.

La importancia del artículo, menciona Lee, radica en su explicación de cómo Anonymous fue capaz de conseguir que sus partidarios trabajaran por el interés del grupo al pasar de los controles normativos a los controles arquitectónicos a medida que el movimiento se hizo más grande.

“Lejos de carecer de estructura y ser anárquicos, los colectivos autoorganizados que prosperan exitosamente son capaces de utilizar la estructura en los lugares adecuados para mantenerse sincronizados”, afirma Lee. ■

Felipe G. Massa y Siobhan O’Mahony, “Order from Chaos: How Networked Activists Self-Organize by Creating a Participation Architecture” (“Orden a partir del caos: cómo los activistas en red se autoorganizan mediante la creación de una arquitectura de participación”), *Administrative Science Quarterly*, próximo a publicarse.

INVESTIGACIÓN

directamente asociados a la reducción del sinhogarismo crónico, la influencia de los proveedores también sirve como un importante mediador en las relaciones entre la estructura de gobernanza de la red, el aumento del financiamiento federal y la reducción de la falta de hogar crónica”, escriben Mosley, profesora asociada de la Crown Family School of Social Work, Policy and Practice (Escuela Familia Crown de trabajo social, política y práctica) de la Universidad de Chicago, y Park, profesor asistente de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Michigan.

La pareja descubrió que cuando la estructura de gobernanza del CoC estaba dirigida por los participantes, la región experimentó un descenso del 3.6% del sinhogarismo. En contraste, los CoC dirigidos por el gobierno experimentaron un aumento del 3.1%.

Mosley ha estudiado a las organizaciones sin fines de lucro desde hace años. Durante un proyecto de investigación previo, se enteró de las reuniones continuas del CoC donde se reúnen agencias gubernamentales, organizaciones de servicios para personas sin hogar y otros grupos comunitarios, a los que, ocasionalmente, se suman los propios clientes sin hogar. La intención de estos consejos es que los distintos grupos vean el problema de las personas sin hogar

desde diferentes ángulos, tanto desde el terreno como en niveles superiores, y puedan aplicar sus perspectivas a las deliberaciones del grupo para tomar mejores decisiones. Este formato ofreció una importante vía de organización e implementación de políticas, y supuso un enorme esfuerzo para todos los participantes, afirma.

“Si las organizaciones sin fines de lucro para personas sin hogar están gastando todo este tiempo y energía en ir a estas reuniones, ¿cómo nos aseguramos de que esto sea realmente un buen uso de su tiempo?” pregunta Mosley. “Generalmente trabajan con muy poco dinero y utilizan cada dólar que tienen para mantener al personal y prestar servicios”.

Los consorcios regionales difieren en su gobernanza. Aquellos que se limitan a canalizar el dinero sin mucha colaboración, son ineficaces. “Obtienen algunos fondos [del HUD] y los distribuyen, pero no hacen mucho más”, dice Mosley. Luego, están los grupos que desempeñan un papel más activo en el establecimiento de políticas a nivel local, lo que puede ser positivo o negativo para resolver los problemas del sinhogarismo.

“Algunos CoC han sido muy eficaces a la hora de reunir a la comunidad de proveedores y conectarlos con otras organizaciones que están un poco al margen: organizaciones de ayuda legal,

representantes de escuelas, organizaciones de violencia doméstica, oficinas del alguacil”, comenta Mosley. Estos CoC crean un foro en el cual los grupos pueden reunirse y trabajar sobre cómo no duplicar los servicios a la comunidad o ir unos contra otros sin darse cuenta de ello.

De manera alternativa, un CoC puede participar activamente, pero de forma que afecte negativamente la capacidad de los grupos constituyentes para prestar servicios. Estos comités suelen estar dirigidos por un reducido grupo de personas que orientan a los participantes hacia las medidas políticas que les darán la mayor cantidad de puntos en una solicitud de subvención del HUD. El concentrarse en el éxito de la subvención se logra a expensas de “pensar en cómo pueden ser innovadores”, menciona.

Mediante el uso de datos administrativos del HUD, una encuesta que abarcaba 313 CoC y estudios de caso, Mosley y Park descubrieron que la forma en que los participantes trabajan juntos y toman decisiones es importante.

“La gobernanza colaborativa puede mejorar los resultados del cliente cuando es verdaderamente colaborativa y los proveedores reciben formas significativas de participar e influir en el proceso”, escriben los académicos.

“Los CoC que son capaces de incluir de manera significativa a sus proveedores de servicio

sin fines de lucro hacen un mejor trabajo en cuanto al cumplimiento de las expectativas”, afirma Mosley. “El proceso de lo que sucede en estas reuniones y cómo se produce la colaboración es tan importante [tanto como el resultado de la reunión]”.

El hallazgo más importante de la investigación es que los proveedores de servicios, que son los que trabajan más estrechamente con las personas sin hogar, deben liderar la organización de respuestas al sinhogarismo, afirma Rachel Fyall, profesora asociada de la Evans School of Public Policy & Governance (Escuela Evans de política pública y gobernanza) de la Universidad de Washington. “Se requiere que todas las comunidades trabajen en colaboración para abordar el problema del sinhogarismo, pero las comunidades con estructuras organizativas que empoderan a los proveedores de servicios para personas sin hogar como responsables de la toma de decisiones a nivel de sistemas son capaces de superar a las comunidades con otras formas de organización”, menciona. ■

Jennifer E. Mosley y Sunggeun (Ethan) Park, “Service Providers’ Influence in Collaborative Governance Networks: Effectiveness in Reducing Chronic Homelessness” (“La influencia de los proveedores de servicios en las redes de gobernanza colaborativa: eficacia en la reducción del sinhogarismo”), *Journal of Public Administration Research and Theory*, próximo a publicarse.

LIBROS

TÍTULOS NUEVOS Y DESTACADOS

JIM FRUCHTERMAN es fundador de Benetech y Tech Matters (La tecnología importa).

Tecnología para el bien común

En *Power to the Public* (Poder para la gente), Tara Dawson McGuinness y Hana Schank se pronuncian a favor de renovar el gobierno y el proceso legislativo con tecnología digital del siglo XXI.

JIM FRUCHTERMAN TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

La pandemia global de COVID-19 resaltó las claras diferencias entre los que tienen y los que no. La división es en especial aparente cuando se trata de tecnología. La falta de dispositivos y conectividad limitó el acceso de las comunidades de bajos recursos a la educación y a los servicios de salud. Muchas organizaciones sin fines de lucro sin desarrollo tecnológico no pudieron hacer la transición a servicios en línea cuando las actividades presenciales fueron suspendidas debido a las órdenes de confinamiento. Los gobiernos estatales y nacionales batallaron con la respuesta política debido a la falta de información detallada sobre las consecuencias sanitarias, económicas y sociales de la COVID-19 en la gente más necesitada. Los individuos acomodados prosperaron, mientras que los de bajos ingresos se volvieron incluso más pobres y sufrieron un número desproporcionado de muertes y discapacidades asociadas a la enfermedad. Esta debacle sugiere la pregunta: ¿es posible usar la tecnología para revertir estas tendencias en vez de acelerarlas?

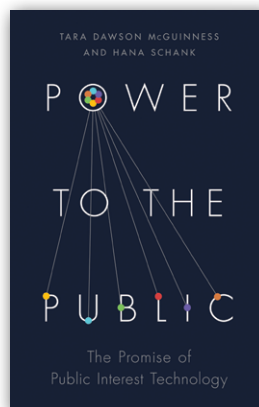
En *Power to the Public: The Promise of Public Interest Technology* (Poder para la gente: la promesa de la tecnología para el bien común), Tara Dawson McGuinness y Hana Schank, ambas de la organización New America, proponen una visión de programas de gobierno y legislación basados en tecnología digital moderna. Su objetivo es grande: crear un nuevo campo de especialización, la tecnología para el interés público, que definen como “la aplicación del diseño, los datos y la comunicación para mejorar el interés público y promover el bien común en la era digital”.

Las autoras tienen amplia experiencia en el uso gubernamental de la tecnología. McGuinness, directora del nuevo laboratorio de prácticas de New America, estuvo íntimamente involucrada en la tragedia y redención de GovTech: el lanzamiento desastroso de la página HealthCare.gov durante la presidencia de Obama y su afamado rescate por un equipo de tecnólogos de Silicon Valley. Schank, directora estratégica de tecnología para el interés público en New America, tiene una larga carrera profesional en consultoría y tecnología; fue de las primeras reclutas en el US Digital Service (Servicio digital de Estados Unidos), la entidad creada tras el fiasco de HealthCare.gov para reclutar personas con la capacidad técnica de resolver los problemas más

importantes del país. Las experiencias, buenas y malas, de ambas con la tecnología inspiraron el argumento de este libro para reformar cómo los organismos de gobierno usan el *software* y los datos para servir mejor a los ciudadanos.

Power to the Public consiste de dos partes. La primera mitad explica la distinción entre los enfoques tradicionales y las soluciones ágiles basadas en tecnología desplegadas por una nueva generación de solucionadores de problemas, quienes están “usando cada una de las tres herramientas (diseño, datos y comunicación) para trabajar en retos como la falta de vivienda, el cuidado tutelar y la prevención del suicidio”. La otra mitad del libro se enfoca en cómo crear el nuevo campo de tecnología para el interés público y cómo lograr que todos los niveles del gobierno lo adopten con eficacia. Las autoras defienden con éxito la idea de una revolución tecnológica en el gobierno, en la que las soluciones tecnológicas son mejoradas con una filosofía de trabajar “con y no para” los grupos de interés. Esto debido a que, afirman, “no es posible resolver los grandes problemas del mundo sin involucrar al gobierno”.

Un tema central del libro es que el trabajo de promover innovaciones tecnológicas en los procesos gubernamentales es esencial pero increíblemente difícil. Las decisiones tomadas en el pasado han dejado un legado de procesos complicados. Algunos ejemplos dados por las autoras son casi escandalosos, como el del formulario DHS-1171 del estado de Michigan, un documento de 42 páginas con 1,204 preguntas, requerido para los residentes que necesiten asistencia del Estado por cualquier tipo de emergencia, ya sea atención médica, ayuda alimentaria o cuidado infantil. Algunas de las fuerzas que impulsan este tipo de procesos incluyen métodos obsoletos de procuración, incentivos mal alineados y políticas desinformadas de la legislación federal o estatal. Los sistemas involucrados son, con frecuencia, tan complejos que diferentes elementos dentro de un mismo organismo pueden estar trabajando por objetivos contradictorios.



POWER TO THE PUBLIC:
The Promise of Public Interest Technology
(Poder para el público:
la promesa de la tecnología de interés
público).

Por Tara Dawson McGuinness y Hana Schank
 208 páginas, Princeton University Press, 2021

LIBROS

McGuinness y Schank rápidamente apuntan esos métodos de procuración que han llevado al fracaso a muchos proyectos y resultado en el desperdicio de millones de dólares. El mismo tipo de proceso de procuración usado para comprar portaaviones y edificios de oficinas, que asumen que se pueden especificar los resultados detalladamente desde el inicio del proyecto, son en extremo ineficaces para desarrollar *software*. El libro incluye el ejemplo del Electronic Immigration System (Sistema electrónico de inmigración, ELIS por sus iniciales en inglés), que intentó digitalizar los formularios utilizados en la agencia de Servicios de Ciudadanía e Inmigración de los Estados Unidos. El diseño de la pri-

conduce a fracasos como el de ELIS: proyectos que superan en extremo los presupuestos y sistemas que, simplemente, no sirven desde un inicio. La tecnología se vuelve una barrera para conseguir el objetivo y, en el peor de los casos, resulta en una regresión del *statu quo*.

Las autoras reiteran con frecuencia que el *software* necesita ser diseñado de una manera más centrada en las personas. Lo formulan en concreto: “con y no para”, que significa que la tecnología debe ser desarrollada en conjunto con el público y el personal del organismo de gobierno, en vez de para ellos. Este lema deberá resonar con muchos en el sector de la innovación social que prefieren colaborar con las personas y las comunidades que

la creación de políticas y la solución de problemas públicos. Discuten las deficiencias en la respuesta del gobierno estadounidense a la reciente pandemia, en particular la ley CARES (Ley de ayuda, socorro y seguridad económica por el Coronavirus), que se basó, como otras respuestas políticas, en conjeturas lógicas y no en datos reales. Como observan las autoras: “Lo que no se incluyó en el proceso fue un repaso rápido de lo que ayudaría a una familia promedio sufriendo por la COVID-19”. Se escribió la ley pensando en financiamiento de emergencia para ayudar a individuos que tuvieran una cuenta bancaria formal y que hubieran presentado una declaración fiscal en el pasado reciente. Sin embargo, las personas con ingresos muy bajos no tienen que presentar este tipo de declaraciones fiscales en EE.UU., y muchos no tienen cuentas bancarias, así que este enfoque no sirvió para ayudar a los estadounidenses más vulnerables.

De igual importancia es saber cuándo la tecnología no es la solución. Uno de los casos de estudio más proféticos del libro, el de la campaña en pro del acceso a la vivienda llamada Built for Zero, subraya las aplicaciones tanto de intervenciones impulsadas por la tecnología como por medios tradicionales. La idea disruptiva de Rosanne Haggerty, presidenta y directora general de la organización sin fines de lucro Community Solutions (Soluciones comunitarias), que lanzó Built for Zero, era alejarse de medir actividades y recursos (por ejemplo, el número de camas disponibles en una ciudad o de comidas servidas), y pasar a un monitoreo individual (para determinar si cada persona sin hogar en la ciudad en los últimos treinta días había encontrado una vivienda). La tecnología moderna hizo posible crear una base de datos de nombres de cada persona sin hogar que estuvo en contacto con alguna agencia en el área metropolitana. Un equipo de líderes locales de Rockford, Illinois, asistió a una capacitación sobre el enfoque Built for Zero y decidió intentarlo. Cuando el equipo de Rockford habló con los veteranos sin hogar de su lista, encontraron que su problema principal era el dinero para el pasaje de autobús. “Si los veteranos tienen problemas de salud

Power to the Public es una lectura accesible y rápida dirigida principalmente a quienes no son expertos en tecnología, con una visión clara de que la tecnología no es una panacea.

mera versión estuvo controlado por IBM, empresa que se había ganado el contrato, y se “desarrolló, primero que nada, para generar licencias de *software* y mantenerlas hasta la perpetuidad. Después, en segundo lugar, para servir las necesidades de la agencia”. Cuando ELIS 1 fue puesto en marcha (con un exceso de costos por arriba de los cientos de millones de dólares), hizo el proceso de formularios más lento por un factor de cinco. Fue tal el fracaso que la agencia decidió desechar el sistema entero y reiniciarlo desde cero.

Los proveedores de tecnología de la información contratados por el gobierno han aprendido que generan más ganancias en los proyectos grandes que en los pequeños, así que los proyectos tienden a hinchar exageradamente sus costos. En combinación con métodos anticuados de diseño, que no incluyen a los usuarios del sistema o producto en el proceso de diseño ni en el ciclo de retroalimentación, este enfoque

sirven, en contraste con la beneficencia tradicional o los programas clásicos de gobierno que suelen ser formulados sin pensar en las necesidades de los beneficiarios.

El antiguo modelo para crear *software* asumía que los líderes de una organización sabían la funcionalidad del programa, o lo que debía hacer. Por lo tanto, el *software* solo se diseñaba y desarrollaba para cumplir con esos requerimientos. A este enfoque se le conoce como el método “cascada”, un proceso lineal sin ciclos de retroalimentación de la agencia gubernamental o del público. La industria del *software*, en gran medida, dejó atrás este enfoque hace más de una década porque los productos hechos a partir de conjeturas tienden a fracasar. Es mucho mejor tener la participación de los usuarios en cada paso, lo que las agencias de gobierno aún no han captado.

El valor de un diseño centrado en las personas va más allá del *software*. Las autoras argumentan que la información y retroalimentación comunitaria también debería informar

GARY PAINTER es profesor en la Escuela de Política Pública Sol Price y director del Centro para la Innovación Social Sol Price en la Universidad de Carolina del Sur.

mental y los costos de transportación están fuera de su alcance”, explican las autoras, “no podrán asistir a sus citas médicas, ni podrán surtir los medicamentos recetados y pronto podrían estar luchando contra adicciones y vagando por las calles”. Pases de autobús gratis para los veteranos sin hogar resultó ser una forma barata y efectiva de intervención, mucho mejor que una aplicación móvil hecha a medida.

Power to the Public es una lectura rápida y accesible dirigida principalmente a gente fuera del ramo tecnológico, y tiene claro que la tecnología no es una panacea. El libro hace una contribución importante a la literatura de cómo el gobierno necesita reformar sus enfoques tradicionales de resolver problemas. Mi principal crítica es que el libro no defiende sus ideas hasta las últimas consecuencias. Por ejemplo, la idea de que los cincuenta estados de EE.UU. pudieran adoptar el mismo programa federal y cada uno construir un sistema único de TI se presenta como un hecho, en vez de hacerlo como lo que en realidad es: una receta para el desastre. Creo firmemente que el sector sin fines de lucro también debe adoptar el mismo tipo de enfoques de diseño recomendado por McGuinness y Schank. Las autoras podrían haber profundizado más en los retos, como el de acceder al talento tecnológico, que requiere de más atención. El US Digital Service reclutó con éxito a tecnólogos hábiles para participar en la solución de retos nacionales, pero la escasez de talento tecnológico en el sector social está lejos de ser solucionada.

McGuinness y Schank concluyen con una llamada a la acción. Proponen construir un campo de especialización en tecnologías para el interés público modelado a partir de la creación del movimiento de la ley de interés público en la década de los sesenta. Quieren ver entre los tecnólogos un aumento en el entusiasmo por aplicar sus habilidades a las necesidades de la sociedad y del planeta. Este talento, combinado con su visión de cómo aplicar la tecnología con quienes tienen las necesidades más grandes, podría hacer frente a los principales retos que enfrentamos actualmente en el mundo. ■

Innovaciones que podrían combatir la falta de hogar

Ten Global Cities (Diez Ciudades Globales) presenta una variedad de intervenciones que pueden, a partir de una colaboración comprometida, ofrecer soluciones para el sinhogarismo.

GARY PAINTER TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

El sinhogarismo está incrementando en todo el mundo, desde San Francisco hasta Hong Kong. Si bien las investigaciones señalan que no existe una solución única para reducir el número de gente sin hogar, innovaciones recientes pueden ayudar a revertir esta devastadora tendencia mundial.

El libro *How Ten Global Cities Take On Homelessness: Innovations that Work* (Cómo diez ciudades globales enfrentan el sinhogarismo: innovaciones que funcionan) presenta algunas de las más prometedoras intervenciones que buscan atender la crisis del sinhogarismo. Los cuatro autores conforman un

equipo con base en Nueva York que reúne décadas de experiencia en servicios sociales y de vivienda: Linda Gibbs, directora de servicios sociales de Bloomberg Associates; Jay Bainbridge, profesor adjunto de administración pública en el Marist College; Muzzy Rosenblatt, presidente y CEO de la organización sin fines de lucro, enfocada en vivienda, Bowery Resident’s Committee, y Tamiru Mammo, gerente consultor de servicios sociales en Bloomberg Associates. La “pasión”, palabra que aparece más de treinta veces en el libro, es la que impulsa su proyecto. Crean que “crear una cultura de colaboración marcada por la confianza, responsabilidad y pasión puede traer más gente a un lugar donde encuentren seguridad, dignidad y alegría”.

Cada capítulo presenta las innovaciones de una ciudad global, con diez casos de estudio en total (Bogotá, Ciudad de México, Los Ángeles, Houston, París, Nashville, Baltimore, Edmonton, Atenas y Nueva York), que exploran desde cómo acercarse a las personas sin hogar hasta cómo desarrollar una estrategia de vivienda económica. Los últimos cuatro capítulos se concentran en preocupaciones a nivel macro y sistémico; por ejemplo, cómo construir apoyo político para obtener más financiamiento, cómo responder a emergencias y el rol que podría tener la gestión de desempeño para facilitar la mejora de los sistemas.

Es probable que Ten Global Cities no aporte nueva información a expertos que hayan trabajado en servicios para personas sin hogar o realizado investigaciones en el área. Sin embargo, los ejemplos reales sí ofrecen información valiosa y fácil



**HOW TEN GLOBAL CITIES
TAKE ON HOMELESSNESS:
Innovations That Work**

**(Cómo diez ciudades globales enfrentan la
falta de vivienda: innovaciones que
funcionan)**

Por Linda Gibbs, Jay Bainbridge,
Muzzy Rosenblatt y Tamiru Mammo
288 páginas, University of California Press, 2021

LIBROS

de digerir para el público en general, especialmente para activistas recién iniciados en el campo.

Las viñetas exhibidas en cada capítulo demuestran cómo las ciudades usan innovaciones nuevas y otras ya probadas para atender el sinhogarismo. Las ciudades con mayor éxito, explican los autores, son aquellas que han combinado “una gestión efectiva, suficiente inversión de recursos en prácticas basadas en la evidencia y un liderazgo capaz que apoya incondicionalmente a las tropas”. Los autores proponen dos innovaciones al modelo de servicio, ambas enfocadas en

considera a la vivienda como “una recompensa por el cumplimiento y la mejora continua”. Pero dicha visión con frecuencia dejaba a muchas personas en hogares temporales o a un paso de volver a las calles.

Para inicios de este siglo, sin embargo, simpatizantes como Sam Tsemberis, fundador y director ejecutivo de Pathways to Housing (Caminos para una vivienda), desarrolló la estrategia de Vivienda primero, donde la vivienda se proveía sin requerimientos previos de sobriedad o de cumplimiento con una intervención médica. Este modelo de apoyo dio los servicios sociales necesarios a

Housing and Urban Development (Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de EE.UU.) sugiere que los comprobantes de Rapid Re-Housing fueron “40% más efectivos para prevenir una recaída al sinhogarismo” que los albergues, señalan los autores. Esta evidencia fue tan convincente, que muchas ciudades, incluidas las mencionadas en este libro, han expandido sus programas de comprobantes.

En la que quizás es la contribución más significativa al área, los autores dedican un capítulo a la innovación del modelo de servicio para acercarse efectivamente a las personas sin hogar. Los métodos de acercamiento son sutiles, pero es importante entenderlos y aplicarlos porque las personas dedicadas a esto muchas veces terminan confundidas al escuchar que las ofertas de vivienda son rechazadas por los sin hogar. Los autores describen cómo los traumas vividos previamente por este grupo de personas pueden crear barreras psicológicas que resultan en el rechazo. “Es común en los historiales de las personas crónicamente sin hogar el no haber terminado la educación media y, en la infancia, haber experimentado en casa un trauma, ya sea físico, emocional o ambos”. Para navegar este tema, quienes tienen el acercamiento con las personas sin hogar deben tratar de construir confianza a partir de principios basados en empatía y sensibilidad que tomen en consideración dichos traumas. Ofrecer un albergue nunca debe hacerse solamente una vez ni tampoco condicionarse como una oportunidad única. Los autores enfatizan que la coerción no es “una estrategia efectiva”.

El libro documenta casos de acercamiento exitosos en Nueva York, Bogotá y Atenas, que ofrecen una guía sobre cómo estos trabajadores pueden “hacer lo que la persona pide, dentro de los límites de la pertinencia clínica y la conducta profesional”. Lo que este avance implica, explican los autores, es que la dedicación y paciencia de los trabajadores “dispuestos a no emitir juicios y, en contraste, a escuchar, mostrar respeto, brindar apoyo y motivar” sirven para promover “una relación significativa y de confianza”.

Los lectores pueden sentir que el libro promete demasiado. Muchas de las innovaciones en su fase inicial aportan enseñanzas importantes, pero no conducen a soluciones exitosas.

prácticas y programas: la primera llamada Housing First (Vivienda primero) y la otra Engaging People on the Street (Acercase a las personas en la calle). Además, sugieren dos innovaciones al ecosistema enfocadas en la colaboración intersectorial: el pensamiento a nivel sistema y las infraestructuras unificadas de datos digitales, las dos para coordinar y optimizar la estrategia y los servicios. El objetivo es que las innovaciones reduzcan las barreras burocráticas y organizacionales al momento de resolver el sinhogarismo.

Para la mayoría de los lectores, la idea de proporcionar “vivienda primero” sin condiciones o prerrequisitos puede parecer obvia. Sin embargo, no hace mucho, el sector vivienda apoyaba la filosofía de que alguien sin hogar solo podía acceder a una vivienda permanente después de “subir una escalera: de vivir en las calles, luego en un albergue, después en una casa temporal y, solo entonces, el último escalón, lograr una vivienda permanente”, explican los autores. Esta visión de “estar listo para una vivienda”

las personas en un contexto de vivienda estable. Este modelo se probó rigurosamente y demostró crear más estabilidad de vivienda a largo plazo. Asimismo, e igual de importante para la adopción generalizada del modelo, el científico social Dennis Culhane demostró que el costo total de la estrategia era solo de mil dólares más en comparación con las otras alternativas. Los mil dólares adicionales para obtener mejores resultados de vivienda era dinero bien gastado.

El éxito del modelo vivienda primero ha llevado a muchas ciudades a intentar intervenciones de vivienda permanente en donde se otorga algo similar a un comprobante de vivienda. La estrategia sirve como intervención y también para prevenir. Por ejemplo, el nuevo programa nacional resaltado por la National Alliance to End Homelessness (Alianza nacional para terminar con el sinhogarismo) llamado Rapid Re-Housing (Realojamiento Rápido) ofrece asistencia rápida para encontrar una vivienda a corto plazo. El estudio de 2019, Family Options (Opciones familiares), del US Department of

Algunas de las innovaciones necesarias para acabar con el *sinhogarismo*, argumentan los autores, se enfocan en mejorar el ecosistema de formas que permiten a los modelos de prestación de servicios ser más enfocados y efectivos. Los autores comentan que en este contexto el “pensamiento a nivel sistema” se extiende mucho más allá de la simple coordinación y colaboración, porque la mayoría de las ciudades cuentan con una compleja infraestructura de dependencias dedicadas a servir a las personas sin hogar. Los Ángeles es un ejemplo fantástico, pero también sirve como advertencia: la ciudad provee albergue, seguridad pública y servicios sanitarios, mientras que el condado supervisa la mayoría de los servicios médicos y muchas otras prestaciones sociales. Asimismo, redes de grandes y pequeñas organizaciones sin fines de lucro están acercándose en la primera línea, junto con los organismos públicos, a las personas sin hogar. En el ejemplo de Los Ángeles, los autores mencionan cómo la Los Angeles Chamber of Commerce (Cámara de comercio de Los Ángeles) y United Way han dirigido una propuesta de impacto colectivo para la coordinación e innovación entre todos estos líderes, llamada Home for Good (Un hogar para siempre). Financiado en gran medida por una subvención de la Conrad N. Hilton Foundation, Home for Good une a los actores de servicios sociales y a los socios públicos y privados “en conversaciones mensuales a nivel de personal... mientras que United Way provee un cómodo salón de conferencias y alimenta a los participantes con una buena comida preparada localmente”.

Una segunda innovación significativa al ecosistema de los servicios para personas sin hogar tiene que ver con la habilidad de mejorar y conectar los distintos sistemas de administración de los *sinhogar* con los sistemas de datos de salud y empleo. Nueva York y Los Ángeles, por ejemplo, tienen acceso a sistemas de datos sofisticados, mientras que Bogotá hace suficiente con vincular diferentes fuentes de datos. Sin embargo, los autores

pasan por alto el hecho de que estas innovaciones de redes están en etapas tempranas de desarrollo e implementación. Aunque las primeras victorias al usar datos para prevenir que individuos de alto riesgo se vuelvan personas sin hogar muestran promesa, a estos sistemas les siguen faltando datos, como información demográfica o historias de alojamiento.

Debido a la extensión de los casos de estudio, Ten Global Cities deja a los lectores queriendo más detalles sobre cada ciudad para lograr entender los contextos en que las innovaciones funcionan. Los autores demuestran un conocimiento profundo sobre los cambios e innovaciones en Nueva York, lo cual no es sorprendente, pues ahí es donde trabajan, pero no sucede lo mismo con las otras nueve. En particular, los casos de Edmonton, Bogotá, Atenas y París necesitan contexto adicional para ayudar a los lectores a comprender cómo las innovaciones están conectadas a una infraestructura más amplia dentro de la ciudad y a los sistemas sociales de cambio.

Los lectores también podrían sentir que el libro, como lo indica el subtítulo “innovaciones que funcionan”, promete demasiado. Muchas de las innovaciones tempranas enseñan lecciones importantes, pero no llevan a soluciones exitosas. Es importante distinguir qué innovaciones han sido efectivas y cómo surgieron de las maneras en que las nuevas innovaciones en etapa temprana han sido diseñadas y están siendo implementadas en la actualidad. La falta de esta distinción podría llevar a conclusiones equivocadas: tal vez un subtítulo más apropiado hubiera sido: “Innovaciones que podrían funcionar”.

Similarmente, algunas ciudades incluidas, como Los Ángeles y Ciudad de México, han experimentado un aumento en el *sinhogarismo*, mientras otras, como Houston y Nueva York, han visto una pequeña disminución. Esta discrepancia refleja problemas que se encuentran fuera del alcance de los sistemas de servicios para los *sinhogar*, como el racismo sistémico y las burocracias en los gobiernos que han estancado el desarrollo de

viviendas. Los autores sí mencionan brevemente estos asuntos, sin embargo, debieron haber regresado a ellos en una conclusión más enfocada para estudiar cómo las mejoras en los sistemas de servicios para las personas sin hogar no se han mantenido al día con el creciente número de personas en riesgo de caer en el *sinhogarismo*.

Al contrario, el libro concluye con una mezcla de colofones que discuten el *sinhogarismo* en el contexto de eventos contemporáneos y preocupaciones sociales amplias para, de esta forma, proporcionar alguna moraleja a las otras ciudades. Un capítulo subraya el éxito de la campaña Everyone In (Todos adentro) en Los Ángeles, cuyo objetivo es crear apoyo público para aumentar los esfuerzos del sector público para reducir el *sinhogarismo*. Otros capítulos agregan detalles sobre los sistemas de servicio social para las personas sin hogar y le dan mayor importancia a la gestión de desempeño. El último colofón describe cómo las comunidades han respondido en tiempos de crisis, por ejemplo, a la pandemia de COVID-19, a desastres medioambientales y a emergencias de salud pública. De muchas maneras, el capítulo final ofrece enseñanzas sobre cómo las comunidades pueden movilizarse con rapidez para atender la crisis de derechos humanos en muchas de nuestras ciudades. Pero los autores podrían haber proporcionado una reflexión más adecuada para explicar cómo dichas enseñanzas pueden ayudar a transformar el sistema de servicios sociales para las personas sin hogar a través de, como sugieren inútilmente, “solucionar la crisis del momento y alterar el sistema para el largo plazo y el bien común”.

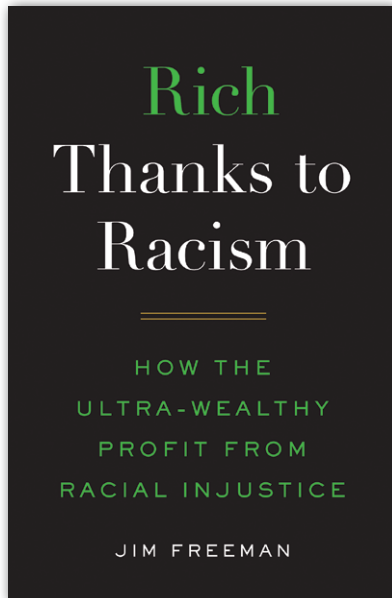
A final de cuentas, el libro demuestra que, gracias a la pasión y determinación de los actores en los sistemas de servicios para las personas sin hogar, han surgido y han sido exitosos varios enfoques innovadores en torno a programas de acercamiento a personas sin hogar y de vivienda primero. Sin embargo, queda mucho trabajo por hacer para integrar los sistemas para remediar la crisis a una escala global. ■

LIBROS

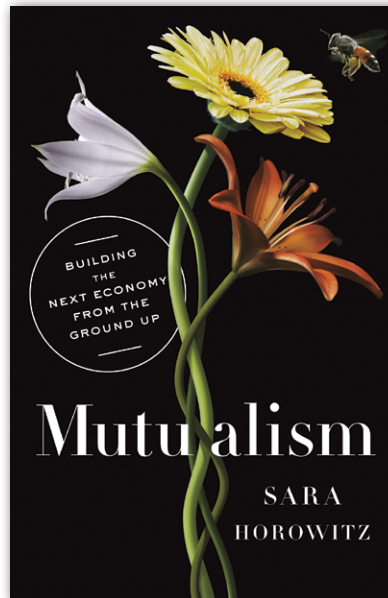
LIBRERO
DIGITAL

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

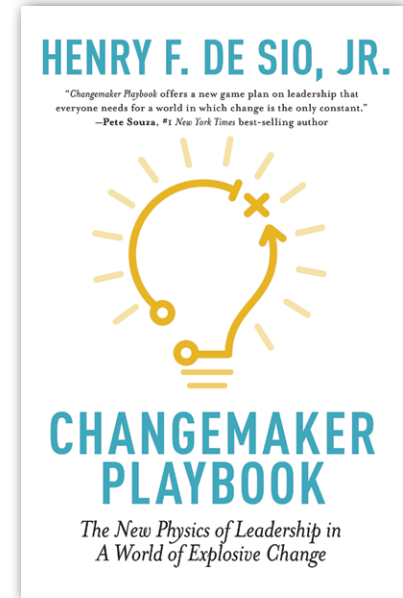
Tres nuevos libros destacados en internet abordan cuestiones críticas y progresos intersectoriales que pueden inspirar el cambio social. Uno de ellos explica cómo se obtienen beneficios de los sistemas de desigualdad racial, otro, analiza el cambiante panorama de trabajo y un tercero ofrece un nuevo manual de liderazgo. Lea extractos de estos libros en ssir.org/books/excerpts



En **“Rich Thanks to Racism: How the Ultra-Wealthy Profit From Racial Injustice”** (Rico gracias al racismo: cómo los ultra ricos se benefician de la injusticia racial), el abogado en derechos civiles Jim Freeman introduce el concepto de “racismo estratégico” -cuando los esfuerzos por defender o expandir el racismo sistémico se traducen en mayor riqueza o poder político- para demostrar cómo los individuos más ricos de la sociedad se benefician del racismo. A través de un análisis de los sistemas de educación, justicia penal e inmigración de Estados Unidos, Freeman sostiene que el racismo estratégico conduce el apoyo corporativo y de Wall Street hacia las políticas públicas que apuntalan estos sistemas. (Cornell University Press, 2021).



Tal y como lo demostró la pandemia del COVID-19, la naturaleza del trabajo está cambiando. El empleo tradicional, de tiempo completo y presencial, se está convirtiendo rápidamente en algo del pasado. En consecuencia, la red de seguridad económica y social, desde la asistencia sanitaria hasta la educación y la formación laboral, casi ha desaparecido. En **“Mutualism: Building the Next Economy From the Ground Up”** (Mutualismo: construyendo la próxima economía desde la base), Sara Horowitz, fundadora de Freelancers Union (sindicato de trabajadores free lance) y de Freelancers Insurance Company (compañía de seguros para trabajadores free lance), hace un llamado al mutualismo - “ayudar a nuestros compañeros, y pedir ayuda a cambio”- para que sirva como el factor fundamental de una nueva red de seguridad que proteja a los trabajadores ante la explotación. (Random House, 2021).



El estratega y asesor de campañas Henry De Sio presenta un nuevo marco para el liderazgo de los sectores empresarial y social en **“Changemaker Playbook: The New Physics of Leadership in a World of Explosive Change”** (Manual para los agentes de cambio: la nueva mecánica del liderazgo en un mundo de cambios explosivos). El marco que él propone cuestiona el modelo de liderazgo tradicional, de arriba abajo, argumentando que la democratización de la tecnología ha permitido que todos los ciudadanos se conviertan en agentes de cambio. De Sio cree que, en este “mundo en el que todos lideran”, un nuevo modelo de liderazgo debe basarse en la empatía para conectar eficazmente a las personas y acelerar la innovación social. (Nicholas Brealey, 2021).

ÚLTIMA MIRADA

IMÁGENES QUE INSPIRAN



Reconciliándose con las escuelas residenciales

Un líder de una comunidad de Primeras Naciones pronuncia su discurso durante una vigilia por las 751 tumbas sin marcar que se encontraron en una antigua escuela residencial indígena católica en Marieval, comunidad de la Primera Nación Cowessess en Saskatchewan, Canadá.

El hallazgo del cementerio, a finales de junio, sucedió pocas semanas después de que se descubriera una fosa común con 215 niños indígenas en la Escuela Residencial Indígena de Kamloops, en la Columbia Británica.

Estas escuelas residenciales son solo dos de las más de 130 escuelas residenciales obligatorias en Canadá donde, entre 1863 y 1998, más de 150,000 niños indígenas fueron arrebatados de sus familias y colocados como parte de un programa nacional financiado por el gobierno canadiense. Se calcula que 6,000 niños indígenas murieron en estas escuelas, la mayoría de las cuales estaban dirigidas por la Iglesia Católica Romana. —**MARCIE BIANCO**

Foto de Amru Salahuddin/
Anadolu Agency via Getty Images

Traducción de Leticia Nería

Stanford SOCIAL INNOVATION Review

En Español

**Lo mejor de la innovación
social seleccionado
especialmente para ti**



Suscríbete gratis al Boletín SSIRñ