



PROFUNDIZAR LAS RELACIONES PARA CAMBIAR LOS SISTEMAS

Juanita Zerda, Katherine Milligan y John Kania



LA FILANTROPÍA DEBE ABORDAR LA MIGRACIÓN IMPULSADA POR EL CLIMA

Andrea Villaseñor de la Vega e Hilda Vega

LATINX EN EUA

SSIRN #6  
VOL. 2, NO. 6

# Stanford SOCIAL INNOVATION Review

*En Español*

## El dilema del dinero sucio

¿Cómo decide una organización sin fines de lucro si aceptar o rechazar un donativo de una fuente polémica?

Lauren A. Taylor



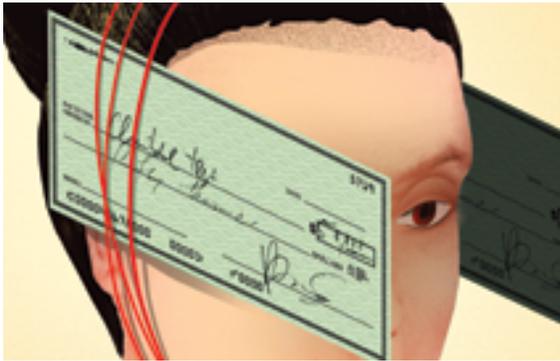
Tecnológico de Monterrey

# CONTENIDOS

## DESTACADOS

EN PORTADA

Ilustración de Brian Stauffer



### 28 **El dilema del dinero sucio**

LAUREN A. TAYLOR

¿Cómo decide una organización sin fines de lucro si aceptar o rechazar un donativo de una fuente polémica? ¿En qué casos lo podría aceptar? Empecemos por pensar en lo que la organización ofrece a cambio.

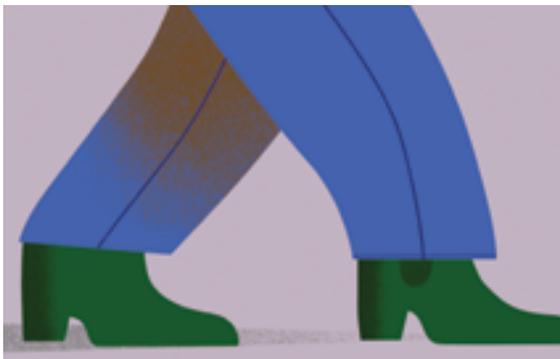


### 38 **Profundizar las relaciones para cambiar los sistemas**

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

JUANITA ZERDA, KATHERINE MILLIGAN Y JOHN KANIA

Las relaciones son fundamentales para el cambio colectivo y desarrollar vínculos profundos de empatía que ayudan en encontrar soluciones sistémicas a los problemas sociales.



### 46 **Al emprender una colaboración, manténla ágil**

STAKEHOLDER ALIGNMENT COLLABORATIVE

Para abordar los numerosos problemas del mundo no es necesario comenzar con propuestas grandes y ambiciosas.



### 56 **Diseñar un modelo circular de negocios para tu empresa**

NANCY M. P. BOCKEN Y THIJS H. J. GERADTS

Los modelos circulares de negocios ayudan a las corporaciones a lograr un mayor desempeño ambiental y financiero.

## SECCIONES

### 4 NOTA DEL EDITOR

¿Qué sucede con el dinero sucio?

### 5 SSIRÑ ONLINE

El recurso menos explotado de las escuelas / Limpiar el Nilo / Llegar hasta cero

### 6 QUÉ HAY DE NUEVO

Eliminar barreras en la donación digital / Recuperar las voces perdidas / Demantelar las reliquias racistas / Efectivo sin condiciones

### INFORME DE CAMPO

#### 11 Expulsar el racismo

En Alemania, los MBT empoderan a ciudadanos locales a que retomen la esfera pública frente a los grupos de ultraderecha.

PAUL HOCKENOS

#### 13 La app que reparte ayuda alimentaria

“Food Rescue Hero” es una aplicación que busca terminar con el desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria.

TRISH BENDIX

#### 15 Intermediarios de asistencia jurídica

A4ID es una organización benéfica internacional que enlaza a las ONG’s para luchar contra la pobreza y la corrupción al vincularlas con servicios jurídicos.

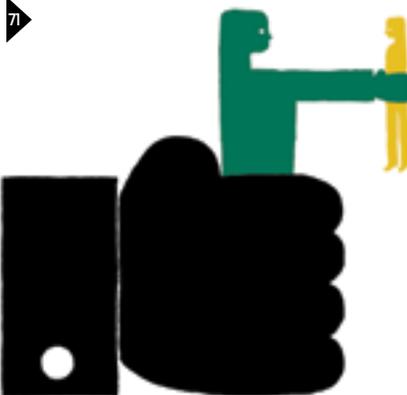
SARAH MURRAY

### ESTUDIO DE CASO

#### 18 Agua democrática y equitativa para India rural

Por más de cuatro décadas, Gram Vikas ha entregado agua y sistemas de saneamiento de forma equitativa a las aldeas más desfavorecidas de la India rural, capacitando y alentando a sus habitantes para que se hagan cargo de estas soluciones.

PUJA CHANGOIWALA



### PUNTO DE VISTA

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

#### 63 La filantropía debe abordar la migración impulsada por el clima

Iniciativa Colibrí explora cómo el sector filantrópico puede proporcionar recursos para organizaciones, líderes y movimientos que promueven la justicia climática y migratoria, y, así, beneficiar a las comunidades que atraviesan el continente americano en busca de nuevas oportunidades.

ANDREA VILLASEÑOR DE LA VEGA  
E HILDA VEGA

#### 66 Decolonizar los datos

A menudo, el sector social extrae y aísla los datos de las comunidades a las que sirve. Por ello, es necesario decolonizar el análisis de los datos y, así, aumentar el impacto social.

NITHYA RAMANATHAN, JIM FRUCHTERMAN, AMY FOWLER  
Y GABRIELE CAROTTI-SHA

#### 68 La importancia del lugar para las comunidades

Mediante un estilo de trabajo orientado al lugar y enfocado en la comunidad, se han encontrado nuevas formas de colaborar, recopilar datos e invertir para eliminar las desigualdades estructurales.

JENNIFER BLATZ & GEOFFREY CANADA

### 71 INVESTIGACIÓN

Los líderes autoritarios y su influencia negativa / Encontrar sentido en las mediciones / Reconstruir las relaciones con los estudiantes tras la detención juvenil

### LIBROS

#### 75 Cuando escalar no lo es todo

*The Voltage Effect* (El efecto voltaje), de John List

JEFF SPROSS

#### 77 Defender la filantropía

*In Defence of Philanthropy* (En defensa de la filantropía), de Beth Breeze

BENJAMIN SOSKISS

### 80 ÚLTIMA MIRADA

Arroz resistente

# NOTA DEL EDITOR

## ¿Qué sucede con el dinero sucio?

ERIC NEE

TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

**R**ecaudar grandes cantidades de dinero de donantes adinerados es, en sí misma, una tarea difícil. Sin embargo, se vuelve doblemente difícil cuando consideras el riesgo de que la persona de quien se recaudan fondos resulte ser el próximo Jeffrey Epstein o Richard Sackler. A esto se le conoce como el problema del dinero sucio.

A veces, es claro que el dinero está sucio. Un buen ejemplo es el de la familia Sackler. Pero esto es más fácil de observar en retrospectiva, que cuando se recibe el dinero. En la mayoría de los casos, determinar si la fuente de dinero está limpia o sucia es mucho más ambiguo.

¿Qué pasa cuando un banco da generosamente a la comunidad, pero algunas de sus ganancias vienen de prestar dinero o manejar otros asuntos financieros para compañías en industrias que no te gustan, como las petroleras? ¿Rechazas el dinero de JPMorgan Chase porque es una

de las entidades crediticias más grandes del mundo para la industria de combustibles fósiles? Si la respuesta es sí, ¿recibirías dinero de una persona acaudalada que invirtió en Chase o, tal vez, en ExxonMobil? ¿Qué tal una persona que trabajó para Chase o ExxonMobil, ¿aceptarías su dinero?

Mucha gente cree que Amazon es una compañía malvada, pero jamás escuché de alguna organización que rechazara regalos de MacKenzie Scott (la exesposa de Jeff Bezos). Al contrario, las personas la elogiaban en abundancia, a ella y sus donativos, a pesar de que la fuente de su riqueza era lo que sus detractores consideran un abuso de los trabajadores de Amazon y sus prácticas monopólicas en contra de otros comercios.

¿Y qué pasa con el dinero que ahora otorgan fundaciones creadas por una generación previa de capitalistas ladrones como John D. Rockefeller y Andrew Carnegie? ¿Se considera dinero sucio?

Tratar de discernir qué es el “dinero sucio” puede ser una tarea difícil. Lauren Taylor, profesora adjunta de New York University, argumenta en “The Dirty Money

Dilemma” (“El dilema del dinero sucio”), artículo principal del ejemplar Primavera 2022 del *Stanford Social Innovation Review*, que hay una mejor manera de enfrentar el problema. Ella cree que, en vez de enfocarse en la fuente del dinero, uno debe enfocarse en los términos del intercambio: ¿qué solicita el donante a cambio del dinero?

En ocasiones, los grandes donantes no quieren nada, lo que con frecuencia representa una decisión fácil: tomar el dinero. Pero la mayoría del tiempo, los donantes que contribuyen con grandes cantidades de dinero quieren algo a cambio. Algunos quieren visibilidad. Puede ser algo tan simple como su nombre en un comunicado de prensa o tan complejo como su nombre en un edificio. Otros quieren control. Tal vez un lugar en el consejo o que la organización sin fines de lucro inicie una nueva línea de trabajo que el donante considera importante.

Taylor es realista sobre el mundo en el que operan las organizaciones sin fines de lucro. No argumenta que toda la influencia o el reconocimiento de los donantes sea negativo, o que existan reglas universales que apliquen en todas las situaciones. Lo que sí afirma es que las organizaciones sin fines de lucro necesitan entrar a estas relaciones con ojos muy abiertos y sopesar objetivamente los riesgos y las recompensas del intercambio para su propia organización. ■



Cynthia Villarreal  
DIRECTORA DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE Y VINCULACIÓN

Andrea González  
EDITORA EN JEFE SSIR

Carla Aguilar  
EDITORA ADJUNTA SSIR

Stanford SOCIAL  
INNOVATION Review  
En Español

Eric Nee  
EDITOR EN JEFE SSIR

Michael Gordon Voss  
DIRECTOR DE PUBLICACIÓN SSIR

Jenifer Morgan  
EDITORA DE EDICIONES  
GLOBALES SSIR

EDITORAS DE CONTENIDO DIGITAL Dania González  
Sophía Vera  
EDITORES DE ESTILO Enrique Barillas  
Ophyr Salazar

COMMUNITY MANAGER  
BRAND MANAGER  
DISEÑADOR WEB

Sophía Vera  
Dariela Parra  
José de los Santos

ASESORA DE PLANEACIÓN  
DISEÑADOR EDITORIAL

Sandra Reyes  
Jesús Quiroga

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

COMITÉ DE TRADUCTORES SSIR: Trena Brown • Carlos Calles • Leslie Cedeño • Ángela Mariscal • 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 Meskell, *Universidad de Stanford*; Len Ortolano, *Universidad de Stanford*; Francie Ostrower, *Universidad de Texas*; Anne Claire Pache, *Escuela de Negocios ESSEC*; Woody Powell, *Universidad de Stanford*; Rob Reich, *Universidad de Stanford*

### CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

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

#### EQUIPO PACS

Cristina Alfonso, Erin 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 Joanovic Padejski, Nathaniel Persily, Heather Robinson, Christian Seclos, Rebecca Shamash, Priya Shanker, Eva Woo

### CONSEJO CONSULTIVO DEL CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

#### PRESIDENTA

Laura Arrillaga-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

# SSIRñ ONLINE



Síguenos en Twitter  
@ssirespanol o twitter.com/ssirespanol



Síguenos en Facebook  
@ssirespanol o facebook.com/ssirespanol



Stanford Social Innovation Review  
en Español

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

## Revolucionar la acción climática

Preparamos una serie de artículos para profundizar el programa temático de la cumbre climática más grande del mundo.

[ssires.tec.mx/accion-climatica](https://ssires.tec.mx/accion-climatica)

### El recurso menos explotado de las escuelas



Green Schoolyards America une la innovación ecológica con la educación, la equidad y el compromiso con la comunidad.

### Limpia el Nilo



Cómo rehabilitar el río más grande del mundo, mientras aprovechas los desechos para activar la economía local.

### Llegar hasta cero



Los autores Michael Lenox y Rebecca Duff exigen innovaciones disruptivas y una reconfiguración radical de las industrias para descarbonizar el planeta para el 2050.

Especial COP 27



# QUÉ HAY DE NUEVO

NUEVOS ENFOQUES AL CAMBIO SOCIAL

El equipo de Every.org colabora con ideas sobre cómo ampliar su plataforma de donaciones y servir mejor a sus miembros

## DESARROLLO ECONÓMICO

### Eliminar barreras en la donación digital

SARAH MURRAY  
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Los ingenieros de software están aprovechando las tecnologías de las empresas de redes sociales para impulsar un aumento en las donaciones de beneficencia. “Nuestro objetivo es un mundo más generoso”, dice Tina Roh, quien lanzó Every.org en mayo de 2019 con Mark Ulrich.

Every.org es una plataforma que conecta a donantes con organizaciones sin fines de lucro y administra las donaciones para que las organizaciones puedan dedicar menos tiempo a la recaudación de fondos y al mantenimiento de páginas web de donaciones. Cualquier organización sin fines de lucro puede crear un perfil en la plataforma, la cual utiliza herramientas de optimización como el aprendizaje automático (machine learning) y el análisis de datos para realizar mejoras constantes en la funcionalidad del usuario y las transacciones de los donadores. “Todas esas cosas son muy comunes en el sector tecnológico, pero están fuera del alcance de muchas organizaciones sin fines de lucro”, dice Roh.

El financiamiento de personas y organizaciones como la Fundación Bill y Melinda Gates y la Fundación Camp, del multimillonario tecnológico canadiense Garrett Camp, cubren los costos operativos y de personal, y permiten a Every.org

ofrecer todos sus servicios de manera gratuita.

Los respectivos antecedentes en ingeniería de los cofundadores (Roh en Snap Inc., empresa matriz de la aplicación de mensajería Snapchat, y Ulrich en la compañía de la red social Pinterest) les dieron las habilidades para diseñar una plataforma



que, al igual que las redes sociales, fomenta las interacciones en línea y la creación de comunidades. Los donantes pueden ver qué organizaciones sin fines de lucro apoyan sus amigos, comentar qué los inspiró a hacer un donativo y compartir estos comentarios en otras plataformas de redes sociales.

Los donantes también pueden explorar las organizaciones de beneficencia por causa o ubicación. “Cuanta más gente la utilice, mejor será el algoritmo de clasificación, y entonces será muy fácil encontrar organizaciones sin fines de lucro que les interesen”, explica Roh. Con un equipo de nueve personas, incluidos varios ingenieros de

software y diseñadores, Every.org utiliza pruebas A/B para descubrir qué funciones en línea resultan mejor para fomentar los donativos mensuales.

Debido a que Every.org actúa como intermediario, la plataforma facilita que las organizaciones sin fines de lucro reciban activos complejos (como acciones, donaciones de fondos asesorados por donantes y criptomonedas), que de otro modo no podrían aceptar por carecer de la capacidad técnica.

“Estamos viendo crecer el

consultoría Arabella Advisors.

Sin embargo, varios obstáculos disuaden a la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro de aceptar criptomonedas. En primer lugar, son extremadamente volátiles. Los criptodonativos exigen decisiones inmediatas sobre si liquidarlos o conservarlos. También existen complejidades legales y contables. Al igual que con otros activos, las donaciones digitales para las que se solicita una deducción de más de 5,000 dólares deben tasarse por su

valor. Y aunque existen recomendaciones contables informales, las reglas todavía están en progreso. “Las organizaciones sin fines de lucro que intentan resolver todo esto pueden sentir que no vale la pena”, dice Roh.

Every.org gestiona todo esto en nombre

de las organizaciones sin fines de lucro. Después de recibir una donación de criptomonedas, la vende inmediatamente a través del servicio de corretaje estadounidense Coinbase y transfiere en dólares los ingresos a la organización sin fines de lucro. Esto minimiza los riesgos de volatilidad, ya que la moneda solo se mantiene brevemente, y libera a las organizaciones sin fines de lucro de la necesidad de instalar el software necesario para configurar y gestionar una criptocartera (un servicio digital que almacena las monedas digitales y administra las transacciones de manera segura).

“Si tuviéramos nuestra propia cartera, nuestro equipo de operaciones tendría que recibir

número de donantes interesados en donar criptomonedas, y organizaciones sin fines de lucro interesadas en aceptarlas”, afirma Ulrich. Las donaciones de criptomonedas atraen a donantes más jóvenes y expertos en tecnología, quienes, al estar activos bajo la guía del Internal Revenue Service (Servicio de impuestos internos), no están sujetos a impuestos. “Mientras el valor de las criptomonedas aumente de forma significativa y la estructura tributaria se mantenga como está, habrá un mercado para las personas que hayan acumulado criptorriqueza y quieran utilizarla con fines benéficos”, menciona Jessica Love, directora general de la

de las organizaciones sin fines de lucro. Después de recibir una donación de criptomonedas, la vende inmediatamente a través del servicio de corretaje estadounidense Coinbase y transfiere en dólares los ingresos a la organización sin fines de lucro. Esto minimiza los riesgos de volatilidad, ya que la moneda solo se mantiene brevemente, y libera a las organizaciones sin fines de lucro de la necesidad de instalar el software necesario para configurar y gestionar una criptocartera (un servicio digital que almacena las monedas digitales y administra las transacciones de manera segura).

**SARAH MURRAY** es periodista, autora, conferencista y escritora especializada en negocios, sociedad y medio ambiente para el *Financial Times* y otras publicaciones.

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

 *Syrinx* es un dispositivo de electrolaringe impreso en 3D que se lleva alrededor del cuello y crea vibraciones para replicar el habla.

la criptomoneda y liquidarla”, menciona Jennifer Xu, directora de desarrollo en Estados Unidos para Epic Foundation (Fundación épica), una organización sin fines de lucro usuaria de Every.org. “Eso puede llevar tiempo, y es complicado desde el punto de vista fiscal si la criptomoneda inicial aumenta de valor. Así que el hecho de que Every.org lo haga automáticamente es un gran beneficio”.

Sin embargo, la gran huella de carbono de las criptomonedas es más difícil de remediar. En su creación, algunas criptomonedas consumen la misma cantidad anual de energía que países enteros. En lugar de perder estas donaciones, Every.org acepta criptonativos del mismo modo que aceptaría un obsequio de acciones de una empresa petrolera. Sin embargo, Roh es optimista en cuanto a que la preocupación por el medio ambiente impulsará el mercado de las criptomonedas hacia las “pruebas de participación”, que son más eficientes desde el punto de vista energético porque no dependen de los avanzados acertijos criptográficos utilizados en la minería de monedas como el Bitcoin.

Mientras tanto, el equipo se centra en ayudar a expandir la próxima ola de filantropía experimentando con dar incentivos de donación, analizando lo que motiva a los donantes y utilizando la tecnología para crear un flujo cada vez más continuo de donaciones benéficas para buenas causas. “La generación digital está estableciendo sus hábitos de donación”, dice Roh. “Queremos crear una experiencia que sea comparable a todo lo que hay en sus ámbitos digitales”. ■

## SALUD

# Recuperar las voces perdidas

VICTORIA BROWNORTH

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

**E**l habla es un derecho, no un privilegio” es la misión de los innovadores que guían a Syrinx, un nuevo dispositivo de electrolaringe (EL) que utiliza el aprendizaje automático para recrear el habla y los patrones vocales para devolverle las voces a las personas.

Syrinx fue inventado por Masaki Takeuchi, estudiante de posgrado de ingeniería en la Universidad de Tokio. Takeuchi participó en un programa universitario de la sociedad civil para abordar los problemas que enfrentan las personas con discapacidad, y con un equipo de compañeros —Kunhak Lee, Jaesol Ahn, Yuki Ogasawara, Mizuki Araki, Yutaro Soejima y Karin Kiho— diseñó y construyó Syrinx.

En el habla humana, el aire de los pulmones se mueve hacia la tráquea y hace vibrar las cuerdas vocales. Las vibraciones, a su vez, llegan a la boca, donde los labios forman las sílabas. Pero cuando a una persona se le quita la laringe, no hay nada que vibre.

Takeuchi había visto un video de YouTube en el que aparecía una persona que se había sometido a una laringectomía, un procedimiento médico que extirpa una parte o la totalidad de la laringe, dejando a la persona sin voz. Hasta la fecha, los únicos



sistemas de sustitución de la voz han sido aparatos voluminosos en forma de palo que se sujetan con la mano y se colocan contra el estoma (la abertura en la tráquea que queda después de una laringectomía).

“El laringectomizado [en el video] hablaba desde el esófago”, recuerda Takeuchi, “pero la calidad de la voz era muy pobre”. El video le inspiró a explorar la pérdida de la voz y cómo afectaba a las decenas de miles de laringectomizados cada año, cerca de 12,000 en Estados Unidos anualmente. En todo el mundo, 300,000 personas pierden su voz cada año a causa del cáncer. “Fui a la Ginreikai, una comunidad de laringectomizados japoneses, y les entrevisté sobre sus necesidades”, relata Takeuchi. “Dijeron: ‘queremos hablar con nuestra voz natural en público’. Así que creamos la electrolaringe portátil de manos libres llamada Syrinx, que devuelve la voz a los laringectomizados”.

Takeuchi diseñó el prototipo inicial de Syrinx en agosto de 2019 y el prototipo actual, que mejoró la calidad de la reproducción de la voz humana, en marzo de 2020. La mecánica de su diseño está inspirada en la naturaleza: las graculas religiosas, aves parlantes que viven en el sur y el sureste de Asia, que tienen dos cajas de voz e imitan la voz humana mezclando el sonido producido por cada caja de voz.

Syrinx se imprime en 3D y se usa alrededor del cuello como un collar. Funciona haciendo vibrar manualmente la garganta para crear un sonido que luego un laringectomizado convierte en palabras con la boca y la lengua. Las personas pueden hablar con su voz natural moviendo la boca, lo que significa que el sonido de su voz no tiene el tono robótico de los dispositivos de EL tradicionales. Mientras que los dispositivos manuales solo se aproximan a los sonidos vocales porque tienen patrones de onda limitados, Syrinx “utiliza patrones de

## QUÉ HAY DE NUEVO

vibración más complejos generados por IA usando voces reales”, explica Takeuchi.

Las personas de la comunidad de Ginreikai que probaron el prototipo Syrinx quedaron impresionadas por el sonido. Mientras utilizaba el dispositivo, Takashi, un paciente de laringectomía, dijo: “Puedo usar las dos manos al hablar. ¡Quiero llevarlo y hablar en público!”

El equipo Syrinx (antes llamado NUTONE) fue el ganador de la final regional de Asia de la Microsoft Imagine Cup en 2020. Takeuchi y su equipo también ganaron el premio James Dyson y el premio Grand Prix del Japan Healthcare Business Contest 2021 (Competencia de Empresas de Salud de Japón 2021). Las compensaciones en efectivo de estos premios (8,000 dólares de la Microsoft Imagine Cup y 2,800 dólares de Dyson) han proporcionado un financiamiento fundamental para Syrinx.

Takeuchi también cuenta con la beca de su programa de posgrado (1,800 dólares mensuales), además de otras subvenciones más recientes como el 2021 INNO-vation Disruptive Challenge (Reto disruptivo INNO-vation) del Ministerio de Asuntos Internos y Comunicación de Japón (30,000 dólares) y de la Organización de Desarrollo de Nuevas Energías y Tecnologías Industriales de Japón (50,000 dólares).

“Tengo subvenciones, pero necesitamos mucho más”, admite Takeuchi. “Syrinx aún no ha sido vendido. Todavía es un prototipo”. El objetivo, comenta, es vender Syrinx dentro de tres años. “Tenemos que

resolver algunos problemas”, explica Takeuchi, “como añadir un tono, o entonación, y la inhibición del sonido de vibración”. También se necesitarán más fondos para producir Syrinx en masa con el fin de “hacer una prueba de usuarios más amplia y venderlo en el extranjero”, añade.

El equipo Syrinx se dedica a cumplir su misión de mejorar la vida de las personas que han perdido la voz a causa del cáncer, enfermedades o trauma. “Quiero revivir las capacidades y la identidad perdidas de las personas para crear un mundo en el que se respete su individualidad y su personalidad”, menciona Takeuchi. ■

### ACTIVISMO

## Demantelar las reliquias racistas

DERRICK CLIFTON

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Más de 700 monumentos confederados permanecen en todo Estados Unidos, a menudo escondidos a plena vista. Los símbolos de odio se han convertido en un punto álgido para el activismo, desde la cineasta Bree Newsome Bass, quien subió el asta de una bandera en la sede del gobierno estatal de Carolina del Sur en 2015 para retirar la bandera confederada en respuesta al tiroteo masivo en la iglesia Emanuel AME de Charleston, hasta los manifestantes en el centro de Chicago, quienes

presionaron con éxito a los funcionarios para que retiraran de la ciudad la estatua de Cristóbal Colón en 2020.

Un nuevo proyecto, Invisible Hate (Odio Invisible), amplía el alcance de estos esfuerzos para examinar la naturaleza de los símbolos de la supremacía blanca en todo Estados Unidos. Señala la ubicación de los monumentos confederados y explica por qué se construyeron, para que el público pueda abogar por su retirada. Con esto, demuestra cómo la tecnología, la educación histórica y la defensa social pueden combinarse para hacer que la información esté disponible fácilmente y brindar a las personas las herramientas para actuar.

El proyecto surgió de una epifanía personal sobre los monumentos confederados, dice Alex Lukacs, directora creativa de 22Squared y una de las líderes del equipo de Invisible Hate. Mientras paseaba por la zona de Atlanta con su familia, Lukacs notó una estatua de un supremacista blanco y estaba confundida sobre el porqué estaba expuesta públicamente más de 150 años después de la Guerra Civil estadounidense.

“No tenía idea de que era un monumento confederado y tenía el privilegio de no notarlo cada vez que pasaba por ahí, porque era una mujer blanca”, explica Lukacs. “Cuando comencé a indagar en la historia, como la mayoría de los monumentos confederados no se construyó durante la Guerra Civil, [sino] durante las leyes Jim Crow, justo después de los disturbios raciales de

**DERRICK CLIFTON** (@DerrickClifton) es un escritor y periodista galardonado centrado en las intersecciones de la identidad, la cultura y la justicia social. Su trabajo ha aparecido en *NBC News*, *Out magazine*, *Vox* y varias otras publicaciones.

Atlanta, como símbolo para intimidar a las personas negras estadounidenses”.

Con su equipo de la agencia creativa, Lukacs consiguió el apoyo de la National Association for the Advancement of Colored People (Asociación Nacional para el Progreso de las Personas de Color, NAACP por sus siglas en inglés) de Atlanta, que se había forjado una reputación por oponerse a los monumentos confederados. “Reconocemos que las exhibiciones que celebran la supremacía blanca y el racismo son instrumentos psicológicos que refuerzan y validan la opresión sistémica de los descendientes y la esclavitud estadounidense como institución”, afirma Richard Rose, presidente de la NAACP de Atlanta. Él menciona la decisión de Alemania de prohibir los símbolos que glorifican al Tercer Reich como un ejemplo de cómo los Estados Unidos podrían realizar acciones similares.

El proyecto comenzó en agosto de 2020. El mapa nacional interactivo de su sitio web, InvisibleHate.org, se creó a través de una combinación de investigación original y de datos e información de los reportes “Whose Heritage?” (“¿El patrimonio de quién?”) del Southern Poverty Law Center (Centro Legal para la Pobreza del Sur), que documentan el número y la ubicación de los monumentos confederados en los Estados Unidos. MarketSmiths, una agencia independiente de redacción e investigación de contenidos, escribió y verificó varias de las entradas, y la productora *Miss ng Peces* construyó la plataforma.

← Esta estatua de un soldado confederado en Forsyth, Georgia, es uno de los 700 monumentos confederados que hay en Estados Unidos.



**STEPHANIE WYKSTRA** es una escritora freelance radicada en Nueva York.

retirara. Aunque la ciudad de Atlanta comenzó a colocar carteles junto a los monumentos para proporcionar un contexto histórico, organizaciones sin fines de lucro como la NAACP de Atlanta y el Southern Poverty Law Center afirmaron que los carteles no eran suficientes. Afirmaron que de los monumentos confederados era la única opción si el gobierno pretendía reprochar totalmente la historia racista del país.

La plataforma de Invisible Hate se ha actualizado recientemente para alentar a los usuarios a actuar. “Queremos aprovechar el activismo social que se ha producido y se sigue produciendo”, menciona Lukacs. A través del mapa interactivo, los usuarios pueden dar clic en un monumento confederado específico para conocer su historia y luego hacer clic en otra pestaña para ponerse en contacto con un funcionario local. Cuando los usuarios hacen clic en esa pestaña, un mensaje ya escrito se llena en un correo electrónico; lo único que se necesita es que se le personalice. La plataforma también permite a los usuarios conectarse con la sección local de la NAACP para seguir colaborando.

“Si Estados Unidos quiere repudiar el racismo, debe repudiar su simbolismo eliminando [las] declaraciones de supremacía blanca del gobierno”, dice Rose. “Estas declaraciones continúan enseñando y glorificando el racismo. ... Identificar y exponer los verdaderos significados e intenciones es la única manera de avanzar”.

Varios monumentos confederados fueron financiados con dinero de los contribuyentes estadounidenses, mientras que otros (como el Monumento a la Paz erigido en Atlanta en 1911 por el grupo miliciano Gate City Guard) fueron patrocinados por supremacistas blancos y sus simpatizantes. Durante la reacción nacional a la manifestación Unite the Right (Unir a la derecha) de 2017 en Charlottesville, Virginia, los manifestantes dañaron el monumento y lo pintaron con grafitis, lo que llevó a un comité del gobierno de la ciudad en Atlanta a convocar una discusión sobre la mejor manera de abordar el problema de monumentos similares en el área.

Sin embargo, la legislatura de Georgia aprobó una ley que prohíbe el retiro de los monumentos confederados en el estado, lo que supuso un duro golpe para los defensores que presionaban para que se les

## GOBIERNO

# Efectivo sin condiciones

**STEPHANIE WYKSTRA**

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Los programas de transferencia de efectivo han ganado popularidad en todo el mundo durante las dos últimas décadas. Los programas piloto de ingresos garantizados para hogares de bajos ingresos también se han puesto en marcha en todo Estados Unidos, desde la Stockton Economic Empowerment Demonstration (Demostración de Capacitación Económica en Stockton) con sede en California, hasta el Newark Movement for Economic Equity (Movimiento por la Equidad Económica en Newark) con sede en Nueva Jersey.

Más recientemente, los programas de transferencia en efectivo se han adaptado para ayudar a las personas sin hogar. Varios programas se han puesto en marcha o tienen planeado hacerlo este año, como los de la Trust Youth Initiative (Fondo Iniciativa Juvenil) en la ciudad de Nueva York, el Denver Basic Income Project (Proyecto de Ingreso Básico de Denver), y la organización sin fines de lucro Miracle Messages (Mensajes Milagrosos), en San Francisco.

Los programas de asistencia monetaria han ignorado históricamente a las personas sin hogar por la sospecha de que podrían hacer un mal uso de los fondos. “Con demasiada frecuencia, nuestros programas

de red de seguridad provienen de un lugar de paternalismo en el que asumimos que la gente no sabe cómo tomar las mejores decisiones sobre su propia vida”, explica Jacquelyn Simone, directora de políticas de la Coalition for the Homeless (Coalición para las Personas sin Hogar) en la ciudad de Nueva York.

La evidencia muestra que las personas de bajos ingresos que reciben transferencias de efectivo las utilizan para artículos esenciales como la vivienda y la alimentación. Esto incluye los resultados del New Leaf Project (Proyecto Hoja Nueva), un programa de transferencia de efectivo de 2018 para personas que carecen de hogar en Vancouver, Canadá, a cargo de la organización sin fines de lucro Foundations for Social Change (Fundamentos para el Cambio Social). Los participantes que recibieron una suma total de 7,500 dólares canadienses (aproximadamente 5,700 dólares estadounidenses en 2018) tuvieron una mayor seguridad alimentaria y de ahorros, y fueron capaces de mudarse a una vivienda estable más rápido que el grupo de control.

Confiar en que las personas conozcan sus propias necesidades es lo que inspiró al fundador de Miracle Messages, Kevin Adler, a lanzar un programa piloto de transferencia en efectivo. La organización sin fines de lucro dirige el programa Miracle Friends (Amigos Milagrosos), que pone en contacto a personas sin hogar con voluntarios que brindan apoyo general y controles de bienestar en llamadas telefónicas

## QUÉ HAY DE NUEVO

semanales. En 2021, Miracle Messages distribuyó 500 dólares al mes durante 6 meses a 12 participantes. La organización sin fines de lucro se está expandiendo a Los Ángeles en 2022, donde su programa proporcionará 750 dólares al mes durante un año al menos a 50 adultos como parte de un ensayo controlado aleatorio.

Adler señala que la mitad de los participantes pudieron conseguir una vivienda estable gracias, en gran parte, a las transferencias de efectivo. Uno de los participantes, Ray [apellido omitido], perdió su trabajo por problemas de salud y vivió en las calles de San Francisco durante un año antes de entrar al programa de transferencias en efectivo. Los ahorros que Ray obtuvo del programa le permitieron trasladarse a Topeka, en Kansas, y conseguir una vivienda permanente, poco después de lo cual encontró un trabajo. El programa, que le

proporcionó apoyo voluntario y la libertad de gastar el dinero en efectivo según sus propios términos, aumentó su confianza en sí mismo. “Me permitieron tomar decisiones por mí mismo”, dice. “Que alguien se acerque a ti y te diga ‘confío en ti’, es un gran avance”.

Los investigadores dicen que hay varias consideraciones al momento de diseñar los proyectos. Una de ellas es ofrecer servicios de apoyo además del dinero en efectivo. Miracle Messages espera que los participantes en las transferencias de efectivo también continúen sus registros semanales con sus voluntarios. El Basic Income Project de Denver ofrece una serie de servicios de apoyo, incluida la asistencia de empleo, y la Trust Youth Initiative ofrece asesoramiento, orientación en la vivienda, y otros servicios. En ambos casos, estos servicios no son requisito para recibir el efectivo.

Otras consideraciones son la cantidad y la frecuencia de los pagos. El Denver Basic Income Project planea probar estructuras de pago entre 820 participantes en 2022. Un grupo recibirá una suma global inicial de 6,500 dólares, seguida de 500 dólares mensuales durante 11 meses; un segundo grupo recibirá 1,000 dólares al mes durante un año; y un grupo de control recibirá 50 dólares al mes durante un año.

La Trust Youth Initiative, que se pondrá en marcha a principios de 2022 con financiamiento del gobierno de la ciudad de Nueva York y donantes privados como la Fundación Robin Hood, también está probando un programa piloto de transferencia de efectivo. Los jóvenes sin hogar recibirán 1,100 dólares al mes durante dos años. El programa también incluye una suma global de 3,000 dólares disponible para los participantes, quienes

deciden cuándo y cómo retirarla (como en una cuenta bancaria o una app de pago como PayPal o Venmo). El investigador de la Universidad de Chicago Matthew Morton, que trabaja en la evaluación del programa, explica que “cada aspecto y diseño del programa y la evaluación se adaptaron en función de las opiniones de los jóvenes [que han experimentado la falta de vivienda] y lo que pensaban que funcionaría para ellos”. Por ejemplo, recomendaron el agregar un pago único para ayudar a sufragar grandes gastos como los depósitos y el mobiliario de los departamentos.

Los programas de transferencia de efectivo no son la bala de plata para resolver la falta de hogar. Pero el éxito de proyectos piloto como los de Miracle Messages muestra el potencial de estos programas para ayudar a las personas sin hogar de forma directa y rápida, sin barreras. ■



**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](https://ssires.tec.mx/boletin)

o escanea 

# INFORME DE CAMPO

Los MBT organizaron una demostración radical de unidad en Dresden, Alemania, en agosto 2019.

PERFILES DE ACCIONES INNOVADORAS

## Expulsar el racismo

En Alemania, los MBT empoderan a ciudadanos locales a que retomen la esfera pública frente a los grupos de ultraderecha.

PAUL HOCKENOS TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

El extremismo de ultraderecha ha ido incrementando su popularidad en muchas naciones alrededor del mundo en años recientes. En Alemania, este extremismo ha empeorado desde la unificación del país en 1990, especialmente en los antiguos estados comunistas del este, donde se ha extendido la frustración hacia la democracia parlamentaria y la economía de mercado capitalista. Violencia racista, pandillas armadas de neonazis e incluso un partido político de extrema derecha —con un apoyo tal que fue elegido para el parlamento nacional en 2017— han forzado a que Alemania se enfrente nuevamente con crecientes niveles de odio dirigido a comunidades minoritarias.

En cualquier caso, el problema no está confinado a los estados del este. De acuerdo con la Fundación Amadeu Antonio, dedicada a fortalecer sociedades democráticas, los extremistas son responsables de la muerte de más de 200 personas a lo largo del país desde 1990. En 2019, autoridades alemanas contaron 22,300 actos criminales relacionados con la derecha. El ministro del Interior Horst Seehofer ha llamado al extremismo de derecha “el gran desafío para la seguridad en Alemania.”

En los lugares donde los extremistas de ultraderecha están bien organizados — particularmente en ciudades del este como Chemnitz, Frankfurt y Dresden— miles de sus miembros aterrorizan a los locales con sus manifestaciones callejeras. En pueblos y aldeas, las pandillas agreden a inmigrantes, judíos, personas de color y a izquierdistas. Desde la crisis migratoria de 2015-16, cuando 1.3 millones de migrantes entraron a Alemania, ha habido cientos de incendios premeditados en albergues para migrantes.

Los equipos de MBT (Equipos de Consultoría contra el Extremismo de Derecha, Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus, MBT por sus siglas en alemán) combaten este extremismo al movilizar ciudadanos, sindicatos y gobiernos locales para que se defiendan a sí mismos en contra de esta violencia. La ONG fue fundada en 1992 por cinco figuras políticas —los exdisidentes de Alemania del Este Marianne Brithler, Regine Hildebandt y Almuth Berger, y los activistas antirracismo Ralf-Erik Posselt e Ines Schröder-Sprender—, quienes estaban preocupados por la violencia de derecha que se suscitó después de la unificación de Alemania. Esta ONG ahora cuenta con 55 equipos a lo largo del país.

Los MBT continúan con su misión de promover y defender la cultura democrática y la igualdad al asesorar a comunidades locales para que reclamen los espacios públicos

—desde plazas públicas hasta Twitter— invadidos por la ultraderecha. Cada MBT está conformado por un equipo diverso de expertos, desde trabajadores y científicos sociales hasta expertos legales y activistas antirracismo. Los MBT utilizan herramientas tácticas en sus intervenciones a las comunidades con el fin de enseñarles cómo responder a las teorías conspiratorias y a la propaganda de derecha, a cómo reconocer símbolos y códigos de ultraderechistas, a cómo proteger eventos de la comunidad de ataques derechistas, y a prevenir que se lleven a cabo eventos culturales neonazis en sus comunidades. Estas intervenciones toman forma en campañas de medios, en varias formas de activismo de base y en interacciones con las administraciones locales y las fuerzas policíacas.

La estrategia de los MBT es evitar el conflicto: no buscan enfrentarse con los extremistas, sino que se enfocan en las comunidades que han sido perjudicadas por estos. “No intentamos convencer a los radicales de derecha o a los racistas empedernidos,” explica Michael Nattke, quien estableció la oficina de MBT en Sajonia en 2001. “En cambio, queremos ayudar a las



**PAUL HOCKENOS** es un escritor con sede en Berlín y autor de libro *Free to Hate: The Rise of the Right in Post-Communist Eastern Europe*. (*Libres para odiar: el ascenso de la derecha en la Europa del Este post-comunista*).

comunidades y organizaciones a que resistan a la ultraderecha, a que los empujen junto con sus eslóganes fuera de la esfera pública. No nos vamos a deshacer de todos los neonazis de esta forma, pero podemos marginarlos con efectividad.”

El trabajo de los MBT, comenta, ha pre-venido que regiones al este de Alemania sigan el camino de muchas en Polonia y Hungría, donde la ultraderecha tiene injerencia en el gobierno y la opinión pública. Puede que no haya menos extremistas de derecha en Alemania, admite Nattke, pero ahora hay una sociedad civil más vibrante y capaz para reducir el impacto.

### Movilidad táctica

En 1992, tres trabajadores sociales —Frauke Postel, Axel Zimmermann y Bettina Berger— abrieron la primera oficina MBT en el estado del este de Brandeburgo en respuesta al impactante aumento de violencia posterior a la unificación. La primera MBT seguía dos principios: la creencia de que la mayoría de los alemanes quieren una democracia pacífica, diversa y pluralista, y el compromiso para responder rápidamente a la crisis.

El primer proyecto comenzó ese año en el pueblo de Storkow al sudeste de Brandeburgo, donde una explosión de violencia golpeó un hogar para solicitantes de asilo, en su mayoría bosnios y alemanes no blancos. Rupert Neudeck, director de la ONG humanitaria Cap Anamur, y Manfred Stolpe, en ese entonces primer ministro de Brandeburgo, propusieron la creación de un espacio seguro para proteger a estas comunidades vulnerables. Ellos concibieron su “villa pacífica” como un proyecto de construcción liderado por ciudadanos, conformado de 10 casas con un total de 21 apartamentos, el cual sería construido por inmigrantes, residentes, antiguos extremistas de derecha y voluntarios internacionales. Los MBT de Brandeburgo coordinaron el esfuerzo de casi 2.3 millones de euros (2.7 millones de dólares), reuniendo fondos del estado y donaciones privadas de manera apresurada. En un periodo de seis años, los ciudadanos de

Storkow no solo completaron el proyecto, sino que formaron una comunidad con base en los valores de tolerancia y una cultura política de mente abierta.

Después de que los oficiales estatales declararan el proyecto un éxito, los MBT expandieron sus operaciones, primero a lo largo de los estados del este y posteriormente a todos los 16 estados federales de Alemania. La financiación ha venido principalmente de fondos estatales y federales a corto plazo: actualmente, del Ministerio Federal de Familia, Tercera Edad, Mujeres y Juventud, así como de fuentes privadas, tales como iglesias alemanas. Entre los principales desafíos de los MBT se encuentran la rápida expansión a nivel nacional de los amplios esfuerzos de la ultraderecha, la cual ha tomado la forma de pandillas locales, células terroristas, turbas itinerantes y fenómenos culturales como festivales de música neonazis. Algunas autoridades locales, además, simpatizan con la ultraderecha o simplemente están muy asustadas como para responder a sus acciones.

La naturaleza descentralizada, esporádica, pero implacable de estos esfuerzos extremistas revela la importancia de la palabra “móvil” en el nombre de los MBT. La movilidad representa las tácticas de la ONG, las que están dirigidas a “la muy fluida naturaleza de la ultraderecha y sus actividades,” comenta Reiner Becker, sociólogo de la Universidad de Marburgo, que alberga la oficina de MBT en el estado occidental de Hesse. La movilidad de los MBT es tanto física como estratégica. “Van a donde se les solicita y ayudan con un problema en específico,” añade Becker, “y constantemente repiensen y reanalizan su *modus operandi*.”

### Controlar la narrativa

Ninguna otra parte de Alemania es más profusa al extremismo de derecha que Sajonia, un estado que se encuentra a lo largo de la frontera polaca y checa. El servicio de inteligencia estatal reporta que actualmente 3,400 militantes ultraderechistas están activos ahí. Muchos de los pequeños poblados y aldeas han sido tiranizados por grupos de

ultraderecha al grado que la sociedad civil democrática ha sido severamente amenazada, sino es que eliminada. Este fue el caso de Limbach-Oberfrohna, un pueblo de 26,000 residentes, donde el Partido Nacionaldemócrata de Alemania (NPD por sus siglas en alemán), de tendencia neonazi, tuvo presencia en el ayuntamiento; sin embargo, el partido político cristiano demócrata a cargo (el partido de la canciller Ángela Merkel) era particularmente nacionalista.

En las escuelas y calles, pandillas de derecha juveniles acosan y golpean con regularidad a otros jóvenes que identifican —por su estilo y vestimenta— como de izquierda. En 2010, un club juvenil con inclinación de izquierda, la Asociación de Educación Social y Política de Limbach-Oberfrohna (Supblo por sus siglas en alemán), fue quemado hasta los cimientos. Y, sin embargo, las autoridades no tomaron acción. Por más de dos años, los padres de los jóvenes le pidieron al ayuntamiento que respondiera a la violencia, pero fue en vano. El alcalde no solo rechazó una audiencia con ellos, sino que culpó a los padres y adolescentes por hacer un escándalo y manchar el buen nombre del pueblo.

Exhaustos, frustrados y asustados por el bienestar de sus hijos, los padres contactaron a los MBT de Sajonia. Un equipo de dos personas enviado desde el cercano MBT de Chemnitz los asesoró para conformar una iniciativa para reunir a los ciudadanos del pueblo que se oponían al extremismo de derecha. A finales de 2010, los residentes establecieron el Foro de Diversidad Ciudadana por la Democracia (Buntes Bürgerforum für Demokratie, BBD por sus siglas en alemán). El BBD realizaba sus propias reuniones públicas para establecer una agenda comunitaria que respondiera a la violencia, en vez de confiar en el ayuntamiento. “El MBT nos ayudó a maniobrar a través de los obstáculos, así como con el recalcitrante ayuntamiento,” comenta Christoph Lordieck, un arquitecto del pueblo. “Nos ayudaron a buscar aliados, como en las iglesias y sindicatos.”

La idea era, de acuerdo con Anne Winkel del MBT de Chemnitz, reunir una coalición

## INFORME DE CAMPO

📍 La fundadora de Food Rescue Hero, Leah Lizarondo, recoge excedentes de alimentos para entregarlos a la comunidad de inseguridad alimentaria en Pittsburgh.

TRISH BENDIX es una escritora que radica en Los Angeles, y colaboradora habitual de *The New York Times*.

de residentes para expulsar a la ultraderecha del discurso de la ciudad. “Ayudamos al BBD a escoger los temas adecuados y a ordenar sus argumentos para que tuvieran el mayor impacto,” comenta Winkel, incluyendo el escribir “la carta que consiguió que el miembro del Consejo respondiera.” Después de dos años de activismo público y una creciente atención mediática, un miembro del Ayuntamiento accedió a asistir a una mesa redonda patrocinada por BBD. Poco después, la ciudad aceptó darle prioridad a este problema. Se pidió y recibió fondos estatales y federales para asociaciones municipales para desarrollar e incorporar esfuerzos antirracistas en sus políticas y prácticas.

En 2011, los BBD fueron galardonado con el Premio Sajonia para la Democracia, con lo que obtuvo titulares nacionales por frenar el extremismo. Hoy, mientras que los BBD son menos activos de lo que fueron hace una década, Lordieck nota que otros grupos en la comunidad han emergido para mantener a la sociedad civil lo suficientemente fuerte para prevenir una recaída. Lordieck desea que el equipo de MBT mantenga una presencia permanente en el pueblo, ya que los equipos de MBT se marchan del área después de concluir un proyecto.

En cuanto al futuro, el desafío más importante para los MBT, concuerdan Nattke y Winkel, es el mantenerse el ritmo de la rápida evolución de la ultraderecha alemana, la cual ahora incluye el movimiento de negacionistas del coronavirus. “Tenemos que adaptar nuestras estrategias a este movimiento desgarrado,” dice Nattke. En contraste con los neonazis, muchos de los negacionistas se consideran a sí mismos demócratas. Los MBT quieren hacer una distinción en el grupo al identificar y reunir a las personas que están enojadas con las restricciones del encierro pero que no son ultraderechistas empedernidos.

Si este esfuerzo no es exitoso, Nattke cree que estas personas podrían unirse a la ultraderecha de manera permanente. A pesar de que Alemania tenga una de las democracias más fuertes de Europa, el trabajo de los MBT está aún lejos de acabar. ■

## La app que reparte ayuda alimentaria

“Food Rescue Hero” es una aplicación que busca terminar con el desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria.

TRISH BENDIX TRADUCCIÓN DE LAURA MORALES

Entre un 30 y un 40 por ciento del suministro de alimentos en los Estados Unidos es desperdiciado cada año. La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos calcula que cerca de 80 mil millones de libras de comida terminan en basureros cada año. Este número se vuelve aún más importante ante el contexto de otra crisis de alimentos: la inseguridad alimentaria. Más del 10 por ciento de los hogares en los Estados Unidos sufren inseguridad alimentaria, y la organización sin fines de lucro Feeding America (Alimentando a los Estados Unidos) reporta que este número aumentará debido a las consecuencias económicas y de desempleo de la pandemia del COVID-19.

La crisis de desperdicio de alimentos no es nueva. “Wasted” (Desperdiciado), un reporte del Consejo para la Defensa de Recursos Naturales del 2012, registró el desperdicio anual de alimentos por parte de los estadounidenses en un 40 por ciento. Horrorizada ante los hallazgos del reporte, Leah Lizarondo, defensora de la salud y la alimentación, quien inició su carrera trabajando en el empaquetado de bienes de consumo, se animó a buscar una solución.

“Traté de entender por qué esta ineficiencia estaba ocurriendo, en dónde estaba la falla dentro de la cadena de suministro”, dice Lizarondo. Ella sabía que los negocios orientados al consumidor, como las tiendas de abarrotes y restaurantes, eran los segundos mayores culpables del desperdicio de comida, después de los hogares estadounidenses. E incluso cuando estos negocios no tenían la intención de desperdiciar alimentos, no contaban con la logística, las

estructuras o los incentivos para remitir los excedentes de alimentos hacia las personas que experimentan inseguridad alimentaria. Adicionalmente, dado que la mayor parte de los alimentos que se desperdician son perecederos, los métodos tradicionales de manejo de residuos no funcionaron dentro de la estructura de los bancos de alimentos.

“Era muy barato simplemente tirar los alimentos en un basurero”, comenta Lizarondo. “No existen leyes (en los Estados Unidos) que nos impidan hacerlo, a diferencia de otros países”. Por ejemplo, Francia prohibió el desperdicio de alimentos en 2016, mientras que Noruega tiene tiendas que venden alimentos después de su fecha



límite de venta, y países asiáticos como Japón y Corea del Sur han adoptado su propia normativa, y este último cobra una cuota a los ciudadanos por cada libra de residuos alimenticios. Actualmente, California, Connecticut, Massachusetts, Rhode Island y Vermont son los únicos estados en los Estados Unidos que cuentan con normativas que aplican la prohibición de residuos orgánicos.

En 2016 Lizarondo fundó la organización sin fines de lucro Food Rescue Hero, una plataforma tecnológica que remite los residuos alimenticios a aquellos con inseguridad alimentaria en ciudades de los Estados Unidos.

Desde su lanzamiento, Food Rescue Hero ha donado más de 68 millones de libras de alimentos a personas necesitadas. Actualmente opera en 12 ciudades en los Estados Unidos y Canadá, con más de 22,000 conductores que voluntariamente ofrecen su tiempo.

### Revertir el método

La creación de Food Rescue Hero fue inspirada por un reto de facilidad de acceso de otra organización sin fines de lucro de Lizarondo, 412 Food Rescue (412 rescate de alimentos).

En marzo de 2015 Lizarondo realizó una prueba piloto de 412, una organización sin fines de lucro dirigida a responder a la inseguridad alimentaria en su ciudad natal, Pittsburgh, Pensilvania. En cinco de los siete condados de Pittsburgh, 412 se asoció con, y estableció centros de distribución en, organizaciones sin fines de lucro locales, incluyendo iglesias y centros comunitarios.

Sin embargo, Lizarondo se dio cuenta de que estos centros de distribución planteaban un reto de accesibilidad. “Analizando los servicios que tienen en mente un diseño centrado en el usuario, nos dimos cuenta de que no estamos haciendo lo suficiente”, explica Lizarondo. “Una caja para un adulto mayor en un banco de alimentos, por ejemplo, pesa alrededor de 15 libras, pero un adulto mayor no puede cargarla en un trayecto de autobús”.

En lugar de hacer que las personas fueran con ellos, Lizarondo decidió que 412 debía llevar los alimentos a las personas. Para ello, creó una app para 412, con licencias que le

permitían utilizar la misma tecnología que empresas de reparto de alimentos como Grubhub y DoorDash usan. Los voluntarios se registran a través de la app para recibir alertas cuando la comida está lista para ser recogida en un negocio local. Después ellos entregan la comida directamente a la familia, la persona o la organización necesitada. Los alimentos son donados por fuentes comprobadas, los voluntarios realizan revisiones a fondo y los beneficiarios no pagan nada.

“La red de conductores es esencialmente una red de entrega a domicilio para personas que sufren inseguridad alimentaria, y lo que brindamos es simplemente acceso a alimentos”, dice Lizarondo. “No se trata de una mentalidad de ‘Si lo construyes, ellos vendrán’. La hemos cambiado a ‘¿Cómo podemos trabajar para ti? ¿Qué podemos hacer para que esto funcione para ti de tal forma que realmente estés recibiendo apoyo alimentario?’”

El impacto de la app fue rápido y significativo. Michelle Sandidge, encargada de asuntos comunitarios de la Autoridad de Vivienda de la Ciudad de Pittsburgh, dice que 412 ha erradicado la inseguridad alimentaria en su comunidad.

“Tenemos 20,000 residentes a quienes servimos”, explica Sandidge. “Cada mes recibíamos de 10 a 12 llamadas de emergencia alimentaria. Seis meses después de estar trabajando con 412, recibimos cero”.

Con Pittsburgh como modelo para Food Rescue Hero, Lizarondo eligió instalar la app en ciudades —incluyendo Cleveland, Filadelfia y San Francisco— que tienen altas tasas de inseguridad alimentaria.

“Realmente somos nosotros llevando ese mismo modelo logístico, experto en recuperar pequeñas cantidades de comida altamente perecedera, de última hora, y después entregarla directamente a una persona, hogar o institución que pueda consumirla de inmediato”, dice Lizarondo.

Los inversionistas incluyen una amplia variedad de filántropos, fundaciones y empresas, incluyendo a Kraft Heinz Company, AT&T y a los Acereros de Pittsburgh. David Shapira, presidente de la Fundación David S. y Karen A. Shapira, se impresionó con

la implementación de Lizarondo y la efectividad de 412 en Pittsburgh. Ya retirado, Shapira dedicó varios años a observar la creciente crisis de residuos alimentarios siendo presidente y director general de Giant Eagle, Inc., una cadena de supermercados con más de 50 tiendas en Pensilvania, Ohio, Virginia Occidental, Indiana y Maryland.

“Mi filosofía filantrópica es encontrar emprendedores que tengan un proyecto para mejorar el mundo, que yo crea que es pequeño, pero que puede crecer y volverse grande e importante”, explica Shapira.

Shapira realizó una inversión inicial en Food Rescue Hero en 2018, y una inversión igual en 2021, añadiendo que ya ha visto que sus donaciones han sido bien aprovechadas. Poco después de su primera inversión, Shapira acompañó a un voluntario de Food Rescue Hero para observar el proceso en acción. Dijo que la experiencia de ver como se recogía el alimento de una tienda de Giant Eagle y se entregaba en un destino local de Meals on Wheels (Comidas sobre ruedas), en donde un chef lo convertía en comidas, era inspiradora.

“Lo más interesante para mí fue cuando vi al personal de nuestra tienda, estaban realizando el proceso y estaban sonriendo, y el voluntario estaba sonriendo, y las personas de Meals on Wheels estaban sonriendo”, recuerda Shapira. “Todos estaban felices”.

Shapira también comenta que Food Rescue Hero tiene “un potencial enorme” al ayudar a los donadores no solamente a sentirse bien al donar, sino también al tener un beneficio financiero al donar alimentos en lugar de desecharlos.

“Ya no tienes que pagar para que se lleven las cosas, y recibes tus créditos fiscales”, él añade. “Simplemente todos salen ganando”.

Lizarondo dice que conseguir inversionistas como Shapira ha permitido que Food Rescue Hero continúe escalando a nivel nacional sin tener que sacrificar sus servicios, los cuales están diseñados a la medida de las necesidades específicas de los habitantes en cada comunidad. Estos servicios incluyen oportunidades educativas para residentes locales en viviendas de bajos ingresos, las que van desde clases de

## INFORME DE CAMPO

**SARAH MURRAY** es una periodista independiente que a menudo escribe para *Financial Times* y *Economist Group*. También ha escrito para muchas otras publicaciones, como *The New York Times*, *South China Morning Post* y *The Wall Street Journal*.

cocina para preparar comida, hasta reuniones con gerentes de tiendas y profesionales de servicios alimentarios, quienes explican como ambas, la fecha de caducidad y la fecha límite de venta marcadas en los alimentos, no indican que los alimentos que se consumen después de esas fechas sean peligrosos o inseguros.

“Al estar patrocinados por la comunidad filantrópica, otorgamos licencias de nuestra tecnología a otras organizaciones no lucrativas de recuperación de alimentos para la lucha contra el hambre, que es como más o menos generamos ingresos”, dice. “Eso es lo que va a sostener a [Food Rescue Hero] a la larga”.

### La diferencia humana

Durante la pandemia de COVID-19, Food Rescue Hero fue esencial para aquellos que estaban sufriendo de inseguridad alimentaria y no podían darse el lujo de utilizar y pagar por apps como Postmates.

“Vemos a las personas a las que servimos, no como personas a las que servimos, sino como clientes y, entonces, ¿por qué no brindarles las mismas comodidades que a mí me brindan?”, dice Lizarondo.

Ya que el éxito de Food Rescue Hero se basa en sus voluntarios, una de las mayores ideas equivocadas que ha tenido que disputar con inversionistas y patrocinadores, es la idea de que las personas no regalan su tiempo libre para ayudar a otros.

“La gente tiene tan poca fe en los demás”, comenta Lizarondo. Ella compara a los voluntarios de Food Rescue Hero con las personas participando en otros tipos de servicios públicos. “Siempre digo que del más de un millón de bomberos en los Estados Unidos, 60 por ciento son voluntarios, y ahí encontramos esa fiabilidad. Y, a diferencia de ser bombero, lo que implica trabajar durante varios días y horas, esto solamente toma 20 minutos. Es ahí donde tengo que convencer a los patrocinadores. Ahora que ya tengo los números para respaldarlo, es mucho más fácil que hace cinco años”.

De hecho, lo que es innovador acerca de Food Rescue Hero no es la tecnología de la app, sino el voluntariado, el cual no decayó durante la pandemia. Food Rescue Hero

organizó entregas sin contacto, y sus voluntarios siguieron las directrices de los Centros de Control de Enfermedades y Prevención del COVID-19 de los Estados Unidos, para asegurar que los alimentos se entregaran de manera segura. “Aún continuamos trabajando a un nivel de servicio del 99 por ciento”, dice Lizarondo, “y siempre hago notar que es más alto que el de otros servicios comerciales de entrega de alimentos”.

Lizarondo señala que antes de la pandemia del COVID-19, “nuestras vidas dependían de una entrega”. La pandemia solamente ha incrementado la dependencia en servicios de entrega de alimentos: los datos muestran que estos servicios han aumentado a más del doble durante la pandemia. Lizarondo dice que si la entrega a domicilio es más

importante que nunca para el estadounidense promedio, entonces lo mismo es verdad para las personas que experimentan pobreza.

Con la pandemia, que ha engrandecido la importancia del trabajo de Food Rescue Hero, Lizarondo cree que puede alcanzar su visión de llegar a 100 ciudades en los Estados Unidos y Canadá para el 2030, sin sacrificar la calidad de servicio por la cual Food Rescue Hero se ha hecho famoso.

“Esa ha sido nuestra fuerza impulsora ahora”, dice Lizarondo, “el ver a los clientes de servicios alimentarios y pensar ‘¿De qué otra manera podemos mejorar esto? ¿Cómo podemos estar más cerca de lo que sucede con las personas privilegiadas, como nosotros, y asegurarnos de que las personas que tienen menos tengan lo mismo?’” ■

## Intermediarios de asistencia jurídica

A4ID es una organización benéfica internacional que enlaza a las ONG's para luchar contra la pobreza y la corrupción al vincularlas con servicios jurídicos.

**SARAH MURRAY** TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

La organización benéfica ugandesa Caring for Orphans, Widows, and the Elderly (Cuidado de huérfanos, viudas y adultos mayores, COWE por sus siglas en inglés) se vino abajo a principios de 2007. En lugar de ayudar a los ciudadanos más pobres de Uganda, COWE había estado perpetrando un cruel delito económico contra ellos. A través de un esquema piramidal, la organización se hacía pasar por una institución de microfinanciamiento y vendía cupones con la promesa de obtener ganancias lucrativas. Tras su quiebra, varios de los inversores perdieron sus casas y los ahorros de toda su vida. Peor aún, en un país que encarcela a quienes no pueden pagar sus deudas, algunas de las víctimas que habían solicitado préstamos para invertir en la estafa huyeron del país o se suicidaron.

La Global Alliance for Legal Aid (Alianza Global para Ayuda Legal, GALA por sus siglas en inglés), una organización sin fines de lucro con sede en Estados Unidos fundada en 2012 que promueve la justicia en los países en desarrollo, ofreció asesoría jurídica a las víctimas, pero descubrió que la magnitud del fraude era demasiado grande para manejarlo por su cuenta. Necesitaba ayuda. Ahora bien, ¿a dónde podría acudir una pequeña y relativamente nueva organización sin fines de lucro en busca del apoyo que necesitaba?

GALA se puso en contacto con la organización internacional sin fines de lucro Advocates for International Development (Defensores del Desarrollo Internacional, A4ID por sus siglas en inglés), con sede en el Reino Unido, que la refirió con Simmons & Simmons, un despacho de abogados en

 A4ID trabaja con socios internacionales en todo el mundo, entre ellos Water.org, que proporciona servicios de agua potable.



Londres que cuenta con 22 oficinas en todo el mundo. GALA dispuso de la experiencia de los abogados altamente especializados de ese bufete, sin costo alguno. Con su ayuda, GALA documentó el historial de fraudes cometidos por COWE y asesoró a las víctimas sobre las acciones legales que podían emprender contra la organización benéfica.

A4ID forma un tejido conectivo que vincula a los despachos de abogados con las organizaciones de desarrollo de todo el mundo. Las organizaciones envían sus solicitudes —ya sea, por ejemplo, de apoyo en materia de contratos de trabajo o de lucha por los derechos humanos— a A4ID, la cual encuentra a los expertos jurídicos adecuados para cada caso, quienes ofrecen sus servicios de forma gratuita.

Además de ser un intermediario jurídico, A4ID tiene un ambicioso programa de trabajo con base en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU: la SDG Legal Initiative (Iniciativa Jurídica ODS). A partir de eventos, guías jurídicas y programas de formación, la iniciativa pretende utilizar las habilidades y la experiencia de los abogados para ayudar a cumplir los ODS de la ONU, cuyo primer objetivo es “poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo” para 2030.

“El tiempo está corriendo a pasos agigantados”, afirma Yasmin Batliwala, quien se unió a A4ID como directora ejecutiva en 2010. “Esta es una llamada a la acción para que toda la profesión jurídica se concentre en los ODS”.

### Alianzas sin fines de lucro

Previo a la creación de A4ID en 2006, los servicios *pro bono* de los despachos de abogados se limitaban en gran medida a sus comunidades locales. Los abogados en derecho corporativo casi no se involucraban a nivel internacional, en gran parte debido a la escasez de información, oportunidades y conexiones con las ONG.

“Era algo que le interesaba a la gente, pero no era fácil establecer esas conexiones”, explica Suzanne Turner, socia del bufete londinense Dechert y presidenta de su despacho de asesoría *pro bono*.

A4ID surgió como respuesta a la devastación causada por el terremoto y el tsunami de 2004 en el Océano Índico, cuando mil abogados del distrito financiero de Londres ofrecieron sus servicios de forma gratuita a organizaciones de desarrollo que luchaban contra la pobreza. “Desarrollaron un medio que sería la intersección entre el sector del desarrollo y la comunidad jurídica”, indica Batliwala.

En un principio, A4ID recibió apoyo en especie en forma de espacio de oficina gratuito de dos despachos de abogados: Reed Smith, de Nueva York, y Clifford Chance, de Londres. Además, cuenta con financiamiento del Department for International Development (Departamento de Desarrollo Internacional) del Reino Unido (ahora conocido como Foreign, Commonwealth & Development Office [Ministerio de Asuntos Exteriores, Mancomunidad y Desarrollo]), la Legal Education Foundation (Fundación de Educación Jurídica) y las fundaciones benéficas de los despachos de abogados Clifford Chance y Baker McKenzie, también con sede en Londres.

Al asociarse con grandes bufetes jurídicos a nivel internacional, A4ID enlaza a las ONG con los servicios jurídicos de su zona, ya sea con sucursales de estos bufetes o con despachos de abogados locales que trabajan con estos bufetes internacionales. Los compromisos que asumen los bufetes

jurídicos asociados a A4ID son muy amplios y a menudo requieren la participación de varias organizaciones. Mientras que algunos proyectos, como el fraude en Uganda, abordan la delincuencia e injusticia, otros se ocupan de las crisis medioambientales.

En algunos casos, A4ID ha reunido a socios de despachos de abogados y organismos internacionales para elaborar marcos jurídicos que apoyen el desarrollo global sostenible. Así ocurrió con la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC por sus siglas en inglés), que en 2007 adoptó un conjunto de recomendaciones sobre la preparación de sistemas normativos para la respuesta internacional a desastres. Con el fin de ayudar a la IFRC a convertir estas recomendaciones en una ley modelo que pudiera ser promulgada en distintas legislaturas independientes, A4ID reunió a tres de sus socios internacionales —CMS Cameron McKenna, en Frankfurt, Allen & Overy, en Londres, y Baker McKenzie, en Chicago—, así como a un grupo de abogados de la empresa estadounidense de tecnología Microsoft. La ley modelo, cuyo piloto se puso en marcha en 2011, sirve de referencia para que los gobiernos integren en sus leyes nacionales las recomendaciones para la respuesta a desastres de la IFRC.

Por supuesto, vincular a las organizaciones benéficas con servicios gratuitos no es una práctica nueva. Gracias a las plataformas tecnológicas, las organizaciones sin fines de lucro pueden encontrar voluntarios con las aptitudes adecuadas con solo oprimir un botón. A4ID tampoco es la única intermediaria en el sector jurídico. La American Bar Association (Asociación de Colegios de Abogados de Estados Unidos) pone en contacto a clientes de bajos ingresos con abogados que aceptan casos de forma gratuita o responden preguntas de temas legales en línea. Además, iProbono, con despachos en el Reino Unido y la India, permite que las organizaciones sin fines de lucro publiquen proyectos en su plataforma, les ayuda a definir con claridad el alcance de su trabajo y envía alertas a los abogados en su red más aptos para cada caso.

## INFORME DE CAMPO

Del mismo modo, A4ID reúne equipos de abogados para los proyectos y brinda acceso a los despachos locales que cuentan con la experiencia y los conocimientos adecuados. “Esa es una de las ventajas de trabajar con ellos”, declara Jacqui Hunt, directora de la campaña Ending Sexual Violence (Poner fin a la violencia sexual) de Equality Now (Igualdad ahora), una ONG internacional de derechos humanos para las mujeres y niñas. “Pueden recurrir a sus oficinas en distintos lugares y aprovechar la habilidad de sus abogados para comunicarse en el idioma local”, añade.

Sin embargo, lo que distingue a A4ID de otros intermediarios de asistencia jurídica es un programa que trasciende la mera prestación de servicios jurídicos gratuitos y busca formar asociaciones duraderas centradas en el desarrollo internacional. Por ejemplo, A4ID es uno de los socios estratégicos de Clifford Chance que ofrecen servicios gratuitos, lo que significa que el bufete también puede apoyar proyectos de A4ID con financiamiento de la Fundación Clifford Chance. Este tipo de relación sirve para que A4ID afiance sus redes internacionales.

“El subsidio que hemos recibido de la Fundación Clifford Chance nos ha permitido tener una sede en Nairobi”, informa Batliwala, quien señala que una sede en Delhi significa que podrían ampliar sus servicios en toda la India. “Podemos introducir la cultura de la consultoría gratuita en los lugares donde estamos ubicados”.

Para las organizaciones de desarrollo, la ayuda en los complejos desafíos legales relacionados con sus misiones es solo una parte del apoyo que reciben a través de A4ID. Los abogados también pueden ayudar con el trabajo administrativo y operativo, cosas para las que puede ser difícil conseguir financiamiento filantrópico.

“Cualquiera que nos aporte fondos quiere destinarlos al propósito para el que existimos... y no necesariamente para contratar despachos de abogados”, comenta Patrick Beggan, quien dirige el crecimiento y desarrollo internacional de Plant-for-thePlanet (Plantar para el planeta), una iniciativa juvenil para plantar árboles que crea conciencia sobre el cambio climático.

No obstante, Beggan sostiene que organizaciones como la suya confían en los abogados para que les ayuden a proteger la propiedad intelectual y se aseguren de que estén bien redactados los acuerdos de asociación, los memorandos de entendimiento y las cartas compromiso.

Aparte, dado que el trabajo jurídico implica la elaboración de argumentos complejos y convincentes, existe otra forma en la que el sector puede ayudar a que las organizaciones de desarrollo impulsen sus misiones. “Los abogados pueden actuar como grandes defensores”, asevera Virginia Fuentes, directora asociada de recursos humanos globales de la ONG Human Rights Watch (Observatorio de Derechos Humanos). “Tienen una gran habilidad de comunicación, pueden sintetizar las cosas con rapidez y describir situaciones complejas”.

### Apoyo a los ODS

La demanda de servicios jurídicos en los países en desarrollo no es el único vacío que cubre A4ID. “Dentro de los despachos en derecho corporativo, hay varios abogados con un verdadero interés por realizar un trabajo no remunerado que sea de impacto”, revela Tom Dunn, director del área de asesoría gratuita de Clifford Chance.

Este tipo de trabajo también posibilita que los despachos ayuden a sus abogados más jóvenes a desarrollar rápidamente habilidades como la construcción de relaciones con los clientes. “Es menos probable que esto ocurra en los trabajos remunerados porque un miembro más experimentado en un equipo va a tener la responsabilidad de interactuar con el cliente”, explica Dunn. “En el trabajo sin remuneración, se presenta esa oportunidad en una etapa más temprana de tu carrera”.

Entablar un compromiso con las organizaciones sin fines de lucro también permite que los abogados se metan de lleno en el tipo de trabajo que de otro modo no tendrían. “A través de su interacción con nosotros, aprenden un poco sobre nuestro enfoque”, plantea Hunt. “Así expanden sus habilidades y su conocimiento del mundo”.

Para Batliwala, esta concienciación es fundamental para acelerar el progreso hacia los ODS. Considera que el sector social debe aprender a aprovechar la experiencia de los abogados para trabajar en el logro de los objetivos. Desde 2007, A4ID ha fomentado este aprendizaje a través de su Law and Development Training Programme (Programa de Formación en Derecho y Desarrollo), el cual está disponible para profesionales tanto de los despachos de abogados como de las organizaciones de desarrollo (cuyos participantes pueden inscribirse haciendo uso de un descuento). Con una serie de módulos que pueden cursarse en conjunto o por separado, el programa abarca temas como el financiamiento responsable de proyectos, el derecho ambiental y la justicia fiscal. El programa, que por el momento se imparte de forma virtual debido a la pandemia del COVID-19, está diseñado para ayudar a los profesionales del sector jurídico a mejorar su comprensión de las cuestiones relacionadas con el desarrollo para que puedan prestar servicios gratuitos más eficaces y adaptados a los ODS.

De cara al futuro, la Legal Guide to the Sustainable Development Goals (Guía Jurídica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible), publicada en línea en 2021, es fundamental para cumplir con su programa de los ODS. Para junio de 2022, A4ID publicará guías sobre cada uno de los 17 objetivos que explican las leyes que aplican en cada caso y cómo el sector jurídico puede ayudar a promoverlos.

Además, en el futuro inmediato se prevé una serie de conferencias anuales que explorarán cómo los servicios jurídicos gratuitos pueden promover el programa de los ODS de la ONU. Con su evento inaugural celebrado en línea en junio de 2021, las próximas conferencias reunirán a profesionales del derecho, líderes empresariales y académicos.

“Si existe una sola profesión en el mundo que puede tener impacto, son los abogados”, opina Batliwala. “Ellos entienden la ley y saben cómo hacerla funcionar. Si hacemos que trabajen juntos en esto, en verdad podemos lograr algo”.

# ESTUDIO DE CASO

UNA MIRADA PROFUNDA AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

## Agua democrática y equitativa para India rural

*Puja Changoiwala*

*Traducido por Rodrigo Navarro*

*Por más de cuatro décadas, Gram Vikas ha entregado agua y sistemas de saneamiento de forma equitativa a las aldeas más desfavorecidas de la India rural, capacitando y alentando a sus habitantes para que se hagan cargo de estas soluciones.*

**L**akhmi Pradham tenía 26 cuando una noche su hermano menor entró de manera precipitada a la casa gritando de dolor; su pie estaba hinchado y sangrando, su rostro estaba palideciendo. Dijo que una víbora lo había mordido mientras defecaba en el bosque cercano. Lakhmi estaba perturbada pero no sorprendida. Las mordeduras de serpientes eran comunes en las zonas despobladas que los pobladores de Samiapalli, en el estado de Odisha, al este de la India, usaban como baños. Su preocupación, sin embargo, rápidamente se convirtió en horror cuando su hermano, incapaz de recibir tratamiento médico a tiempo, sucumbió. Tenía 18 años.

“Un pequeño niño de nuestra aldea también fue mordido en una ocasión, pero sobrevivió,” recuerda Lakhmi, ahora de 55. “Esto era en los noventa cuando teníamos que caminar kilómetros para obtener agua potable, defecar en el bosque o al aire libre, y las fuentes de agua contaminada causaban enfermedades y muertes. Ahora, cada hogar de nuestra aldea tiene un sanitario, un cuarto de baño y suministro ininterrumpido de agua. Si este hubiera sido el caso cuando era joven, mi hermano estaría vivo.”

La familia de Lakhmi es una de las más de 80,000 familias a lo largo de 1,435 aldeas en Odisha que tiene agua entubada, sanitarios en casa y cuartos de baño, gracias a Gram Vikas, una organización de desarrollo rural sin fines de lucro. Fundada en 1979, Gram Vikas (“desarrollo de aldeas” en hindi) ha estado trabajando

**PUJA CHANGOIWALA** es una galardonada periodista y autora con sede en Mumbai. Escribe sobre la intersección de género, crimen, justicia social, derechos humanos, y tecnología en India.

por más de cuatro décadas con comunidades rurales y marginales a lo largo de Odisha para entregar de manera equitativa agua y sistemas de saneamiento. La ONG tiene un enfoque sustentable al colaborar con poblaciones rurales, movilizar sus recursos, construir sus capacidades, fortalecer instituciones comunitarias y promover equidad social y de género.

“No puede haber sustentabilidad a menos que la aldea entera se movilice,” dice Joe Madiath el fundador de 72 años de Gram Vikas, quien agrega que la sustentabilidad y la equidad eran ideas “esotéricas” cuando comenzó a trabajar en las aldeas de Odisha. “Hemos enfrentado resistencia en casi cada villa, ya que los poderosos, los acomodados, las castas superiores no quieren que los pobres, las mujeres y las castas inferiores sean empoderadas.”

El acceso a agua y saneamiento es un derecho humano fundamental. La Organización Mundial de la Salud (OMS) establece que la combinación de agua potable segura e instalaciones higiénicas de saneamiento son una “precondición” para la salud y para el éxito ante la pelea contra la pobreza, el hambre, la mortalidad infantil y la desigualdad de género. A pesar de ello, 91 millones de personas

en la India todavía carecen de acceso a agua segura, de acuerdo con estimados de Water.org, y 229 millones no tienen acceso a saneamiento mejorado: instalaciones que separan higiénicamente los excrementos humanos del contacto humano. De acuerdo con un reporte de 2019 de NITI Aayog, un grupo de expertos gubernamentales, el 70% del agua de la India está contaminada, y la falta de acceso a agua segura cobra la vida de 200,000 vidas cada año.

India ha logrado rápidos avances en proveer servicios de agua, saneamiento e higiene (WASH por sus siglas en inglés) a su población en los últimos años. Por ejemplo, el gobierno indio dirigido por Narendra Modi, el cual lanzó la Swachh Bharat Mission (Misión India Limpia) en 2014, declaró en octubre de 2019 que la nación del sur de Asia estaba “libre de defecación en espacios abiertos”

📍 **Santosh Tudu (al centro) construye con su hermano, Bariyal, y su esposa un sanitario y cuarto de baño para la familia, en Hathigadnua, India.**

debido a la construcción de más de 100 millones de sanitarios en la India rural.

Pero algunas aldeas al interior de la India cuentan una historia diferente. De acuerdo con un reporte en 2021 de la

OMS y la UNICEF, por lo menos 15% de la población india todavía defeca al aire libre. Esta estadística incluye aldeas como Hathigadnua en Odisha, un asentamiento tribal localizado a las afueras de Bhubaneswar, la ciudad capital. Hathigadnua, una aldea con 31 hogares y 192 pobladores, tiene 15 sanitarios que fueron construidos por la Swachh Bharat Mission, muchos de los cuales se encuentran sin usar. La mayoría de su población continúa defecando al aire libre.

“No podemos usar esos sanitarios porque no hay agua en la aldea,” dice Laba Murunu, un residente de 26 años de edad. “El gobierno ha hecho sanitarios, pero no proveyeron el suministro de agua. Informamos a los oficiales de la crisis en nuestra aldea. Cavaron un pozo, pero se mantiene seco, especialmente durante los veranos. ¿Qué uso tienen los sanitarios sin agua?”

Tales deficiencias continúan dejando espacio a Gram Vikas y a otras ONG que han estado reemplazando al gobierno durante las últimas cuatro décadas. Por medio de su programa insignia, MANTRA (Red de movimiento y acción para transformar las áreas rurales, Movement and Action Network for Transformation of Rural Areas



por sus siglas en inglés), Gram Vikas desarrolla en las aldeas suministros de agua y sistemas de saneamiento basados en la comunidad mientras asegura fuentes de agua segura y elimina la defecación al aire libre. Por medio de su enfoque de sustentabilidad a largo plazo, el programa ofrece soluciones inclusivas, equitativas y dignas para comunidades rurales, y de ese modo promueve el empoderamiento de la comunidad, las instituciones democráticas en las aldeas, la transformación del comportamiento y la equidad social y de género. Desde sus simples inicios con el agua y el saneamiento, Gram Vikas ha transformado vidas y relaciones sociales a lo largo de Odisha.

## Los primeros años

En octubre de 1971, un devastador ciclón cobró la vida de 10,000 personas en Odisha, la sexta área más propensa de ciclones en el mundo y uno de los estados más pobres y menos desarrollados de la India. Madiath, en ese entonces un estudiante voluntario del estado vecino de Tamil Nadu, viajó a Odisha con otros 400 voluntarios para ayudar con operaciones de rescate. Después de que pasó la crisis, varios de estos voluntarios decidieron quedarse en Odisha para trabajar en desarrollo rural y ayudar a los aldeanos con tecnologías de irrigación y agricultura. Este grupo formó el núcleo de Gram Vikas, el cual eventualmente se registró en enero de 1979 como una organización no gubernamental.

Gram Vikas se puso en marcha para permitir a comunidades rurales pobres y marginadas conseguir vidas dignas. Inicialmente se enfocó en los Adivasi, o minorías tribales en el estado, abordando problemas como la salud, el cuidado infantil, el analfabetismo, la enajenación de tierras, la degradación de recursos naturales y la restauración de baldíos. Entre otras soluciones, ellos instalaron plantas de biogás para los hogares. Para 1993, Gram Vikas había construido plantas de biogás para 54,000 familias, lo que les permite contar con una fuente de energía segura y renovable para cocinar. La organización también abordó el alcoholismo y la deuda de miles de aldeanos expulsando a los comerciantes de bebidas alcohólicas y a los prestamistas explotadores.

En 1992, Gram Vikas llevó a cabo un estudio para entender la relación entre agua, saneamiento y salud. Reveló que el 80% de la mortalidad en la Odisha rural se debía a la mala calidad del agua potable, causada mayormente por la laxitud en la eliminación de desechos humanos. La contaminación causó cólera, diarrea, sarna, tifoidea y disentería. En 2004, la organización llevó a cabo otra encuesta, que involucraba a 4,399 hogares en 49 aldeas a lo largo de 9 distritos de Odisha, la cual reveló que menos del 1% de las personas tenía acceso a agua entubada. Estos descubrimientos alentaron a un nuevo enfoque, el cual se convertiría en la misión central de Gram Vikas.

“Al inicio de los 90, la política pública de saneamiento era muy vaga. El gobierno no creía que tuviera los recursos y la habilidad para cubrir las áreas rurales con agua entubada,” comenta Liby Johnson, director ejecutivo de la organización. “Así que Gram Vikas, durante los primeros 10 a 12 años, luchó una batalla a solas, incluso entre las ONG similares, ya que en ese entonces las personas no pensaban que el agua y el saneamiento fueran problemas prioritarios. Nos tomó cuatro años convencer a las primeras cinco aldeas de nuestro programa de agua y saneamiento.”

El programa piloto para proveer de agua y saneamiento a 337 familias en cinco aldeas era el programa MANTRA. El enfoque involucraba desarrollar un sistema de suministro de agua y saneamiento en las villas basado en la comunidad, en las que garantizar fuentes seguras de agua involucraría eliminar la defecación al aire libre mediante la construcción de sanitarios y cuartos de baño con agua entubada. MANTRA, que se enfoca en soluciones inclusivas, equitativas y dignas para comunidades rurales, conforma el marco general del trabajo de Gram Vikas en el desarrollo rural.

Es también la innovación social con mayor impacto de la organización. Con los años, Gram Vikas ha ganado varios premios por su programa de agua y saneamiento. Estos incluyen el Premio de Saneamiento 2018 de la India Sanitation Coalition-FICCI (Coalición de Saneamiento India-FICCI) por sus contribuciones en el área de saneamiento; el Premio al impacto de la Stars Foundation de 2013 por WASH; el Water Award (Premio Agua) de 2009-2010 otorgado por la publicación Water Digest, apoyado por la UNESCO, en la categoría de Mejor ONG por el agua; el Premio Skoll 2007 por emprendimiento social; y el Gran Premio Mundial del Agua de Kioto en 2006 por abordar las necesidades críticas de las comunidades, entre otros.

El camino al éxito de la organización, sin embargo, no fue fácil. Madiath comenta que, al principio, cuando él ideó el programa, muchos, incluyendo sus colegas, desestimaron la “muy idealista” idea. Los oficiales del gobierno encontraron muy impráctico que la organización quisiera proveer de agua corriente a aldeas en un tiempo en el que incluso la ciudad capital, Bhubaneswar, no tenía acceso completo a ella. “Me dijeron que me bajara de ese alto pedestal,” dice Madiath. “Nadie creyó que fuera posible.”

## El programa MANTRA

Gram Vikas trajo el programa MANTRA a Hathigadhua en septiembre de 2020. Representa la versión más actualizada de su intervención compleja y por etapas. La iniciativa basada en la comunidad involucra construir sanitarios y cuartos de baño para cada hogar. Un tanque de agua en la parte superior surte agua segura y entubada a las casas por medio de tres salidas, una para el sanitario, otra para el cuarto de baño y otra para la cocina. Al promover estas construcciones, Gram Vikas también moviliza los recursos de la comunidad, fortalece las instituciones de la aldea y aborda la exclusión social de los pobres, las castas inferiores y las mujeres en la sociedad de la India rural, todo mientras se aborda una de las preocupaciones sanitarias más importantes del país.

India es el hogar del 18% de la población mundial pero solo tiene el 4% de los recursos globales de agua. Ocupa el lugar 120 de 122 países en el índice de calidad del agua. En los cinco años previos a 2017, India registró 69.14 millones de casos de cuatro enfermedades relacionadas con el agua: cólera, diarrea, tifoidea y hepatitis viral. El Banco Mundial estima que cerca del 21% de enfermedades transmisibles en la India están relacionadas con el agua.

Enfermedades de transmisión por agua afectan a cerca de 375 millones de indios anualmente, y el agua insalubre lleva a un retraso en el desarrollo de aproximadamente 20 millones de niños cada año, esto de acuerdo con el informe del Banco Mundial de 2017 “Waterlife: Improving Access to Safe Drinking Water in India.”



(Agua para vivir: mejorando el acceso al agua potable segura en India). Al notar el enorme peso en la salud por la deficiente agua potable en India, el reporte establece que: “La principal causa de mala salud y muerte entre niños es la diarrea, resultado de una inapropiada calidad de agua junto a una práctica deficiente de saneamiento e higiene. Adicionalmente, 66 millones de indios están en riesgo debido al exceso de fluoruro y 10 millones debido a exceso de arsénico en el agua potable.”

Los hallazgos del informe suenan verdaderos en aldeas como Hathigadhua, donde proliferan las enfermedades debidas al agua contaminada. Las fuentes de agua potable son pequeños pozos excavados llamados *chuha* en el lenguaje local (“ratón” en hindi), y tienen un pie de profundidad, están secos en verano, y durante los monzones dan agua arenosa que los aldeanos tienen que colar y hervir antes de consumir. Santosh Tudu, un residente de la aldea de 36 años de edad, comenta que muchos han sido presa de enfermedades de transmisión por agua en el pueblo, especialmente diarrea. “No hay doctores en la aldea, el hospital más cercano está a 5 kilómetros de distancia,” comenta Tudú. “Sin medios de transporte, usualmente cuatro personas llevan cargando al enfermo en un camastro, caminando hacia los servicios más cercanos.”

El programa MANTRA emplea un enfoque de tres frentes para la sustentabilidad: sustentabilidad institucional a través de la formación de consejos de aldeas, sustentabilidad social a través de mecanismos

👤 **Joe Madiath (derecha), fundador de Gram Vikas, sentado con los pobladores de Tamana, donde el programa MANTRA ha apoyado la agricultura.**

de equidad e inclusión y sustentabilidad financiera a través de la creación de capital y fondos de mantenimiento. La intervención comienza con un periodo de motivación. Como una condición no negociable del programa MANTRA,

Gram Vikas requiere el apoyo y participación unánime de todos los adultos de la villa, independientemente de su casta, clase, género y estatus económico. El propósito, comenta Madiath, es asegurar la inclusión: la cláusula requiere que los más pobres y socialmente marginados participen, contribuyan y disfruten de los beneficios del programa. También los involucra en la toma de decisiones y en los procesos de gestión de activos que históricamente los excluían.

Ya que MANTRA insiste en diluir antiguos protocolos culturales, el programa suele encontrarse con una dura resistencia inicial por parte de los poderosos. Durante las últimas cuatro décadas, Madiath ha encontrado varias aldeas donde las castas altas le piden que omita a los “sucios” de clases “atrasadas” y que implemente el programa solo para los ricos. Las castas altas solo ceden cuando entienden que si el pobre no tiene sanitarios, continuará defecando al aire libre, lo que contaminaría la fuente de agua para el rico. El miedo a consumir agua contaminada con heces de una persona de casta inferior se hace presente y algunos de los ricos terminan por patrocinar la infraestructura para los pobres.

“La fuente de agua —un tanque común de agua en la parte superior— es el mayor problema,” dice Madiath. “Las castas altas no quieren tomar la misma agua que también sirve a los hogares de castas inferiores.”

A pesar de que alcanzar un consenso toma entre unas cuantas semanas a unos años, eventualmente empodera a los desfavorecidos. Johnson, el director ejecutivo de Gram Vikas, cita el ejemplo de Dengapadar, una aldea en Odisha, donde los Dalits, o los “intocables” —miembros del grupo social más bajo en el sistema de castas de la India—, no podían caminar por la calle con calzado puesto. Un año después de que Gram Vikas comenzó a implementar MANTRA en la aldea, los Dalits empezaron a desafiar la antigua norma.

“Solo los empodera [a las castas inferiores] a decir, oigan, ¿por qué tanto problema?” comenta Johnson. “Defeco en un lugar similar al suyo. Bebo de la misma agua que ustedes. Así que, ¿cuál es la diferencia entre ustedes y yo?”

Si bien integrar a aquellos de clases socialmente excluidas es un desafío Gram Vikas también ha encontrado aldeas donde gran parte de la población se oponía a la idea de sanitarios y cuartos de baño. “La cultura era la de defecar afuera,” dice Lipika Verma, una coordinadora sénior de Gram Vikas. “La gente no quería los sanitarios adentro de sus hogares porque creían que los dioses moran dentro de las casas, y los sanitarios hacen a las casas impuras. Ahora, esa mentalidad está cambiando.”

## Construir las instituciones de la aldea

En la siguiente fase, Gram Vikas establece un Village Executive Committee (Comité Ejecutivo de Aldea, VEC por sus siglas en inglés), conformado por cinco hombres y cinco mujeres de la aldea. Este paso asegura que los residentes asuman responsabilidad por los procesos que los afectan. Los pobladores eligen a los miembros, y el VEC tiene representación proporcionada de todos los grupos de castas y clases de la comunidad. El VEC está registrado bajo la Ley de Registro de Sociedades, 1860, y este estatus legal permite a los pobladores acceder a oficinas gubernamentales de manera más efectiva y asegurar recursos públicos para sus necesidades de desarrollo.

Reclutar y formar un órgano de gobierno con participantes anteriormente excluidos puede tomar mucho tiempo y energía. Madiath comenta que los pobladores se oponen especialmente a que las mujeres participen en el proceso de toma de decisiones, argumentando que su rol es esencialmente el de cocinar, limpiar, criar y cuidar de la familia. En ocasiones, las mujeres también cuestionan el repentino cambio cultural.

En la aldea de Khajurisahi, por ejemplo, los pobladores dependen de dos pozos de agua, usan la misma fuente para beber, lavar, limpiar, y bañar a su ganado. Las mujeres caminaban cerca de un kilómetro para sacar agua de los pozos, y permanecían de pie por horas, esperando su turno. Las enfermedades abundan en la aldea, y a pesar de la mala salud y del duro trabajo diario, las mujeres no querían unirse al VEC o asistir a sus juntas.

Hablando de su propia renuencia, Radhika Sabar, una miembro de 45 años de edad del VEC, enlistó las razones de su indecisión. Ella temía perder sueldos diarios si las juntas del VEC se comían su tiempo. Se preocupaba de fallar en las labores del hogar. Tam-

bién estaba preocupada por asumir un rol de liderazgo: nunca antes había estado en esa posición, ni había visto a otras mujeres en esa capacidad. “Pero debido a que estábamos muy desesperados por el agua, cedí,” comenta Sabar. “Ahora, nos aseguramos de que todos —hombres y mujeres— asistan a las juntas. También imponemos una multa a aquellos que no asistan.”

Mientras hay mujeres renuentes en algunas aldeas, en otras ellas toman el mando. Por ejemplo, en Mohakland, los hombres se opusieron a MANTRA, y consideraron a la infraestructura una “pérdida de dinero,” pero las mujeres fueron las interesadas. A falta de un bosque, se alineaban al costado de la calle para defecar y estaban exasperadas por la vergüenza. Ellas trataron de convencer a los hombres de aceptar el programa, y cuando no escucharon, las mujeres cerraron las cocinas de sus hogares por dos días hasta que los hombres aceptaron.

Algunas mujeres se sienten empoderadas por la cláusula de MANTRA de representación igualitaria. Pata Pradhan, una antigua miembro del VEC de Samiapalli, dice que ella no creía que las mujeres tuvieran los mismos derechos que los hombres hasta que se volvió parte del VEC de su aldea.

“Me di cuenta de que estaba bien decir lo que pienso y pedir mis derechos,” dice Pradhan. “Ahora, las mujeres de mi aldea tienen una voz, una voz en los asuntos que les afectan. Algunas otras han seguido y han ganado grandes victorias. Por ejemplo, una mujer, que era parte de un VEC en la aldea vecina de Charmaria, ahora es miembro del Parlamento.”

## Capital y financiamiento

Gram Vikas insiste en que la comunidad construya tanto capital como liderazgo. El programa MANTRA requiere de una sola contribución de 1,000 rupias (13,30 dólares) por hogar, la cual la organización considera como la “prueba de fuego” para el compromiso de la comunidad con WASH. En la práctica, los hogares más pobres contribuyen menos, mientras que los hogares acomodados pagan más. Estas tarifas se agrupan y depositan, y los intereses acumulados se utilizan para proveer de subsidios a nuevas familias en la aldea, lo que les permite construir sus propios sanitarios y cuartos de baño, manteniendo así el 100% de la cobertura.

La aldea de Samiapalli, por ejemplo, ahora tiene un fondo de emergencia de 183,156 rupias (2,442 dólares). Cuando el programa MANTRA comenzó en la aldea en 1994, 76 familias habían contribuido con 1,000 rupias cada una, y parte del interés acumulado fue utilizado para construir sanitarios y cuartos de baño para las cinco familias adicionales que llegaron a residir a la aldea con el paso de los años. De manera similar, la aldea de Tamana comenzó con un fondo de emergencia de 84,000 rupias (1,120 dólares); su valor se ha casi duplicado llegando a 158,419 rupias (2,112 dólares).

Si bien la mayoría de las aldeas utilizan el fondo de emergencia para ayudar a nuevas familias con la infraestructura, algunas aldeas gastan el monto excedente en otros proyectos de desarrollo. En Raulibandha, por ejemplo, los pobladores usaron 40,000 rupias (533 dólares) del fondo de emergencia para excavar un pozo de 35 pies de profundidad para ayudar con las necesidades agrícolas.

Reunir dinero para el fondo de emergencia, el cual está gestionado por el VEC, es un proceso lento. En la aldea de Khajurisahi,

por ejemplo, tomó varios meses antes de que el VEC lograra reunir 50,000 rupias (667 dólares) de las 50 familias de la aldea. “No todos pueden aportar un pago de mil rupias,” comenta Jalinder Sabar, presidente del VEC en Khajurisahi. “Algunos pagaron en cuotas mensuales cerca de 100 a 200 rupias (1.30 a 2.60 dólares) por hogar.”

En ocasiones, los requerimientos de contribución generan resistencia a MANTRA. En Samiapalli, por ejemplo, los residentes más pobres no querían contribuir. Vishwanath Pradhan, antiguo presidente del VEC de la aldea, tuvo que atender varias juntas antes de que los pobladores aceptaran. “Incluso agendamos una visita a una aldea cercana, donde Gram Vikas había completado el proyecto MANTRA,” comenta Pradhan. “Cuando los pobladores vieron los beneficios de la infraestructura, se convencieron.”

Johnson comenta que, a pesar de que es difícil para los pobres pagar la cantidad requerida, el fondo de emergencia es necesario para asegurar que las personas no comprometan el saneamiento. “El fondo de emergencia fue diseñado originalmente como capital de saneamiento, porque sabemos que, en lo que respecta al agua, las personas de alguna manera encuentran modos para reparar un sistema de suministro de agua roto ya que necesitan agua,” dice Johnson. “Pero con el saneamiento ese nunca es el caso.”

Gram Vikas cree que los pobres pueden pagar y que pagarán por su desarrollo. Se pide a los pobladores que contribuyan con cerca del 50% del costo total de los sanitarios y cuartos de baño (el costo de construcción total es cerca de 26,000 rupias, o 346 dólares, a principios de 2022). Los pobladores también pagan cerca del 10 a 15% del costo total de instalación del sistema de suministro de agua. Este requerimiento, cree la organización, construye un sentimiento de pertenencia y motiva a los pobladores a cuidar los bienes creados.

Para ayudar a las aldeas a pagar por su desarrollo, Gram Vikas ofrece apoyo financiero de sus propios fondos. Gram Vikas recibe dinero de ONG nacionales e internacionales, de multinacionales y de donadores como la Fundación Bill & Melinda Gates, el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas, UNICEF, la Fundación Skoll, charity: water y de la Karl Kübel Stiftung (Fundación Karl Kübel). También se asocia con corporaciones tales como Aditya Birla Group, NALCO Water, Steel Authority of India

Limited (Autoridad del Acero de India Limitada) y el Grupo Tata, además de alianzas de responsabilidad social empresarial con compañías como el Banco HDFC y la Fundación InterGlobe.

Para la construcción de la infraestructura con MANTRA, Gram Vikas ofrece apoyo a los pobladores mediante programas gubernamentales o patrocinios corporativos o financiamiento de otros donantes, mientras que los pobladores ponen la cantidad restante en especie, al recolectar materiales disponibles localmente (arena, piedras, ladrillos, agregados) y al proveer la mano de obra para la construcción. En algunos casos, pagan en efectivo.

En la aldea de Raulibandha, por ejemplo, el costo total de construcción de sanitarios y cuartos de baño para 201 hogares fue de 802,500 rupias (10,700 dólares). Gram Vikas contribuyó con 54% de este monto; el gobierno pagó el 6%; y los pobladores contribuyeron con 325,800 rupias (4,344 dólares), o 40% del costo total. Jodi Reddy, antiguo secretario del VEC de Raulibandha, comenta que muchos pobladores dudaban debido al costo. “Así que el VEC decidió darles préstamos sin intereses a los pobladores que no pudieran costear el gasto,” dice Reddy. “Al menos 30% de las personas hicieron uso de estos préstamos antes de que iniciara la construcción en 2002.”

Cuando Gram Vikas comenzó por primera vez a implementar MANTRA, este aspecto de compartir costos sorprendió a muchos en el sector de las ONG, comenta Johnson. “Pero nuestra posición fue ... si las cosas tienen que ser sustentables, regalarlas no va a funcionar. Las personas tienen que sentir los efectos. Incluso ahora, dar mil rupias al fondo de emergencia no es fácil. Pero al hacerlo da un sentido de propiedad, y no solo propiedad, de dignidad... de que no nos dieron esto, lo construimos por nuestra cuenta.”

**↓ Maina Pingwa de Hathigadhua señala un pequeño pozo que los pobladores usan como fuente de agua potable.**



MANTRA también le pide a los pobladores que creen un fondo de mantenimiento para pagar por el consumo del agua y que cubran los gastos operativos, incluyendo los salarios del operador de la bomba, la factura de luz por bombear el agua y su mantenimiento continuo. El VEC de cada aldea fija la cuota, y cada hogar contribuye en promedio con 50 rupias (0.60 dólares) al mes. Los pobladores recientemente han comenzado a instalar medidores de agua, y las familias pagan por la cantidad volumétrica de agua que consumen.

Para generar efectivo por el fondo de mantenimiento, varias aldeas han establecido sus propios recursos comunes como los estanques de aldea, los cuales se utilizan para la piscicultura, y tierras abandonadas y sin cultivar se han convertido en huertas. El dinero generado se utiliza para pagar la contribución de todos los hogares de la aldea al fondo de manutención. Algunas aldeas destinan parte de su cosecha anual para el fondo, mientras que algunas otras tienen a sus propios albañiles y plomeros capacitados que mantienen la infraestructura, lo que reduce los costos asociados.

### Tomar posesión de la infraestructura

Gram Vikas insiste en que las aldeas tomen más que solo la responsabilidad financiera de la construcción y mantenimiento de su infraestructura. Bajo MANTRA, cada hogar en la aldea construye su propio sanitario y cuarto de baño. El agua es suministrada desde un tanque ubicado en la parte superior, construido para proveer 70 litros per cápita por día, proyectado para la población de aquí a 20 años. Bombas alimentadas por energía solar --o eléctrica-- mueven el agua.

A los residentes de la aldea, tanto hombres como mujeres, se les da la opción de tomar una capacitación de 75 días en albañilería básica. Los pobladores capacitados pueden construir sus propios sanitarios, duchas y el depósito elevado de agua de la aldea. Los nuevos albañiles también ayudan a otros residentes a construir su infraestructura, casi siempre sin costo. Muchos otros se preparan para ser plomeros y ayudan a instalar grifos y el sistema de suministro de agua de la aldea bajo la supervisión de plomeros expertos. Gram Vikas ofrece oportunidades de trabajo garantizadas a los aprendices durante dos años después de su capacitación.

En la aldea de Hathigadhua, después de que MANTRA iniciara en septiembre de 2020, cerca de 25 hombres y mujeres fueron entrenados en albañilería. Uno de ellos fue Santosh Tudu, quien solía ganar 250 rupias (3.30 dólares) por día como trabajador de la construcción. “Des-

pués del entrenamiento, su ingreso diario se ha incrementado a 600 rupias (8 dólares),” dice Tudu. “También estoy construyendo mi propio sanitario y cuarto de baño.”

Las mujeres de Tamana, mientras tanto, afirman ser las primeras mujeres albañiles en Odisha. Fueron entrenadas por Gram Vikas después de que iniciara MANTRA en la aldea en 1995. Las mujeres construyeron sus propios sanitarios y cuartos de baño y también transformaron sus antiguos hogares kutcha en viviendas fuertes con paredes de ladrillo. Guruvari Mallik, una albañil de la aldea, dice que antes de que recibiera su entrenamiento como albañil, ella recogía leña de la selva cercana para vivir. A pesar de trabajar duro durante todo el día —recolectando madera, clasificando, cortando y apilando— ella ganaba solamente 30 rupias (0.40 dólares) al día.

“Ahora yo gano por lo menos 500 rupias (6.60 dólares) por día,” comenta Guruvari. “Hay otras 14 mujeres como yo en mi aldea.”

Gram Vikas insiste en que todos los sanitarios y cuartos de baño de la aldea sean similares. Si se le permitiera a los pobladores construir de acuerdo con su estatus financiero, los ricos los harían mejores, mientras que los pobres terminarían con instalaciones mediocres. “En ese caso, estaríamos perpetuando cualquier diferencia que existiera en la sociedad entre los ricos y los pobres o las castas superiores y las castas inferiores,” comenta Johnson.

De acuerdo con Nimai Nayak, coordinador del proyecto para Hathigadhua, construir la infraestructura toma uno o dos meses, pero dado que los pobladores suelen tomarse el tiempo para asegurar el material en etapas, el proceso se prolonga. “Los apoyamos financieramente, pero no es suficiente, así que ellos también contribuyen, lo cual toma tiempo,” dice Nayak. “Los pobladores no suelen pagar por el trabajo, debido a que los albañiles capacitados de la aldea los ayudan en la construcción.”

**Murali Reddy, presidente del VEC de Raulibandha, señala el pozo que los pobladores construyeron con dinero del fondo de emergencia.**





A pesar de que Gram Vikas ha implementado MANTRA en cientos de villas, el programa no resulta exitoso en todos lados. En la aldea de Jhadakuda, por ejemplo, Gram Vikas completó MANTRA en 2005, al construir 118 conjuntos de sanitarios y cuartos de baño, y un tanque de agua. En 2009, sin embargo, los pobladores notaron que el agua se había tornado arenosa.

Tarkeshwar Reddy, un residente de 38 años, comenta que el agua ya no era apta para su consumo, y la contaminación causó bloqueos en algunas tuberías del suministro de agua y dañó sanitarios y regaderas en algunas casas. La aldea ha estado viviendo sin agua entubada desde entonces, dependiendo de un estanque para lavar y bañarse y desplazándose por varios kilómetros para obtener agua potable. “Nos acercamos al gobierno, y nos han estado prometiendo que se encargarán de eso por años,” comenta Reddy.

Después de 2009, Gram Vikas cavó un pozo para encontrar una fuente de agua alternativa, pero esa fuente también dio agua contaminada. Al examinarla, Kailash Sahu, antiguo representante de Gram Vikas por la aldea, dijo que el agua se contamina en la fuente porque el área está en una zona salada. “Estamos pensando en añadir una unidad purificadora para refinar el agua,” comenta.

### Cambio de comportamiento

Dicha contaminación del agua es solo uno de los tantos desafíos complejos que enfrenta Gram Vikas. El enfoque de MANTRA colapsaría si Gram Vikas no se enfocara en el cambio de comportamiento a largo plazo en las prácticas de saneamiento de las comunidades rurales. Para hacer esto más sencillo, la organización lleva a cabo campañas de sensibilización en las aldeas para informar a las personas sobre la importancia y los beneficios de la higiene personal, incluido el lavado de manos y cortado de uñas; la importancia de

mantener sus nuevas instalaciones limpias, y la necesidad para todos los miembros de la familia de usar los servicios en todo momento.

El VEC dibuja códigos de comportamiento para sus pobladores e inspecciona todos los sanitarios y cuartos de baño con regularidad para asegurar que las instalaciones se mantengan limpias. La defecación en espacios abiertos conlleva una multa; también para los dueños de sanitarios y cuartos de baño sucios. Las multas se convirtieron en necesarias, comenta Pradhan de Samiapalli, porque incluso después de que se construyera la infraestructura muchos pobladores no usaban las instalaciones. El cambio de comportamiento toma más tiempo que el desarrollo de la infraestructura, comenta él, pero son las penalidades las que en última instancia disuaden a las personas de defecar al aire libre.

“Cualquiera que haya sido sorprendido defecando al aire libre ha pagado una multa de 10 rupias (0.10 dólares). La práctica se detuvo después de que penalizamos cerca de 10 a 12 personas,” comenta Pradhan.

**➔ Gurovari Mallick, un residente de Tamana, trabaja como albañil después de recibir capacitación por medio del programa MANTRA de Gram Vikas.**

“También recompensamos con premios en efectivo de 5 rupias (0.60 dólares) a cada persona que reportara a los defecadores al aire libre.”

Rukmini Reddy, un trabajador de la salud en la aldea de Raulibandha, comenta que a pesar de que se construyeron los sanitarios y cuartos de baño, los niños de la aldea continuaban defecando al aire libre, amenazando con contaminar la fuente de agua. Las mamás continuaron lanzando las heces de los niños pequeños a la calle. “Después de eso, Gram Vikas organizó una capacitación para el manejo de las heces infantiles en la aldea, abordando estos problemas,” comenta Rukmini. “Ahora, hasta el más pequeño de los niños utiliza el baño.”

Pafulla Gouda, presidente del VEC de Samiapalli, atribuye el progreso de esta aldea a este cambio de comportamiento. Él dice que MANTRA catalizó cambios fundamentales en la conducta y en la perspectiva de las personas, lo que llevó a un progreso holístico. Los pobladores ganaron mayor conciencia de su salud, vacunación, educación, procesos democráticos y estabilidad financiera. Una buena cosa lleva a otra, comenta, creando un círculo de prosperidad.

Por citar un ejemplo de abuso de alcohol en la aldea, Gouda comenta que muchos en la aldea estaban presos en una red de deuda, ya que los vendedores de alcohol vendían el licor a crédito a aquellos que no podían pagar y después se apoderaban de sus cosechas para eximir las deudas. Esta dinámica obstaculizaba tanto la salud de los pobladores así como su sustento. “MANTRA construyó una perspectiva progresista en nosotros,” dice Gouda.

“Podíamos diferenciar entre lo bueno y lo malo, y pronto abolimos las tiendas de alcohol. Ahora, la licorería más cercana está a 5 kilómetros de distancia. Cada niño va a la escuela, y tenemos una campaña de saneamiento en el pueblo cada quince días.”

Además de sus otras iniciativas, Gram Vikas dirige cuatro escuelas residenciales en Odisha, donde 1,500 niños de aldeas MANTRA y otras comunidades marginales obtienen educación gratuita, alojamiento y comida, y otras necesidades. La Escuela Secundaria Gram Vikas en Kankia, por ejemplo, tiene 481 estudiantes, que cursan de tercero a décimo grado. Inaugurada en 182, la escuela tiene una impresora 3D, un laboratorio computacional, un gimnasio y un laboratorio de ciencias.

“Estos niños vienen de familias donde la educación es inaccesible, y por tanto no es prioridad,” comenta Devendra Dash, director de la escuela. Cita el ejemplo de dos hermanos —ambos de 15 años— que no regresaron a la escuela después de que el gobierno relajara las restricciones del encierro a causa del COVID-19 en 2021. “Supimos que la familia de los muchachos los había mandado a una fábrica de pescado en el estado de Andhra Pradesh, donde trabajaban como niños trabajadores,” dice Dash. “Fuimos a Andhra Pradesh, rescatamos a los muchachos y los trajimos de regreso a la escuela.”

Pradhan de Samiapalli dice que además de las instalaciones WASH, MANTRA ha democratizado la aldea. “Al inicio, no nos poníamos de acuerdo en nada,” comenta él, “pero ahora, resolvemos todo dentro del pueblo, ya sean disputas personales o problemas más grandes como infraestructura, desarrollo, y salud, que preocupan a toda la población.”

En aldeas como Tamana, mientras tanto, ha habido una marcada caída en la migración de la aldea. El sistema de suministro de agua ha permitido la irrigación, y la agricultura se ha vuelto rentable. Kailash Mallik, un residente de la aldea, enlista de manera exuberante las verduras que cultiva: “Tomate, berenjena, col, coliflor, maíz, frijoles, okra ... De hecho, un año cultivamos tantos tomates que el precio cayó a 2 rupias (0.20 dólares) el kilo, el más bajo que hemos visto en este siglo.”

El beneficio más importante, sin embargo, es el sentido de comunidad. “Aprendimos que la unidad es poder, y que si toda la aldea se unía, podíamos controlar nuestro destino,” comenta Reddy de Raulibandha. “No puedes hacer una guirnalda con una sola flor. Todas las flores se tienen que unir para hacer una.”

## El camino a seguir

La atención pionera de Gram Vikas a los desafíos de agua y saneamiento en la India se ha convertido en política pública. El gobierno indio ha introducido muchos programas en las últimas décadas, con un enfoque en WASH para las comunidades rurales. Aparte de la Swachh Bharat Mission, el ministerio indio para el desarrollo rural puso en marcha Swajaldhara en 2002, un programa de suministro de agua potable para áreas rurales, el cual involucra varias piedras angulares del enfoque de MANTRA: compartir costos, contribución comunitaria en el desarrollo de infraestructura, y participación comunitaria en la gestión de bienes. La Misión Jal Jeevan, entretanto, fue emprendida por el gobierno del primer ministro Narendra Modi en agosto de 2019. Esta reestructuró un programa en curso de suministro de agua y busca “proveer de agua potable segura y

adecuada por medio de la conexión doméstica individual de grifos para 2024 en todos los hogares en la India rural.”

En 2019, mientras la organización entraba en su quinta década de operaciones, Gram Vikas revisó su trabajo pasado y estableció sus prioridades para el futuro inmediato. Con el enfoque activo del gobierno en los programas de agua y saneamiento rural, Gram Vikas decidió cambiar su atención gradualmente de construir infraestructura para WASH a asegurar la seguridad del agua. La organización continuaría trabajando en los programas existentes, pero se enfocaría más en la innovación y la construcción de soluciones en una era de cambio climático.

“Esto involucra reducir los riesgos en la agricultura, tener aldeas con agua segura, convertir la información meteorológica local en alertas para granjas y cultivos, utilizar la tecnología para predecir el tipo de suelo y los cultivos ideales para cultivar en ese suelo, establecer estaciones de clima que puedan predecir la humedad y de ese modo ataques de plagas, hacer predicciones de lluvias que permitan una irrigación más inteligente del agua, entre otras cosas,” comenta Johnson. “Así que estamos buscando la seguridad del agua en una manera que es más integral en términos de cantidad, calidad y de reducción de riesgos.”

A pesar de que el gobierno se ha comprometido con programas estilo MANTRA, la necesidad por la actividad de Gram Vikas en la esfera de WASH permanece. Subash Chandra Das, un oficial de Panchayati Raj de Odisha y del Departamento de Agua potable, dice que el estado necesita más organizaciones como Gram Vikas. Añadió que, si todas las organizaciones se unieran y ayudaran al gobierno a implementar sus programas y proyectos, los beneficios podrían alcanzar a los más pobres y a la gente más oprimida en las áreas más remotas del estado.

Gram Vikas insiste en que MANTRA continuará, aunque a menor escala. “Como nos enfocamos en algunas de las áreas más remotas, menos accesibles, donde la población es más reducida que el promedio de las partes de Odisha ... siempre habrá brechas que estaremos llenando,” comenta Johnson.

Para muchos, sin embargo, MANTRA de hecho ya ha tenido un impacto positivo sustancial. Anupama Gouda, una mujer que lleva 30 años residiendo en Samiapalli, dice que, a diferencia con el pasado, las mujeres ahora no aceptan un matrimonio sin asegurarse que el novio tiene un sanitario, cuarto de baño y suministro de agua entubada en su casa. “Hacemos estas consultas antes de que el matrimonio sea arreglado. Yo también pregunté lo mismo antes de aceptar el casamiento,” comenta Anupama. “Salud e higiene están relacionadas, ahora lo sabemos.”

En algunas aldeas, mientras tanto, los críticos más acérrimos de la infraestructura de saneamiento han cambiado de bando. Sudarshan Gouda, un residente de Raulibandha, comenta que su padre se oponía completamente a los sanitarios y cuartos de baño, ya que no quería los “sucios, inmundos cuartos” en su casa donde su familia cocinaba y oraba. Incluso cuando la infraestructura estaba construida, él prefería defecar al aire libre.

“Pero conforme fue envejeciendo, él comenzó a darse cuenta de que no podía caminar largas distancias para hacer sus necesidades,” comenta Sudarshan. “Los sucios, inmundos cuartos, entonces, se convirtieron en salvadores.” ■

# Visita nuestro nuevo sitio web

ssires.tec.mx

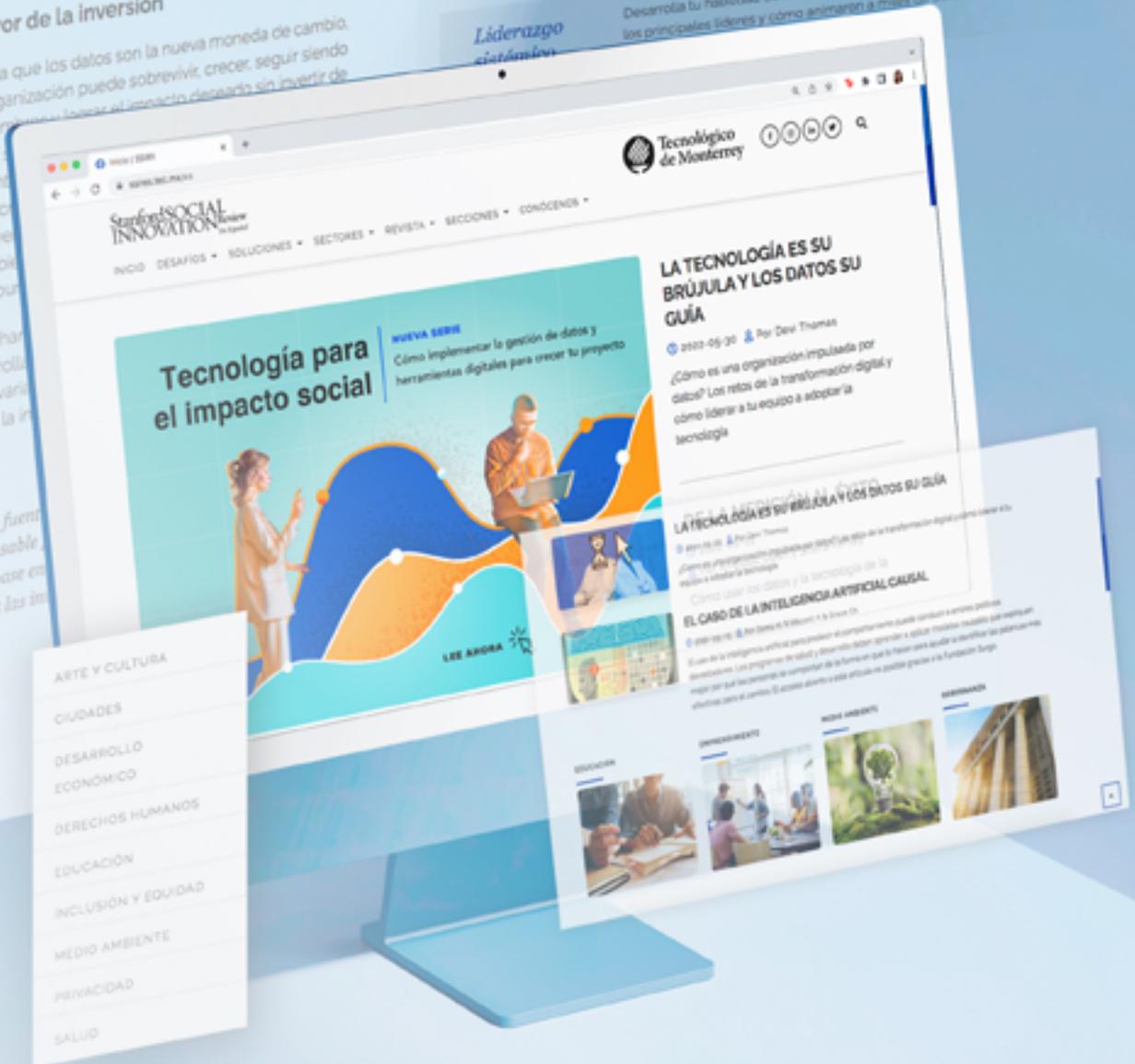
## Argumentos a favor de la inversión

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 o tener el impacto deseado sin invertir de manera estratégica en tecnología. Las OSFL son conscientes de esto y han comenzado a invertir en tecnología y han comenzado a involucrar a sus financiadores que también han comenzado a invertir en tecnología. El Banco Mundial y Citi Four

Entonces, ¿por qué se han invertido en desarrollo? La encuesta nos ofrece varias razones y una necesidad de justificar la inversión.

"Sin importar si la fuente de datos es una habilidad 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

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

## Impacto Colectivo

Desarrolla tu habilidad de desencadenar el cambio en los demás. Desarrolla los principales líderes y cómo animarles a miles de personas a adoptar tus ideas.

## Liderazgo sistémico

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



MEMO: *Charitable Trust* DATE: *5/19*  
*Patty Thomas*  
\$5,000  
DOLLARS  
\*0000

DATE: *5/19*  
\$5,000  
DOLLARS  
\*0000

# El dilema del dinero sucio

Lauren A. Taylor

Traducido por Carlos Calles

Ilustración de Brian Stauffer

*¿Cómo decide una organización sin fines de lucro si aceptar o rechazar un donativo de una fuente polémica? ¿En qué casos lo podría aceptar? Empecemos por pensar en lo que la organización ofrece a cambio.*

**E**n 1978, El Metropolitan Museum of Art (Museo Metropolitano de Arte, conocido como el Met) abrió el Pabellón Sackler con una profusa gratitud hacia la familia Sackler, cuya donación multimillonaria hizo esta ampliación posible. Los Sacklers habían hecho su fortuna, principalmente, gracias a una compañía farmacéutica privada llamada Purdue Pharma y ya habían donado lo suficiente para convertirse en benefactores muy solicitados en el mundo del arte. Para celebrar la apertura del Pabellón Sackler, el embajador estadounidense en Egipto develó una nueva colección de artefactos egipcios de la tumba de Tutankamón y la Compañía de danza de Martha Graham realizó una presentación. La donación de Sackler fue el primero de muchos que llegarían en las siguientes décadas y cada uno de ellos le permitió al museo ampliar su oferta al público.

Cuarenta años después, en 2018, manifestantes se reunieron dentro del mismo Pabellón Sackler, portando carteles negros con la frase: “Qué vergüenza, Sackler”. Arrojaron al suelo cientos de frascos vacíos de medicamentos recetados, para simbolizar el rol de Purdue Pharma como impulsor de la epidemia nacional de opioides que continúa provocando decenas de miles de muertes por sobredosis anualmente. También montaron un *die-in* masivo en el piso del museo, demandando que el Met dejara de aceptar donaciones

LAUREN A. TAYLOR es profesora adjunta en la Universidad de Nueva York, donde es investigadora y enseña en las escuelas de medicina, función pública y negocios.

de Sackler. En las cortes, el Departamento de Justicia de Estados Unidos y los fiscales generales de diversos estados alegaron que Purdue Pharma había retenido intencionalmente información sobre la naturaleza adictiva de su medicamento emblema, Oxycontin.

En 2019, los manifestantes parecían prevalecer. El Met emitió una carta abierta diciendo que ya no aceptaría donaciones de la familia Sackler. El presidente del Met, Daniel H. Weiss, le recordó al público que el museo no era una institución política y no tenía una prueba formal definitiva para evaluar a los donantes. Sin embargo, justificó la decisión diciendo: “Creemos que es necesario alejarse de donaciones que no son del interés público o del interés de nuestra institución”.

El *New York Times* publicó una columna de opinión del crítico de filantropía Anand Giridharadas en la que elogiaba la decisión del Met, declarando que “las organizaciones sin fines de lucro no deben permitir que los ricos las usen para limpiar su conciencia”. Otros museos, incluido el Tate en Londres, siguieron el ejemplo y

emitieron comunicados públicos avisando que dejarían de aceptar donaciones de Sackler. Recientemente, el Met optó por quitar el nombre Sackler del pabellón financiado por la familia. Los museos tomaron la decisión de que la filantropía de los Sackler, pese a poseer una fortuna de miles de millones de dólares, era más un problema que un provecho.

La reciente reconsideración de relaciones económicas con donantes ha ido más allá de los museos. Decanos de más de veinte escuelas de salud pública escribieron una carta abierta en 2018 rechazando aceptar dinero de una fundación respaldada por el gigante del tabaco Philip Morris. Ese mismo año, una organización sin fines de lucro ubicada en Texas que sirve a familias migrantes, rechazó una donación de 250 mil dólares de Salesforce, el titan en gestiones de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés), por contar entre sus grupos de interés al US Customs and Border Protection (Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos, CBP por sus iniciales en inglés). Y en 2019, el laboratorio de medios del Massachusetts Institute of Technology (Instituto de Tecnología de Massachusetts, MIT por sus siglas en inglés) enfrentó el escrutinio público tras la revelación de que el delincuente sexual condenado a prisión, Jeffrey Epstein, había donado al laboratorio. Esto también provocó la renuncia de varios miembros de la facultad al Lab.

Estos casos de alto perfil reflejan un reto mucho más amplio para los directores de las organizaciones sin fines de lucro. La mayoría de ellas depende de recursos donados para crear valor social, y sus directivos enfrentan limitantes al tomar la decisión de quiénes serán los donantes. Las organizaciones sin fines de lucro que son pequeñas y con reputaciones locales están confinadas a un grupo reducido de posibles donantes. Aquellas que busquen donaciones muy grandes, encontrarán incluso grupos aún más reducidos de donantes potenciales. Estos grupos están compuestos, por lo general, por individuos adinerados y corporaciones con una reputación mixta —en vez de decididamente positiva—, debido a sus prácticas de negocios, evasiones fiscales y, cada vez con más frecuencia, el simple hecho de una riqueza intergeneracional. Mientras que antes parecía suficiente para las organizaciones evitar donantes que claramente habían roto la ley, los críticos han aumentado aún más la vigilancia sobre las organizaciones sin fines de lucro que aceptan dinero de donantes cuyas vidas no son epítome de las misión y valores del organismo. Dado que nadie de nosotros lleva una vida moralmente pura, si es que existe tal cosa, podría parecer que ningún donante cumplirá jamás con estos estándares tan escrupulosos.

Personas con buenas intenciones están divididas con respecto al tema de las organizaciones sin fines de lucro que evitan el “dinero sucio”, es decir, dinero de fuentes controversiales. Algunas creen que es importante que estas organizaciones eviten lo que el teórico político Michael Walzer llama “manos sucias” —participación en actos inmorales realizados por razones morales—, incluso si es problemático señalar qué es exactamente lo inmoral de aceptar dinero sucio. Otros creen que el dinero es fungible y, por lo tanto, cualquier donación, sin importar la fuente, es legítima. Desde esta perspectiva, no existe ningún problema moral.

Entonces, ¿cuál es exactamente el problema con el dinero sucio? El argumento que ofrezco aquí es que el asunto moral de lo que otros llaman “dinero sucio” no trata sobre el dinero en sí, sino más bien sobre los términos del intercambio entre donantes y las organizaciones sin fines de lucro. Los intercambios pueden crear daños reales en los casos donde las organizaciones buscan corresponder a las donaciones otorgando influencia o reconocimiento a los donantes. Estos daños pueden ser mayores y más visibles cuando se debate sobre las grandes organizaciones sin fines de lucro, pero la misma lógica aplica sin importar el tamaño de la organización. Concluyo este texto con una descripción de cómo las organizaciones pueden evaluar cuándo es que las donaciones representan un problema moral. El marco que comparto busca ayudar a guiar el pensamiento de los directivos de estos organismos en una manera complementaria al reciente trabajo de Rob Reich, politólogo de la Universidad de Stanford, sobre los efectos antidemocráticos de las donaciones a organizaciones sin fines de lucro.

Mis propias ideas sobre este tipo de donaciones han evolucionado a lo largo de varios años de investigación y escritura sobre el tema.<sup>1</sup> Están informadas por un par de experimentos en línea, para los cuales recluté a directivos de organizaciones sin fines de lucro y les pedí que realizaran una serie de decisiones entre varias donaciones hipotéticas presentadas una al lado de la otra. En uno de los experimentos, se solicitó a los participantes imaginar que dirigían una clínica de salud sin fines de lucro y que seleccionaran entre varias ofertas de donaciones provenientes de una compañía de bebidas endulzadas con azúcar; el otro experimento se enfocó en donaciones de personas que habían sido acusadas o condenadas por un crimen violento. Ambos ofrecían a los directivos la oportunidad de expresar una preferencia por más o menos dinero, reconocer públicamente las donaciones o aceptarlas de forma anónima, y un uso restringido o libre de los fondos. Para el segundo experimento, adjunté un estudio cualitativo en el que entrevisté a 44 directivos de organizaciones sin fines de lucro sobre su disposición a aceptar varias configuraciones de donaciones (entre mis preguntas favoritas estaba: “¿Aceptaría una donación del Partido Nazi Estadounidense si ambas partes acordaran nunca reconocerlo públicamente?” Algunos contestaron sí, otros no).

La cuestión del dinero sucio representa un dilema no solo para las organizaciones sin fines de lucro, sino también para las empresas sociales en etapas tempranas y para las compañías comerciales que consideran capital de riesgo. Basta mirar las discusiones en Silicon Valley sobre *startups* aceptando dinero de fondos de inversión soberanos de Arabia Saudita luego del asesinato del periodista Jamal Khashoggi en 2018. El enfoque de este artículo está puesto en las organizaciones sin fines de lucro, donde las restricciones de recursos y la naturaleza pro-social de su trabajo hacen que la ética de las relaciones económicas se vuelva particularmente interesante. Sin embargo, esta discusión también es relevante en otros contextos y sectores donde la ética de intercambios financieros también está siendo reconsiderada.

## Donaciones como intercambios

Análisis populares y académicos sobre la ética de organizaciones sin fines de lucro dependen mucho en la palabra “donar” y sus análogos para connotar una transferencia económica unilateral de un donante hacia un beneficiario. Este lenguaje posiciona a las organizaciones sin fines de lucro como receptoras pasivas de recursos. Sin embargo, esta conceptualización de las donaciones no refleja las dinámicas de relaciones entre donante-organización y, por lo tanto, son inútiles para alguien razonando la ética de este asunto. En vez de eso, las que tradicionalmente se describen como donaciones económicas deberían ser entendidas en la mayoría de los casos, como intercambios entre un donante y una organización sin fines de lucro. El término “intercambio” debe interpretarse ampliamente como una asociación recíproca que se extiende a lo largo del tiempo, y no como una transacción que sucede en un solo momento e involucra bienes o servicios de igual valor. El dinero puede ser el componente más visible de un intercambio, pero constituye solo una parte

la mafia o iniciativas terroristas antes de llegar a nuestras manos o cuentas bancarias.

Si los dólares donados por una fuente controversial estuvieran intrínsecamente manchados, las organizaciones sin fines de lucro, supuestamente, preferirían menos dinero de esa fuente, y no más. Sin embargo, en mis entrevistas con directivos de este tipo de organizaciones, encontré lo opuesto. En nuestras discusiones, les presenté un caso hipotético en el que una entidad indigna —el Partido Nazi Americano— quería donarles dinero. La mayoría de los directivos afirmaron que, aunque no aceptarían una donación de mil dólares, sí considerarían aceptar una que estuviera en un rango multimillonario. Como en ambos casos el dinero procedía de la misma fuente, esto sugiere que el dinero en sí no es el problema. En vez de eso, la decisión de si aceptarlo o rechazarlo dependía del caso en particular. Cuando las personas entrevistadas decidieron aceptar, describían la lógica subyacente a su decisión diciendo: “Si debo aceptar una relación moralmente problemática, será mejor que me paguen generosamente por las dificultades”.

Mis entrevistas señalan que las preocupaciones de los directivos de las organizaciones sin fines de lucro son, principalmente, relacionales. Por ejemplo, muchos vacilaron en aceptar dinero directamente de un donante que no estaba alineado con la misión de su organización. Cuando les pedí que se imaginaran dirigiendo una clínica de salud y les pregunté si aceptarían una donación de una compañía de bebidas endulzadas con azúcar, muchos se resistieron. Pero cuando les pregunté si aceptarían dinero de esa misma fuente si podía garantizarles que el donante permanecería anónimo, la mayoría reconsideró el rechazo. Es más, cuando pregunté si considerarían aceptar el mismo

## *La incomodidad que provoca el dinero sucio radica en la lógica de que las personas que han hecho mal en el pasado pueden hacer más daño con la influencia y reconocimiento otorgado por una organización sin fines de lucro.*

de este. La parte menos visible del arreglo es el esfuerzo activo de las organizaciones por reciprocarse, lo que subraya que son participantes de una transacción con sutilezas. Entender la ética del dinero sucio requiere considerar no solo lo que reciben las organizaciones sin fines de lucro, sino también lo que estas dan a cambio a sus donantes.

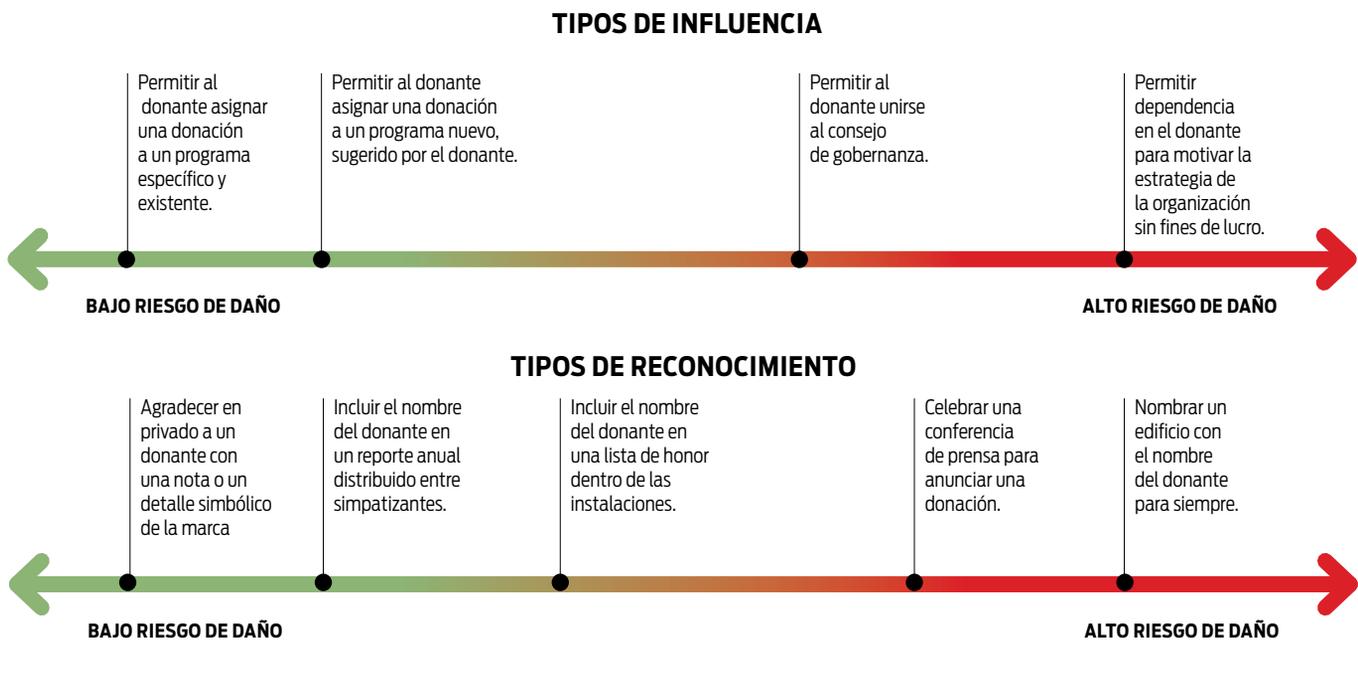
**Lo que reciben las organizaciones sin fines de lucro** | En las discusiones sobre dinero sucio, puede ser tentador enfocarse sobre los recursos financieros que recibe la organización. El término en sí es un eufemismo que implica la existencia de algo inherentemente inmoral en el dinero donado, casi siempre por actos indebidos o donantes polémicos. De acuerdo con esta visión, el dinero de estas fuentes está manchado no importa de dónde o cómo fluya. Pero este juicio está fuera de lugar y la metáfora es engañosa. El dinero es, en última instancia, fungible, y para la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, las donaciones significan una serie de unos y ceros en una cuenta bancaria digital. Incluso si un donante en particular está donando un dólar, la procedencia del dinero casi nunca se puede conocer. De hecho, ninguno de nosotros sabemos si el billete físico de un dólar que manejamos fluyó por

dinero, pero con la diferencia de que había sido incautado del mismo donante a través de una orden judicial, casi todos dijeron que lo aceptarían. Explorar estos casos hipotéticos subraya que el problema del dinero sucio no es tanto un problema de la fuente del dinero, sino de las condiciones de la relación con la fuente.

**Lo que dan las organizaciones sin fines de lucro** | En mis investigaciones, he encontrado que la incomodidad que experimentan la mayoría de los directivos de organizaciones sin fines de lucro con el dinero sucio, radica en lo que ellos dan a los donantes infractores. Durante un intercambio, una organización puede conferir a un donante beneficios que subsecuentemente pueden dañar a la organización misma o incluso al público general. Uso el término “dañar” aquí para significar “perjuicio contra los intereses”, basado en el trabajo del filósofo legal Joel Feinberg. Las organizaciones sin fines de lucro gastan considerable tiempo y recursos en identificar maneras para dar regalos u otros beneficios a los donantes. Dichos beneficios simbolizan el aprecio de la organización por las contribuciones pasadas e incentivan otras futuras. Esta dependencia del sector sin fines de lucro en donaciones voluntarias pone a los donantes y sus preferencias actuales en el centro de la atención de

## Los riesgos de la influencia y el reconocimiento

Esta tabla muestra que el tipo de influencia y reconocimiento que las organizaciones sin fines de lucro otorgan a los donantes puede cambiar el riesgo de daño.



los directivos. Evelyn Brody, teórica legal, subraya la importancia de las preferencias de donantes asegurando que: “cualquiera sean las condiciones impuestas por los donantes, estas son, para algunos, la esencia de la filantropía privada”.

La recaudación de fondos basada en los donantes, requiere que el personal de una organización sin fines de lucro coloque el sentir de los donantes en el centro de su estrategia de recaudación para, de esta forma, maximizar el potencial de lo recaudado. Aunque es común pensar en un donante que da primero y, después, la organización lo retribuye, la cronología de quién da primero puede revertirse. De acuerdo con un estudio de 2018 del National Bureau of Economic Research (Oficina Nacional de Investigación Económica), más de la mitad de las solicitudes de recaudación ofrecen a los posibles donantes un regalo físico, como etiquetas de correo, o un obsequio simbólico para motivar la contribución financiera.

Buscando cortejar o corresponder una donación económica, las organizaciones sin fines de lucro pueden proporcionar dos cosas de valor a un donante: influencia y reconocimiento, que son, argumento yo, las causas de la preocupación moral. Estas dos opciones pueden dañar el interés público o los intereses de la organización (y de sus beneficiarios). Aunque los directivos de la organización puedan no sentir una obligación profesional de proteger el interés público, claramente tienen un deber fiduciario con la organización. La incomodidad que provoca el dinero sucio radica, en gran medida, en la lógica intuitiva de que las personas

que han hecho mal en el pasado pueden hacer un daño mayor con la influencia y reconocimiento que otorga una organización sin fines de lucro.

Al reconocer que las organizaciones sin fines de lucro proveen a los donantes de beneficios a cambio de sus aportes, podemos clarificar la falla en una línea de pensamiento, por lo demás tentadora, sobre el dinero sucio: que las organizaciones sin fines de lucro deberían estar especialmente dispuestas a aceptar donaciones de fuentes controversiales, porque el dinero le hará mejor a las organizaciones que a las fuentes. Los directivos de las organizaciones sin fines de lucro pueden sentirse atraídos por esta manera de pensar porque los libera de consideraciones morales, sin embargo, esta lógica es incorrecta porque ignora las acciones recíprocas hechas por la organización. Si bien puede ser preferible que las organizaciones tengan el dinero, los daños que podrían producirse durante el intercambio también merecen una consideración moral.

Antes de presentar mis ejemplos, debo ser clara sobre tres argumentos que no estoy haciendo sobre los intercambios entre organizaciones sin fines de lucro y donantes. Primero, no estoy alegando que todas las donaciones merecen un reproche moral. Lo que sugiero es que las donaciones son problemáticas cuando ofrecen el potencial de crear daño. Segundo, no estoy sugiriendo que la única razón por la que donantes realizan contribuciones económicas es para recibir influencia o reconocimiento. Sin duda, muchos tienen motivaciones complejas, que pueden incluir tanto

el interés propio como los fines altruistas. Mi relato sobre por qué el dinero sucio es una preocupación moral genuina no requiere la evaluación de la intención del donante. En cambio, requiere que las organizaciones sin fines de lucro consideren cómo su comportamiento al reciprocitar la donación —a través de influencia o reconocimiento— podría causar daños. Tercero, no estoy argumentando que proporcionar influencia o reconocimiento sea categóricamente injustificado o inmerecido. La mayoría de los directivos de organizaciones sin fines de lucro se muestran cómodos ante la idea de que los donantes merecen algo en retribución a su generosidad. Aquí, solamente solicito a los lectores que reconozcan que el hecho de otorgar esta influencia o reconocimiento a los donantes puede traer daños.

### Permitir influencia

A cambio de una contribución económica, las organizaciones sin fines de lucro con frecuencia permiten a los donantes influir en cómo se utilizará el dinero. En algunos casos, la influencia se extiende a la operación general de la organización. Esta medida de influencia es conocida como adherir condiciones o restricciones a una donación. Puede parecer inocuo —consideremos la oportunidad de destinar la donación propia a un programa o proyecto en particular. Pero la influencia también puede ser sustancial, como un donante que indica que su regalo está supeditado a un cambio de foco en el trabajo de la organización (Ver “The Risks of Influence and Recognition” [“Los riesgos de la influencia y el reconocimiento”] en la página 30). Los dirigentes de una organización sin fines de lucro que entrevisté también describieron contingencias en las que donantes podían retener o reclamar (“recuperar”) los fondos si la organización realizaba ciertas acciones públicas (por ejemplo, activismo). En un caso especialmente extremo, a un donante que tenía derechos de denominación le otorgaron poder de veto sobre otras potenciales donaciones que tuvieran los mismos derechos. Las organizaciones sin fines de lucro pueden, por su parte, aceptar, rechazar o intentar negociar estas condiciones. También pueden permi-

tir influencia de los donantes sin que este ponga condiciones explícitas sobre el dinero. Por ejemplo, es práctica común que las organizaciones permitan a sus donantes principales unirse a sus consejos de gobernanza.

Algunos ejemplos podrían ayudar a ilustrar el daño potencial de esta influencia de los donantes. En uno de los ejemplos más claros que he encontrado, una donante fallecida, llamada Anna Jeanes, en 1907 legó a Swarthmore College un terreno cuyo supuesto valor era de un millón de dólares, con la condición de que la escuela eliminara los deportes intercolegiales. La aceptación de la donación claramente hubiera perjudicado los intereses de los atletas de Swarthmore, al privarlos de oportunidades de participar en torneos deportivos. Pero el hecho de que el patrimonio de Swarthmore, en aquella época, era menor a un millón de dólares, convertía la donación en una potencial bonanza. En última instancia, la escuela lo rechazó argumentando que los deportes eran centrales a su misión, pero no sin antes tener un sustancial debate entre los egresados y la prensa local.<sup>2</sup>

En un ejemplo más contemporáneo, la institución financiera BB&T, a lo largo de la primera década de este siglo, ofrecía a colegios y universidades donaciones de 1.1 millones de dólares en promedio, a cambio del derecho de diseñar un nuevo curso que incluyera la novela *Atlas Shrugged* (La rebelión de Atlas) de Ayn Rand, y en algunos casos la creación de una cátedra permanente en la facultad, una serie de charlas u otros programas. Más de 63 universidades aceptaron estas donaciones. En la medida que las universidades se enorgullecen en determinar sus propios programas y preservar su libertad de cátedra, aceptar estas condiciones perjudica su misión.

Uno puede imaginar situaciones hipotéticas en las que el daño causado por la influencia es aún más severo. Considérese el caso en que un donante beneficia a una clínica de salud sin fines de lucro y determina que el dinero no puede ser utilizado para servir a inmigrantes indocumentados, quienes, típicamente, representan una gran parte de los pacientes. Más dañino aún, imagínese a un donante que dice que solo transferirá el dinero si la clínica está de acuerdo con no tratar, a ningún paciente indocumen-

## Daños potenciales de un intercambio

Cuando las organizaciones sin fines de lucro otorgan influencia o reconocimiento, puede generar daños al público o a la organización misma.

DAÑOS	LO QUE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO PERMITEN A LOS DONANTES	
	INFLUENCIA	RECONOCIMIENTO
<b>Al público</b>	<i>Ejemplo:</i> Un banco de alimentos no atiende a inmigrantes indocumentados, según una condición incluida con la donación de un donante.	<i>Ejemplo:</i> Una compañía de gas y petróleo usa el hecho de que patrocina actividades de una organización sin fines de lucro para ganarse el favor del público y evitar una regulación ambiental.
<b>A la organización sin fines de lucro</b>	<i>Ejemplo:</i> Una organización sin fines de lucro concede a un donante activo políticamente derechos de veto sobre otros donantes específicos, y el donante después ejerce el poder de veto para negar donaciones hechas por miembros de otro partido.	<i>Ejemplo:</i> Una organización sanitaria sin fines de lucro pierde credibilidad ante los ojos de otros donantes por celebrar a una compañía de sodas como “el donante del año”.

tado. Históricamente, los donantes han ofrecido donativos análogos a centros de salud, estipulando cuál puede ser la raza de los pacientes. La legalidad de algunas donaciones condicionando la raza de los pacientes ha sido resuelta en las cortes apenas en los últimos 20 años. Se ha estipulado que las organizaciones sin fines de lucro no son legalmente culpables si violan los contratos con el donante, en los casos donde adherirse a dichos contratos requeriría una discriminación racial.<sup>3</sup>

Cuando una organización sin fines de lucro depende de un donante, puede otorgarle involuntariamente influencia sin comprometerse explícitamente. Si bien los acuerdos y *term sheets* en torno a las donaciones, por lo general sirven para detallar las obligaciones específicas asociadas a las donaciones, las organizaciones pueden otorgar a los donantes más de lo esperado si la supervivencia de un programa específico o la organización en sí está en riesgo. En su libro publicado en 2016, *Corruption in America* (Corrupción en los Estados Unidos), la discusión de la jurista Zephyr Teachout sobre la corrupción política y ciclos de dependencia entre funcionarios electos y donantes a sus campañas, ilumina el mismo riesgo que esto implica para las organizaciones sin fines de lucro.<sup>4</sup> Particularmente, cuando las donaciones son grandes, es posible que las organizaciones no puedan sostener su programación sin regresar al donante buscando renovar su apoyo. Si los directivos de las organizaciones esperan regresar a la puerta del donante con el sombrero en la mano, esa expectativa puede influir en la estrategia de la organización. Esto genera lo que Jonathan Marks, profesor de bioética en Penn State, llama el escenario de la “tiranía del siguiente regalo”,<sup>5</sup> donde el regalo se entiende como la ampliación de un crédito.

La investigación realizada por la abogada Victoria Peng sobre la fusión de telecomunicaciones propuesta entre AT&T y T-Mobile, ilustra la sutileza con que las donaciones pueden ser usadas para comprar influencia.<sup>6</sup> En un estudio de 2016, Peng examinó el comportamiento de AT&T, la cual utilizaba donaciones hacia organizaciones sin fines de lucro para influir en la política federal regulatoria. Específicamente, AT&T otorgaba subvenciones a organizaciones tan diversas como: la National Association for the Advancement of Colored People (Asociación Nacional para el Avance de las Personas de Color), Gay and Lesbian Alliance Against Defamation (Alianza Gay y Lesbiana en Contra de la Difamación), un refugio para gente sin hogar en Luisiana, y un fondo de becas para isleños del pacífico —todos los cuales, a su vez, escribieron comentarios para la Federal Communications Commission (Comisión Federal de Comunicaciones) para apoyar la fusión propuesta por AT&T. Las organizaciones sin fines de lucro no revelaron que eran beneficiarios de AT&T en sus comentarios y AT&T negó las acusaciones de que existieran compensaciones “algo a cambio de algo”, conocidas como *quid pro quo*, entre ellos.

Pero, como argumenta Teachout, las compensaciones “algo a cambio de algo” muchas veces son implícitas, y no se solicitan de forma abierta. La fusión fracasó eventualmente por una decisión del Departamento de Justicia de Estados Unidos, pero la manera en que las organizaciones sin fines de lucro se involucraron en el análisis de una fusión en la cual no tenían un interés legítimo, representa la degradación del proceso regulador. Esto perjudica el interés público y, por lo tanto, representa un daño que surge por otorgar influencia.

### Permitir reconocimiento

Las organizaciones sin fines de lucro también pueden dañarse si le permiten al donante recibir ciertas formas de reconocimiento a donantes a cambio de su donación económica. Estas formas de reconocimiento son uniformemente positivas. Si no lo fueran, ese reconocimiento no serviría como una forma de reciprocidad a cambio de la valiosa donación.

---

*Exigir una pureza moral es insensato, y esperarla es negar conversaciones complejas sobre filantropía. No podemos pedirles a las organizaciones sin fines de lucro que eviten toda forma de corrupción.*

---

La gratitud de una organización sin fines de lucro puede ofrecerse en privado, a manera de un pequeño regalo o símbolo de apreciación, o también públicamente, a través de comunicados de prensa, listas de honor, derechos de denominación u homenajes en eventos. Dicho reconocimiento otorga a los donantes lo que los investigadores llaman el “efecto halo”, un sentimiento de aprecio por ser una persona caritativa, moralmente íntegra o virtuosa. Cuando el reconocimiento se otorga en privado, el efecto halo solo puede ser sentido individualmente por el donante.

Casi todos los reconocimientos privados que ofrecen las organizaciones son efectivamente inofensivos. Enviar a un donante de bajo calibre *mouse pads* con el logotipo de la organización rara vez afectará los intereses de personas o de causas determinadas. Pero se pueden crear dos tipos de daños cuando el reconocimiento se hace público. Un tipo de daño puede suceder en el mismo acto de reconocimiento por parte de la organización sin fines de lucro; considérese, por ejemplo, cómo las víctimas podrían volver a sufrir trauma si su abusador fuera reconocido públicamente como un miembro probo para la comunidad. Un segundo tipo de daño puede resultar cuando un donante que ha

causado daño utiliza el reconocimiento de la organización sin fines de lucro para obtener beneficio personal, como puede ser evitar un castigo legal o, simplemente, obtener apoyo público. En dicho caso, los esfuerzos del donante para aprovechar sus donaciones como comportamientos compensatorios, pueden afectar el interés público. Tal como ocurre en el caso de las influencias, otorgar reconocimiento también puede suceder sutilmente. No siempre es necesario que las organizaciones sin fines de lucro tomen acción proactiva al reconocer a un donante para crear este tipo de daño. Mientras una organización permita que su apoyo sea reconocido públicamente, el riesgo continúa.

Ciertamente, estos daños no se generan en cada caso, ni siquiera en la mayoría. Incluso cuando el reconocimiento es técnicamente público, pero local, el perjuicio contra los intereses no es obvio. Muchas organizaciones sin fines de lucro identifican a sus donantes en un reporte anual disponible desde su página web o en una “lista de honor” desplegada en el lobby de alguna de sus instalaciones, sin mayores incidentes. Sin embargo, formas de reconocimiento más significativas, como derechos de denominación y apadrinamientos, difunden la participación del donante con la organización a audiencias más amplias y brindan a los donantes una mayor oportunidad de usar sus donaciones caritativas para moldear una narrativa pública. Este último caso es la fuente de muchos de los debates actuales relacionados con dinero sucio en organizaciones sin fines de lucro.

Por ejemplo, muchas campañas de responsabilidad social corporativa se basan en un esfuerzo por mantener el apoyo público hacia una empresa incluso ante infracciones corporativas harto conocidas. En la literatura de negocios, las donaciones corporativas a organizaciones sin fines de lucro son ampliamente consideradas parte de los esfuerzos para tener un “seguro reputacional”. Las donaciones de compañías de tabaco a universidades y otras iniciativas científicas, les han ayudado a mantener el apoyo público y evadir regulaciones federales. Tal ha sido el caso de las duraderas relaciones que han establecido con destacadas organizaciones sin fines de lucro como: la International Labour Organization (Organización Internacional del Trabajo) y el United Negro College Fund (Fondo Universitario Unido para Personas de Raza Negra). Esta estrategia, según Harry Lando, profesor de salud pública de la Universidad de Minnesota, compra “inocencia por asociación”.

El comportamiento del financista y delincuente sexual, Jeffrey Epstein, proporciona una evidencia clara de cómo el reconocimiento de una organización sin fines de lucro puede causar daño. En 2019, *The New York Times* reportó que Epstein usaba donaciones filantrópicas para congraciarse con líderes locales en las Islas Vírgenes, incluyendo la donación de 50 computadoras para escuelas y organizaciones juveniles, becas para concursos de belleza y una feria de ciencias y matemáticas para niños en 2014. Epstein después citó estas donaciones en una solicitud de 2012 para que una de sus empresas, Southern Trust, participara en un programa de exención tributaria. Durante la solicitud, un abogado que representaba a Epstein hizo referencia a estas donaciones en una audiencia pública, diciendo: “Quienes conocen al señor Epstein

saben que ha donado generosamente a lo largo de los últimos 11 años a varias beneficencias en las Islas Vírgenes”. La participación en este programa de exención tributaria le costó a los ciudadanos de las Islas Vírgenes la oportunidad de poder recaudar ingresos fiscales de Epstein.

En estos dos ejemplos, el de las empresas tabacaleras y el de Epstein, se causó un daño al interés público. En otros casos, las organizaciones sin fines de lucro que permiten el reconocimiento público de una donación pueden incluso dañar sus propios intereses. Muchos académicos consideran la reputación de una organización como su bien intangible más valioso. Particularmente, entre las organizaciones sin fines de lucro, el rol de la reputación para facilitar transacciones, incluida la recaudación de fondos y la planificación centrada en la misión, sería difícil de sobreestimar.

El análisis realizado por el politólogo Ted Lechterman sobre la biofarmacéutica estadounidense Pfizer y sus esfuerzos para donar vacunas contra la neumonía a Médecins Sans Frontières (también conocidos como Médicos sin Fronteras, MSF, por sus siglas en francés), revela cómo otorgar reconocimiento puede dañar a una organización sin fines de lucro.<sup>7</sup> Tras recibir la oferta de una provisión de vacunas, la dirigencia de MSF reconoció que se les proponía un compromiso entre recibir ganancias a corto plazo para la organización a cambio de complicaciones a largo plazo. Los directivos temían que si hubiesen aceptado las vacunas, estarían dando a Pfizer, y en general a otras compañías farmacéuticas, un fundamento para mantener los altos precios de mercado. Esto hubiera limitado la habilidad de MSF de ser defensores efectivos de una futura reforma de precios de medicamentos y, de ser así, hubiera actuado en perjuicio de sus propios intereses. Esta lógica llevó a MSF a rechazar la oferta de Pfizer. “Una posibilidad que encuentro atractiva en general, es descartar estrategias de rescate que, si se adoptan, harían menos probable la llegada de un cambio sistémico”, explica Lechterman. “Si [aceptar] un rescate temporal limitará severamente la posibilidad de alcanzar un cambio sistémico, [aceptar] el rescate es inadmisibles”.

## Calcular los daños

Para ayudar a pensar en estos asuntos, ofrezco un simple marco que explica cómo el daño fluye en un intercambio entre donante y organización sin fines de lucro (ver tabla “Daños potenciales de un intercambio”). Cada una de las cuatro celdas contiene un ejemplo de cómo, al permitir influencia o reconocimiento, los intereses del público o de la organización pueden perjudicarse. Los consejos de gobierno pueden usar este marco para considerar los riesgos asociados con una donación determinada.

Es probable que los directivos de las organizaciones sin fines de lucro graviten hacia identificar los daños que podrían ocurrir en su propia organización (ver la fila de debajo de la tabla). Para los directores, puede resultar sencillo identificar daños al público por los cuales la organización sea responsable. Pero incluso los directivos y miembros del consejo más diligentes, se pueden preguntar si están obligados a evitar daños al público que ellos no

causan unilateralmente. Por ejemplo, si un donante logra usar su historial de donaciones en una corte para atenuar una sanción, ¿los beneficiarios de la organización tendrían responsabilidad sobre el resultado? Dentro de ciertos límites estrictos, creo que la respuesta es sí. Aunque no se puede responsabilizar a las organizaciones sin fines de lucro por daños que razonablemente son impredecibles, la ignorancia no puede permitirse como un refugio para la negligencia. En “Moral Responsibility in the Age of Bureaucracy” (“Responsabilidad moral en la edad de la burocracia”), los filósofos David Luban, Alan Strudler y David Wasserman diagnostican una práctica organizacional común en la que la responsabilidad por un daño se vuelve imposible de atribuir, y proponen esta pregunta básica como respuesta: “Cuando ni los líderes ni sus subordinados pueden hacerse responsables, enfrentamos una situación misteriosa en la que la responsabilidad ha sido, en apariencia, expulsada [de la organización]”, observan. “Preguntarse si lo sabían o no es una pregunta secundaria, porque la pregunta correcta es: ‘¿debían haberlo sabido?’”.

Sospecho que el personal de una organización sin fines de lucro puede anticipar cuándo algunos de los donantes usarán su donación para promover sus propias agendas personales o políticas. Propongo que toda persona que examine donaciones potencialmente “sucias” considere la pregunta: “¿La organización debió saber que el donante usaría la influencia o reconocimiento para causar daño?”. Cuando esta pregunta se contesta con una afirmación, la organización asume legítimamente alguna responsabilidad. Como abiertamente afirmaba el subtítulo de la ya citada columna de opinión escrita por Giridharadas en 2019 para el *New York Times*: “Las organizaciones sin fines de lucro no deben permitir que los ricos las usen para limpiar su conciencia”. La idea de permitirse ser usadas sugiere cierto grado de conocimiento previo. Los donantes que pueden ser considerados como probables fuentes de daño son inusuales, pero cuando se habla de dinero sucio están en el centro de las preocupaciones del público.

Regresemos a un punto obvio que podría perderse en una discusión prolongada sobre el daño. Las donaciones traen importantes beneficios a las organizaciones sin fines de lucro que las reciben, por ejemplo, son recursos para pagar al personal, invertir en capacitación, proveer bienes públicos y financiar servicios de protección. Así, aunque he argumentado hasta aquí que los daños pueden ocurrir y deberían ser, en algunos casos, relevantes para las organizaciones, la decisión de aceptar una donación más bien será motivado por un análisis de costo-beneficio que yuxtaponga los beneficios potenciales con los riesgos potenciales del daño. Ciertamente, una evaluación así puede (y en algunos casos, debe) ser compleja. Mi meta ha sido ayudar a los lectores a identificar qué tipos de daños pertenecen a la columna de costos. Los daños de esta columna no son los daños pasados del donante, sino los daños potenciales a futuro que podrían resultar de los esfuerzos que realiza la organización para reciprocitar una donación económica con influencia o reconocimiento.

La diversidad en el panorama de organizaciones sin fines de lucro hace imposible establecer recomendaciones estandarizadas sobre qué tipos de donaciones deben o no deben ser aceptadas.

Organizaciones de varios tamaños deben considerar el impacto potencial de reconocer a un donante. Si American Red Cross (Cruz Roja Americana) nombra a alguien como patrocinador oficial de un evento, ese reconocimiento tiene más peso que lo representado por un comedor de beneficencia local que hiciera lo mismo. Organizaciones con diferentes misiones también pueden juzgar a un mismo donante de forma distinta; mientras que la National Football League (Liga Nacional de Fútbol Americano, NFL por sus siglas) puede ser un buen socio para organizaciones promotoras de actividad física en niños, representaría un socio indigno para organizaciones dedicadas a investigar contusiones y traumatismo craneal. Muchos más ejes diferenciales podrían ser relevantes también. Lo que hace inevitable que cada organización, o al menos cada subsector de organizaciones, deba desarrollar su propia serie de principios y límites para determinar qué intercambios son permisibles.

## Recomendaciones

Aunque los intercambios entre donantes y organizaciones sin fines de lucro representan riesgos reales, las organizaciones pueden evaluar y administrar los intercambios con cierta previsión. Cierro este texto ofreciendo las siguientes recomendaciones para los consejos directivos de organizaciones sin fines de lucro y sus directivos para que las consideren durante la creación de mejores prácticas para su organización, o para evaluar intercambios específicos con donantes:

**Clarifiquen daños potenciales** | Consideren el daño que las acciones de su organización pueden causar. He ofrecido un vocabulario y un marco contextual para estructurar conversaciones de alto nivel que, de otra manera, podrían sonar a pánico moral sin fundamento. Si hace eco, úsenlo para atraer a otros en la organización. Apliquen el marco de permisos y daños para ayudar a los directivos principales a articular los daños que pueden crearse al aceptar una donación. Dedicuen tiempo en las sesiones de planeación a desarrollar principios y límites más específicos que sean apropiados para su organización.

**Eviten marcos de decisión reduccionistas** | En la mayoría de los casos, y en particular con donaciones grandes, la pregunta “¿debemos aceptar o rechazar la oferta de esta donante?” es reduccionista. Reconocer que las donaciones son una parte de un intercambio longitudinal, debería envalentonar a las organizaciones sin fines de lucro a acercarse a los donantes en un espíritu de negociación. En casos donde les preocupe un daño potencial, consideren realizar un brainstorming y ofrecer a los donantes formas de influencia y reconocimiento de menor riesgo. Una forma de reducir el riesgo es establecer límites de tiempo en los permisos de influencia o reconocimiento. En lugar de un lugar perpetuo en el consejo, por ejemplo, se puede ofrecer un plazo de unos cuantos años. Los riesgos de proveer este tipo de valores para siempre se están volviendo aparentes en nuestro entorno. Cuando sientan que un donante busca “gracia barata” de la organización, consideren preguntarles si están dispuestos a donar de forma anónima.

**Aumenten la comunicación** | Eviten la tentación de mantenerse en silencio o decir menos, en vez de más, cuando reconozcan la

donación de una fuente polémica. Decir simplemente el nombre sin dar contexto de la decisión, permite que la imaginación del público vuele sin control. Los espectadores podrían preguntarse: “¿puede la organización ser tan ingenua que ignora la polémica?”, “¿conoce la organización el escándalo asociado al donante, pero no entiende el rol que podría desempeñar en crear daños?”, “¿puede la organización reconocer el daño, pero juzga que los beneficios valen la pena?”. Sería razonable que el público reaccionara de maneras diferentes según las respuestas a estas preguntas. En la medida que puedan planear la narrativa pública de sus procesos de decisión, mejorarán sus deliberaciones a puerta cerrada y los preparará para reconocer y hacer frente a las críticas. La decisión de MSF de rechazar la donación de Pfizer demuestra este tipo de sinceramiento. El debate sobre el dinero sucio podría elevarse si las organizaciones estuvieran dispuestas a volverse ellas mismas un caso de estudio.

**Consideren una solución estructural** | Si la idea de evaluar cada donación individualmente los deja exhaustos, quizá deberían considerar la creación de una solución estructural —específicamente, un fideicomiso ciego— para eliminar la carga moral a las personas que toman las decisiones. En palabras sencillas, un fideicomiso ciego es una cuenta administrada por un tercero, como un banco local, en la que donantes pueden asignar fondos. Lo que hace al fideicomiso “ciego” es que nadie en su organización podría monitorear o realizar retiros de la cuenta. La creación de este fideicomiso rompe efectivamente la relación entre la organización sin fines de lucro y los donantes económicos, y de ese modo se elimina el riesgo de que la organización otorgue a los donantes influencia o reconocimiento. Un fideicomiso ciego sería una iniciativa novedosa para el sector sin fines de lucro. Sin embargo, la idea ha sido probada varias veces en el ámbito político en un esfuerzo por reformar las finanzas de campañas, y las donaciones a campañas políticas que adoptan un fideicomiso ciego bajan años con año. Esperaría que la tendencia fuera la misma en el sector sin fines de lucro, basado en lo que sabemos de las motivaciones de donantes filantrópicos. Aun así, para algunas organizaciones, este podría ser un precio que vale la pena para obtener integridad intelectual y programática.

Finalmente, cuando consideramos el universo de intercambios potenciales entre un donante y una organización sin fines de lucro, debemos considerar que vivimos en lo que la filosofía política denomina un mundo no ideal —corrupto, injusto y lleno de actos indebidos. Exigir una pureza moral es insensato, y esperarla es negar conversaciones complejas y matizadas sobre filantropía. De hecho, es debido a lo no ideal que es el mundo que Estados Unidos, en particular, depende tanto las organizaciones sin fines de lucro. Estas instituciones existen, en parte, como una respuesta a la avaricia individual. No podemos pedirles a dichas organizaciones que eviten toda forma de corrupción y, al mismo tiempo, esperar que hagan todo el trabajo que necesitan hacer. Atender los problemas de un mundo no ideal requiere que las organizaciones sin fines de lucro pertenezcan a ese mundo. Las manos metafóricas de las organizaciones se ensuciarán, ya sea a través de las donaciones que acepten, las prácticas que utilicen, los impactos ambientales que generen o las empresas con que trabajen.

Dado que las organizaciones sin fines de lucro deben operar en el mundo tal como es, el público debe ser sensato al decidir qué intercambios entre organizaciones y donantes debe reprochar. Las organizaciones sirven una función importante en la sociedad y todos nos beneficiamos cuando estas organizaciones son fuertes. Para que este sector sobreviva, las organizaciones deben aceptar actos bondadosos de actores imperfectos. Como he tratado de aclarar, se pueden esperar preocupaciones reales en algunas instancias. Pero para muchos otros intercambios, debemos reconsiderar nuestras críticas. En particular, sugeriría que las donaciones que no requieren brindar influencia o reconocimiento son, en general, benignas.

Esta recomendación puede llevarnos a lugares potencialmente incómodos. Por ejemplo, yo apoyaría a una organización sin fines de lucro que aceptara una donación de cualquier actor si la organización no cediera influencia ni reconocimiento. Esto requeriría una donación sin restricciones, y una varita mágica para asegurar que la donación permaneciera anónima para todos excepto para quien la acepta. Si estas condiciones ideales resultan, el riesgo de daño es casi cero y la cantidad de dinero donada es puro beneficio. Estas condiciones ideales son irreales, pero ilustran mi punto de que si en verdad una organización no retribuye nada a un donante —o, mejor aún, donde la relación entre ambas partes puede ser evitada por completo— entonces, las donaciones de incluso los donantes más terribles se vuelven, desde el punto de vista ético, considerablemente menos problemáticos.

Organizadores comunitarios con quienes he compartido mi relato sobre el dinero sucio, por lo general lo consideran demasiado permisivo. Las personas en roles de desarrollo que trabajan en organizaciones sin fines de lucro lo han encontrado indebidamente prohibitivo. No por apostar a un punto medio se logra un punto moral elevado, pero en este caso, sí me tranquiliza la insatisfacción de ambos lados. Asuntos gerenciales, en apariencia mundanos, merecen una consideración ética —incluso en casos donde una solución perfecta nos elude—. En ese espíritu, espero que la insatisfacción de los lectores impulse la conversación siempre hacia adelante. ■

#### Notas

1. Este artículo está basado en una parte de mi tesis doctoral para la Universidad de Harvard, que recurre a una revisión sustancial de textos sobre sociología, antropología, teoría organizacional y legal, además de ética empresarial.
2. Burton R. Clark, *The Distinctive College*, Piscataway, New Jersey: Transaction Publishers, 1970.
3. Manuel Roig-Franzia, “Will’s No-Blacks Order Rejected,” *The Washington Post*, May 7, 2002; Frank D. Roylance, “Judge Finds That a Doctor’s Fortune, Now \$28 Million, Will Not Go to Keswick Nursing Home,” *The Baltimore Sun*, November 11, 1999.
4. Zephyr Teachout, *Corruption in America: From Benjamin Franklin’s Snuff Box to Citizens United*, Cambridge: Massachusetts: Harvard University Press, 2014.
5. Jonathan H. Marks, “The Perils of Partnership: Industry Influence, Institutional Integrity, and Public Health,” *Oxford Scholarship Online*, March 2019.
6. Victoria Peng, “Astroturf Campaigns: Transparency in Telecom Merger Review,” *University of Michigan Journal of Law Reform*, vol. 49, no. 2, 2016.
7. Ted Lechterman, “Humanity and Justice in Access to Medicine: MSF’s Rejection of Free Vaccines,” 2017, quoted in Lauren A. Taylor, “Ethical and Strategic Issues in Non-Profit Resource Management,” doctoral dissertation, Harvard University Graduate School of Arts & Sciences, 2020.

# Profundizar las relaciones para cambiar los sistemas

Juanita Zerda, Katherine Milligan y John Kania |

*Las relaciones son fundamentales para el cambio colectivo y para desarrollar vínculos profundos de empatía que ayuden a encontrar soluciones sistemáticas a los problemas sociales.*

**A** veces, perdemos de vista una simple verdad acerca de los sistemas: están formados por personas. A pesar de todos los marcos y herramientas a nuestra disposición y de todo nuestro aprendizaje práctico, los enfoques puramente técnicos y racionales no logran hacer mella en las dinámicas de poder o alterar creencias arraigadas en nuestros sistemas. Si la mayoría de los esfuerzos de cambio colectivo no llevan a que las personas cambien fundamentalmente su conciencia y sus modelos mentales, entonces, el sistema del que forman parte tampoco cambiará significativamente.

Aun así, durante las últimas dos décadas, la opinión predominante entre muchos filántropos, directores de juntas y líderes institucionales ha sido que el impacto social sólo puede generarse a través de resultados predeterminados y cuantificables. Sin embargo, si las divisiones y crisis interrelacionadas, devastadoras y cada vez más profundas de los últimos dos años nos han enseñado algo, es que los problemas complejos y adaptativos desafían modelos lógicos y soluciones exclusivamente técnicas y reductivas. Para poder transformar nuestros sistemas, es hora de invertir nuestra energía colectiva en enfoques más emergentes y relacionales.

## Aceptar el desarrollo y priorizar las relaciones

Las relaciones son la esencia y el tejido del cambio colectivo. Por tanto, quienes facilitan esfuerzos de cambio colectivo

**JUANITA ZERDA**, colombiana de nacimiento, es directora del Laboratorio de Cambio Colectivo. Anteriormente sirvió y consultó con varias organizaciones de justicia social.

**KATHERINE MILLIGAN** es directora del Laboratorio de Cambio Colectivo. Anteriormente fue directora ejecutiva de la Fundación Schwab para el Emprendimiento Social.

**JOHN KANIA** es el fundador y director ejecutivo del Laboratorio de Cambio Colectivo. Anteriormente fue director general global de FSG, donde continúa siendo miembro de la junta directiva.

deben apoyar el desarrollo de relaciones que generen verdadera empatía y compasión de tal manera que puedan producir conexiones auténticas, particularmente entre participantes de diversos orígenes. Estas conexiones más profundas podrán generar nuevas vías de innovación para abordar nuestros profundos problemas sociales.

Un ejemplo, es el trabajo organización Dunna, en Colombia, que fue creada en 2010 para diseñar, implementar y evaluar estrategias alternativas para la construcción de paz. En su primer proyecto, Dunna desarrolló un modelo para tratar el estrés post-traumático que sufrían los excombatientes de un grupo armado ilegal que combatió en la guerrilla. Este grupo comenzó a desmovilizarse en 2006 y, desde entonces, había una alta prevalencia de trastorno de estrés postraumático (TEPT) entre sus miembros. Dunna comenzó a trabajar con este grupo para responder a los enormes desafíos de romper con profundos ciclos de violencia, y así, alcanzar una paz real y sostenible.



Foto cortesía de Dunna

Desde entonces, esta organización aplica enfoques holísticos y emergentes con múltiples actores del sistema, enfrentando y sanando el trauma individual y colectivo y generando la empatía y capacidad de agencia necesarias para reconstruir y transformar el tejido social. Estos enfoques, que han sido evaluados por terceros independientes tales como la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia, incluyen herramientas como prácticas restaurativas y técnicas psicofísicas. Estas son estrategias universales que en muchos casos han sido olvidadas o sólo las practican comunidades indígenas.

Por ejemplo, Dunna establece espacios seguros a través de círculos restaurativos que propician la construcción de un nuevo tejido social. Esta práctica parte de una configuración circular en la que todos los participantes, incluidos los facilitadores, se comunican horizontalmente permitiendo que cada persona sea vista y escuchada, y que su experiencia de vida sea validada sin juicio por los demás miembros de la comunidad. En estos círculos restaurativos, el facilitador promueve la escucha activa y el compartir desde el corazón en un espacio confidencial, investido con el ritual y la sacralidad de la sanación colectiva. A medida que las experiencias se comparten en el círculo, los facilitadores acompañan a los participantes a transitar las emociones que surgen en el espacio usando métodos para conectar mente-cuerpo.

Como ilustra el trabajo de Dunna, lograr un progreso significativo en los complejos desafíos de nuestro tiempo requiere formas totalmente diferentes de trabajar en conjunto que prioricen prácticas relacionales. De acuerdo con investigaciones y conversaciones con profesionales involucrados en estas prácticas de cambio transformador, particularmente aquellas que

📌 **Dunna fue creada en Colombia en 2010 con el propósito de restaurar y transformar el tejido social tras el conflicto armado. El arte y el ritual son prácticas holísticas que Dunna ha implementado para construir paz.**

provienen de culturas no dominantes, las formas de trabajo más radicales y relacionales, por lo general, comparten cinco cualidades: 1) participan en un trabajo relacional profundo 2) cultivan un espacio para sanar, 3) invitan a la serendipia y a lo sagrado, 4) atienden al cambio tanto interno como externo y 5) transforman las dinámicas de poder. En la práctica, estas cualidades nunca están solas, sino que funcionan de manera íntima e interrelacionada para respaldar la transformación de sistemas.

### 1. Participar en un trabajo relacional profundo

Todo lo que sabemos sobre sistemas nos dice que las relaciones son el núcleo. La mayoría de los líderes de cambio colectivo se adhieren a este mantra: si quieres cambiar el sistema, trae el sistema a la sala. Como dijo Brenda Zimmerman, la teórica de sistemas fallecida hace unos años: "La unidad de análisis más importante en un sistema no es la parte (por ejemplo: el individuo, la organización o la institución), es la relación entre las partes". Al hablar de un trabajo relacional profundo, nos referimos a una forma fundamentalmente diferente de estar en relación. Esto comienza con la creación de entornos seguros donde los participantes, especialmente aquellos que no tienen poder institucional, puedan expresarse libremente y ser vulnerables, conectarse entre sí y sentir su humanidad común.

La Fundación TAAP, de Colombia, trabaja en territorios de violencia compleja en Latinoamérica y otras partes del mundo. TAAP utiliza las artes y la comunicación para el desarrollo y el aprendizaje creando oportunidades para la expresión y desarrollando potencial creativo para que las comunidades puedan vivir en paz y lograr el bienestar. Un ejemplo es Pazificarte, un programa que capacita a jóvenes en la remota región del Chocó para que se conviertan en líderes de sus comunidades capaces de resolver conflictos a través de técnicas creativas de comunicación y mediación.

En un principio, TAAP implementó programas destinados a avanzar en la educación y el desarrollo laboral de las comunidades vulnerables de Colombia. Sin embargo, al pasar el tiempo, la organización comenzó a darse cuenta de que los avances retrocedían cuando las personas regresaban a sus barrios, casas o escuelas, donde seguían sufriendo alta discriminación y violencia. "El progreso no se puede separar en cajitas. Si no hay armonía entre las personas de una comunidad, no puede haber progreso y paz. Todo está interconectado", explica Gaby Arenas de Meneses, directora y fundadora de TAAP.



TAAP decidió, entonces, comenzar a facilitar métodos para cambiar de manera integral las relaciones entre diversos actores. TAAP apoya formas de expresión creativa y desarrollo personal que permiten a personas de muy diferentes orígenes descubrir su humanidad común. El arte crea espacios para que las personas se relacionen de una manera radicalmente distinta, accedan a sentimientos reprimidos por el miedo y logren crear un sentido de la historia y la realidad de la que todos se sienten parte. Los programas de TAAP promueven la tolerancia y la empatía, capacitan a las comunidades para expresar conflictos de manera saludable y cambian los patrones de comunicación antes basados en ausencia y agresión. Estos programas están diseñados para que diferentes actores sociales puedan abordar temas como el respeto, la diversidad y la tolerancia, para que expresen sus ideas sin constreñimiento y para que generen relaciones más profundas al resaltar las historias que tienen en común.

Para Gaby Arenas, “el cambio sistémico sólo es posible cuando cambias a las personas que forman parte del sistema. Puedes cambiar todo lo estructural, pero si las personas siguen comportándose de la misma manera, van a encontrar la forma de llevar esos viejos patrones a la nueva estructura”.

## 2. Cultivar un espacio para sanar

El trauma resuelto es una fuerza que debemos tener en cuenta en la mayoría, si no es que en todos, los problemas sistémicos actuales. Así mismo, el trauma es mucho más común de lo que somos capaces de reconocer quienes estamos involucrados en trabajo de cambio colectivo, especialmente cuando trabajamos en comunidades plagadas por historias de desigualdad y violencia que parecen no poder detenerse.

En países como Colombia, inundados por el conflicto y la guerra, se han creado patrones de relaciones basados en la hipervigilancia e hiperagresión, los cuales permean el sentido de ser de todos los individuos. “Hay una imposibilidad de hacer visible lo invisible. No hay formas, no hay canales para hacer esta transición. Hay mucho silencio, y estamos muy acostumbrados a reprimir”, explica María Adelaida López, cofundadora de Dunna. Ella añade, “A menos que hagamos visible lo invisible, a menos que comencemos a sanar nuestro trauma colectivo y los síntomas de violencia, no habrá sostenibilidad ni progreso económico o político posible”.

El trabajo de Dunna consiste precisamente en sacar a la luz ese trauma de diversos actores involucrados en el conflicto a tra-



📌 **Nueva Oportunidad, en Costa Rica, trabaja con personas en cárceles y penitenciarias para mejorar las condiciones de las personas a partir de fortalecer sus relaciones, el desarrollo personal y sus capacidades laborales.**

vés de métodos profundos y muchas veces, poco convencionales. Se trata de ayudar a las personas a avanzar, a participar realmente en la reconciliación y a comenzar a sanar dentro de su comunidad. Por ejemplo, en el municipio remoto de Viotá, localizado a tres horas de la capital, Bogotá, Dunna trabaja con un grupo que incluye comparecientes (personas acusadas de haber cometido un delito o crimen de guerra durante el conflicto armado cubierto por la Jurisdicción Especial para la Paz). El grupo también incluye a desmovilizados, policías y militares, implementando entre ellos estrategias de comunicación tales como tótems de palabra y habilidades de escucha activa. Este enfoque fue diseñado para ayudar a los participantes a manejar los efectos somáticos del trauma que se manifiestan a través de sus cuerpos, creando así las condiciones necesarias para establecer relaciones saludables con los demás y poder reparar el tejido social. “Para crear una verdadera sanación, tienes que encontrar algo en común con identidades que son diferentes a la tuya” dice Natalia Quiñones, cofundadora de Dunna. “Necesitas hacer un trabajo minucioso, y por mucho tiempo, para que todas estas personas que han vivido tanta crueldad y temor acepten que pueden existir nuevas formas de reconstruir su comunidad”. En estos espacios, es vital el uso de prácticas encaminadas a que todos los participantes se sientan seguros y a salvo. “Luego de lograr este sentido de seguridad, las prácticas descienden hasta los ámbitos de la mente, las emociones y el cuerpo para establecer una sanación profunda, donde es posible empezar a escuchar a los demás y sanar los síntomas de violencia en nuestros sistemas incluyendo el silencio y la falta de reconocimiento”, profundiza Natalia.

Ha sido tal el impacto de este trabajo que la Jurisdicción Especial para la Paz (agencia gubernamental creada por el Acuerdo de Paz para administrar la justicia transnacional), ha acudido a Dunna para desarrollar un modelo de acciones restaurativas con varios actores del conflicto. Esta decisión proviene de reconocer que el éxito del Acuerdo de Paz depende no sólo de instituir recursos y estructuras para la reintegración y la convivencia, sino que además es necesario establecer nuevos patrones en las relaciones que permitan sanar colectivamente y que den espacio para transformar los modelos mentales arraigados tras décadas de violencia y guerra.

### 3. Invitar a la serendipia y a lo sagrado

De las cinco cualidades, invitar a lo sagrado y dar la bienvenida a la serendipia es quizás, la más difícil de capturar en una página. Esto es, en gran parte, porque las personas, a menudo, equiparan la palabra ‘sagrado’ con la religión, o piensan que se refiere a iniciativas basadas en la fe. Por el contrario, traer sacralidad a los procesos no requiere ni supone que todos los involucrados tengan una orientación espiritual.

En el contexto de impacto colectivo, esta cualidad significa establecer un sentido que aliente a todos los involucrados en el trabajo relacional a abrir sus corazones a una fuente universal o a la gracia. El uso de rituales, historias personales y narrativas comunitarias puede ayudar a los grupos a establecer un tono sagrado para su trabajo en conjunto, así como al encontrar inspiración en el arte, el silencio o prácticas contemplativas como la meditación. Si bien, los métodos específicos pueden variar según el contexto local, lo que caracteriza a esta cualidad entre múltiples culturas es la intención de ayudar a los participantes a estar totalmente presentes en su trabajo y entre ellos mismos. También, se trata de basar el trabajo, individual y colectivo, en el amor.



Lauren Díaz es la directora ejecutiva de la Fundación Nueva Oportunidad de Costa Rica, la cual se dedica a procesos de reinserción social de personas privadas de su libertad a través de capacitación laboral, apoyo para la creación de microempresas y desarrollo personal mediante actividades artísticas y de salud mental. Un ejemplo de este trabajo es el modelo de negocios desarrollado con un grupo de internos del Centro Reynaldo Villalobos el cual consiste en el diseño, producción y comercialización de artículos elaborados con materiales reciclables donados por empresas privadas.

Lauren y su equipo trabajan la mayor parte del tiempo dentro de las cárceles y penitenciarías, lugares frecuentemente deshumanizantes y llenos de trauma. Ella cree, sin embargo, que es posible generar espacios llenos de amor, seguridad y humildad. Dice Lauren que, para crear estos espacios, “debemos dejar de lado nuestras preconcepciones y sincronizarnos a la magia del momento, tratando cada interacción como un momento sagrado en el que, a veces, podemos presenciar la esencia de cada ser”. Por ejemplo, ella cuenta que cuando planea una visita a alguna persona privada de libertad, procura descansar bien y establecer la intención de abrir su alma. Una vez allí, acude a rituales para agradecer el privilegio de estar en comunidad.

Nueva Oportunidad también trabaja para mejorar las relaciones y las condiciones de vida en las cárceles, creando espacio para el entendimiento y el acercamiento entre varios actores del sistema penitenciario. Lauren hace un llamado a las instituciones y a quienes ejercen poder a que se aparten de las soluciones heredadas y poco cuestionadas, y le den un espacio a esa magia. Ella nos invita a “desviarnos un poquito de la norma para poder construir soluciones con las personas acudiendo al amor como base: amor a lo que estamos haciendo y a lo que le debemos a la vida, y darle espacio al espíritu y a la magia de lo que es posible”.

**SGM, con sedes en más de 60 países, ve los alimentos y el acto de compartirlos en la mesa como una herramienta para abordar la desigualdad social y la restauración del planeta.**

poco cuestionadas, y le den un espacio a esa magia. Ella nos invita a “desviarnos un poquito de la norma para poder construir soluciones con las personas acudiendo al amor como base: amor a lo que estamos haciendo y a lo que le debemos a la vida, y darle espacio al espíritu y a la magia de lo que es posible”.

### 4. Atender al cambio interno y externo

Las personas que trabajan con esfuerzos de cambio colectivo son todos actores que están tratando de cambiar los sistemas, y ese cambio debe iniciar desde adentro. El proceso comienza con el examen de parcialidades, suposiciones y puntos ciegos, ajustando cuentas con el privilegio y nuestro papel en la perpetuación de las desigualdades, y creando

capacidad para dejar atrás la necesidad de control. Pero el cambio interno también es un proceso relacional y reiterativo: el individuo cambia al colectivo, el colectivo cambia al individuo, y así sucesivamente. Esa interacción es lo que nos permite generar conocimiento, crear oportunidades y ver el potencial de transformación.

Nicola Gryczka Kirsch es cofundadora del Movimiento de Gastronomía Social (SGM), que tiene sedes en más de 60 países (muchas de ellas ubicados en América Latina). SGM se dedica a elevar las voces de los líderes de la comunidad y a dar visibilidad global a las iniciativas locales, co-creando espacios para el aprendizaje y el intercambio de mejores prácticas. Además, brinda apoyo para esfuerzos colectivos de cambio. Un ejemplo es su Fondo SGM, un programa que brinda apoyo a su red de miembros y financia a organizaciones que se dedican a garantizar la inseguridad alimentaria y a examinar las causas fundamentales del hambre dentro de sus comunidades locales.

SGM se apoya en el poder de los alimentos como herramienta para enlazar a las personas y transformar las realidades locales, abordar la desigualdad social y restaurar colectivamente el planeta. Como explica Nicola, la comida es un conector, un vehículo para llevar a las personas a relacionarse consigo mismas y entre sí. La comida no solo nutre nuestro cuerpo, sino también nuestros recuerdos más profundos. Cuando nos sentamos en una mesa, o en el suelo para compartir una comida en comunidad, nivelamos nuestra conciencia con quienes nos rodean, nos liberamos y nos regocijamos. En esos momentos emerge una parte auténtica de nosotros mismos.

SGM guía a los participantes en meditaciones que abordan el significado y los sentimientos asociados a la comida, llevándolos a recordar las primeras instancias recogiendo frutas o cenando con parientes, resaltando memorias de sabores perdidos o de momentos en los que no fue fácil acceder a los alimentos. SGM utiliza estas prácticas antes de iniciar reuniones colaborativas para ayudar a las personas a presentarse de una manera más auténtica, y a estar abiertas a conexiones colmadas de afecto y vulnerabilidad. Además, para ayudar a los participantes a colaborar con todo su ser, en lugar de centrarse en los títulos y el bagaje profesional que suelen traer consigo, SGM emplea simples técnicas como, por ejemplo, pedir que solo se llame a las personas por sus nombres de pila, iniciar sesiones preparando y disfrutando una cena juntos, o llevar a cabo reuniones en y con comunidades tradicionalmente mar-



**TAAP, en Colombia, permite a las personas conocer su humanidad común a través de apoyar su desarrollo personal y su expresión creativa.**

ginadas. Estos métodos permiten que los participantes en los capítulos nacionales de SGM vean el lado humano de cada uno, incluso entre personas que trabajan para organizaciones tradicionalmente opuestas como el slow food (comida lenta) y el fast food (comida rápida).

Kirsch recuerda momentos en que importantes chefs o líderes de la industria visitaron favelas o comunas y degustaron en comunidad con los residentes locales, compartiendo recetas e historias sobre las comidas y sus familias. Después de esas experiencias, los chefs a menudo modifican sus menús comprometiéndose a procurar mayor sostenibilidad, los líderes de la industria aumentan su apoyo al desarrollo alimenticio para desde un ámbito de solidaridad y no de caridad, y los miembros de la comunidad aumentan su sentido de dignidad y poder. “Experimentar la realidad de otra persona crea una empatía que transforma”, dice Nicola. “Hay una gran diferencia entre analizar un problema en el papel y ver cómo se siente el hambre para quienes la experimentan. Cuando entras en las favelas de Brasil y escuchas y ves las realidades y circunstancias de las personas, te toca el corazón. Si te toca el corazón, no piensas sino sientes, y así, te transformas”.

##### 5. Transformar las dinámicas de poder

Los esfuerzos de cambio colectivo deben ser intencionales para no replicar los desequilibrios de poder de los sistemas en los que trabajan. Para Gaby Arenas de Meneses de la Fundación TAAP, la clave del cambio sistémico es penetrar y transformar dinámicas de poder muy arraigadas aquellas que privilegian la individualidad y que promueven que la toma de decisiones se concentre en unas cuantas manos.

Para cumplir con su papel de puente, la Fundación TAAP comienza cada colaboración con la premisa de que ninguna organización puede resolver un problema social por sí sola. A partir de esto, los líderes de cada organización se comprometen con la intención de, primero, servir para la colaboración, en lugar de tratar de extraer valor para su propia organización. Comenta Gaby: “a los que trabajamos por el cambio social nos ha tomado años dejar de decir ‘mi organización y mi proyecto’. Y, en ocasiones, hemos tenido que decir no a las financiaciones que priorizan las narrativas de heroísmo individual y que fomentan la competencia entre las organizaciones del sector social”.

Por tanto, estos procesos de weaving (tejido colaborativo), como los llama Gaby, han abierto espacios para que las causas que anteriormente competían unan sus fuerzas y obtengan financiamiento conjunto no basados en la “mejor idea”, sino en el proceso colectivo. Una de estas colaboraciones resultó en la creación de Colombia Cuida a Colombia, movimiento del cual la Fundación TAAP es cofundador. Se trata de una iniciativa de cambio colectivo que cuenta con más de 400 socios de los sectores público y privado con el objetivo primordial de mitigar los peores efectos del COVID-19 en más de tres millones de hogares vulnerables. TAAP también ha participado en la co-creación de otros ejemplos de colaboración relacional: Juntos por Chocó, Juntos por Cúcuta, y la Red de Educación Transformadora de América Latina.

### Acceder a la sabiduría profunda

Cuando hacemos un llamado a nuestro sector para que invierta su energía colectiva en enfoques más relacionales y emergentes para transformar los sistemas, simplemente estamos mencionando lo que muchos de nosotros ya sabemos: las formas actuales de colaboración simplemente no están a la altura de la tarea, dada la complejidad de los problemas sociales y ambientales que estamos tratando de resolver. Para llegar a resultados más radicales, necesitamos formas más radicales de trabajar juntos, es a la vez tan simple y difícil como eso.

Esas formas exigen mucho de nosotros como líderes y nos sacan rápidamente de nuestras zonas de confort. Debemos recordarnos constantemente que el proceso es la solución, y debemos permanecer abiertos a explorar preguntas nuevas y



difíciles. ¿Qué podemos hacer cada uno de nosotros para llevar a las personas a relacionarse profunda y auténticamente y para crear espacios seguros para la vulnerabilidad? ¿Cómo diseñamos experiencias profundas para sanar colectivamente y conectarnos con nuestra humanidad compartida? ¿Cómo podemos aceptar el desarrollo y cultivar nuestras capacidades como líderes para seguir la nueva energía, la creatividad y las innovaciones que vemos surgir? Creemos que esta es la próxima frontera del cambio de sistemas. Solo una vez que comencemos a explorar las respuestas a estas difíciles preguntas, comenzaremos a fomentar cambios en la conciencia individual y colectiva lo suficientemente poderosos como para transformar los sistemas.■

Algunas de las ideas principales de este artículo aparecen en el artículo patrocinado de SSIR “The Relational Work of System Change” (Trabajo relacional para cambiar los sistemas), uno de los artículos más leídos de 2022. Los autores, en colaboración con SSIRñ, reescribieron el artículo para adaptarlo a la región hispanohablante, incluyendo ejemplos detallados de organizaciones en América Latina que practican el trabajo relacional.



# Al emprender una colaboración, mantenla ágil

*Stakeholder Alignment Collaborative*

*Traducido por Ángela Mariscal*

Ilustración de Stephanie Wunderlich

*Para abordar los numerosos problemas del mundo no es necesario comenzar con propuestas grandes y ambiciosas. En cambio, deberíamos empezar con consorcios mínimos viables: iniciativas pequeñas y ágiles que puedan aprender y adaptarse a medida que se desarrollen.*

**L**a sabiduría convencional sostiene que los grandes retos sociales requieren grandes esfuerzos. Al contrario, nosotros argumentamos que el progreso en los grandes retos sociales puede y a menudo debería comenzar con iniciativas pequeñas y ágiles —consorcios mínimos viables (CMV)— que aprendan y se adapten a medida que construyen el andamiaje para lograr un cambio inmenso. Los CMV pueden abordar los retos sociales al sobreponerse a la inercia institucional, la oposición, los vacíos de capacidad y otros obstáculos, porque requieren menor energía para ponerse en marcha, revelan los puntos muertos desde el principio, y pueden ajustarse y adaptarse con mayor facilidad conforme avanza el tiempo.

Abundan los grandes retos sociales, y las organizaciones e instituciones cada vez buscan más formas de abordarlos. Por ejemplo, la National Academy of Engineering (Academia Nacional de Ingeniería, NAE por sus siglas en inglés) ha identificado 14 Grandes Retos Sociales con el fin de “mantener el avance continuo de la civilización sin dejar de mejorar la calidad de vida” en el siglo XXI. Entre ellos se encuentran la accesibilidad a la energía solar, el desarrollo de métodos de captura de carbono, el avance de la informática médica y la seguridad en el ciberespacio. Las Naciones Unidas han establecido 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para mejorar el futuro de la humanidad antes de 2030. Estos van desde erradicar el hambre hasta reducir la desigualdad.

Afrontar estos objetivos universales requiere una cooperación masiva, puesto que las organizaciones e instituciones existentes simplemente no tienen la capacidad de resolver estos retos por su cuenta. Además, el anuncio de la NAE sobre los desafíos declaraba que “las barreras gubernamentales e institucionales, políticas y económicas, así como personales y sociales, surgirán una y otra vez para impedir la búsqueda de soluciones a los problemas”. Las Naciones Unidas incluyeron dos ODS conducentes: “paz, justicia e instituciones sólidas” y “alianzas para lograr los objetivos”. La cuestión es cómo hacer realidad esa gran alianza y ese cambio institucional.

Somos miembros de la Stakeholder Alignment Collaborative (Colaborativa de Alineación de las Partes Interesadas), un consorcio de investigación formado por académicos en diferentes etapas de su carrera provenientes de diversos campos y disciplinas. Estudiamos la colaboración de manera colaborativa y mantenemos una estructura muy horizontal. Hemos publicado textos sobre consorcios de múltiples partes interesadas en el ámbito de la ciencia<sup>1</sup> y hemos fungido como líderes y facilitadores en la creación y mantenimiento de varias de estos consorcios.<sup>2</sup> Con base en nuestros estudios sobre la problemática de desarrollar asociaciones de múltiples partes interesadas de gran tamaño, creemos que los CMV aportan una respuesta.

Los CMV son menos vulnerables a los incalculables obstáculos que se oponen a las soluciones de amplio alcance, tienen mayor



capacidad para crear asociaciones y constituyen un marco más ágil para realizar los ajustes necesarios. Para demostrar estos puntos, nos centramos en ejemplos de CMV en materia de datos de investigación científica e infraestructura informática. Los datos de investigación son esenciales para casi todos los retos sociales, y ha habido un incremento significativo en el número de consorcios de múltiples partes interesadas en este sector. Sin embargo, el concepto de los CMV no solo se limita a estos retos ni a los entornos orientados a lo digital. Los elegimos porque ofrecen una variedad de ejemplos que ilustran los CMV.

## Consortios mínimos viables

Los consorcios son acuerdos de colaboración entre individuos, organizaciones e instituciones. Definimos a los CMV como consorcios que cuentan con la estructura y los procesos mínimos necesarios para generar resultados tempranos positivos, y tienen la capacidad de ajustarse y adaptarse según sea necesario. Los CMV son iniciativas liminares<sup>3</sup> en el sentido de que siempre están en estado de crecimiento y desarrollo. Por “liminar” no solo nos referimos a una fase de transición del desarrollo, sino a un umbral clave que da forma a las posibilidades posteriores, al igual que la fase liminar de la adolescencia en el desarrollo biológico de una persona moldea su adultez.

Los CMV son análogos al prototipo del “producto mínimo viable” (PMV) que las empresas ponen a prueba y aparece en la literatura sobre emprendimiento.<sup>4</sup> En comparación con un producto totalmente desarrollado, el PMV da pie a un proceso de desarrollo ágil que puede incluir el aprendizaje, la experimentación, el desarrollo y la validación del producto con los clientes. Aunque los diseñadores y emprendedores no pueden prever si sus ideas serán aceptadas, el PMV les permite aprender y realizar las adaptaciones o “giros” necesarios para ser exitosos. Del mismo modo, la manera en la que usamos el concepto de CMV enfatiza que no podemos anticipar todas las eventualidades que repercutirán en los retos sociales.

El enfoque de los CMV está arraigado en la teoría de sistemas sociotécnicos de hace medio siglo. Cuando el científico social Eric Trist expuso los principios de diseño para el desarrollo organizacional, destacó la importancia de establecer “las especificaciones críticas mínimas, pero no menos”.<sup>5</sup> Una especificación excesiva, observó Trist, podría derivar en una burocracia innecesaria, menor flexibilidad y retrasos en el cumplimiento de los resultados iniciales. Ahora bien, una especificación insuficiente podría ocasionar deficiencias en los canales de comunicación, toma de decisiones, retroalimentación y acción.

El concepto de los CMV también profundiza el modelo de impacto colectivo tal y como lo articulan John Kania y Mark Kramer en su artículo “Collective Impact” publicado en 2011 en *Stanford Social Innovation Review*. En concreto, aborda los conceptos de una agenda común y una organización de apoyo centralizado. Según el modelo, los participantes de una colaboración deben tener “una visión compartida del cambio, que incluya una comprensión común del problema y un enfoque conjunto para

Miembros de Stakeholder Alignment Collaborative que contribuyeron en este artículo:

**JOEL CUTCHER-GERSHENFELD** es profesor en la Escuela Heller de Política y Gestión Social de la Universidad Brandeis.

**KAREN S. BAKER** es investigadora científica afiliada a la Escuela de Ciencias de la Información de la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign.

**NICHOLAS BERENTE** es el profesor titular de la cátedra Viola D. Hank en Tecnología de la Información, Análisis y Operaciones en la Universidad de Notre Dame.

**PAUL ARTHUR BERKMAN** es miembro asociado del Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional y la Investigación (UNITAR).

**HELEN M. BERMAN** es profesora emérita de química y biología química en Rutgers, la Universidad Estatal de Nueva Jersey.

**PAT CANAVAN** es director general de WayMark Analytics, Inc.

**F. ALEX FELTUS** es profesor del departamento de genética y bioquímica de la Universidad de Clemson.

**ALYSIA GARMULEWICZ** es profesora asociada de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile.

**ALYSON GOUNDEN ROCK** es candidata a doctora en la Facultad de Administración Desautels de la Universidad McGill.

**RON HUTCHINS** es investigador principal en ciencias de la computación en la Universidad de Virginia.

**JOHN LESLIE KING** es profesor emérito de información en la Escuela de Información de la Universidad de Michigan.

**CHRISTINE KIRKPATRICK** es directora de la división de Servicios de Datos de Investigación del Centro de Supercomputación de San Diego, Universidad de California, San Diego.

**CHRIS LENHARDT** es científico investigador sénior del Earth Data Science Group del Renaissance Computing Institute (Instituto Computacional Renaissance) de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill.

**PETER LEVIN** es investigador principal en Airtable.

**SPENCER LEWIS** es estudiante de doctorado en la Universidad Brandeis e ingeniero de sistemas sénior en el Laboratorio Draper.

**MICHAEL MAFFIE** es profesor en la Escuela de Relaciones Laborales y de Empleo de la Universidad Estatal de Pensilvania.

**MATTHEW S. MAYERNIK** es científico de proyectos en la Biblioteca del Centro Nacional de Investigación Atmosférica.

**BARBARA MITTLEMAN** es directora de estrategia en WayMark Analytics.

**SARAH M. NUSSER** es profesora emérita de estadística en la Universidad Estatal de Iowa.

**BETH PLALE** es profesora de la cátedra Bicentenario Michael A. y Laurie Burns McRobbie de Ingeniería Informática en la Escuela Luddy de Informática, Computación e Ingeniería de la Universidad de Indiana.

**RAJESH SAMPATH** es profesor asociado de filosofía en justicia, derechos y cambio social en la Escuela Heller de Política y Gestión Social de la Universidad Brandeis.

**NAMCHUL SHIN** es profesor de sistemas de información y jefe de departamento en la Escuela Seidenberg de Informática y Sistemas de Información de la Universidad Pace.

**SHELLEY STALL** es directora senior de liderazgo de datos en la American Geophysical Union.

**JOHN TOWNS** es subdirector de informática para la investigación en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign.

**SUSAN WINTER** es decana asociada de investigación en el College of Information Studies de la Universidad de Maryland.

**PIPS VEAZEY** es director del University of Maine Portland Gateway de la Universidad de Maine.

**KIMBERLY E. ZARECOR** es profesora de arquitectura en la Facultad de Diseño de la Universidad Estatal de Iowa.

Los autores desean agradecer el apoyo de la Fundación Nacional de Ciencias para la elaboración de esta investigación<sup>6</sup> y a Steve Hoffman, Thomas Kochan y Joseph Menetski por sus comentarios en borradores anteriores.

resolverlo mediante acciones acordadas.” Para crear y coordinar esta colaboración, se necesita “una organización y un personal independientes con un conjunto de aptitudes muy específicas que sirvan de columna vertebral para toda la iniciativa”.<sup>6</sup> Una serie de artículos de *Stanford Social Innovation Review* publicados en 2012 sobre las organizaciones de apoyo centralizado sugiere que estas son fundamentales en las etapas iniciales de una colaboración y que se fortalecerán con el tiempo.

Con el modelo de los CMV, actualizamos este punto de vista al sustentar que el alcance y la extensión inicial de la organización de apoyo centralizado es una cuestión de decisión estratégica. En algunos casos, puede no existir una organización de apoyo centralizado formal (por ejemplo, un CMV podría operar como una red de voluntarios), mientras que en otros casos, se requerirá de una organización extensa, aunque el término que se emplea sea “mín-

imo”. La organización de apoyo centralizado depende de lo que sea necesario para generar resultados iniciales y sentar las bases para el impacto que tendrá en el futuro. Además, el desarrollo de una organización de apoyo centralizado no siempre ocurre en línea recta hasta la madurez. Esto se debe a que la agenda común será dinámica. La combinación de las partes interesadas y los intereses (lo que está “en juego”) cambia con el tiempo y requiere ajustes liminares en la estructura y la operación.

### Alinear, actuar, ajustar

Nuestro modelo de CMV es una forma simplificada de lo que ha arrojado nuestra investigación sobre los consorcios de múltiples partes interesadas. Comprende tres fases fundamentales que en conjunto forman un ciclo: alinear, actuar y ajustar. Consideremos cada una de ellas.

La necesidad de alineación surge a partir de dos supuestos medulares del modelo: en primer lugar, que las partes interesadas tienen tanto intereses comunes como opuestos y, en segundo lugar, que las circunstancias estarán en constante cambio. Alinear a las partes interesadas, el primer paso del modelo, es un proceso de negociación con el propósito de realzar y abordar los intereses comunes y opuestos. En concreto, definimos la alineación de las partes interesadas como un proceso continuo mediante el cual individuos, grupos y organizaciones autónomos pero interdependientes promueven intereses comunes y resuelven discrepancias

de intereses a través de acuerdos que les permiten obtener logros conjuntos que no tendrían de forma individual.<sup>7</sup>

La fase de alinear suele constar de cinco elementos que en conjunto sirven para crear un consenso en torno a cuestiones centrales, como quiénes son las partes interesadas, qué está en juego, qué considerar como éxito, cómo medirlo y qué normas deben seguir para trabajar en conjunto. El proceso comienza por especificar los tipos de partes interesadas pertinentes, así como sus intereses y preocupaciones. Un pequeño grupo de liderazgo puede hacerse cargo de esta tarea, seguida de una encuesta o grupos de discusión para tener un cuadro completo del panorama de las partes interesadas y los intereses generales. Con frecuencia, las partes interesadas encuentran puntos en común que son más firmes de lo que se imaginan, y puntos de desacuerdo más relevantes de lo que se esperaban.

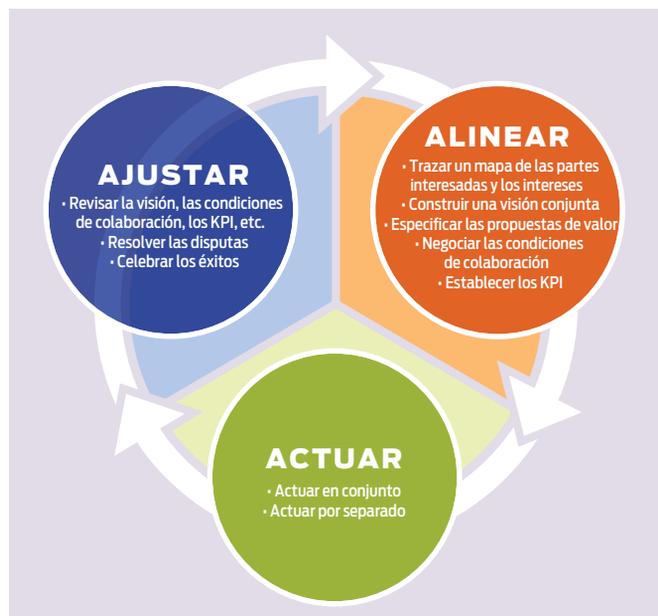
Teniendo en cuenta el panorama de las partes interesadas, los participantes pueden seguir avanzando para construir una visión compartida del éxito (énfasis en “compartida”). Dado que las partes interesadas tienen tanto intereses comunes como opuestos, este paso sacará a la luz las diferentes propuestas de valor que están en juego.<sup>8</sup> Luego, la colaboración establece indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) para hacer un seguimiento de los avances y negociar los estatutos, o las condiciones de colaboración, para determinar quiénes serán los miembros y cuáles las funciones, responsabilidades, operaciones regulares, los procesos de resolución de conflictos y demás consideraciones.

La fase de actuar comienza una vez que las partes logran una alineación suficiente y mínimamente adecuada. Se puede emprender de forma independiente o conjunta por algunas o todas las partes interesadas, las cuales sin duda colaborarán y competirán entre sí. En el caso de las áreas de posible colaboración, pueden avanzar con mayor rapidez si establecen un formato común. Por ejemplo, los representantes de las partes interesadas pueden trabajar juntos para articular el “qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué” de cada iniciativa de colaboración. Para los puntos de posible conflicto deben utilizar los principios de la negociación, como disuadir a las partes de empeñarse en su posicionamiento y, en su lugar, alentarlas a articular los intereses subyacentes para que puedan encontrar un terreno común con mayor eficiencia. Asimismo, pueden explorar múltiples opciones e instar a que las partes no las rechacen si no sugieren alternativas. Estas negociaciones pueden mejorar si se recurre a facilitadores que gestionen el proceso para que los representantes de las partes interesadas se concentren en lo esencial. Desde luego, algunas partes interesadas (por ejemplo, las futuras generaciones) carecerán de representación, por lo que los facilitadores pueden recordarles a los representantes que también deben tener en cuenta sus intereses.

Por último, la fase de ajustar comienza cuando los participantes revelan y resuelven sus disputas, aprecian y celebran sus éxitos, y revisan el panorama de las partes interesadas, la visión compartida, las propuestas de valor, los KPI y los estatutos. Marcia McNutt, geofísica y presidenta de la National Academy of Sciences (Academia Nacional de Ciencias), ha denominado esta fase como

## Ciclo de los Consorcios Mínimos Viables

Las tres fases fundamentales de los CMV: alinear, actuar y ajustar pueden atravesar múltiples ciclos en los cuales intervienen varios actores y etapas.



“autocorrección hecha a propósito”.<sup>9</sup> Otros la han llamado “diseñar para rediseñar”. La fase de ajustar no debe ser una declaración de victoria, sino más bien una evaluación seria de lo que se ha logrado y una mirada al futuro sobre los cambios necesarios para obtener nuevos logros.

## La importancia de los datos abiertos

Para ilustrar el concepto de los CMV, nos centramos en las infraestructuras de datos y computación, las cuales son esenciales para abordar muchos retos sociales. Además, el creciente movimiento de la ciencia abierta apoya el intercambio abierto de datos de investigación en diversas áreas de las ciencias, la ingeniería, las ciencias sociales, las humanidades y otros campos de conocimiento, dentro de los límites apropiados para proteger la privacidad, la información de dominio privado, la seguridad nacional y otros efectos adversos, como aquellos que afectan al medio ambiente. Una mayor apertura de los datos de investigación y mayor colaboración en el intercambio de datos promueven la reproducibilidad en la ciencia, aceleran los descubrimientos y pueden ayudar a lograr un mayor impacto social.

Los nuevos consorcios que se dedican al intercambio de datos de investigación y ciberinfraestructura se están desarrollando a un ritmo acelerado. Identificamos 24 consorcios que surgieron

en los 50 años transcurridos entre 1950 y 1999 para mejorar el intercambio abierto de datos en la ciencia, la ciberinfraestructura y asuntos relacionados; en los 20 años transcurridos entre 2000 y 2020 se crearon 97 consorcios de este tipo, lo que indica que se multiplicaron por diez. Varios de estos consorcios comenzaron con elementos del enfoque de los CMV y desarrollaron estructuras a largo plazo o plataformas digitales sólidas. Otros se disolvieron.

Elegimos cuatro estudios de caso para ilustrar diferentes aspectos del modelo de los CMV. El primero, el Minority Serving - Cyberinfrastructure Consortium (Consortio de Servicio a las Minorías - Ciberinfraestructura, MS-CC por sus siglas en inglés) es muy parecido a nuestro modelo. Después, EarthCube (EC) ilustra los ajustes liminares con una arquitectura que los hace posible. En contraste, el National Data Service (NDS) no logró la estructura y la alineación mínimas que necesitaba para ser viable. El cuarto, Biomarkers Consortium (BC), demostró que la arquitectura mínima viable era una organización extensa con un presupuesto y personal considerables, los cuales eran necesarios para operar en un contexto normativo. (Véase “Estudios de caso de cuatro consorcios” en la página 44.) A continuación, analizamos el reto social que motivó la creación de estos consorcios, explicamos qué distingue a cada uno y demostramos cómo siguieron el marco de alinear, actuar y ajustar.

## Estudios de caso de cuatro consorcios

Estos cuatro CMV iniciaron operaciones con distintos márgenes de tiempo, organizaciones de apoyo centralizado y recursos

CONSORCIOS	RETO MOTIVADOR	AÑO DE FUNDACIÓN	TIEMPO PARA ALINEARSE ANTES DE LA INAUGURACIÓN OFICIAL	RECURSOS DE APOYO CENTRALIZADO AL MOMENTO DE LA INAUGURACIÓN OFICIAL	RECURSOS DE APOYO CENTRALIZADO EN 2021
<b>Minority Serving – Cyberinfrastructure Consortium (Consortio de Servicio a las Minorías – Ciberinfraestructura, MS-CC por sus siglas en inglés)</b>	Ampliar las capacidades informáticas y de datos para instituciones marginadas	2018	6 meses	Líderes voluntarios y contribución de recursos	La propuesta del subsidio financiado suma 1.5 millones de dólares anuales para el personal, la planeación y el despacho de apoyo centralizado.
<b>EarthCube (EC)</b>	Construir ciberinfraestructura para entender la Tierra como un sistema	2011	1 año	Líderes voluntarios y financiamiento para proyectos individuales	Alrededor de 1.8 millones de dólares anuales para el personal y despacho de apoyo centralizado, aunados a 5-10 millones de dólares para el financiamiento de proyectos.
<b>National Data Services (Servicio Nacional de Datos, NDS por sus siglas en inglés)</b>	Habilitar servicios de datos de investigación a nivel nacional	2014	6 meses	Líderes voluntarios y contribución de personal y recursos	Líderes voluntarios, contribución de personal y recursos, y trabajo financiado en ciencias para algunos casos específicos
<b>Biomarkers Consortium (Consortio de Biomarcadores, BC por sus siglas en inglés)</b>	Fomentar la medicina personalizada de precisión	2006	2 años	Contribución de líderes, personal y recursos para un despacho de apoyo centralizado	Alrededor de 1.2 millones de dólares anuales para el personal y despacho de apoyo centralizado, con más de 100 millones de dólares en financiamiento para proyectos de I+D.

## Minority Serving - Cyberinfrastructure Consortium (Consortio de Servicio a las Minorías – Ciberinfraestructura, MS-CC por sus siglas en inglés)

Nuestro primer estudio de caso, MS-CC, ilustra cómo un consorcio puede comenzar con una estructura inicial mínima viable antes de expandirse para proporcionar una estructura más amplia, necesaria para y simultánea al crecimiento de la iniciativa. MS-CC hace frente a las brechas digitales que limitan las oportunidades de enseñanza e investigación para docentes, estudiantes y personal de las instituciones históricas de educación superior para personas de raza negra en Estados Unidos (HBCU por sus siglas en inglés), las instituciones dedicadas al servicio de la comunidad hispana (HSI por sus siglas en inglés), las instituciones de educación superior tribales (TCU por sus siglas en inglés) y otras instituciones que prestan servicios a minorías (MSI por sus siglas en inglés). (Nótese que MSI no se refiere a una categoría general, sino a una clasificación que engloba a las instituciones que no pertenecen a las categorías establecidas). Todas estas instituciones de educación superior están limitadas en sus capacidades individuales para desarrollar la ciberinfraestructura que necesitan para prosperar.

El Established Program to Stimulate Competitive Research (Programa Establecido para Estimular la Investigación Competitiva, EPSCoR por sus siglas en inglés) de la National Science Foundation (Fundación Nacional de Ciencias, NSF por sus siglas en inglés), la cual destina fondos a los estados que la misma NSF ha designado como marginados, ayudó a sentar las bases del MS-CC a partir de más de una década de inversiones en ciberinfraestructura, entre las que se encuentran un millón de dólares que la NSF otorgó a EDUCAUSE en 2002 para la creación de redes avanzadas para las HBCU, TCU y otras MSI, así como otro millón de dólares que donó en 2006 para apoyar la formación de una coalición de expertos en ciberinfraestructura dentro de instituciones de educación superior que atienden a grupos minoritarios. A pesar de que la mayoría de los primeros premios de la NSF ampliaron las cibercapacidades de varios campus y expertos individuales, no dieron lugar a un consorcio que trabajara de manera continuada.

Más adelante, en 2015, la NSF concedió a la Universidad Clemson el financiamiento para desarrollar la cibercapacidad de las HBCU, incluyendo a la Universidad Estatal Jackson, la Universidad Estatal de Carolina del Sur, la Universidad Claflin y la Universidad Estatal Morgan. En el taller inicial de 2018 celebrado en el marco de este subsidio solo participaron las HBCU, aunque la visión original contemplaba a las HBCU, HSI, TCU y otras MSI. La membresía activa del MS-CC estaba conformada en su mayoría por directores de informática universitarios, expertos en ciberinfraestructura y profesores de ciencias computacionales.

El grupo pudo alinearse en seis meses, sobre todo gracias a que el levantamiento de una encuesta realizada por las partes interesadas reveló que estas tenían las mismas prioridades: desarrollar planes de ciberinfraestructura en el campus, garantizar la ciberseguridad y fomentar la trayectoria profesional de los expertos en ciberinfraestructura. Además, mostró que los docentes y el personal estaban dispuestos a colaborar en estas cuestiones con todas las

facultades y universidades, lo cual históricamente no había ocurrido en las HBCU. Estos datos motivaron al grupo a elaborar de inmediato un acta constitutiva y una declaración de visión compartida en la que se hacía hincapié en que el aumento de la capacidad de la infraestructura les permitiría avanzar en la investigación sobre temas de gran importancia para las partes interesadas.

Ese mismo subsidio de la NSF le permitió a cuatro HBCU presentar propuestas a la NSF para ciberinfraestructura, tres de las cuales obtuvieron financiamiento: la Universidad Estatal Jackson, la Universidad Estatal de Carolina del Sur y la Universidad Claflin. Si bien estos subsidios fueron útiles para estas instituciones, querían tener un mayor impacto. Para ello, el grupo entabló una nueva ronda de conversaciones (fase de ajustar) y colaboró con Internet2, un consorcio sin fines de lucro creado por universidades líderes en investigación para promover servicios con base en los cimientos de los predecesores universitarios del Internet. Ambas partes mantuvieron una serie de intensas conversaciones en las que las HBCU pusieron a prueba el compromiso de Internet2 con la diversidad, la equidad y la inclusión. Este proceso de alineación culminó con una presentación de las HBCU al consejo de administración de Internet2, que afianzó el objetivo de Internet2 de ampliar su enfoque para incluir a las HBCU, HSI, TCU y otras MSI. En otoño de 2021, por primera vez, las HBCU tuvieron representación en el consejo de administración de Internet2.

En 2020, la NSF apoyó a las TCU a realizar su propia encuesta de mapeo de partes interesadas. Este paso ayudó a desarrollar los programas educativos de las TCU dedicados a la ciencia de datos y asuntos relacionados. Mientras tanto, Internet2 financió una segunda encuesta de mapeo de partes interesadas de las HBCU y HSI, casi con las mismas preguntas de la primera. WayMark Analytics, proveedor de la encuesta en ambos casos, combinó los datos y permitió una serie de reuniones informativas por parte de los líderes del MS-CC para los presidentes y rectores de las universidades, docentes investigadores y otras partes interesadas fundamentales. Esto dio lugar a una nueva ronda de alineación. En parte gracias a los datos de la encuesta y la información de las sesiones informativas, la NSF financió una propuesta de subsidio para poner en marcha una red de colaboración en investigación para minorías. MS-CC también ha comenzado a trabajar con una serie de agencias gubernamentales y organizaciones de financiamiento privadas para llevar la conectividad de banda ancha e informática de alto rendimiento a estos centros universitarios y universidades, así como a las comunidades vecinas.

El acta constitutiva de MS-CC rara vez se consultó o utilizó. Se había adaptado a partir de un acta muy legalista de otro consorcio. En otro proceso de ajustar, en 2021 el grupo redactó un estatuto más informal que facilita la participación de todas las universidades y colegios dedicadas al servicio de las minorías. El acta también esclarece las funciones de los afiliados en instituciones de educación superior predominantemente blancas, organizaciones sin fines de lucro y de tipo comercial.

MS-CC empezó sin personal ni organización central. Sus miembros procedían de las HBCU y TCU. El impacto del MS-CC

aún es incipiente, pero se refleja en el aumento de las capacidades informáticas y de datos de varias HBCU, el compromiso de una mayor inclusión por parte de Internet2 y las perspectivas de grandes inversiones para reducir la brecha digital en cientos de colegios y universidades. MS-CC ahora proyecta que los datos de investigación y la informática permitirán a los estudiantes, docentes y personal de las TCU, HSI y otras MSI ampliar el conocimiento de los asuntos que son importantes para ellas.

En la fase actual de trabajo, Internet2 actuará como agente fiduciario y MS-CC asumirá cada vez más la responsabilidad de las operaciones de la organización, con el propósito de convertirse en su propia organización sin fines de lucro. Internet2 ya ha desempeñado esta función con un consorcio sin fines de lucro llamado The Quilt, el cual brinda servicios de conexión de redes regionales a centros de investigación.

### EarthCube (EC)

El siguiente estudio de caso, EarthCube (EC), es un ejemplo de un consorcio que al principio contaba con un grupo limitado de varios cientos de investigadores. Más adelante, la colaboración se amplió y desarrolló una estructura de gobernanza extensa que, en algunos aspectos, era poco manejable. Al final, la iniciativa se adaptó a una estructura de gobernanza más pequeña y flexible.

La NSF puso en marcha EarthCube en 2011 con el fin de comprender mejor al planeta como un sistema en el contexto del cambio climático global, condiciones meteorológicas adversas, escasez de recursos y otros retos que amenazan la existencia humana. El proyecto quería reunir a geocientistas con investigadores y constructores de ciberinfraestructuras. EarthCube comenzó como un programa de financiamiento, no como un consorcio. De manera importante, la NSF inició EarthCube como una convocatoria abierta que permitía realizar modificaciones. De este modo, la NSF señaló un compromiso a largo plazo y un enfoque liminar en el que se podían hacer ajustes.

La fase inicial de alinear de EC consistió en dos reuniones de diseño, en cada una de las cuales hubo alrededor de 200 científicos de datos e informática con gran experiencia en geociencias. Asistieron unos cuantos geocientistas, aparte de los expertos en datos e infraestructura informática. Varios participantes alegaron que la NSF podría extender la misión de EarthCube si tan solo financiara los proyectos en los que ya estaban trabajando. Sin embargo, una encuesta realizada a las partes interesadas reveló que los usuarios finales de las ciberinfraestructuras no estaban de acuerdo con el supuesto subyacente de compartir abiertamente los datos geocientíficos. Algunos eran bastante partidarios, otros se oponían de manera enérgica. La NSF se dio cuenta de que si EarthCube solo fuera un programa de financiamiento de proyectos de ciberinfraestructura ya existentes, construiría una infraestructura que al final pocos científicos usarían. Era evidente que había que hacer un ajuste.<sup>10</sup>

La NSF puso en pausa el financiamiento de ciberinfraestructura y solicitó propuestas de diversos campos y disciplinas para realizar talleres centrados en el intercambio de datos. A lo largo de un año

y medio se llevaron a cabo veintisiete talleres en distintos ámbitos (como la geocronología, geología sedimentaria o modelización atmosférica, por mencionar algunos). En cada taller se pronunció un discurso de apertura por parte de los representantes de la NSF, se realizó una presentación de los datos de la encuesta a las partes interesadas en el campo o la disciplina correspondiente (la cual se comparaba con las opiniones generales), y se abrió un debate en el que los participantes identificaban las implicaciones para su campo o disciplina. Las opiniones más discordantes expresadas por los participantes demostraron la necesidad de trabajar en la alineación interna. Por ejemplo, un participante en un taller comentó: “Podrán arrebatarme mis muestras hasta que me muera”.

En medio de la mayor conciencia sobre su misión, EarthCube inició un proceso de constitución en 2013, a partir del cual el grupo eligió un consejo de liderazgo formado por científicos y expertos en ciberinfraestructura para un periodo de prueba. EC implementó el modelo de impacto colectivo para desarrollar una compleja organización de apoyo centralizado con un equipo científico, un comité de tecnología y arquitectura, un comité de vinculación y un comité de nominaciones. Todos ellos formaban parte de la estructura de gobernanza, que recibía apoyo de una oficina informal de EarthCube creada bajo la dirección de Lee Allison en el Servicio Geológico de Arizona. Durante este período de “gobernanza de prueba”, EarthCube recibió un apoyo económico de 3.6 millones de dólares para las funciones básicas en los años fiscales 2013 y 2014 (ICER-1340233).

Tras este periodo, el grupo descubrió que su estructura de gobernanza era demasiado compleja, por lo que redujo el número de comités. Algunas tareas, como la de asociarse con otras organizaciones, aún debían ser realizadas por la organización de apoyo centralizado. Además, el grupo descubrió que varias docenas de proyectos de investigación financiados por la NSF (los cuales habían sido posibles gracias a una sucesión de enmiendas a la solicitud original) funcionaban en su mayoría de forma independiente, con menor colaboración de la deseada. Este problema se ilustró de forma incisiva en una reunión de investigadores principales (IP) de los proyectos financiados en 2015, en la que se invitó a que los participantes colocaran notas adhesivas que indicaran la interdependencia en rotafolios que representaban todos los proyectos. Se colocaron docenas de notas adhesivas. En lugar de celebrar las numerosas conexiones, los IP protestaron porque sus subsidios no incluían suficiente dinero para ayudar a los proyectos de los demás. Como resultado, el grupo creó un Consejo de Proyectos Financiados para fomentar la interoperabilidad entre los productos de EarthCube. Luego, la NSF publicó normas y especificaciones recomendadas para la colaboración entre los proyectos de EarthCube<sup>11</sup> en sus convocatorias anuales.

La fase de gobernanza de prueba duró tres años y se convirtió en la primera oficina oficial de EarthCube, respaldada por un subsidio de tres años a la University Corporation for Atmospheric Research (Corporación Universitaria para la Investigación Atmosférica, UCAR por sus siglas en inglés)/UNIDATA en Colorado. Al cabo de tres años, la oficina entró en un proceso de licitación (lo que la NSF denomina “recompetencia”). En la actualidad, la tercera iteración

de una oficina oficial de EarthCube se encuentra en el Centro de Supercomputación de San Diego (SDSC por sus siglas en inglés) y ha conseguido 5.6 millones de dólares de financiamiento para tres años. Esta oficina se centra en las herramientas de aplicación de software y en la interoperabilidad entre proyectos, y ha trabajado con los líderes de la comunidad para reajustar la gobernanza y adoptar un enfoque de CMV.

El enfoque de CE, dirigido por la comunidad, contrasta con otros esfuerzos de la NSF para construir grandes ciberinfraestructuras, en los que los objetivos y especificaciones del proyecto están predefinidos y los desarrolladores de la infraestructura se eligen al principio del proceso mediante propuestas competitivas. El enfoque de convocatoria abierta de CE y los ajustes en el despacho han logrado tanto continuidad como flexibilidad. Los ciclos liminares de alinear, actuar y ajustar se han convertido ahora en parte del proceso de concesión de subsidios para las geociencias.

EarthCube también ha aclarado cada vez más el papel de la organización de apoyo centralizado para que se dedique a la coordinación e integración. Ha creado docenas de herramientas y métodos de investigación para compartir y reutilizar datos y ha iniciado relaciones que permiten dar respuestas rápidas a los desafíos en la geociencia.<sup>23</sup> Por ejemplo, los asociados de EarthCube están combinando datos de múltiples fuentes para comprender mejor la dinámica de los fenómenos meteorológicos graves y las implicaciones del calentamiento global a largo plazo.

Una iniciativa independiente, el Council of Data Facilities (CDF), formada bajo la supervisión de EarthCube, es ahora su propio consorcio. CDF trabaja con las revistas científicas más reconocidas, como *Science* y *Nature*, para facilitar la conservación, almacenamiento y difusión de datos, modelos y programas informáticos de geociencia relacionados con los artículos académicos. Esta etapa demuestra un nuevo ajuste liminar en el que un consorcio, EarthCube, permitió la formación de otro, CDF.

### National Data Service (Servicio Nacional de Datos, NDS por sus siglas en inglés)

El siguiente estudio de caso, el National Data Service (Servicio Nacional de Datos, NDS por sus siglas en inglés), ejemplifica una colaboración que no pudo consolidar una estructura mínima viable. NDS se puso en marcha en 2014 para proporcionar “servicios federativos, interoperables e integrados a nivel nacional” para el uso de “macrodatos” en las fronteras de la ciencia. Los líderes de las instalaciones de computación de alto rendimiento vieron que la demanda de macrodatos en la comunidad científica se estaba expandiendo con rapidez. Pese a que se inspiró en el Servicio Nacional de Datos australiano, NDS no alcanzó este objetivo y dejó de operar como el consorcio que había imaginado en un principio.

NDS comenzó con una visión audaz de ofrecer un conjunto de servicios que abarcara diversos campos y disciplinas, y que ayudaría a integrar las necesidades de datos a nivel nacional. En el primer año, NDS redactó un acta constitutiva y puso en marcha un comité directivo. Los miembros del consorcio se pusieron de acuerdo para contribuir con el tiempo de trabajo del personal,

almacenamiento de datos y otros recursos. El acta adoptó el léxico de los CMV, pues afirmaba que “el grado de especificación variará en todos los elementos que componen el NDS de manera que solo se especifique la estructura crítica mínima, ni más ni menos”. Pero ni siquiera la intención clara de emplear un enfoque mínimo fue suficiente para superar lo que surgió como una falta de visión compartida con una parte interesada fundamental. Se llevaron a cabo reuniones dos o tres veces al año, cada una con un anfitrión y un programa de trabajo. Por ejemplo, en la agenda de la reunión de octubre de 2014, organizada por el National Institute of Standards and Technology (Instituto Nacional de Estándares y Tecnología, NIST por sus siglas en inglés), había puntos como codificar una visión compartida del éxito, presentar informes sobre proyectos piloto, alinear la arquitectura tecnológica, identificar proyectos financiables y aumentar la alineación con iniciativas paralelas.

En marzo de 2015, una organización interesada fundadora, el National Center for Supercomputing Applications (Centro Nacional de Aplicaciones de Supercomputación, NCSA por sus siglas en inglés) de la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign, financió una sede para NDS durante dos años. Este compromiso no alcanzó las necesidades para una organización que presta servicios a nivel nacional. NDS esperaba poder encontrar otros fondos. Por desgracia, su fundador y patrocinador asumió un importante cargo académico y no pudo destinarle la misma atención a NDS. Entonces, NDS se dirigió a la NSF en busca de financiamiento, pero no lo consiguió, por lo que, al cabo de dos años, el trabajo de la sede pasó de ser el de una organización de apoyo centralizado que impulsaba el trabajo de los comités a un apoyo más limitado a ser el de un comité ejecutivo centrado en la sostenibilidad. NDS dejó de organizar sus talleres y se dedicó únicamente al desarrollo de software y a presentar en reuniones acordadas.

Varios de los cofundadores de NDS habían sido responsables de programas en la NSF. Casi todos tenían una amplia experiencia como investigadores principales en grandes proyectos de investigación. Aun así, NSF fue renuente a utilizar el nombre del National Data Service y la visión de NDS de servicios a nivel nacional. Para lograr este objetivo, NDS necesitaba estar más alineado con la NSF. También podría haber planteado una visión menos ambiciosa, que estuviera más acorde con la alineación que tenía. Al final, NDS no consolidó una estructura viable y el consorcio se redujo de manera significativa. NDS hizo acuerdos con otros dos consorcios, Research Data Alliance (Alianza de Investigación de Datos, RDA por sus siglas en inglés) y Earth Science Information Partners (Socios para la Información sobre las Ciencias de la Tierra, ESIP por sus siglas en inglés), para albergar ciertas iniciativas de NDS de forma permanente. Algunos trabajos continúan bajo el estandarte de NDS Labs, un entorno de desarrollo y prueba de software, y NDS Share, un facilitador de innovaciones para campos y disciplinas. Ambos tienen su sede en NCSA y SDSC.

La declaración de intenciones de NDS en 2021 deja de lado los “servicios a nivel nacional”, y hace hincapié en el potencial transformador de los datos digitales procedentes de “experimentos, instrumentos, observaciones, sensores o encuestas” en “todos los

campos de la ciencia”. El sitio web de NDS afirma que funciona como un consorcio que reúne a editores, universidades, ciberinfraestructuras nacionales, socios internacionales, comunidades y socios industriales. No obstante, en la actualidad NDS no organiza reuniones para los miembros, talleres u otras actividades del consorcio. Los ajustes del consorcio han reducido las operaciones y cambiaron el enfoque. NDS ahora busca prestar servicios a los investigadores experimentados y expertos en ciberinfraestructura al poner a su disposición las innovaciones desarrolladas durante sus primeros años mediante canales de código abierto, con un apoyo adicional específico para estas innovaciones.

### Biomarkers Consortium (BC)

El último estudio de caso, el Biomarkers Consortium (Consortio de Biomarcadores, BC por sus siglas en inglés) de la Foundation for National Institutes of Health (Fundación para los Institutos Nacionales de la Salud, FNIH por sus siglas en inglés), es un ejemplo de colaboración entre múltiples partes interesadas en el que el consorcio mínimo viable requería una organización de apoyo centralizado al momento de su inauguración. Fundado en 2006, BC es una asociación de investigación biomédica público-privada gestionada por la FNIH, dedicada a promover la medicina personalizada de precisión para transformar el diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades humanas.<sup>13</sup> En concreto, sus estudios se centran en los marcadores biológicos (biomarcadores), características definidas que se miden e indican procesos biológicos normales, procesos patógenos o respuestas a una exposición o intervención, incluidas las intervenciones terapéuticas. Son fundamentales para el desarrollo de fármacos y la evaluación de enfermedades.<sup>14</sup>

BC es en esencia una operación a nivel industrial para la investigación y desarrollo compartidos. Tras los resultados fallidos de varios esfuerzos independientes de I+D sobre una molécula específica, los miembros de BC crearon el consorcio como un “espacio precompetitivo” en el que podían compartir recursos e información.<sup>15</sup> En otras palabras, BC ejemplifica un caso en el que las partes interesadas pueden lograr en conjunto lo que no pueden hacer por separado.<sup>16</sup>

La fase de alineación duró más de dos años, ya que los socios de la industria establecieron normas básicas para evitar infringir las disposiciones antimonopolio. Tuvieron que acordar protocolos para la toma de asistencia y notas en todas las reuniones y para evitar hablar de precios. Los organismos públicos tenían que asegurarse de que todas las actividades cumplieran los requisitos legislativos. BC permitió que la Food and Drug Administration (Administración de Alimentos y Medicamentos, FDA por sus siglas en inglés) y empresas farmacéuticas participaran en los nuevos desarrollos científicos de manera que pudieran informar a todas las partes durante las fases posteriores de aprobación reglamentaria: un paso clave tanto para los reguladores como para los regulados.

La arquitectura de liderazgo de BC se ha mantenido en gran medida como se estableció desde el principio, con un comité ejecutivo y cuatro comités directivos (Cáncer, Inflamación e

Inmunidad, Trastornos Metabólicos y Neurociencia), cada uno de los cuales cuenta con más de 40 miembros de la industria, de laboratorios gubernamentales, académicos y de grupos de defensa de pacientes. Los comités directivos supervisan múltiples proyectos. Entre las partes interesadas fundadoras de BC se encuentran una asociación industrial, empresas farmacéuticas, la FDA y los Institutos Nacionales de la Salud (NIH). Aunque todos pueden vetar cualquier proyecto, nunca se ha invocado formalmente el veto.

Otras partes interesadas importantes fueron los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid (CMS por sus siglas en inglés), una asociación de la industria biotecnológica (BIO), investigadores universitarios y organizaciones de defensa del paciente. El ajuste continuo ha aumentado la participación de otras partes interesadas a lo largo del tiempo. Esta participación más amplia presenta desafíos para el programa compartido. Por ejemplo, la información de investigación puede ser precompetitiva para las empresas farmacéuticas y competitiva para muchas empresas de biotecnología. Como resultado, cada proyecto requiere que se alineen las partes interesadas (sin importar si forman parte o no de cualquier proyecto) antes de continuar el ciclo alinear-actuar-ajustar.

BC ha tenido efecto en todas las facetas del desarrollo de biomarcadores, desde la definición temprana de enfermedades hasta la autorización de la FDA en las últimas fases. Los proyectos de BC han contribuido a la mejora de 6 documentos de orientación de la FDA y al avance de 14 terapias en el proceso de aprobación de la FDA. BC ha sido fundamental para acelerar el progreso de un innovador diseño de un ensayo adaptativo para el cáncer; validar nuevas herramientas de imagen para su uso en el tratamiento del cáncer, las enfermedades autoinmunes y el Alzheimer; y establecer un marco probatorio para la autorización de biomarcadores.

### Dinámica en los cuatro casos

Si bien los cuatro casos son distintos, ilustran los cambios en al menos dos dimensiones que son importantes para los líderes y miembros de los consorcios de múltiples partes interesadas. En primer lugar, dos de los cuatro casos incorporaron más estructura y jerarquías, mientras que uno (NDS) tuvo menos y otro (BC) no cambió de manera significativa. Para los líderes y miembros de los consorcios, la cantidad de estructura y jerarquía depende de una decisión de diseño informada<sup>17</sup> que puede cambiar con el tiempo y lo hará. En segundo lugar, dos de los casos incrementaron la diversidad y complejidad de partes interesadas y de intereses, uno (NDS) tuvo menos y otro (EarthCube) no cambió en este aspecto. Para los líderes y miembros de los consorcios, el número y los tipos de partes interesadas que se unan también representan una elección estratégica en el momento del lanzamiento que puede cambiar con el tiempo y lo hará.

Las dos dimensiones demuestran puntos importantes sobre las fases de alinear y ajustar del modelo de los CMV. En la fase de alinear, se elige cuánta estructura y jerarquía se necesita. El “mínimo viable” osciló entre muy bajo y muy alto en los cuatro

casos ilustrativos. Del mismo modo, como consorcios de múltiples partes interesadas, los cuatro casos empezaron con un rango de baja a alta diversidad y complejidad de tipos de partes interesadas. Los cambios a lo largo del tiempo se dieron en diversas trayectorias. Todos ellos fueron ajustes liminares e ilustran que no todos los consorcios de múltiples partes interesadas seguirán el modelo básico de madurez que siempre las orienta a convertirse en organizaciones formales y estables. La proporción de apoyo centralizado y la naturaleza de la visión compartida serán diferentes al principio y evolucionarán de distintas maneras.

### ¿Qué significa “mínimo”?

Incluso las colaboraciones destinadas a abordar nuestros grandes problemas sociales no tienen por qué empezar con estructuras ambiciosas. Pocos planes de gran alcance sobreviven al contacto con la realidad. La posibilidad de que se presenten desajustes prematuros es aún mayor en el mundo interconectado de hoy. Hacer frente a las sorpresas requiere agilidad y liminalidad, y ambas son parte del enfoque de los CMV. Los CMV permiten una activación más rápida a la hora de abordar los retos de la sociedad, seguida de un aprendizaje y ajuste periódicos. Además, le ofrece una herramienta ligera y con capacidad de respuesta a los financiadores, agentes de cambio y autoridades que formulan políticas. Complementan las instituciones existentes y a menudo son puestas en marcha por los innovadores de esas instituciones. En lugar de intentar prever y preparar todas las contingencias desde el principio, se espera que las colaboraciones se adapten. Los CVM brindan una estructura ágil que permite la adaptación.

Definir el “mínimo” es un reto en todos los casos. Los estudios de caso que hemos revisado sugieren que el mínimo varía de manera considerable, y que los procesos de alineación de las partes interesadas indican qué es y qué no es lo mínimo viable. Con los CMV, los profesionales y responsables políticos pueden tomar decisiones de diseño informadas a la hora de poner en marcha, mantener o disolver consorcios. En última instancia, los CMV ayudan a las diversas partes interesadas que se enfrentan a los retos de la sociedad a lograr juntos lo que no pueden lograr por separado. ■

### Notas

- 1 Nuestros artículos han sido publicados en *Science*, *Nature*, *Data Science Journal*, *Negotiation Journal* y otras publicaciones.
- 2 Los miembros de Stakeholder Alignment Collaborative han participado en una investigación financiada por la NSF que ha apoyado más de una docena de encuestas de mapeo de las partes interesadas y extensas entrevistas a las mismas. También hemos ayudado a poner en marcha o mantener dos docenas de consorcios relacionados con datos de investigación e informática.
- 3 Bjorn Thomassen, “The Uses and Meaning of Liminality” (Los usos y significados de la liminalidad), *International Political Anthropology*, vol. 2, no. 1, 2009.
- 4 “Producto mínimo viable” es un término acuñado en 2001 por el director general de SyncDev, Frank Robinson, para sustituir el concepto de “conjunto mínimo de características”. Véase Steven Blank, “Why the Lean Start-Up Changes Everything” (Por qué “Lean Start-Up” lo cambia todo), *Harvard Business Review*, vol. 91, no. 5, 2013.
- 5 Joel Cutcher-Gershenfeld, entrevista con Eric Trist, 1981.
- 6 John Kania y Mark Kramer, “Collective Impact” (Impacto colectivo), *Stanford Social Innovation Review*, invierno 2011.
- 7 Joel Cutcher-Gershenfeld, Betty Barrett y Chris Lawson, “Building the Internal Organization to Support Lateral Alignment: A Case Study of the Office of Environment and Energy, Federal Aviation Administration” (Construir una organización interna para apoyar la alineación lateral: Un estudio de caso de la Oficina de Medio Ambiente y Energía, Administración Federal de Aviación), Cambridge, Mass.: MIT Project on Lateral Alignment in Complex Systems, 2005.
- 8 Earll Murman et al., *Lean Enterprise Value: Insights from MIT’s Lean Aerospace Initiative* (El valor de una “empresa lean”: Reflexiones de Lean Aerospace Initiative del MIT), Nueva York: Palgrave Macmillan, 2002.
- 9 Marsha McNutt, “Self-Correction by Design” (Autocorrección hecha a propósito), *Harvard Data Science Review*, vol. 2, no. 4, 2020.
- 10 Joel Cutcher-Gershenfeld et al., “Build It, but Will They Come? A Geoscience Cyberinfrastructure Baseline Analysis” (Constrúyalo, ¿pero lo usarán? Un análisis de referencia sobre la ciberinfraestructura en la geociencia), *Data Science Journal*, vol. 15, 2016.
- 11 Ken Rubin et al., “Recommended Standards and Specifications for EarthCube Projects” (Normas y especificaciones recomendadas para los proyectos desarrollados por EarthCube), en *EarthCube Organization Materials*, UC San Diego Library Digital Collections, 7 de mayo de 2020.
- 12 *Ibid.*
- 13 Joseph P. Menetski et al., “The FNIH Biomarkers Consortium Embraces the BEST” (Biomarkers Consortium de la FNIH adopta las herramientas BEST), *Nature Reviews Drug Discovery*, vol. 18, no. 8, 2019.
- 14 Barbara Mittleman, Garry Neil y Joel Cutcher-Gershenfeld, “Precompetitive Consortia in Biomedicine—How Are We Doing?” (Consortios precompetitivos en biomedicina, ¿cómo vamos?). *Nature Biotechnology*, vol. 31, no. 11, 2013.
- 15 Eric Knight, Joel Cutcher-Gershenfeld y Barbara Mittleman, “The Art of Managing Complex Collaborations” (El arte de gestionar colaboraciones complejas), *MIT Sloan Management Review*, vol. 57, no. 1, 2015.
- 16 Mittleman et al. “The Role of Consortia” (El papel de los consorcios), 2013.
- 17 Las decisiones informadas operaron a corto y largo plazo a partir de un “continuo de urgencias”. Véase Paul Arthur Berkman et al., “The Arctic Science Agreement Propels Science Diplomacy” (El Acuerdo Científico del Ártico impulsa la diplomacia científica), *Science*, vol. 358, no. 6363, 2017.
- 18 Los apoyos económicos de la NSF para esta investigación cubrieron los siguientes aspectos: visualización de la alineación de las partes interesadas (VOSS EAGER 0956472); intercambio de datos en las geociencias (OCI RAPID 1229928); transformación en las ciencias sociales, geociencias y ciberinfraestructura (GEO-SciSIP-STS-OCI-INSPIRE 1249607); diseño y funcionamiento de centros de investigación (OAC 1059153); consecuencias organizativas e institucionales de los proyectos de investigación de amplio alcance (OCI 1256163); apoyo técnico a las asociaciones público-privadas (I-CORPS 1313562); lanzamiento y mantenimiento de grandes centros de datos (OAC 1916481); ciberinfraestructura para National Ecological Observatory Network (Red Nacional de Observatorios Ecológicos) (DBI 1636461); sede de EarthCube (GEO-1928208); estrategias de colaboración para proyectos de gran magnitud en ciencia e ingeniería (CISE 1939224); Campus Research Computing Consortium (Consortio de Computación para la Investigación en el Campus) (OAC 1620695); Pan-Artic Options (NSF-ICER 2103490); y la ciberinfraestructura en los colegios universitarios y universidades históricamente afroestadounidenses, las instituciones de educación superior tribales, las instituciones dedicadas al servicio de la comunidad hispana y otras instituciones que prestan servicios a minorías (OAC 2137123).

# Diseñar un modelo circular de negocios para tu empresa

Nancy M. P. Bocken y Thijs H. J. Geradts

Traducido por Laura Morales

Ilustración de Mengxin Li

*Los modelos circulares de negocios ayudan a las corporaciones a lograr un mayor desempeño ambiental y financiero.*

**L**os últimos ocho años han sido los más calientes que se han tenido registrados, y los efectos generalizados del cambio climático en la humanidad se han vuelto notoriamente evidentes. Confrontados con crecientes enfermedades infecciosas, sequías e inundaciones en el contexto del aumento de los niveles del mar, los países alrededor del mundo están poniendo en marcha planes para mitigar estos efectos dañinos. En 2019, la Comisión Europea introdujo el Pacto Verde Europeo, un plan de 1 billón de euros para alcanzar la neutralidad climática de Europa para 2050. Este paquete incluye un Plan de Acción de Economía Circular para volver más sustentables los procesos de producción industrial y manufactura, impulsar un consumo con conciencia ambiental, y reducir los desechos al reciclar y reusar recursos el mayor tiempo posible. En los Estados Unidos, la administración de Biden se reintegró al Acuerdo de París el año pasado, y ha comprometido a invertir 2 mil millones de dólares en infraestructura y energía sustentable.

Las empresas líderes también están estableciendo metas de sustentabilidad ambiciosas. La economía circular ha inspirado a las empresas a abordar los retos ambientales en respuesta al acelerado cambio climático. Apartándose de la economía lineal de “obtener-crear-desechar”, en la cual los materiales son extraídos para crear productos que son desechados después de un uso limitado, la economía circular presenta un nuevo modelo económico de producción y consumo donde se elimina el desperdicio, los materiales son reciclados y la naturaleza es regenerada. Para lograr esta transformación, los líderes empresariales se basan en cuatro estrategias de negocio circular: utilizar menos material por

**NANCY M. P. BOCKEN** es profesora de empresas sustentables en el Instituto de Sustentabilidad de Maastricht, Universidad de Maastricht, y miembro en el Instituto de Cambridge para el Liderazgo en Sustentabilidad. También fundó su propia empresa circular sustentable, Homie.

**THIJS H. J. GERADTS** es gerente de sustentabilidad en la región de Parkstad en Holanda. Anteriormente, fue profesor visitante en University of Cambridge Judge Business School (Universidad de Cambridge, Escuela de Negocios Judge) y en Harvard Kennedy School (Escuela Kennedy de Harvard).

producto (reducir los bucles), extender la vida del producto (desacelerar los bucles), reutilizar materiales (cerrar los bucles) y reactivar los recursos naturales utilizados en procesos de producción (regenerar los bucles).<sup>1</sup> Estas estrategias permiten que las empresas bajen costos, fortalezcan su reputación y estimulen un desarrollo de mercado y de nuevos productos.<sup>2</sup> Sin embargo, muchos han experimentado una infinidad de retos administrativos en su transición a un modelo circular de negocios.<sup>3</sup>

Aprovechando más de una década de nuestra experiencia investigando sobre innovación sustentable y de modelo circular de negocios, y con más de 200 entrevistas con gerentes de empresas líderes en sustentabilidad, nos hemos encontrado que las empresas que están en proceso de diseñar un modelo de negocios circular se enfrentan a preguntas acerca de conveniencia de mercado, factibilidad técnica y la viabilidad del negocio. La búsqueda e implementación de estrategias circulares son muchas veces obstaculizadas por las prácticas de negocios tradicionales, un reto característico en el trabajo de innovación social, tal como lo ha comentado el profesor de empresas sustentables Andrew Hoffman, de la Universidad de Michigan.<sup>4</sup> En este artículo, podemos observar cómo es que las empresas que adoptan estas cuatro estrategias se enfren-



tan a diferentes obstáculos, incluyendo si los clientes desean tales innovaciones, si las empresas pueden impulsarlas y si las innovaciones son rentables. Para guiar a las empresas en la adopción de un modelo circular de negocios, identificamos las implicaciones administrativas y las mejores prácticas para tal estrategia.

### Cuatro estrategias circulares

Las empresas tradicionalmente se han enfocado en implementar prácticas ambientales simples y de bajo costo, tales como reducir el uso de papel o utilizar sensores que automáticamente apagan las luces de las oficinas, lo que genera un ahorro de gastos directo. Estas innovaciones graduales son necesarias pero insuficientes para reducir significativamente la huella ambiental de las empresas. Los políticos y los activistas están presionando cada vez más a las empresas para implementar medidas más sustantivas (como sustituir materiales no sustentables con alternativas más ecológicas, evitar un consumo no sustentable de productos cotidianos, reciclar productos o regenerar el ambiente natural utilizado para materiales y recursos). Para hacer la transición a una economía circular, las empresas necesitan adoptar un enfoque más holístico que incluya las cuatro estrategias del modelo circular de negocios de reducir, desacelerar, cerrar y regenerar los bucles.

**Reducir los bucles** | Esta estrategia pretende volver los procesos de producción más eficientes al utilizar menos recursos. Por ejemplo, “Futuro Limpio”, la estrategia de la empresa multinacional de bienes de consumo Unilever, incluye el reducir y reemplazar los combustibles fósiles con recursos renovables para sus marcas de cuidado del hogar. El CO<sub>2</sub> se recupera de procesos de producción y es reutilizado, y los recursos fósiles no renovables son reemplazados con recursos naturales. Por ejemplo, la ceniza de sosa, un ingrediente de detergente en polvo, es creado utilizando una tecnología de captación de CO<sub>2</sub>. Unilever calcula que esta innovación puede ayudar para reducir su huella de carbono en casi un 20%.

Reducir los bucles también involucra volver más eficiente el diseño de producto a partir de nuevos procesos digitales y de manufactura. El productor de autos japoneses Toyota, por ejemplo, se asoció con la compañía estadounidense de ingeniería 3D Systems para utilizar tecnologías de manufactura aditiva y crear partes ligeras de manera más eficiente. Esta iniciativa se alinea con la estrategia de Toyota para eliminar todas las emisiones de carbono durante el ciclo de vida completo de un vehículo para el 2050. Hasta ahora, la empresa ha reducido sus emisiones en un 49 por ciento en comparación con su nivel de 1990. Los carros también pueden ser fabricados de manera más compacta y construidos para operar con energía de hidrógeno y así reducir aún más las emisiones. La empresa Riversimple de ecoautomóviles, con sede en el Reino Unido, desarrolló un vehículo eléctrico de pilas de combustible impulsadas por hidrógeno que pesa cerca de 1,300 libras. El auto ecológico puede viajar 200 millas con 1 kilo de hidrógeno (1/4 de libra), una distancia significativamente mayor que el Toyota Mirai, el cual viaja 113 millas por cada kilogramo de hidrógeno, pero pesa tres veces más.

**Desacelerar los bucles** | Esta estrategia está dirigida al consumo excesivo al extender la vida útil del producto. John Donahoe, el ex CEO de eBay, sostenía que los productos más ecológicos son

generalmente los que ya existen, en referencia al mercado global que eBay ha creado para productos usados, renovados, antiguos y nuevos. Las plataformas de comercio electrónico como eBay ofrecen un ejemplo de cómo desacelerar los bucles. Las empresas también pueden alentar a que los consumidores reusen los productos. El servicio de recompra y reventa de IKEA, la empresa sueca de muebles, está diseñado para incrementar la duración de uso de una pieza de mobiliario. El servicio ofrece vales de hasta un 50 por ciento del precio original por artículos que se encuentran en buenas condiciones.

Otros ejemplos incluyen modelos de negocios premium para productos y servicios de larga duración, incluyendo garantías ilimitadas, servicios de reparación y contratos de servicio. Los costos de productos duraderos y de alta calidad son más altos que el promedio al momento de la compra, pero son más baratos con el tiempo debido a su calidad, la cual está asegurada con una garantía. Por ejemplo, la empresa holandesa de cuidados de la salud y electrónica Philips vende asistencia a un precio más bajo a través de servicios de gestión integrales del ciclo de vida, los que incluyen opciones para mantener el equipo médico en uso por más tiempo, tales como actualizaciones y el reacondicionamiento y renovación de *hardware*.

**Cerrar los bucles** | La estrategia de reutilizar material de postconsumo generalmente se llama “reciclaje postconsumo”. Las prácticas de reciclaje de plástico, papel y vidrio ya están generalizadas. En Europa, por ejemplo, el 66 por ciento de los residuos de embalajes es reciclado. Las empresas también han incorporado el reciclaje más extensamente en sus operaciones. El proyecto de aluminio REALITY, del fabricante británico de automóviles Jaguar, recicla los desechos de latas, tapas de botella y vehículos chatarra, convirtiéndolos en carros premium como el Land Rover, un esfuerzo con el que Jaguar calcula podría disminuir las emisiones de CO<sub>2</sub> en un 26 por ciento. Walmart se ha comprometido a tener empaques 100 por ciento reciclables, reusables o industrialmente compostables. La empresa estadounidense de electrónica Xerox ha establecido un programa de devolución, enfocándose en el reciclaje de sus productos para desviar los desechos de los basureros. Al trabajar con recicladores externos, desvió aproximadamente 276,000 toneladas de electrónicos de los basureros en 2018, evitando la producción de 724,000 toneladas de CO<sub>2</sub>.

**Regenerar los bucles** | Esta cuarta estrategia de negocios se enfoca en mejorar el ambiente que una empresa explota para sus operaciones y usos comerciales. Las prácticas no sustentables y a gran escala en la industria alimentaria, tales como el monocultivo (cultivar la misma cosecha, en el mismo suelo, año tras año) y el uso extendido de pesticidas, han degradado el suelo en todo el mundo. En 2018, la empresa alimentaria multinacional Danone invirtió 6 millones de dólares en su iniciativa de salud del suelo para ayudar a alcanzar su meta de reforzar la resiliencia agrícola. Danone desarrolló un marco de agricultura regenerativa junto con la ONG World Wildlife Fund for Nature (Fondo Mundial para la Naturaleza), para ayudar a las prácticas regenerativas de sus agricultores. IKEA también emplea una estrategia de regeneración, ya que la producción de sus muebles consume amplias cantidades de materia prima, tales como la madera, lo cual contribuye a la deforestación. Como parte de su enfoque, la empresa compró cerca

de 136,000 acres de bosques en 5 estados de los Estados Unidos, para protegerlos del desarrollo comercial. IKEA ha prometido convertirse en una empresa más “positiva con el clima” para el 2030 al continuar adquiriendo bosques para protegerlos del desarrollo, además de continuar esfuerzos para reducir emisiones.

## Administrar los bucles

La ciencia del diseño estratégico desde hace tiempo ha reconocido la necesidad de desarrollar productos convenientes utilizando modelos de negocios que sean factibles y financieramente viables. Por lo tanto, al diseñar sus modelos de negocios circulares, las empresas deben de considerar estos 3 factores al buscar reducir, desacelerar, cerrar y regenerar bucles. Primero, deben valorar si las cuatro estrategias de modelo circular de negocios son aplicables a sus clientes. Segundo, necesitan determinar si estas estrategias son alcanzables técnica y operacionalmente. Finalmente, deben sopesar si estas estrategias tienen sentido financieramente. Consideremos los 3 elementos de diseño para cada estrategia circular a la vez.

## Reducir los bucles

**Deseabilidad** | El conseguir eficiencias de recursos a través de la reducción puede hacer que la deseabilidad de un producto no cambie si los esfuerzos de sustentabilidad no se conocen o son invisibles para los clientes. Sin embargo, al utilizar un menor número de recursos o recursos diferentes es probable que cambien los costos de producción, lo que puede potencialmente forzar a que las empresas ajusten sus precios. La reducción puede permitir que existan rebajas en el precio, lo cual va a incrementar la atracción por el producto. Como alternativa, pueden mantener los precios sin cambio, pero aumentar la atracción por el producto si se difunden sus mejoras en sustentabilidad.

Un incremento de precios generalmente requiere conocimiento acerca de la elasticidad de precios y las expectativas del cliente. Aunque la demanda del consumidor está inversamente correlacionada con el costo, la demanda puede aún incrementar a pesar del aumento en los precios cuando los consumidores valoran el propósito social subyacente a la misión de la empresa.<sup>5</sup> Si los clientes asocian desfavorablemente la sustentabilidad con costos más altos o una calidad más baja, las empresas pueden preferir omitir la sustentabilidad de la marca.

**Factibilidad** | La reducción de los bucles puede ser relativamente fácil de implementar a través de una investigación interna y del diseño de prácticas, o colaborando con socios externos para alterar los procesos de producción, trabajar con materiales reciclados o utilizar tecnologías de ahorro de recursos. Los enfoques estructurados, como el análisis del ciclo de vida útil del producto, pueden identificar oportunidades para reducir desechos durante el proceso de producción. El análisis del ciclo de vida por parte de la empresa de bebidas Coca-Cola, por ejemplo, tuvo como resultado la introducción del envasado PlantBottle (envases a base de planta), lo cual rápidamente ahorró un 30 por ciento del petróleo que tradicionalmente se utilizaba en el proceso de producción.

Reducir los esfuerzos de bucles también puede enfocarse en los proveedores. El aluminio es una de las industrias más intensas en

uso de energía y en emisión de CO<sub>2</sub> a nivel mundial. Las empresas de aluminio Alcoa y Rio Tinto establecieron una sociedad conjunta para comercializar una nueva tecnología que reduce significativamente las emisiones del proceso de fundición del aluminio, un proyecto en el cual la empresa de tecnología multinacional Apple también invirtió, tanto para reducir sus emisiones en general como para ahorrar en costos operativos.

En otros casos, el reducir puede requerir un rediseño del producto. Las marcas de detergente de las empresas Procter & Gamble, con sede en los Estados Unidos, y su competidor europeo Unilever han estado trabajando en concentrar los detergentes para que sean empacados en botellas más pequeñas que requieran menos material y que sean también efectivos en temperaturas de agua más bajas, lo que reduciría potencialmente el uso de energía en los hogares. La aerolínea franco-holandesa Air France-KLM se ha asociado con la Universidad Tecnológica de Delft para brindar a sus aviones una forma aerodinámica en V, lo que ahorra un 20 por ciento en el combustible utilizado en los vuelos y reduce las emisiones.

**Viabilidad** | El reducir los bucles generalmente ahorra costos, recursos y energía. Por ejemplo, Unilever ahorró más de 873 millones de euros al mejorar la eficiencia energética en todas sus fábricas. Como alternativa, el reducir puede convertirse en algo rentable cuando las eficiencias permiten a las empresas posicionar sus productos en un precio más alto. Un estudio publicado en 2020 por la empresa de tecnología multinacional IBM mostró que cerca del 80 por ciento de sus clientes considera que la sustentabilidad es importante y, de ese 80 por ciento, más del 70 por ciento pagaría un sobreprecio promedio de 35 por ciento adicional por productos sustentables.

Los beneficios no cuantificables, como una mayor reputación, también pueden justificar el reducir los bucles. Cuando los ahorros en recursos y en emisiones no tienen un ahorro directo en el costo, el liderazgo ambiental puede ser atractivo para los clientes. Este potencial necesita que las empresas consideren un conjunto más amplio de medición de resultados para evaluar el caso de negocios. Por ejemplo, la productora americana de alfombras Interface dejó de utilizar materiales no sustentables, lo cual aumentó los costos de producción y tuvo como resultado una pérdida financiera en el corto plazo, ya que su consejo ejecutivo determinó que, muy probablemente, se beneficiarían de una ganancia en reputación en el largo plazo si utilizaban procesos de producción más limpios.

## Desacelerar los bucles

**Deseabilidad** | Cuando la desaceleración de los bucles se enfoca en extender la vida de un producto, la longevidad se convierte en una característica del producto y los clientes pueden tomar en cuenta este factor en sus selecciones de compra.<sup>6</sup> Para incrementar la deseabilidad general de un producto, el desacelerar los bucles generalmente incluye servicios orientados al futuro tales como garantías, reparaciones y mantenimiento. Por ejemplo, los productos de la empresa para exteriores Patagonia cuentan con una garantía ilimitada, la cual es facilitada por su servicio de reparaciones. Este apoyo coincide con la filosofía de la empresa de “compra menos, exige más” al brindar a sus clientes productos durables y reparables apoyados en altos niveles de servicio.

Sin embargo, la miopía del cliente y un deseo por lo novedoso pueden poner en riesgo la atractividad de mercado de esta propuesta. Los clientes pueden querer el último teléfono inteligente o la ropa más nueva. Las soluciones para este tipo de consumo incluyen brindar lo novedoso a través de modelos de renta, lo cual puede brindar variedad de productos sin propiedad, o a través de modelos de recomercialización. En 2019, el vendedor minorista sueco H&M probó la renta de ropa, ofreciendo a los miembros hasta 3 piezas de su colección Conscious Exclusive (Exclusivos de Conciencia) por alrededor de 40 dólares por mes.

De manera importante, los modelos de servicio pueden permitir a los clientes cubrir sus demandas en formas más efectivas y sustentables que no requieren la propiedad del producto y ayudan a extender la vida del mismo, como los servicios de renta.<sup>7</sup> La empresa de carritos Bugaboo ofrece un servicio de renta de carritos llamado Bugaboo Flex, el que permite a los clientes subir de nivel su carrito conforme sea necesario, y regresar el carrito cuando ya no lo necesitan. Los productos que son devueltos son renovados para que se reusen, lo cual ahorra recursos.

**Factibilidad** | Para desacelerar los bucles se requiere diseñar de una forma en que se asegure la longevidad del producto y se permita realizar reparaciones fáciles o mantenimiento a través de, por ejemplo, componentes de *software* y *hardware* que puedan ser actualizados. Los retos tecnológicos y operacionales, incluyendo el diseño que facilita las actualizaciones y el mantenimiento, así como revertir la logística para readmitir productos para reparación, pueden ser abordados a través de una investigación interna y equipos de diseño o especialistas de cadenas de suministro, o a través de colaboraciones externas. Adicionalmente, pueden contratarse proveedores de servicios para dar mantenimiento y servicios de reparación si estos no pueden ser realizados en casa. Por ejemplo, Patagonia colabora con la comunidad de reparación iFixit, una plataforma basada en wiki para crear guías y vídeos de reparación que estén disponibles en línea.

Como opción, las asociaciones estratégicas y las adquisiciones pueden ser consideradas para incorporar experiencia. H&M, por ejemplo, compró participación mayoritaria en Sellpy, una empresa sueca para prendas de segunda mano en línea, lo cual les ha permitido escalar su negocio de ropa usada como parte de su meta para convertirse en “100 por ciento circulares”. En 2018, el grupo suizo de bienes de lujo Richemont adquirió Watchfinder, una plataforma con sede en el Reino Unido que compra, vende e intercambia partes de relojes de lujo usados. Watchfinder procesa más de 20,000 relojes al año a través de su centro de servicios acreditado, el cual inspecciona, autentifica y prepara los productos para la reventa. Esta adquisición ha permitido que Richemont esté activo en el mercado de segunda mano y contribuya a una vida útil de producto más extendida.

Desacelerar los bucles puede requerir que las empresas mantengan la propiedad de sus productos al brindar servicios de renta. Además de los retos legales, las empresas pueden necesitar revisar sus modelos de negocio para enfrentar repercusiones de sistemas, procesos y capacidades internas.<sup>8</sup> La experimentación a pequeña escala permite a las empresas probar nuevas propuestas y descubrir las implicaciones de las innovaciones de un modelo circular de negocios.<sup>9</sup>

Por ejemplo, la antigua división de alumbrado de Philips, Signify, se asoció con Thomas Rau de Arquitectos RAU para lanzar varios pilotos de venta de “la luz como un servicio” a las empresas. Los diodos emisores de luz (LED) son más caros que las luces fluorescentes, pero son más eficientes en energía y de más larga duración. Un contrato de servicios podría prevenir altos costos iniciales al brindar ahorros en energía. Al cambiarse a la venta de luz como un servicio, la empresa tuvo que determinar cómo establecer contratos de servicio y ajustar su sistema de planeación de recursos. Dado que el servicio ayuda a que las empresas disminuyan sus facturas de luz, la propuesta se convirtió en un servicio financiero dirigido a gerentes financieros en lugar de a gerentes de planta. Signify mantuvo la propiedad de los equipos de alumbrado y armaduras y los gerentes de ventas fueron capacitados nuevamente como correspondía. Y debido a que la acumulación de activos en el balance financiero puede atraer a los inversionistas, Philips colaboró con diferentes bancos a través del “Philips Lighting Capital”, un centro de competencia financiera interno que actuó como consultor para desarrollar los arreglos del financiamiento y evitar problemas, tales como tener demasiado equipo registrado en el balance financiero.<sup>10</sup>

**Viabilidad** | Para que las empresas se puedan beneficiar de desacelerar los bucles, un precio más alto cobrado por longevidad puede reducir los efectos negativos de canibalizar su mercado de reemplazos. En otras palabras, el precio inicial más alto compensaría el ingreso faltante de un número reducido de compras repetidas por cliente. Algunas marcas de ropa nórdicas, como Filippa K y Nudie Jeans, cobran un precio más alto por sus productos premium durables. También capturan el valor de la longevidad del producto al aceptar la devolución de ropa de sus clientes y revender estas prendas seminuevas.

Mientras que la desaceleración puede promover ventas a futuro, los modelos de servicio pueden generar una fuente de ingresos continuos. Los modelos de servicio también pueden asegurar a los clientes y permitir la integración vertical en la cadena de valor para incrementar las ganancias. “Potencia por hora”, del fabricante británico de carros y motores de aviación Rolls-Royce, es un servicio de reemplazo para motores y partes para aviones ofrecido con una base de costo fijo por hora. Este contrato de servicio de largo plazo alinea los intereses del productor y del dueño, quien sólo paga por motores de alto rendimiento. Cerca de la mitad del material es de suficiente calidad para ser remanufacturado en partes nuevas para que la vida del producto pueda ser extendida. Esto ha probado ser una estrategia altamente rentable: se calcula que el programa de servicio de Rolls-Royce representa el 70 por ciento de sus ganancias.

## Cerrar los bucles

**Deseabilidad** | Cerrar estos bucles involucra reutilizar materiales a través del reciclaje, como generalmente se facilita por los modelos de devolución o recuperación, los cuales permiten que los clientes regresen los productos usados a la empresa para ser reciclados o reusados. La marca de ropa holandesa MUD Jeans, por ejemplo, utiliza un modelo de devolución al ofrecer una opción de regresar los productos para promover el reciclado. Los clientes reciben un descuento de 10 euros en su siguiente compra de jeans al regresar un par usado.

Los modelos de recuperación rescatan el material ya desechado o descartado para volver a usarlo en nuevos productos. Esto puede resultar en tener precios más bajos al reutilizar recursos valiosos, o en ventajas de reputación al abordar un tema ambiental que permite a las empresas cobrar un precio más alto. Net-Works, una colaboración de Interface, el productor de nylon Aquafil, y la Sociedad Zoológica de Londres, convierten los plásticos de los océanos, tales como las redes de pescar de nylon, en alfombras nuevas. Net-Works trabaja directamente con comunidades locales en este esfuerzo, conectando con comunidades pesqueras en Filipinas y Camerún para prevenir que las redes de pesca sean desechadas en los océanos. De manera intencional, Interface diseña sus alfombras con patrones tipo océano para que este esfuerzo de sustentabilidad sea visible y atractivo para los consumidores.

**Factibilidad |** Cerrar los bucles requiere de habilidades técnicas para reciclar productos, innovaciones logísticas para recoger materiales, o cambios fundamentales en la cadena de valor alrededor de la manera en que las empresas colaboran con clientes y proveedores para recuperar y reprocesar productos y materiales. En el caso de Jaguar, buscar la reducción de costos y el consumo energético del reciclaje de aluminio los llevó a realizar un acuerdo con el proveedor de aluminio Novelis, esto para asegurar que los restos de alta calidad y de aluminio puro de los procesos de producción de Land Rover fueran recogidos de forma separada para ser reciclados. Esta separación de desechos requiere un esfuerzo significativo, planeación de producción y compra de las partes interesadas para alinear a los socios en las mismas metas y evitar problemas que podrían afectar la calidad del producto.

El reciclaje también plantea limitaciones físicas y prácticas. Los materiales no pueden ser reciclados indefinidamente, ya que pueden contaminarse durante el proceso de recolección y degradarse después de varios ciclos de reciclaje. Adicionalmente, la recolección no siempre es eficiente. Los modelos de devolución también dependen de que los clientes regresen los productos viejos, lo cual puede ser fomentado a través de incentivos como la recolección gratis o descuentos en productos nuevos. El reciclaje también puede ser alcanzado a través del involucramiento de la comunidad. Por ejemplo, Coca-Cola ha colaborado con las organizaciones sin fines de lucro Keep America Beautiful (Mantener Estados Unidos hermoso) y The Recycling Partnership (La Asociación de Reciclaje) en colaboración con el Closed Loop Infrastructure Fund (Fondo para Infraestructura de Closed Loop) para la donación de más de un millón de botes de reciclaje en la última década y brindar educación en reciclaje a residentes en más de 1,400 comunidades en el mundo. Esta asociación ha redirigido a más de 800 millones de libras de reciclables para que no terminen en los basureros.

Para apoyar el cierre de bucles, las legislaciones pueden hacer que el reciclaje se expanda más e impulsar a las empresas en la dirección correcta. Después de que Japón implementó una ley de reciclaje de aparatos domésticos en el 2001, el productor de electrónicos japonés Panasonic empezó a enfocar sus esfuerzos para aumentar el reciclaje, incluyendo la educación del cliente en cómo reciclar de la mejor manera. Cerrar los bucles también puede requerir cambios significativos en el modelo de negocios de la empresa, impulsando a una necesidad de reorganización interna y colaboración con socios externos.

**Viabilidad |** Cerrar los bucles puede ayudar a que las empresas puedan tanto ahorrar costos como disfrutar beneficios futuros al reciclar recursos que solamente serán más escasos y más valiosos a través del tiempo. Philips, por ejemplo, ha tenido preocupaciones desde hace tiempo acerca de la disponibilidad y el costo del aluminio, por lo que continúa extendiendo sus modelos de servicio que permiten el reciclaje de materia prima. En 2011, el productor de aluminio Novelis anunció una meta de utilizar el 80 por ciento del desecho en sus empresas para el 2020. En 2018, utilizó un 60 por ciento de material reciclado, con un ahorro calculado en 900 dólares por tonelada de aluminio debido a los crecientes precios del aluminio.

Como alternativa, cerrar bucles puede permitir que las empresas cobren un precio más alto, que incurran en ahorro de costos o que se beneficien financieramente de una mejor reputación. Para ilustrar esto último, en 2015, el 83 por ciento del equipo de ventas de Interface indicó que Net-Works los había ayudado a fortalecer su relación con los clientes, lo cual resultó en 23,5 millones de dólares adicionales en productos vendidos ese año.

Cerrar el bucle también puede llevar a compras continuas cuando los servicios de devolución incluyan un vale para descuentos futuros, como en el caso de MUD Jeans.

## Regenerar los bucles

**Deseabilidad |** La regeneración busca mejorar el ambiente y a la sociedad, y muchos ven valor en tal gestión de las empresas. La regeneración puede resultar particularmente importante en un entorno de empresa a empresa en donde las compañías se benefician de negociar con socios ecológicos que tienen metas comunes. También puede ayudar a que las empresas generen buena voluntad entre los clientes, comunidades y ONG. Empresas como Coca-Cola han sido fuertemente criticadas por agravar la escasez de agua con sus operaciones de negocio. En respuesta, Coca-Cola lanzó una estrategia de seguridad de agua para el 2030 con la que mejorar la disponibilidad, calidad, ecosistemas, accesibilidad y gobernanza del agua para disminuir la escasez de agua para comunidades alrededor del mundo.

**Factibilidad |** La estrategia regenerativa requiere una nueva forma de capacidad y nivel de responsabilidad. Los problemas requieren colaboración con socios que compartan las mismas metas y puedan contribuir con habilidades y experiencia complementarias. Por ejemplo, el conglomerado suizo de alimentos Nestlé está colaborando con la organización sin fines de lucro la Xerces Society (Sociedad Xerces) en su iniciativa de polinización de las abejas para mejorar sus hábitats, al igual que asegurar su futuro suministro de ingredientes.

Adicionalmente, esta estrategia deberá estar integrada en las operaciones de la empresa para regenerar los recursos utilizados en sus procesos de producción. Por ejemplo, la marca Knorr de Unilever coinvierte 1.2 millones de dólares con proveedores y socios anualmente a través de su Knorr Partnership Fund (Fondo de la Asociación Knorr), el cual financia proyectos de agricultura sustentable, tales como plantar campos de flores y construir albergues para abejas para proteger a los polinizadores. Unilever también se asoció con agricultores de jitomates españoles y la

Sociedad Española de Ornitología para mejorar el hábitat de 158 especies de aves en peligro. Esta es una estrategia de ganar-ganar, ya que los pájaros se comen a los insectos que dañan las cosechas de jitomate (el jitomate es uno de los ingredientes principales de los productos Knorr). Así es que apoyar a una próspera población de pájaros también beneficia el crecimiento de las cosechas, lo cual beneficia a los consumidores y a los productores de bienes de los consumidores.

**Viabilidad** | El ambientalista David Browser dijo: “No habrá negocio que realizar en un planeta muerto”. La cita de Browser se muestra en la entrada de las oficinas centrales de Patagonia como faro de su compromiso por hacer negocios de manera sustentable. Patagonia Provisions (Provisiones Patagonia), la división de alimentos de la empresa, se estableció para que la compañía pudiera encontrar una solución para el fracturado sistema alimentario universal. Patagonia escogió la conservación del salmón como su primer iniciativa (el salmón tiene un rol vital en los ecosistemas naturales, pero las poblaciones han disminuido significativamente debido a la pesca excesiva). La empresa calcula que a través de colaboraciones con conservacionistas y gobiernos locales, ahora hay decenas de miles de salmones más de en las aguas de Estados Unidos.

De una manera más estrecha, las prácticas de regeneración colaborativa pueden crear nuevas fuentes de ingreso. El productor de azúcar British Sugar está actualmente trabajando con sus agricultores proveedores para proteger y mejorar la salud del suelo. Esto ayudó al establecimiento de la Organización de Investigación British Beet, una organización sin fines de lucro que comparte conocimientos en prácticas agrícolas sustentables. A través de esta colaboración, la empresa mejoró el uso de suelo y el rendimiento de la remolacha de azúcar, al mismo tiempo que desarrollaba una nueva idea de negocio para cultivar jitomate a través del CO<sub>2</sub> latente elaborado por procesos de producción, lo cual generó nuevos ingresos en una industria que sufría de subsidios decrecientes.<sup>11</sup> British Sugar se encuentra ahora dentro de los productores de jitomate más grandes en el Reino Unido.

## El camino a la circularidad

La economía circular reta a las empresas a reinventar sus modelos de negocios. Pero, ¿cómo pueden ser desarrollados y aplicados los modelos de negocio circular exitosos? La conciencia de las implicaciones de la gestión de las cuatro estrategias y sus soluciones puede brindar a los administradores una guía sobre cómo cambiar sus modelos de negocio lineales, liberando el potencial para lograr tanto un impacto en la sociedad como nuevas oportunidades de negocio. Mientras que algunas estrategias pueden ser más fáciles de implementar que otras, las empresas deben combinar las cuatro estrategias para transformar completamente sus modelos de negocio.

IKEA, por ejemplo, ha mejorado sus procesos de producción y reducido su huella ambiental al cambiar a biodegradables para disminuir los bucles. La empresa comenzó una iniciativa de renta de mobiliario para desacelerar los bucles. La empresa recolecta muebles usados para reúso y reciclaje, contribuyendo a desacelerar al igual que a cerrar el bucle. También se encuentra involucrada en la regeneración, comprando terrenos que de otra manera

serían desarrollados comercialmente, para plantar bosques que son administrados cuidadosamente a través de asociaciones con ONG y gobiernos.

Al considerar las cuatro estrategias circulares simultáneamente, las empresas pueden desarrollar nuevos productos y modelos de negocio que sean más atractivos para los clientes. Este esfuerzo holístico cuenta con el potencial para reducir costos al ahorrar en recursos. También puede llevar a ofertas innovadoras con márgenes más altos y a asegurar una red de suministro futura, a la vez que se genera una huella ambiental significativamente más baja y se consigue un impacto ambiental positivo. Sin duda, muchas empresas altamente exitosas han empezado a incluir estrategias de modelos de negocio circular en sus operaciones de negocio para realizar estos beneficios asociados. A pesar de que el camino a la circularidad no es lineal, es innegable que el futuro necesita empresas que tomen este camino.■

## Notas

- 1 Nancy M. P. Bocken, Ingrid de Pauw, Conny Bakker, and Bram van der Grinten, “Product Design and Business Model Strategies for a Circular Economy,” *Journal of Industrial and Production Engineering*, vol. 33, no. 5, 2016; Jan Konietzko, Nancy M. P. Bocken, and Erik Jan Hultink, “A Tool to Analyze, Ideate and Develop Circular Innovation Ecosystems,” *Sustainability*, vol. 12, no. 1, 2020.
- 2 Mark Esposito, Terence Tse, and Khaled Soufani, “Companies Are Working With Consumers to Reduce Waste,” *Harvard Business Review*, June 7, 2016.
- 3 Eric Hellweg, “Is Your Company Ready for the Circular Economy?,” *Harvard Business Review*, January 25, 2013.
- 4 Andrew J. Hoffman, “The Next Phase of Business Sustainability,” *Stanford Social Innovation Review*, vol. 16, no. 2, 2018.
- 5 Omar Rodríguez-Vilá and Sundar Bharadwaj, “Competing on Social Purpose: Brands that Win by Tying Mission to Growth,” *Harvard Business Review*, vol. 95, no. 5, 2017.
- 6 Alex Gnanapragasam, Christine Cole, Jagdeep Singh, and Tim Cooper, “Consumer Perspectives on Longevity and Reliability: A National Study of Purchasing Factors Across Eighteen Product Categories,” *Procedia CIRP*, vol. 69, 2018.
- 7 Arnold Tukker, “Eight Types of Product-Service System: Eight Ways to Sustainability? Experiences from SusProNet,” *Business Strategy and the Environment*, vol. 13, no. 4, 2004.
- 8 Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann, “Reinventing Your Business Model,” *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 12, 2008.
- 9 Ilka Weissbrod and Nancy M. P. Bocken, “Developing Sustainable Business Experimentation Capability—A Case Study,” *Journal of Cleaner Production*, vol. 142, 2017.
- 10 Mark R. Kramer, Thijs H. J. Geradts, and Bhanuteja Nadella, “Philips Lighting: Light-as-a-Service,” *Harvard Business School Case Collection*, 2019.
- 11 Samuel W. Short, Nancy M. P. Bocken, Claire Y. Barlow, and Marian R. Chertow, “From Refining Sugar to Growing Tomatoes: Industrial Ecology and Business Model Evolution,” *Journal of Industrial Ecology*, vol. 18, no. 5, 2014.

# PUNTO DE VISTA

PERSPECTIVAS DESDE EL FRENTE

**ANDREA VILLASEÑOR DE LA VEGA** es directora de Migración y Desplazamiento Forzado de HIP (Hispanics in Philanthropy)

**HILDA VEGA** es directora de Práctica Filantrópica en HIP

## La filantropía debe abordar la migración impulsada por el clima

¡ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL!

Iniciativa Colibrí explora cómo el sector filantrópico puede proporcionar recursos para organizaciones, líderes y movimientos que promueven la justicia climática y migratoria, y, así, beneficiar a las comunidades que atraviesan el continente americano en busca de nuevas oportunidades.

**ANDREA VILLASEÑOR DE LA VEGA E HILDA VEGA**

**P**ara nosotros en Hispanics in Philanthropy (HIP), la historia de la migración no es conceptual. A través de nuestro trabajo que construye, financia e impulsa el poder latino, hemos vivido y aprendido de primera mano cuán complicadas pueden ser las experiencias de pérdida y duelo. Es por eso que, a medida que evolucionan las necesidades de las personas en movimiento, también deben hacerlo nuestras estrategias para apoyarlas.

En el 2022, lanzamos la Iniciativa Colibrí (Colibrí): Un Fondo Transnacional de Acción para la Migración Climática para proporcionar tanto un plan como una invitación para explorar cómo el sector filantrópico puede proporcionar recursos a líderes, organizaciones y movimientos de justicia climática y migratoria en los Estados Unidos, el Caribe, y en toda América Latina para abordar este nexo.

En el folclore maya, el colibrí es mensajero de buena suerte y símbolo de migración. Para nosotros es un recordatorio de nuestra cultura y de la importancia de comprometernos con valores que buscan el respeto al medio ambiente y la protección de nuestras comunidades. Esto significa que construimos confianza, desarrollamos agendas comunes para el cambio, especialmente a través de la reforma de políticas. Además, incidimos de forma colaborativa, y usamos nuestra plataforma para compartir historias. Hacemos esto escuchando a nuestras aliadas y permitiéndoles guiar nuestra

estrategia filantrópica y participar activamente en la evolución de Colibrí.

Nuestros aprendizajes compartidos son una oportunidad para que el sector filantrópico explore las causas fundamentales locales de la migración y promueva la justicia climática. Nuestro objetivo es trabajar con las comunidades en las Américas afectadas por el cambio climático para, así, pasar de la crisis a la oportunidad.

### Conectando los puntos entre cambio climático y migración en América Latina

El Banco Mundial estimó que, para 2050, más de 200 millones de personas podrían migrar debido al cambio climático, de los cuales, 17 millones serían de América Latina. Pero para entender el crecimiento de refugiados climáticos de América Latina, en primer lugar, tenemos que mirar lo que sucedió en toda la región en la década de los 90's. En ese momento, los gobiernos comenzaron a favorecer estrategias de desarrollo orientadas al crecimiento sin un enfoque de desarrollo humano. Lo que comenzó como un objetivo para financiar programas sociales y eliminar la pobreza, se transformó rápidamente en un ciclo codependiente y tóxico entre gobiernos en América Latina y los inversores extranjeros. Esto fue el neoextractivismo, una estrategia de desarrollo de políticas entre el estado y el sector privado para utilizar los ingresos de los

recursos naturales para el desarrollo del país, como programas sociales. Esto atrajo a grandes actores globales a invertir, lo que incrementó la demanda y dependencia de los recursos naturales de América Latina. Esta estrategia ha provocado una intensa explotación de las personas y también del planeta. Ejemplos de esto son la extracción a través de la minería descontrolada, la deforestación y las prácticas agrícolas y ganaderas dañinas que agotan la tierra y contaminan el agua y el aire.

Con el fin de favorecer las ganancias, las corporaciones y los gobiernos han ignorado la protección de la tierra y los derechos humanos. Las personas han sido desplazadas por la fuerza, han perdido sus trabajos y han desarrollado problemas de salud debido a prácticas tóxicas y no reguladas. En Brasil, por ejemplo, “pesticidas arrojados cerca de la escuela Indígena del pueblo Guyaroka en Mato Grosso do Sul condujeron a la hospitalización de niños y adolescentes y la muerte de animales.” A esto se suma la violencia, la corrupción, la discriminación y falta de oportunidades y derechos legales. Estos desafíos se han convertido rápidamente en un catalizador que influye en la decisión de huir de sus países de origen.

De acuerdo con Devex, en su Informe de Migración Mundial 2022: “los desastres están impulsando el desplazamiento en América Latina, con Honduras reportando el mayor número de personas desplazadas internamente debido a desastres naturales, con 937,000 en 2020. En Cuba son 639,000, Brasil 358.000 y en Guatemala 339,000. Las tormentas tropicales y los huracanes están causando la mayor interrupción, con 1.7 millones de personas desplazadas por los huracanes Eta e Iota, que azotaron Centroamérica en noviembre de 2020”. Y en Puerto Rico, tras el paso del huracán María, casi 136.000 personas fueron evacuadas hacia los Estados Unidos”.

Lo que es peor es que las personas y comunidades históricamente excluidas de estos desastres naturales y se han visto afectadas de manera desproporcionada. Estas personas enfrentan el impacto del cambio climático más severamente debido a las disparidades socioeconómicas que enfrentan.

↓ *Chilenos protestando por la crisis climática en las calles de Santiago.*

### Necesidad de responsabilizar: proteger la naturaleza y construir poder

Es grave saber que los efectos del cambio climático están afectando drásticamente la vida de las personas que no son las principales responsables de la contaminación del medio ambiente. Según el último Informe sobre la Brecha de Emisiones, “las naciones desarrolladas, y en particular las personas más ricas, tienen la mayor responsabilidad. Las emisiones combinadas del uno por ciento más rico de la población mundial representan más que las del 50 por ciento más pobre”. Esta codicia por la energía y el desarrollo es la que agrava el cambio climático. Necesitamos encontrar una manera de equilibrar la contaminación a través de la protección y uso sostenible de los recursos naturales.

Algunas corporaciones, por otro lado, han reconocido su papel en la creciente crisis climática pero continúan siendo particularmente medidas en sus respuestas. Como informó recientemente Político, “más del 96 % de las 250 empresas más grandes del mundo por ingresos informan su trabajo ambiental, social y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés), y casi todas han establecido objetivos climáticos basados en objetivos de emisiones globales o nacionales” Sin embargo, “solo el 20% de las 166 principales empresas del mundo por emisiones han establecido

objetivos de emisiones basados en la ciencia”. Lo que es peor, es que la mayoría de las empresas no están dispuestas a hablar sobre su trabajo ESG o han exagerado su progreso. Este reconocimiento y falta de transparencia de las empresas, plantea preocupaciones sobre la forma de generar verdadera responsabilidad.

A pesar de la abrumadora evidencia, los convocantes ambientales internacionales no han sido efectivos en responsabilizar a las corporaciones y los actores estatales. Por ejemplo, se ha demostrado científicamente que el dióxido de carbono es un contaminante del aire, pero debido a que los actores internacionales lo consideran un gas de efecto invernadero, se ha dejado fuera de las mediciones del cambio climático y, por lo tanto, ha permitido que los mayores contaminadores eviten estar sujetos a más multas por los daños. Además, se han ignorado en gran medida los llamados a la responsabilidad de los mayores contaminadores, como China, que es responsable por las mayores emisiones de carbono del mundo.

Más recientemente, en la COP27, vimos un reconocimiento y acuerdo débil sobre daños y pérdidas. La COP27 tiene una oportunidad para impulsar acciones concretas y eficaces para las comunidades que se han visto más afectadas y garantizar formas para frenar las causas que generan el cambio climático. En corto tiempo, se intentó buscar respuestas que garantizaran el arraigo digno en las comunidades y que las

migraciones sean elegidas, justas y con protección de todos los derechos.

El impacto desproporcionado del cambio climático en América Latina, junto con una falta enorme de responsabilidad, tanto de las corporaciones como de los países con mayor interés económico, ha dificultado abordar las causas fundamentales de la

migración climática. Todo esto se suma a los contextos sociopolíticos en la región que han resultado en violencia, corrupción y falta de movilidad económica. Devex informó que “una de las principales dificultades en el desarrollo de políticas sobre el clima y la migración es la naturaleza compleja de los temas involucrados. La migración en el contexto de los impactos climáticos adversos es en su mayoría multicausal, ya que la decisión de migrar a menudo está determinada por una combinación de diferentes factores, incluidos los factores climáticos”.

### Un lugar para comenzar

Un lugar para comenzar es aumentar la recopilación y el análisis de datos culturalmente competentes de lo que está sucediendo. Como nos ha compartido el activista Alejandro Daly, “es imperativo que la construcción de una narrativa global que fortalezca la comprensión de la migración climática como un tema crítico sea liderada por los migrantes”. En la misma línea, como señaló Grist, “si los países no saben quiénes son los migrantes climáticos, qué necesitan, de dónde vienen, o por qué se fueron, no podrán ayudarlos ni evitar nuevas migraciones desde las mismas áreas”. Se deben asignar recursos para comprender y abordar las causas fundamentales y la legislación debe reflejar esos hallazgos para ir más allá de las constantes luchas de respuesta rápida.

Los gobiernos pueden incorporar un mayor número de variables a sus sistemas de registro y análisis de la información de su población y explorar y proponer mecanismos eficientes de protección, por ejemplo, en los casos de migraciones climáticas. Esto evita que las personas afectadas en movimiento sean bloqueadas innecesariamente o se enfrenten a la violencia sancionada por el Estado a lo largo de sus rutas hacia la búsqueda de seguridad. Algunos países, como Panamá, Colombia, Ecuador y Bolivia, ya han tomado medidas lideradas por comunidades indígenas para garantizar los derechos legales de la naturaleza.

También, debemos apoyar la oleada de defensores de los derechos humanos y ambientales que arriesgan sus vidas al hablar sobre este trabajo de activismo. Especialmente en América Latina, donde se registra la mayor cantidad de



## PUNTO DE VISTA

ataques y, de acuerdo con una investigación, la impunidad se registra una impunidad de no solo “el 20% de los casos perpetrados durante la última década”. Environment Rights explica que a medida que “la demanda de productos como la madera, los minerales y el aceite de palma continúa aumentando, los gobiernos, las empresas y los delincuentes están explotando la tierra con poca consideración por las personas que viven en ella”. Las comunidades indígenas y sus defensores, especialmente las mujeres, tienen más probabilidades de enfrentar el riesgo de violencia o muerte. Tan solo en 2021, “los países con mayor número de muertos fueron Colombia, México y Brasil”.

Nuestro derecho a un medio ambiente limpio y seguro es un derecho humano fundamental. Y las políticas, las prácticas para proteger y obtener alimentos, agua limpia, vivienda adecuada y educación, son indispensables para asegurar que nuestros derechos sean protegidos.

### El clima es un tema multidimensional: la filantropía necesita un enfoque holístico

La naturaleza no tiene fronteras con respecto a los desastres que ocurren. El sector filantrópico debería actuar con una filosofía similar. En HIP, construimos la Iniciativa Colibrí porque detectamos la necesidad de un espacio nuevo para construir un ecosistema de apoyo vibrante y próspero en América Central y del Sur, México, el Caribe y los Estados Unidos. Las personas líderes de justicia climática y de las migraciones han estado aisladas y buscaban compartir sus experiencias y proponer soluciones a la comunidad global.

Nuestra responsabilidad es movilizar recursos, no solo dinero, y reunirnos para desarrollar habilidades, trabajar en coaliciones, compartir ideas, y crear oportunidades de apoyo. También, para garantizar que estas oportunidades estén disponibles para las organizaciones que defienden la justicia climática y el derecho a migrar. Debido a que el cambio climático es un problema multidimensional, las financiadoras deben ser proactivas para aprender cómo el clima afecta a sus comunidades y sus habitantes, independientemente del área del problema.

No podemos aislar aún más a las mismas comunidades que esperamos apoyar esperando que las personas enmarquen su realidad para que se ajuste a la forma en que opera la filantropía convencional. Este tipo de aislamiento conduce no sólo a la disminución de la experiencia vivida, sino que facilita que los donantes perpetúen soluciones limitadas a problemas complejos.

Un lugar para comenzar es la guía reciente de Candid, Centrar la equidad y la justicia en la filantropía climática. El recurso destaca la perspectiva de la equidad y la justicia para abordar la crisis climática. Explican que “menos del 2% de las donaciones globales se destina a mitigación del cambio climático,” y de eso, solo una fracción de ese financiamiento llega a organizaciones en el sur global que consideran muchas veces son “infra-financiados, subrepresentados y, en la mayoría de los casos, vuelto invisibles.” En los Estados Unidos, un reporte por Comité Nacional para la Filantropía Responsable (NCRP) notó la decepcionante realidad que las tendencias de “las donaciones locales y nacionales para la justicia de inmigrantes y refugiados no se mantuvieron al mismo ritmo de crecimiento general de las donaciones en el sector filantrópico.”

Otro gran paso es apoyar el ecosistema de activistas por la justicia climática y las organizaciones de primera línea que apoyan a las personas en movimiento, quienes tienen una gran experiencia de primera mano. Desde la política hasta el cambio de narrativas, entienden y pueden elevar qué defender y proteger, y cómo debe hacerse. Por último, hay muchas oportunidades para financiar investigaciones innovadoras, recopilar datos para estudiar las tendencias de la migración climática, abordar las causas fundamentales, y responsabilizar a la filantropía, los gobiernos y las corporaciones.

Los filántropos necesitan despertar y actuar. Estamos cansadas de ver las mismas noticias una y otra vez— de ver las mismas imágenes de personas que sufren. Y sabemos que tú también lo estas. Debemos tomar medidas para hacer crecer un movimiento vibrante, con todos los recursos, interseccional e intergeneracional.

En este esfuerzo por transformar la visión filantrópica del clima y migración nuestra Iniciativa Colibrí establece las cuatro siguientes estrategias de acción principales:

- **Convocar y conectar** | Nos centraremos en crear espacios de diálogo y aprendizaje intergeneracional e intersectorial para construir ideas y soluciones. En estos espacios invitamos a líderes comunitarios para elevar las voces y narrativas compartidas que conocen profundamente los problemas que enfrentan sus comunidades y que informarán el desarrollo de la estrategia.
  - **Crear nuevas subvenciones y movilización de recursos** | Nuestro enfoque será para apoyar las organizaciones de primera línea dirigidas por jóvenes, aquellas que centren las soluciones de los pueblos indígenas y que ya están enfocadas en la defensa de la justicia climática y/o pro-inmigrante, la construcción de movimientos, y los servicios directos.
  - **Desarrollar narrativas** | Identificaremos y comunicaremos las verdades basadas en las experiencias de las comunidades afectadas. Este es un esfuerzo de colaboración para combatir la información errónea y la desinformación sobre las comunidades afectadas.
- Compromiso de los financiadores. Vemos este compromiso como la pieza final para cerrar la brecha y espacios colaborativos entre líderes comunitarios y financiadores. Esto implica una responsabilidad de parte de los financiadores para apoyar en el desarrollo conocimientos, estrategias y recursos colaborativos para las organizaciones de primera línea.
- En fin, esperamos que nuestras estrategias aporten a disminuir la presión para migrar, apoyen el mayor respeto e implementación de acciones holísticas de justicia climática, y empoderen a quienes definen estrategias de incidencia colectiva con el potencial de informar y cambiar la política local e internacional sobre los derechos de los migrantes climáticos. ■

**NITHYA RAMANATHAN** (@NithyaRamanath) es cofundadora y consejera delegada de Nexleaf Analytics, una empresa tecnológica sin fines de lucro que colabora con los países para garantizar que cuenten con los datos necesarios para crear soluciones duraderas que mejoren la salud de las personas.

**JIM FRUCHTERMAN** (@JimFruchterman) es fundador y director general de Tech Matters (La Tecnología Importa), una empresa de tecnología sin fines de lucro que crea plataformas tecnológicas para ayudar a las organizaciones del sector social a colaborar y resolver problemas sociales o medioambientales.

**GABRIELE CAROTTI-SHA** (@\_gabrielesha) es una investigadora en múltiples disciplinas que estudia el potencial de la innovación guiada por la tecnología para impulsar el desarrollo económico. Actualmente, produce el podcast Tech Matters, que se centra en la intersección de la tecnología y la empresa social.

# Decolonizar los datos

A menudo, el sector social extrae y aísla los datos de las comunidades a las que sirve. Por ello, es necesario decolonizar el análisis de los datos y, así, aumentar el impacto social.

**NITHYA RAMANATHAN, JIM FRUCHTERMAN, AMY FOWLER Y GABRIELE CAROTTI-SHA**

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

**E**l sector social aspira a empoderar a las comunidades con herramientas y conocimientos para que puedan cambiar por sí mismas, ya que el cambio que es impulsado por la comunidad tiene más probabilidades de tener un impacto duradero que los intentos de imponer el cambio desde fuera. Este compromiso debe incluir los datos, los cuales son cada vez más indispensables para producir un impacto social. Hoy en día, la correcta ejecución y mejora continua de los programas sociales requiere de la recopilación y el análisis de datos.

Sin embargo, muy a menudo los profesionales del sector social, entre ellos los investigadores, extraen datos de individuos, comunidades y países para sus propios fines, y ni siquiera los ponen a su alcance, menos aún les permiten llegar a sus propias conclusiones a partir de esa información. Con los datos fluye el poder que permite tomar decisiones informadas.

Por lo tanto, resulta contraproducente y a la vez dolorosamente irónico, que hayamos ignorado nuestros principios fundamentales cuando se trata de los datos. Vemos que los donantes y los principales profesionales se dedican sinceramente a decolonizar el apoyo que brindan. Sin embargo, si estamos realmente comprometidos con la decolonización de las prácticas de ayuda, debemos examinar también la propiedad y el flujo de datos.

La decolonización de los datos no solo ayudaría a garantizar que los beneficios de la información recaigan directamente en sus legítimos propietarios, sino que también abriría

un intercambio de datos más intencionado e impulsado por los legítimos propietarios de la información, es decir, por las comunidades a las que decimos empoderar.

## Reconocer el colonialismo de datos

Los autores Nick Couldry y Ulises Mejías, en su libro de 2019 *The Costs of Connection* (Los costos de la conexión), utilizan el término “colonialismo de datos” para referirse a la práctica de extraer información de maneras que repiten o imitan las prácticas históricas del colonialismo en la extracción de recursos naturales, lo que refuerza el modelo colonial de ejercer autoridad en la toma de decisiones sobre los pueblos nativos.

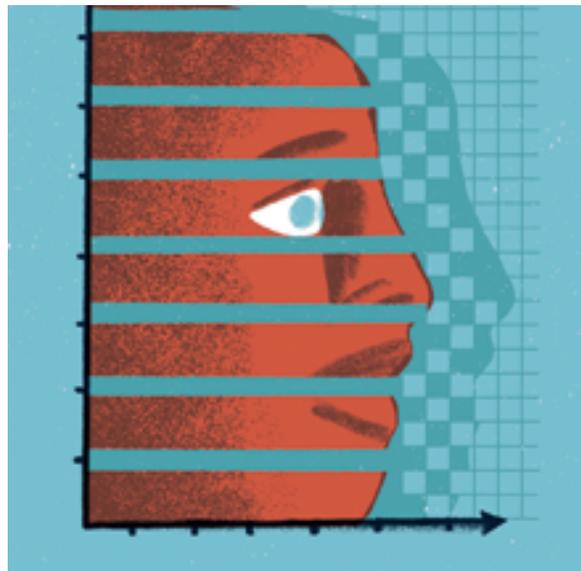
Algunas de las primeras referencias al colonialismo de datos que hemos encontrado proceden de las comunidades indígenas, que desde hace mucho tiempo han luchado contra la extracción y explotación lucrativa de los conocimientos locales por parte de terceros. Actualmente, en el Urban Indian Health

Institute (Instituto de Salud Indígena Urbana), un centro de investigación en materia de salud y con sede en Seattle, se brinda servicio a las comunidades de indios americanos y nativos de Alaska, y es una de las organizaciones que trabajan para “descolonizar los datos, para las personas indígenas, por las personas indígenas”.

Encontramos colonialismo de los datos tanto en el sector lucrativo como en las organizaciones de desarrollo. Nuestra definición práctica de colonialismo de datos consiste en reclamar la propiedad de la información producida por otros o para otros, y apropiarse de la mayor parte del valor de esos datos. Mientras realizaba una investigación exploratoria en África para una nueva empresa social de tecnología, el coautor Jim Fruchterman entrevistó a un líder local de la región del Lago Naivasha en Kenia, quien comentó que su ecosistema era uno de los más estudiados en el Valle del Rift de África. Sin embargo, él y sus compañeros tenían poco acceso a esos datos, incluyendo la información meteorológica, el uso del agua, la productividad, así como a los análisis resultantes. Por el contrario, los resultados de esas investigaciones permanecieron ocultos en las bases de datos de las universidades, de las ONG internacionales, de las empresas u los organismos públicos, y por lo general estos datos eran inaccesibles o inasequibles.

El fenómeno tiene los siguientes elementos esenciales:

- Los datos (y aprendizajes) se extraen de los países o comunidades sin el consentimiento o el conocimiento del propietario legítimo de los datos: el país, la comunidad o la población de donde se obtiene o de quien se recopilan los datos.
- El conocimiento obtenido a partir de los datos se produce fuera del país o la comunidad de origen, lo que sucede sin que el propietario legítimo de los datos participe.
- La extracción de datos



## PUNTO DE VISTA

**AMY FOWLER** es la directora de los programas de vacunas de Nexleaf Analytics, y se encarga de la dirección estratégica general de los proyectos mundiales de Nexleaf destinados a mejorar la percepción de las cadenas de frío de las vacunas. Antes de trabajar en Nexleaf, pasó casi una década

con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) desempeñando diversas funciones centradas en los sistemas de salud.

establece un desequilibrio de poder inherente (el cual ya estaba presente desde antes de la recopilación de los datos, o se originó como resultado de este proceso de extracción) entre los recolectores de datos y los legítimos propietarios de los mismos.

- Quienes recopilan los datos crean sistemas e ideologías que fortalecen o justifican el que se apropie de la información en nombre del rigor intelectual, con fines de control y evaluación, o siguiendo un modelo de negocio con fines de lucro. En cualquier caso, estos sistemas suelen determinar dónde y cómo se asignan los recursos.

Según nuestra experiencia, el colonialismo de datos tiene al menos tres consecuencias perjudiciales. En primer lugar, genera decisiones de baja calidad. Dado que el análisis se efectúa sin la participación de la comunidad, el colonialismo de los datos conduce a conclusiones que a menudo están alejadas de la realidad del lugar y de las perspectivas e intereses de los legítimos propietarios de la información.

En segundo lugar, resta poder. El colonialismo de datos arrebató el poder para la toma de decisiones al país o a las comunidades directamente afectadas. Por ejemplo, un dirigente de África Oriental que trabajaba en la Secretaría de Salud de su país compartió la frustración y humillación que sintió cuando, estando en una conferencia, vio por primera vez los datos presentados por un investigador que había viajado a su país para realizar un estudio. No solamente el investigador se llevó todo el crédito de este trabajo, sino que los responsables de la toma de decisiones del país no tuvieron la oportunidad de utilizar los datos para orientar y defender su propio rumbo hacia el futuro.

En tercer lugar, desvía recursos. Los análisis de datos se utilizan a menudo para determinar cómo y hacia dónde fluye el dinero. En consecuencia, el colonialismo de datos excluye a los legítimos propietarios de la información cuando los financiadores y los responsables de la toma de decisiones asignan capitales y otros recursos. Un ejemplo es el caso de los programas de salud a gran escala, que se han definido

históricamente a partir de datos de incidencia o prevalencia, por lo que grandes sumas de dinero entran y salen de las comunidades, tomando en cuenta datos que no fueron recolectados por los legítimos propietarios de estos datos y que no apoyaron a contextualizar apropiadamente. Los mecanismos como la financiación orientada a los resultados pueden utilizar los datos para justificar la privación de fondos a una zona o programa en particular, lo que castiga así a las comunidades al utilizar un análisis en los que ni siquiera fueron tomadas en cuenta.

### Los datos como un recurso reutilizable

Tradicionalmente, las prácticas coloniales de extracción han mostrado una tendencia a enfocarse en recursos naturales finitos, como son el petróleo y los diamantes. Las cantidades limitadas y la demanda de este tipo de recursos lograron aumentar su valor; pero los datos no son como el petróleo. Los datos pueden volver a producirse y ser compartidos sin costo. Entonces, ¿por qué seguimos actuando como si fuesen un recurso escaso?

En el sector privado, las empresas conservan la gran mayoría de sus datos en recintos cerrados, ya que ser el único propietario de la información es, cada vez más, la base de la ventaja competitiva de las corporaciones. Las grandes empresas tecnológicas tienen el interés de poseer y capturar los datos de los demás, y las enormes bases de datos patentadas son una enorme fuente de riqueza de las empresas que va en incremento.

Los datos no son un recurso finito en el campo del desarrollo social, sin embargo, operamos como si lo fueran. Creemos que es esta tendencia reflexiva, y no la mala voluntad de mantener a las comunidades en el olvido, lo que sustenta el colonialismo de datos en la actualidad. Compartir los datos aceleraría el impacto colectivo al alinear los intereses y destacar las soluciones que realmente funcionan. Compartir conjuntos de datos agrupados y anónimos puede aportar claridad a entornos complejos al apoyarse en conocimientos compartidos, lo que permitirá trabajar en la mejora continua de los sistemas actuales.

Por ejemplo, durante 2017, líderes de salud gubernamentales se reunieron en Mozambique para conversar sobre los datos de rendimiento

de los refrigeradores de vacunas, que la Secretaría de Salud de ese país recolectaba a través de sensores en tiempo real. La Secretaría de Salud de Tanzania se planteó comprar algunos de los mismos refrigeradores. Por tanto, Mozambique compartió los datos de rendimiento de los refrigeradores con Tanzania. Un acto tan sencillo destaca la problemática que viven muchos otros países cuyos datos son propiedad de terceros (a menudo empresas) y que, en consecuencia, no pueden beneficiarse ellos mismos y mucho menos ayudar sus vecinos en este sentido.

Por supuesto, no todos los datos deben difundirse o ser compartidos abiertamente. Los datos sobre testigos de derechos humanos, los informes de maltrato infantil, los historiales médicos personales y el estado del VIH, son ejemplos de información sensible de las personas que no deben compartirse. Nos referimos a los datos que pueden utilizarse responsablemente de manera más amplia, como los datos sobre equipamiento e infraestructuras, la eficacia de los programas, la efectividad de los medicamentos o el uso del suelo.

### Cuatro principios para el cambio

No se debe seguir extrayendo o capturando datos de los países y las comunidades. Si en el sector social deseamos participar verdaderamente en el cambio de los sistemas mediante la colaboración con las comunidades de todo el mundo, debemos llevar esa colaboración al terreno del recurso más sólido en la actualidad: los datos. Proponemos los siguientes cuatro principios con relación a la propiedad, privacidad, intercambio, consentimiento y el uso apropiado de los datos como puntos de referencia para descolonizar los datos y así reubicar el poder en las comunidades de donde se obtiene la información.

En primer lugar, los datos deben ser propiedad de las comunidades y los países de donde se obtienen. Las decisiones sobre el uso, el análisis, el acceso y la interpretación de los datos deben ser dirigidas por los propietarios legítimos de los datos, quienes deben contar con las herramientas y los recursos para interpretar la información y actuar en consecuencia. Gavi, the Vaccine Alliance (Gavi, la Alianza para las Vacunas) ha sido uno de los primeros líderes en este cambio, al insistir en que los países sean dueños de sus

**JENNIFER BLATZ** es presidenta y directora general de StriveTogether.

**GEOFFREY CANADA** es presidente de Harlem Children's Zone.

datos, y al reiterar el principio de propiedad del país en lo que respecta a los datos obtenidos de los refrigeradores para vacunas.

En segundo lugar, los legítimos propietarios de los datos deben determinar qué información debe permanecer privada. Este principio va más allá de proteger la información personal reconocible de cada individuo, la cual está cada vez más regulada a nivel nacional. Esto puede incluir información sensible que la comunidad quiera proteger, como la ubicación de yacimientos de recursos naturales o antigüedades.

En tercer lugar, los datos deben compartirse solo con consentimiento significativo y para un bien significativo. Los datos son muy valiosos por su capacidad de brindar un aprendizaje rápido. El intercambio de datos, cuando se hace de forma que no aumente el riesgo para ningún individuo o comunidad, nos ayuda a maximizar el valor de esos datos para los legítimos propietarios de la información, así como para el sector del desarrollo social. En este contexto, el consentimiento y el valor significativos se derivan de respetar a los legítimos propietarios de la información honrando sus normas culturales, garantizando que se priorice su aprendizaje y uso, y otorgándoles el control directamente en sus manos. Cuando se aplica de esta manera, este principio debería favorecer a un verdadero intercambio de valor en la distribución de datos, en lugar de a la expropiación.

En cuarto lugar, los datos no deben ser un castigo. El mundo moderno utiliza la información para aprender y mejorar, y este uso exige datos de calidad. Los datos que se emplean para sancionar conducen a incentivos negativos, que, con el fin de evitar el castigo, llevan a generar información falsa. Esto anula el valor de los datos para el aprendizaje e impacto.

Alejarse del colonialismo de datos no es una transición fácil. Reconocemos la humildad, la introspección y el compromiso que se requieren para identificar y eliminar el colonialismo de datos en todo nuestro trabajo. Si somos capaces de hacer este cambio, podemos fortalecer la acción colectiva y ayudar a que los beneficios de los datos favorezcan directa e inmediatamente a las personas y lugares de donde estos se obtienen. Este es el propósito de descolonizar los datos y un valor fundamental del sector de desarrollo social. ■

## La importancia del lugar para las comunidades

Mediante un estilo de trabajo orientado al lugar y enfocado en la comunidad, se han encontrado nuevas formas de colaborar, recopilar datos e invertir para eliminar las desigualdades estructurales.

**JENNIFER BLATZ  
Y GEOFFREY CANADA**

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

**L**as comunidades históricamente marginadas no son ajenas a los estragos de las políticas erradas. Desde los fracasos de la guerra contra la pobreza, hasta la desastrosa lucha contra las drogas que divide a las razas, con demasiada frecuencia las políticas más ambiciosas no están enfocadas en la comunidad, los datos o la equidad.

Sin embargo, han surgido asociaciones orientadas al lugar para abordar y eliminar estas persistentes desigualdades estructurales. Dichas asociaciones reúnen a entidades locales, empresas, departamentos públicos y miembros de la comunidad para hacer frente a profundos desafíos sociales. Aprovechando las lecciones de los fracasos del pasado, estas asociaciones utilizan los datos para orientar su labor, medir el impacto y procurar una mejora continua. También son conscientes de que las soluciones más eficaces se encuentran dentro de la comunidad y se consideran responsables ante la comunidad del progreso sostenido y generacional.

Como practicantes experimentados en el trabajo orientado al lugar, conocemos el poder de las organizaciones comunitarias que trabajan en conjunto para resolver las cuestiones sistémicas, mismas que bloquean los problemas y limitan las oportunidades. Esta práctica comenzó en 1970 con el Harlem Children's Zone (Zona Infantil de Harlem), entonces conocido como Rheedlen Centers

for Children and Families (Centros Rheedlen para Niños y Familias). Dicho organismo reunió a los miembros de la comunidad para hacer frente a la pobreza intergeneracional en la zona centro de Harlem. Los líderes de la comunidad de Cincinnati, Ohio, perfeccionaron este modelo de colaboración orientado al lugar desde hace 15 años, cuando crearon la StrivePartnership (Asociación Esfuerzo), con la que buscaron impulsar un cambio sistémico que mejorara los resultados educativos de los jóvenes habitantes del núcleo urbano de la ciudad.

En todo el país, los líderes comunitarios se han enfrentado a retos similares gracias a una nueva forma de trabajar juntos. El impacto colectivo, un modelo de trabajo orientado al lugar, se originó en comunidades de escasos recursos y sigue evolucionando para hacer frente a los retos del momento. En la actualidad, StriveTogether (Luchando Juntos) y Harlem Children's Zone trabajan en conjunto a través de su recién creado Instituto William Julius Wilson, donde se brinda apoyo a las asociaciones orientadas al lugar que erradican la pobreza sistemáticamente, y que cierran las brechas de oportunidades en las regiones y los barrios de todo Estados Unidos.

### Tres lecciones fundamentales

En "Impacto Colectivo", el innovador ensayo publicado en el 2011 en Stanford Social Innovation Review por John Kania y Mark Kramer de la consultora FSG, se identificaron cinco componentes del modelo del impacto colectivo: una agenda común que todos los participantes adoptan como la visión del cambio; sistemas compartidos de evaluación a

## PUNTO DE VISTA

nivel comunitario para conocer los avances y rendir cuentas entre sí de los resultados; actividades de fortalecimiento recíproco que apoyen a la acción coordinada; comunicación continua para generar confianza y fortalecer las relaciones, y organizaciones de apoyo centralizado que faciliten la colaboración entre los socios comunitarios.

Aunque las distintas comunidades a lo largo y ancho del país tienen diferentes niveles de disposición para este trabajo, hemos aprendido tres lecciones fundamentales que continuamente nos ayudan a enfrentar los retos actuales al reactivar las comunidades a través de esfuerzos orientados al lugar. Estas lecciones, cuando se combinan con lo esencial del impacto colectivo, nos han ayudado a progresar, mientras que muchas otras organizaciones han tenido problemas.

En primera instancia, hay que seguir un marco de trabajo comprobado y flexible para el cambio. Con el paso de los años, StriveTogether recopiló el aprendizaje de toda su red de asociaciones orientadas al lugar y creó la Teoría de la acción. El núcleo de esta teoría se

apoya en los cinco componentes del impacto colectivo y ayuda a las comunidades a crear la infraestructura cívica que produce mejores resultados para los jóvenes y las familias. La infraestructura cívica es cuando las personas de una comunidad se unen para asumir la responsabilidad colectiva de transformar los sistemas que afectan a las oportunidades de los jóvenes y sus familias.

El marco de la Teoría de la Acción está en constante evolución y no se vale de una receta fija para el cambio. En su lugar, utiliza objetivos graduales. En las primeras fases de trabajo, las asociaciones identifican los indicadores básicos para mejorar los resultados desde la infancia hasta los estudios universitarios como, por ejemplo, la preparación para la educación preescolar, concluir la escuela secundaria y luego el ingreso a la universidad. Para monitorear su progreso, las asociaciones desglosan los datos relevantes por raza, género, ingresos y otros aspectos demográficos prioritarios para luego compartirlos públicamente. Después utilizan los datos para moldear su trabajo a través de múltiples sectores. Esta estrategia

permite a los socios modificar las políticas, las prácticas, los recursos y las estructuras de poder para obtener mejores resultados.

En segundo lugar, utilizar *deep data* (datos profundos) para poner a prueba las iniciativas a pequeña escala y ver qué es lo que funciona. La *deep data* es información tanto cuantitativa como cualitativa. Esta información se desglosa para replantear las prácticas, los recursos, las políticas y el poder hacia un enfoque

equitativo que permita profundizar en las raíces de los sistemas de desigualdad. Al utilizar datos profundos y emplear las tácticas adecuadas para transformar estos sistemas, es posible conservar las soluciones.

Por ejemplo, en Memphis, Tennessee, Seeding Success (Sembrar el Éxito) ha utilizado los datos históricos de desalojos para abordar los problemas estructurales de la vivienda. Esta asociación, que busca mejorar las historias de vida de los niños desde la infancia hasta su carrera, ideó este estudio en conjunto con una autoridad local de vivienda como parte de una estrategia educativa más amplia. Contar con una vivienda estable ha sido siempre fundamental para el éxito y la salud de los estudiantes, y a raíz de la pandemia COVID-19, el tema de la vivienda se convirtió rápidamente en un problema de salud. Seeding Success está aprovechando este momento para reestructurar los sistemas de forma constructiva y a largo plazo. Esta asociación ha creado una nueva política de apoyo a temas críticos e interconectados como el aprendizaje de los estudiantes, la vivienda, el cuidado de los niños y vigilar que el camino de los estudiantes se mantenga activo hasta la educación superior. Además, contribuyeron respaldando una legislación impulsada por un equipo de trabajo estatal sobre el cuidado de los niños, para reestructurar la manera en que Tennessee gestiona la calidad y el acceso a esos recursos fundamentales. La asociación también desarrolló una estrategia de vivienda y educación en tres comunidades de Memphis en apoyo a las familias con niños, donde se enfrentan a factores desestabilizadores de vivienda, y por último identificó las escuelas comunitarias como sistema clave para ampliar la lucha contra el aumento de la violencia juvenil.

En tercer lugar, crear tejido comunitario para dirigir el trabajo en las comunidades. Cuando hablamos de comunidad, en realidad estamos hablando de una red de asociaciones orientadas al lugar que se nutren y desafían mutuamente, además de crecer en conjunto. Desarrollar las capacidades de los miembros de la comunidad beneficiará



a las asociaciones orientadas al lugar para garantizar que las estrategias para resolver los problemas sistémicos estén centradas en la comunidad, y que los recursos se dirijan a donde más se necesitan con un impacto a largo plazo. Entre estas capacidades se encuentran: liderazgo y talento; datos e información; recursos sostenibles; políticas y promoción; comunicación y compromiso; aceleración y mejora de las prácticas, y equidad. En StriveTogether, reunimos y asesoramos a las comunidades para ayudarles a desarrollar este tejido. También recopilamos el aprendizaje de toda la red e invertimos en las comunidades para acelerar el progreso.

#### **Cuatro prioridades para un futuro mejor**

El trabajo orientado al lugar tiene éxito porque se enfoca en la comunidad a la que se pretende brindar un beneficio. Si los programas que se implementan sin evaluar las necesidades reales o el contexto de la comunidad realmente resolvieran los problemas, no nos enfrentaríamos a los mismos retos de generación en generación. Ese tipo de iniciativas no solo son ineficaces e insostenibles, sino que también son injustas. Debemos mirar más allá de los programas de solución rápida y tener el valor de abordar las causas de fondo. Tenemos la misma responsabilidad por los que sufren estos problemas hoy, que por los que los sufrirán mañana.

Hemos podido avanzar al aplicar un marco flexible y ajustable en función del contexto, pero aún queda mucho por hacer. Específicamente, el campo debe perseguir cuatro prioridades. Número uno, debe aspirar a transformar los sistemas de manera equitativa. Debe realizar cambios fundamentales e institucionales en las políticas, las prácticas, la asignación de recursos y las estructuras de poder para promover resultados equitativos, situando en el centro a las poblaciones más vulnerables.

La verdadera transformación de los sistemas requiere la colaboración de todos los

sectores de la comunidad: el sanitario, el educativo, el de seguridad pública, entre otros. Esta infraestructura de colaboración entre sectores crea la base para el cambio de los sistemas, que debe ser liderado por las personas que integran la comunidad, en particular las personas de color y aquellas en situación de pobreza. La labor normativa resulta más efectiva cuando se desarrolla como parte de un plan comunitario integral para la transformación de los sistemas.

Número dos, el campo debe enfocarse en los indicadores de sistemas. Cuando nos centramos únicamente en los resultados individuales, no siempre observamos la imagen completa. Es decir, no observamos las normas, las políticas y prácticas arraigadas en los sistemas (instituciones y organizaciones) donde los jóvenes viven, aprenden y crecen. Pasamos por alto el papel que desempeñan los sistemas complejos a la hora de propiciar la desigualdad racial en la educación, salud, riqueza y movilidad social. Las organizaciones deben medir los indicadores de sistemas que estén vinculados con resultados individuales significativos, como los fondos por alumno, cuando se trata de transformar la educación.

Número tres, el campo debe pensar y apostar a lo grande. Para transformar los sistemas, los financiadores deben reconocer su propio papel en la propagación de los problemas, lo cual sucede al no invertir en programas eficaces y ampliables con enfoques a largo plazo que generen cambios a nivel poblacional. Cada vez más, los inversionistas hacen “grandes apuestas”, asumiendo compromisos millonarios por varios años con aquellos que tienen el valor de emprender soluciones sistémicas e integrales que parten del nivel comunitario. Aquellos que trabajan en el campo buscan nada menos que acabar con la pobreza generacional y salvar el país. Esta meta no es una exageración: cualquier propuesta que no sea la de servir a los niños desde la infancia hasta los estudios universitarios, simplemente no es lo suficientemente ambiciosa.

Número cuatro, el lugar debe codificar sus lecciones. Harlem Children’s Zone nos demuestra cómo es que la codificación y la ampliación del aprendizaje permiten que el impacto se extienda con mayor rapidez y eficacia. El año pasado, a través del Instituto Wilson, logramos colaborar con tres asociaciones nacionales —NAACP (La Asociación Nacional para el Progreso de las Personas de Color, por sus siglas en inglés), StriveTogether y PolicyLink— así como también colaboramos con seis prestigiosos aliados de la comunidad para replicar a mayor escala un plan emergente y de recuperación en respuesta a la COVID-19 en Harlem. Enfocados en proteger a los más vulnerables, reducir la brecha digital, prevenir la pérdida de aprendizaje, mitigar la crisis de salud mental, implementar medidas de socorro y recuperación económica, los socios trabajaron juntos para recopilar y compartir las mejores prácticas en las comunidades de todo el país.

Si bien las crisis pueden revelar nuevas oportunidades para abordar los retos, no debemos esperar a la próxima pandemia o recesión económica para examinar cómo estamos atendiendo los problemas sociales. Hemos experimentado el poder del impacto colectivo en las asociaciones orientadas al lugar con el fin de impulsar el cambio social a gran escala. Hemos visto cómo un marco flexible, los datos profundos y el tejido comunitario nos han preparado para hacer frente a una de las mayores amenazas a las que se enfrenta nuestro país. Pero también sabemos que hay un largo camino por delante, y los líderes deben entender que el futuro de este trabajo consiste en transformar los sistemas para conseguir resultados equitativos y duraderos. Con esto en mente —y sin importar lo que venga— estaremos listos. ■

# INVESTIGACIÓN

LO MÁS DESTACADO DE LAS REVISTAS ACADÉMICAS

**CHANA R. SCHOENBERGER** es una periodista radicada en la Ciudad de Nueva York. Escribe sobre temas de negocios, finanzas e investigación académica. Encuéntrala en Twitter: @schoenberger.

## LIDERAZGO

### Los líderes autoritarios y su influencia negativa

CHANA R. SCHOENBERGER

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

**¿** Cómo afecta el estilo de liderazgo de un gerente la forma en que trabaja su equipo? Los empleados deben trabajar en estrecha colaboración, por razones de productividad, pero también de ánimo; sin embargo, ellos obtienen de sus jefes nociones sobre cómo deben comportarse. Cuando un líder adopta una forma dictatorial de interactuar, los trabajadores pueden llegar a sentir que solo tendrán éxito en el trabajo si los demás fracasan.

Esta “mentalidad de suma cero” es el enfoque de un nuevo artículo de Hemant Kakkar, profesor asistente de administración y organizaciones en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad de Duke, y de Niro Sivanathan, profesor asociado de comportamiento organizacional en la London Business School (Escuela de Negocios de Londres). A partir de ocho estudios diferentes, los investigadores descubrieron que un líder dominante puede inducir a los empleados a apoyar menos a sus colegas, lo que a su vez dificulta el trabajo en equipo.

“Esta investigación destaca los efectos no intencionales que los líderes dominantes tienen sobre la disposición a ayudar de sus seguidores, ya que aumentan su mentalidad de suma cero”, afirman.



qué pensaban acerca de ofrecer ayuda a los demás. En un experimento, por ejemplo, los investigadores examinaron las opiniones de los sujetos sobre si “se tomarían el tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de los compañeros de

trabajo” o si “ayudarían a los compañeros de trabajo que se estuviesen atrasando en sus actividades laborales”.

El hallazgo más interesante, según Kakkar, fue la idea de que “simplemente, por el tipo de líder que tienes, el líder crea ese efecto en la psicología de los empleados”. Si los trabajadores tienen un jefe que “pone sus propios intereses por encima de los demás”, los empleados aprenden que esa es la forma de ascender en la empresa y comienzan a tratar así a los demás.

Si bien este artículo se enfoca en administración y psicología, el origen de la pregunta de investigación proviene de

El documento se basa en la teoría del aprendizaje social, que plantea que los empleados toman como referencia a sus líderes para ver e imitar la forma en que se supone que uno debe interactuar con los demás y ascender en la jerarquía del grupo. Los autores distinguen dos estilos gerenciales distintos basados ya sea en el prestigio o en el dominio. Aquellos con altos niveles de prestigio comparten su conocimiento, haciendo que otros quieran seguirlos, mientras que los líderes dominantes obligan a sus subordinados a hacer lo que ellos quieren usando tácticas impositivas.

“Los líderes dominantes, cuya influencia sobre los demás se basa en ser asertivos y competitivos, moldean el esquema cognitivo de éxito de sus subordinados alineándolo al pensamiento de suma cero”, explican los investigadores. “Los empleados con una mentalidad de suma cero son más propensos a pensar que solo se puede progresar a expensas de los demás”.

En la mayoría de los experimentos que integraron el estudio se realizaron varias pruebas, primero para ver cómo se comportaban las personas trabajando para jefes con diferentes estilos de liderazgo, y luego para establecer

## INVESTIGACIÓN

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

la esfera política. Kakkar, que viene de la India, tomó nota de la creciente polarización de su país y del sectarismo de hindús contra musulmanes mientras escribía su disertación en la London Business School. Casos similares de rupturas políticas y religiosas se han dado recientemente en Sri Lanka, en el Reino Unido durante el Brexit y en los Estados Unidos durante la administración de Trump. Kakkar encontró perturbador que las personas que antes habían coexistido pacíficamente llegaran a ver a su vecino como su enemigo.

“Yo estaba tratando de entender por qué habían surgido estas actitudes, por qué la gente pensaba que su ganancia se basaba en la pérdida del otro”, recuerda.

Kakkar también se basó en su propia experiencia como desarrollador de software en la India antes de iniciar sus estudios de maestría: “Había trabajado durante dos años, así que tenía una idea de lo que es estar bajo un jefe asertivo y dominante”.

Si bien las investigaciones previas han establecido desde hace mucho tiempo que los empleados observan a sus líderes para obtener pistas sobre cómo actuar en el lugar de trabajo, este artículo avanza en el campo al mostrar que los líderes dominantes producen mentalidades de suma cero en sus trabajadores, dice Subrahmaniam Tangirala, profesor de administración en la Smith School of Business (Escuela de

Negocios Smith) de la Universidad de Maryland.

“A menudo nos preguntamos por qué los lugares de trabajo se vuelven tóxicos y por qué los caracteriza una hipercompetitividad en la que los empleados no se ayudan ni se apoyan mutuamente”, dice Tangirala. “Este artículo culpa a los líderes que sienten que necesitan actuar de manera dominante para ser eficaces”.

¿Cómo pueden las organizaciones evitar los problemas que se derivan de los líderes dominantes, dado que la asertividad será siempre el estilo de gestión de algunos jefes? Algunas empresas han eliminado las evaluaciones anuales de los empleados que utilizan una curva obligada, en la que solo un cierto porcentaje puede recibir la calificación máxima. En algunos lugares, incluso se prescindió de los empleados de bajo rango. El deshacerse de estas prácticas draconianas podría dar como resultado una mentalidad más colaborativa, lo cual ayuda a las organizaciones y favorece su cohesión, dice Kakkar. ■

Hemant Kakkar y Niro Sivanathan, “The Impact of Leader Dominance on Employees’ Zero-Sum Mindset and Helping Behavior” (El impacto de un líder dominante en la mentalidad suma cero de los empleados), *Journal of Applied Psychology*, próximamente.

## MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

### Encontrar sentido en las mediciones

**DANIELA BLEI**  
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

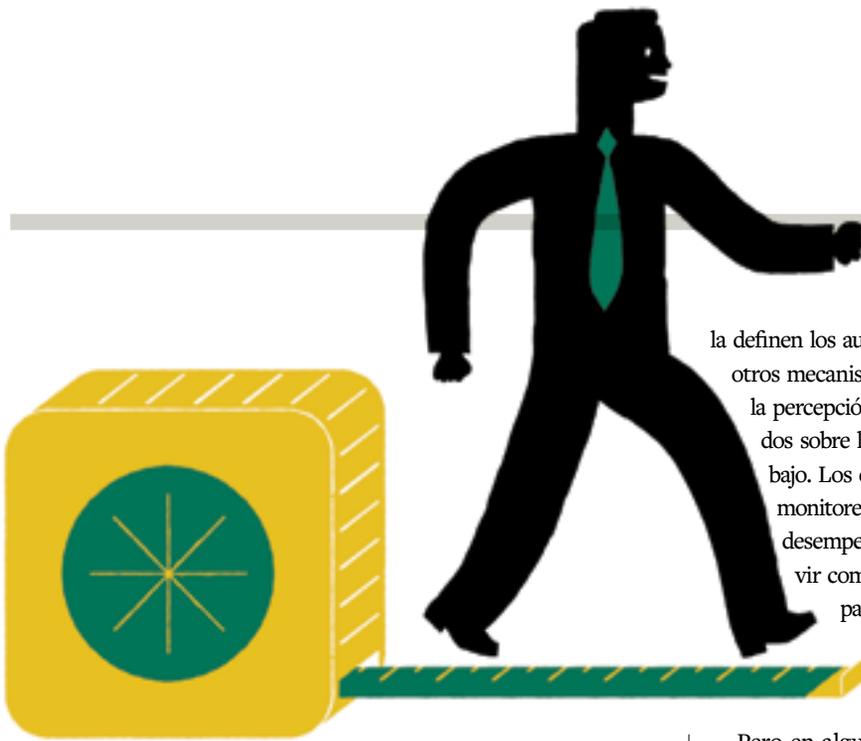
**P**ara las empresas sociales y las organizaciones sin fines de lucro, la medición es fundamental para sobrevivir. Sin embargo, el consenso sobre cómo medir el impacto social (o el valor social) sigue siendo difícil de alcanzar, a pesar de la creciente demanda de datos por parte de los financiadores. Las distintas organizaciones confían en diferentes métodos, y muchas se enfrentan a la medición considerándola una carga.

Como estudiante doctoral en administración, Haley Beer se interesó en la forma de medir la misión de las empresas sociales. ¿Cómo se podrían desarrollar y utilizar mejor los métodos para medir el impacto con el fin de garantizar que los empleados y las organizaciones obtuvieran un mayor valor de lo que miden?

Un nuevo artículo de Beer, profesora de gestión de operaciones en la Warwick Business School (Escuela de Negocios de Warwick) del Reino Unido; su colega Pietro Micheli, profesor de eficiencia e innovación en Warwick, y Marya Besharov, profesora de organizaciones e impacto en la Saïd Business School (Escuela de Negocios Saïd) de la Universidad de

Oxford, muestra cómo la medición del rendimiento, o la recopilación y el análisis formal de datos “sobre los procesos, las actividades o los grupos de personas en una organización”, puede beneficiar a los empleados, especialmente al ayudarles a ver el valor y significado de su trabajo. Cuando las organizaciones consideran cuidadosamente a quién se le pide que participe en las prácticas de medición y cómo los empleados se involucran en el proceso, las consecuencias pueden ser de gran alcance, según encontraron los autores.

Beer comenzó recogiendo datos de observación y archivo y realizando entrevistas a empleados de dos grandes empresas sociales del Reino Unido. Para proteger su confidencialidad, el artículo las anonimiza como “Youth Futures” (YF), que trabaja con adultos jóvenes para prevenir la falta de vivienda y promover la independencia económica, y “Organic Earth” (OE), que promueve la sostenibilidad a través del cultivo ecológico. Las dos organizaciones operan en un contexto institucional en el que las prácticas de medición están “bien desarrolladas”, menciona Beer. Inicialmente, Beer y sus coautores se propusieron analizar cómo los empleados de YF y OE utilizaban herramientas de medición en su trabajo. Sin embargo, pronto descubrieron que el seguimiento y la evaluación del desempeño de los empleados tenían efectos profundos: podía afirmar o cuestionar las percepciones de los



la definen los autores, destaca otros mecanismos que afectan la percepción de los empleados sobre la valía de su trabajo. Los esfuerzos para monitorear y evaluar el desempeño pueden servir como oportunidades para mostrar a los empleados su propio impacto.

## EDUCACIÓN

# Reconstruir las relaciones con los estudiantes tras la detención juvenil

DANIELA BLEI

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

empleados sobre cuán importante era su trabajo.

“Algunos pueden dar por sentada la medición, o ver los procesos de medición como algo neutral”, dice Beer, “pero hay muchas maneras en las que pueden influir en el sentido de un individuo de si su trabajo es digno o no”.

Al sumergirse en las operaciones diarias y al asistir a las reuniones estratégicas con los ejecutivos, Beer examinó cómo los empleados interactuaban con las herramientas de medición, estudió el contexto de estos encuentros y documentó las respuestas individuales. “En el fondo, sabíamos que queríamos entender lo que le pasaba a la gente”, dice Beer. “Queríamos conocer sus experiencias, sus sentimientos y estados de ánimo subjetivos. Sus razones para que les gusten ciertas medidas o herramientas de impacto en lugar de otras, y sus razones para estar motivados o para sentirse privados de derechos”.

Los autores identificaron tres vías (“práctica, existencial y relacional”), a través de las cuales se afirmaba o desafiaba

la “valía del trabajo” de un empleado, o la percepción de que su trabajo es significativo o digno. Las tres vías, aunque no se excluyen mutuamente, proporcionan un modelo analítico para entender lo que está en juego en la medición del desempeño. “Hay un viejo adagio en la investigación y la práctica de la gestión: ‘Obtienes lo que mides’”, dice Justin Berg, profesor de comportamiento organizacional en la Graduate School of Business (Escuela de posgrado de Negocios) en Stanford. “Este artículo nos muestra que las implicaciones de la medición no son tan sencillas cuando se trata del sentimiento de valía que los empleados obtienen de su trabajo”.

A lo largo de “la vía práctica”, algunos encuentros de medición cultivaban un sentido de propósito y logro, ayudando a los empleados a completar sus actividades laborales, descubrieron los investigadores. Alternativamente, los empleados podrían verse atrapados en una tediosa recopilación de datos que obstaculizaba su progreso en el trabajo. La “vía existencial”, como

Pero en algunos casos, las prácticas de medición “no dieron en el blanco”, oscureciendo las contribuciones de los empleados a la organización y a la misión social o medioambiental más amplia. Cuando los empleados fueron incluidos en el diseño y la implementación de los procesos de medición, vieron el valor de su voz y se sintieron respetados y apoyados por sus colegas. Por el contrario, el “silenciamiento” ocurría a lo largo de la “vía relacional” cuando se excluía a los empleados, dejándolos sin la sensación de tener relaciones significativas en el trabajo.

Otros investigadores podrían evaluar la importancia relativa de cada vía en la configuración de las percepciones de los empleados, dice Beer, o ampliar el modelo a nuevos entornos. Para Berg, los autores han “descubierto ideas que pueden ayudar a los empleados y a sus organizaciones a obtener más de lo que miden”. ■

Haley Allison Beer, Pietro Micheli y Marya Besharov, “Meaning, Mission, and Measurement: How Organizational Performance Measurement Shapes Perceptions of Work as Worthy,” *Academy of Management Journal*, por publicarse

Greg Walton se sintió atraído por la psicología social al estudiar “la amenaza de los estereotipos”, un concepto introducido por los profesores de investigación Claude Steele y Joshua Aronson en la década de 1990 para describir cómo el temor de los estudiantes a confirmar estereotipos negativos podía socavar su rendimiento académico. Walton estudió cómo determinadas intervenciones podrían ayudar a los estudiantes, por ejemplo, a los estudiantes de raza negra de una universidad predominantemente blanca o a una mujer en una clase de matemáticas dominada por hombres, a dar sentido a su pertenencia y reducir sus preocupaciones a que les falten al respeto, los desvaloricen o los excluyan.

Determinadas intervenciones resultaron extraordinariamente eficaces, según Walton. Un ejercicio de una hora de duración con alumnos de raza negra de primer año en una universidad selectiva aumentó las calificaciones durante los tres años siguientes y dio

## INVESTIGACIÓN

lugar a una mayor satisfacción profesional incluso diez años después. Al ayudar a estabilizar el sentido de pertenencia de los estudiantes, la intervención les alentó a entablar más relaciones con amigos y mentores, lo que favoreció su éxito en un entorno exigente. Tras ampliar su investigación al entorno de la enseñanza media, Walton comprobó una vez más cómo la intervención correcta cambiaba los patrones de interacción de los alumnos con sus profesores.

Walton, profesor de psicología de la Universidad de Stanford, trabajó con Jason Okonofua, profesor de psicología de la Universidad de California, Berkeley, y un equipo de académicos, defensores y administradores para desarrollar una intervención para los jóvenes de Oakland que regresan a las secundarias y preparatorias desde el sistema de detención juvenil. Los investigadores empezaron por sentarse con estos estudiantes de Oakland y escuchar sus historias: sus relaciones, sus esperanzas y temores, y los retos a los que se enfrentaban.

Los investigadores se propusieron abordar la forma en que los alumnos, que eran predominantemente de raza negra, y sus profesores se veían entre sí y construir relaciones positivas entre ellos. Un nuevo artículo, culminación de un proyecto piloto de 15 meses de duración con el Oakland Unified School District (Distrito escolar unificado de Oakland) y el Alameda County Juvenile Justice Center

(Centro de justicia juvenil del condado de Alameda), muestra cómo su intervención, un ejercicio estructurado de construcción de relaciones que incluye el escribir cartas, reduce la reincidencia.

Los investigadores hicieron que los jóvenes participantes escribieran una carta de una página, o una autopresentación, en la que expresaran sus aspiraciones para la escuela y pidieran a un profesor de su elección que les ayudara a tener éxito. Los investigadores actuaron como una tercera parte entregando las cartas. Luego de la recopilación y el análisis de datos, descubrieron que las cartas mejoraron las respuestas de los educadores a los estudiantes, reforzaron su compromiso con ellos e “incluso aumentaron los sentimientos de amor, esperanza, respeto y confianza hacia el estudiante”. Las cartas reorientaron la relación profesor-alumno, contribuyendo a crear asociaciones positivas que dieron lugar a transiciones más exitosas hacia la escuela.

“Nuestro objetivo fue crear una experiencia para los chicos que regresan a la escuela después de haber estado en un centro de detención juvenil, una experiencia en la que pudieran pensar en sí mismos de una manera basada en los actos y presentar esa autopercepción positiva a un profesor de su elección, mientras eran objetivos sobre los desafíos a los que se enfrentan”, dice Walton. “En esa presentación, el estudiante puede mostrar al

profesor que lo está intentando y que se preocupa. Y pueden pedir al profesor que se convierta en el apoyo que quieren y necesitan que sea esa persona”.

Mientras que los psicólogos sociales suelen estar a favor del entrenamiento de sesgo implícito, creyendo que exponer a las personas a información sobre cómo funciona el sesgo implícito lo mitigará, Walton y su equipo evitaron deliberadamente ese “enfoque basado en el déficit”. En lugar de decirles a los adultos lo que estaban haciendo mal y cómo perpetuaban el estigma, los investigadores crearon una oportunidad “basada en los activos” para fomentar sentimientos positivos mientras reforzaban los valores que atrajeron a los maestros a la profesión en primer lugar.

“Los chicos regresan a la escuela y se hacen preguntas”, comenta Walton. “¿Hay alguien aquí que me apoye? ¿Me encasillarán pondrán todos en una caja y me verán como un criminal? ¿Alguien me dará una oportunidad? Ya voy atrasado en la clase de matemáticas, ¿me ayudará alguien a ponerme al día?”. Las cartas de una página no solo invitaban a los profesores a reflexionar sobre cómo sus relaciones con los estudiantes les importaban, sino que también servían como hoja de ruta sobre cómo podría ocurrir el progreso.

Como un pequeño experimento de campo, las cartas representan una prueba

preliminar de si este tipo de autopresentación por parte de estudiantes en circunstancias difíciles puede reducir la reincidencia. Pero dados los prometedores resultados, los investigadores ya están trabajando para ampliar su proceso piloto a las escuelas del San Francisco Unified (Distrito Escolar Unificado de San Francisco) y del Condado de Sacramento.

“La confianza y la empatía son fundamentales para cualquier relación”, dice Angela Duckworth, profesora de Psicología de la Universidad de Pensilvania y fundadora y directora general de Character Lab, una organización sin fines de lucro dedicada a promover conocimientos científicos que ayuden a los chicos a prosperar. “Cuando vemos a nuestros estudiantes como personas que, como nosotros, tienen historias, sueños y miedos, existe la posibilidad de que se cree un círculo virtuoso de creciente confianza y empatía”.

Gregory M. Walton, Jason A. Okonofua, Kathleen Remington Cunningham, Daniel Hurst, Andres Pinedo, Elizabeth Weitz, Juan P. Ospina, Hattie Tate y Jennifer L. Eberhardt, “Lifting the Bar: A Relationship-Orienting Intervention Reduces Recidivism Among Children Reentering School from Juvenile Detention,” *Psychological Science*, vol. 32, no. 11, 2021.

# LIBROS

TÍTULOS NUEVOS Y DESTACADOS

## Cuando escalar no lo es todo

*The Voltage Effect* (El efecto voltaje), de John List, ofrece consejos para las empresas que quieren conseguir un gran éxito, ¿pero producirá esta búsqueda constante de crecimiento más problemas que beneficios?

**JEFF SPROSS**

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

**E**stoy seguro de que John List no pensó que su nuevo libro, *The Voltage Effect: How to Make Good Ideas Great and Great Ideas Scale* (El Efecto Voltaje: cómo hacer que las buenas ideas sean grandiosas y que las grandiosas ideas se amplíen), plantearía cuestiones fundamentales sobre el capitalismo estadounidense. Como economista de la Universidad de Chicago, que formó parte del Consejo de Asesores Económicos del expresidente estadounidense George W. Bush, y como economista jefe de Uber y Lyft, List ha construido una impresionante carrera en economía del comportamiento. Aprovechando esa experiencia, List nos presenta *The Voltage Effect* como un manual para conseguir “voltaje”: el poder de llevar una idea de la pequeña a la gran escala. “El camino desde la etapa inicial hasta el efecto generalizado requiere una cosa y nada más que eso: ampliación, lo cual es la capacidad de crecer y expandirse de forma sólida y sostenible”, explica List. “Solo se puede cambiar el mundo a través de la ampliación”.

Sin embargo, *The Voltage Effect* no escapa del efecto gravitatorio de la política. La ampliación es un problema reciente, ya que los legisladores de ambos partidos están cada vez más preocupados por el excesivo poder de mercado de las grandes empresas tecnológicas que no están reguladas. Sin embargo, List no pretende halagar a los multimillonarios del sector tecnológico. Su crítica a la teoría del “gran hombre” sobre el crecimiento económico (la idea de que

las empresas tienen éxito gracias al ingenio de sus fundadores como Elon Musk y Jeff Bezos) está presente en su libro. En cambio, List sugiere que el éxito de la ampliación es un logro social y colectivo, producto del diseño institucional y de la forma en que se coordina a un gran número de empleados para que trabajen juntos de forma eficaz.

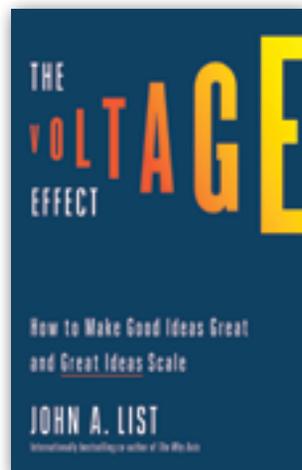
List dedica la primera mitad del libro a presentar los obstáculos más comunes de la ampliación y cómo evitarlos: hay que tener cuidado con los falsos positivos; no se debe confundir la audiencia inicial con la que se tendrá una vez dada la ampliación; es preciso saber si el éxito depende de los “ingredientes” o del “chef”; hay que ser cuidadoso con los efectos secundarios, y evitar las deseconomías de escala, es decir, las situaciones en las que los costos por unidad aumentan

o se mantienen sin cambios a medida que la empresa se amplía. La segunda parte del libro plantea cuatro buenas prácticas para lograr lo que el autor llama “ampliación de alto voltaje”: incentivar a los empleados para que reconozcan desde el principio problemas posibles, como los falsos positivos; enfocarse en la productividad del siguiente dólar marginal; saber cuándo abandonar una idea que no funciona, y crear una cultura institucional que tenga éxito a gran escala.

*The Voltage Effect* es un manual que resultará útil para el público en general donde se abordan conceptos económicos como “utilidad marginal” y “rendimientos marginales decrecientes”. Sin embargo, el estilo accesible del libro da pie a que los capítulos se perciban como algo ligeros. Pese a que List ilustra hábilmente los conceptos económicos con anécdotas y su propia experiencia, no ofrece muchas propuestas en concreto sobre cómo poner en práctica sus consejos. Irónicamente, “el cómo implementar” de este manual es escaso, y su concepto de voltaje termina pareciendo un concepto de *marketing* a medias con el que se sustenta el libro.

List afirma que sus lecciones son aplicables no solo a los empresarios, sino también a los lectores aficionados y a las personas que, como yo, se interesan por cuestiones políticas más amplias. El libro trata de la ampliación en un “sentido extenso e inclusivo”, escribe List, “alternando entre los mundos de la empresa, la política y todo lo que hay entre ellos”. Yo diría que está en lo correcto, aunque a veces de forma más radical de lo que él pretendía.

Comentemos ahora el capítulo que trata sobre cómo determinar si una *start up* tiene éxito por su “chef” o por sus “ingredientes”. List utiliza el ejemplo de un plan de estudios elaborado para ayudar a que los estudiantes en comunidades marginadas cierren la brecha de rendimiento académico. Si el plan de estudios solo puede ser impartido por los mejores profesores (los “chefs”), este no podrá ampliarse. Por el contrario, el plan de estudios (los “ingredientes”) también debe ser de fácil acceso para un profesor con un nivel de conocimientos habitual, y no solo



**EL EFECTO VOLTAJE: cómo mejorar las buenas ideas y conseguir que escalen.**

John A. List  
288 páginas, Currency, 2022

## LIBROS

para los mejores profesores. La lección que nos da List sobre “la tecnología que es fácil de usar se puede ampliar” resulta ser un tema que los políticos estadounidenses deberían de aprender, ya que las prestaciones sociales a menudo se consiguen de manera complicada y son muy específicas, como los créditos fiscales, y por ello en ocasiones los beneficiarios deben superar trámites burocráticos que son muy complicados e incluso contradictorios.

A lo largo de *The Voltage Effect*, List hace hincapié sobre la necesidad de realizar ensayos controlados aleatorios en repetidas ocasiones, llevar a cabo pruebas beta y recopilar datos, de modo que los empresarios

incluso despreocupada hacia el gasto, todo esto con el fin de recopilar suficientes datos y llevar a cabo suficientes experimentos que justifiquen la investigación.

Podemos llevar las ideas de List en direcciones aún más radicales. Consideremos su análisis del “lock in”, un fenómeno de los gigantes tecnológicos según el cual entre más gente utilice una plataforma, más valioso resulta para todos los demás utilizarla y es menos valioso recurrir a otra plataforma. Esto implica que una gran plataforma tecnológica como Facebook es el equivalente a un monopolio natural en Internet. Hasta los libros de texto de economía indican que los monopolios

Incluso se podría señalar que, si nuestro gobierno hubiera aplicado correctamente la ley antimonopolio y las reglas del mercado libre, Uber nunca habría podido crecer hasta su tamaño actual. Desarrollar una buena plataforma de software para solicitar transporte no es fácil, pero esto no es algo exclusivo de Uber. La verdadera innovación de la empresa fue darse cuenta de que las plataformas entre pares le permitirían afirmar que no era un empleador como tal y que, por tanto, es posible evitar las obligaciones legales (y los costos derivados) que las empresas están obligadas a otorgar a sus empleados. Al no tener que seguir las mismas reglas que tus competidores, tendrás un gran éxito y “ampliarás” tu tamaño fácilmente. Todo el modelo de negocio de Uber es, en realidad, una forma de arbitraje regulatorio, que ofrece un mejor valor a los consumidores a costa de sus trabajadores, sin tomar en cuenta que la economía debería beneficiar a ambas partes.

Podría decirse que el ejemplo antes mencionado no es una crítica directa a *The Voltage Effect*. Al fin y al cabo, List ofrece su libro a las empresas y compañías particulares. La función del gobierno es dar forma a la economía en general en la que operan las empresas y organizaciones. El autor simplemente aborda una categoría diferente de problemas.

El problema que tengo en mente es que Estados Unidos cuenta con un sistema ideológico profundamente arraigado y bien financiado, cuyo objetivo es oscurecer esta situación ante la vista de los legisladores, haciéndoles creer que lo que es bueno para una empresa en particular (menos impuestos y menos regulaciones) también es bueno para el resto de la economía. Muy a menudo estos actores políticos evitan distinguir entre una idea que se amplía y una idea que se amplía dentro los límites en constante expansión de una sola empresa. Un objetivo fundamental de la competencia de mercado es difundir las innovaciones, es decir, hacer que una idea que ha sido adoptada por una empresa obligue a todos sus competidores a adoptarla también, de modo que puedan seguir siendo competitivos y que los costos

***Pero si las empresas son las plantas individuales, y el gobierno es el jardinero, entonces ya estamos inundados de consejos populares para que las plantas sean la mejor planta que puedan ser.***

eviten falsos positivos, y así comprendan mejor a los clientes de una empresa, “generando activamente las alternativas” a seguir si un proyecto actual fracasa. Aunque es un consejo acertado, esta estrategia también requiere tiempo, energía y, lo que es más importante, dinero, en formas que pudieran parecer redundantes e ineficaces.

El dinero no solo es un problema para las empresas privadas, las cuales están sujetas a la presión de la competencia de mercado para aprovechar cada dólar. También es un problema para el gasto público, que suele limitarse por temor a los grandes presupuestos y los enormes déficits, así como a destinar dinero al próximo Solyndra, el fabricante de paneles solares que quebró en 2011 tras recibir por parte del gobierno estadounidense cientos de millones de dólares en préstamos para energías limpias. Sin embargo, el fracaso es un efecto inevitable de la experimentación fructífera. Aplicado a la esfera pública, el argumento de List implica una actitud generosa, abundante e

naturales deberían ser propiedad del gobierno y estar gestionados por el mismo o, al menos, estar regulados de forma rigurosa como servicios públicos, dado que estas plataformas no se enfrentan a la competencia, la cual es la encargada de hacer que las empresas ofrezcan el mejor valor a los clientes.

En otro capítulo dedicado a las culturas institucionales que se pueden ampliar, List estudia los experimentos de diferentes empresas en torno a la “competencia en conjunto”, es decir, una mezcla de estructuras competitivas y cooperativas entre varios equipos de una empresa. La “competencia en conjunto” podría aplicarse con la misma facilidad a toda la economía para determinar cuál es la mejor manera de estructurar una actividad económica en particular: la cooperación o la competencia. ¿Por qué, por ejemplo, es legal que una empresa jerárquica como Uber coordine los precios entre sus conductores pero es ilegal que los conductores coordinen los precios entre ellos como una especie de cooperativa democrática?

**BENJAMIN SOSKIS** es un investigador asociado del Urban Institute's Center on Nonprofits and Philanthropy.

de la innovación sean los más bajos posibles, beneficiando así a los consumidores. Un conjunto de políticas económicas que promuevan la ampliación de las ideas es muy diferente a un conjunto de políticas que incentiven la ampliación de las empresas. Sin embargo, es fácil imaginarme a muchas personas leyendo el libro de List convencidas de que la labor del gobierno debería ser apartarse del camino de las empresas.

Los mercados son, en última instancia, una creación del gobierno. No surgen de la nada, sino que los mercados se forman cuando la sociedad sigue ciertas reglas y normas. La innovación es, por sí misma, un proceso totalmente amoral; sus avances pueden ser favorables o perjudiciales para la sociedad. (Véase, de nuevo, Uber). El gobierno no solo tiene el derecho, sino la obligación de garantizar que sus normativas fomenten innovaciones a favor de la sociedad y disuadan aquellas ideas que son perjudiciales. El propósito de una empresa es producir bienes y servicios, mientras que el propósito de un gobierno es producir una sociedad justa y funcional. Exigir "eficiencia" a la esfera pública es un error grave. Una vez que admitimos esto, como lo hace el autor, que algunos esfuerzos son tan valiosos que "trascienden la monetización y las medidas convencionales", habremos derrumbado todo el marco conceptual de los economistas para asignar valor. Lo único que queda es la simple pregunta de qué tipo de sociedad queremos construir nosotros, el pueblo, a través de nuestros representantes electos, sin tener en cuenta los ingresos ni el análisis costo-beneficio.

Nada de esto quiere decir que yo crea que List ha escrito un libro malo o nocivo. Lo que quiero decir es que necesita una pieza complementaria que pueda leerse a la par, un texto con una visión más holística que aborde cuestiones más amplias: ¿cómo deberíamos distinguir entre ampliar una idea y ampliar una empresa? ¿Qué tipo de reglas de mercado propician las innovaciones que deseamos? En lo que respecta a la regulación e inversión públicas, ¿qué enfoque lograría que seguir los consejos de List fuera lo más práctico para el mayor número posible de empresas?

Reconozco que no estoy seguro de cuál es esa pieza complementaria, ya que no sé si algo así ya esté escrito. Pero si las empresas son las plantas individuales, y el gobierno es el jardinero, entonces ya estamos inundados de consejos populares para que las plantas sean la mejor planta que puedan ser. Aunque pocos de nosotros

dirigimos grandes empresas, vivimos en un mundo moldeado por las mismas, y a su vez elegimos a los políticos que deben darles forma. Así que lo que más necesitamos es un entendimiento común de las condiciones que deben guiar al jardinero proverbial: cuándo, cómo y con qué fin se deben sacar las tijeras de podar. ■

## Defender la filantropía

El libro *In Defence of Philanthropy* (En defensa de la filantropía), de Beth Breeze, ofrece una refutación apasionada a las críticas en contra de las donaciones, las que han dominado el discurso público.

**BENJAMIN SOSKIS**

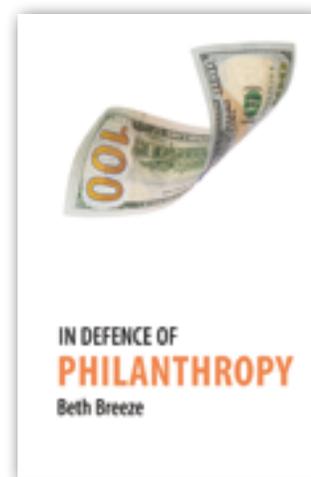
TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

**E**n su nuevo libro, *In Defence of Philanthropy*, Beth Breeze pone la lupa sobre la imagen habitual del crítico de la filantropía caracterizado como una persona valiente y aislada que puede decir la verdad. Breeze, directora del Centro para la filantropía en la Universidad de Kent, argumenta que las críticas demasiado entusiastas contra la filantropía han proliferado hasta el punto en que los debates se han vuelto "tendenciosos". El "cinismo generalizado" hacia los filántropos, que ella observa en las redes sociales y columnas de opinión, recibe "poca oposición". Dado este clima, son aquellos que deciden apoyar la filantropía quienes de verdad arriesgan su reputación. "El simple hecho de señalar que la filantropía puede ser una fuerza para el bien", argumenta, "es invitar acusaciones de ser un ingenuo apologista de los ricos".

Breeze no es, por ningún motivo, una ingenua apologista, pero por momentos su libro parece impulsado por una compulsión de rechazar cada una de las críticas contra la filantropía. Aun así, la defensa de Breeze logra su mayor fuerza cuando no copia el absolutismo de lo que ella llama "hipercrítica

a la filantropía" y, en cambio, reconoce que "la filantropía no es perfecta, pero tiene un valor distinto al del gobierno y el mercado que vale la pena defender y celebrar".

Breeze considera los matices y eso ayuda a clarificar el desbalance discursivo que intenta corregir con este libro. La cobertura sin un sentido crítico de la filantropía, sin duda, no está ausente de los medios; abundan los perfiles celebratorios de súper donadores y se escriben notas de portada sobre donaciones millonarias. Pero esas historias



**EN DEFENSA DE LA FILANTROPÍA**

Beth Breeze

240 páginas, Agenda Publishing, 2021

## LIBROS

prescinden, en gran medida, del análisis en torno al rol de la filantropía en la sociedad y en relación con las normas e instituciones democráticas, que son su base para la legitimación como fuerza social y medio de expresión de los valores individuales. Por otro lado, los críticos de la filantropía abordan estos temas explícitamente y, por ende, sus opiniones tienden a dominar el análisis filantrópico. Breeze proporciona una defensa rica en análisis que asume su legitimidad básica, pero que es, escribe, “más escéptica sobre el escepticismo”.

La defensa de Breeze procede por dos ca-

su efectividad es con frecuencia dañada por los impulsos de los donantes. Breeze define la crítica populista en términos de un énfasis en los malos motivos de los donantes; asume que los individuos adinerados donan por intereses ocultos y que la filantropía es primordialmente hipócrita.

Breeze dedica una parte significativa del libro a dialogar con las diferentes ramas de estas tres críticas. No todos sus ataques son convincentes. Por ejemplo, la afirmación de Breeze de que “no hay concentración de poder filantrópico que permitiría a un donador privado a ejercer una influencia

poder, por ejemplo, al señalar el apoyo dado por Willard Weston, filántropo canadiense, para mejorar los baños en un proyecto destinado a personas sin hogar. “Considerando lo mucho que la filantropía está interesada en financiar bienes y servicios prosaicos y mundanos”, argumenta, el enfoque de los críticos en el excesivo poder filantrópico es exagerado. Contestando a la afirmación de que la filantropía nunca busca sacudir el *statu quo* económico, la autora señala a los donantes que han apoyado a organizaciones que hacen precisamente eso —incluidas MacKenzie Scott y Peter Buffet—.

Ciertamente, estas figuras no son representativas. La mayoría de los donantes grandes no buscan, de hecho, socavar las bases del orden económico que produjo su riqueza, y Scott y Buffet son excepciones a la regla de la práctica filantrópica. En última instancia, Breeze niega que exista una regla así que gobierne todas las donaciones a gran escala. Desde las alturas de la crítica, sugiere, es fácil generalizar sobre las intenciones de los donantes. Mucha de la perspectiva de Breeze, por otro lado, se deriva de su cercanía con donantes —entrevistó a más de cien para el libro y en gran medida toma sus palabras como ciertas— y, visto de cerca, su variedad es su característica más sorprendente. Dada dicha variedad, la autora insiste, no tiene mucho sentido extrapolar de los Sacklers o Bill Gates o cualquier otro donador que atraiga una atención mediática desproporcionada, incluso si estas figuras poseen recursos financieros y filantrópicos desproporcionados.

Un segundo tema recurrente se relaciona con la selectividad de los críticos. Breeze no solo afirma que dirigen mucha de su atención a pocos súper donadores, sino que también rechaza el enfoque hiper-crítico en las tendencias de las donaciones de los ricos en comparación con las de individuos comunes. “Los medios que reportan hechos caritativos o filantropía, por lo general, presentan a los donadores comunes o de niveles bajos como dignos

### *La crítica a la filantropía es más rica cuando se la fuerza a dialogar con una defensa de la filantropía basada en la historia y motivada por una creencia en su valor.*

minos: el sustantivo y el consecuencialista. “La hiper-crítica a la filantropía”, escribe, “subestima la complejidad de su objetivo y acarrea un riesgo significativo de restringir el impulso filantrópico”. Para defender la filantropía, primero ofrece una particularización detallada de las variedades de críticas prominentes en el discurso público, la que clava a una pared para analizarlas y después someterlas a una refutación focalizada y hecha punto por punto.

Breeze divide las críticas en tres amplias categorías —la académica, la informada y la populista—, que pueden ser entendidas en términos de retos asociados al cómo, qué y por qué se dona, respectivamente. Las críticas académicas se enfocan en las consecuencias antidemocráticas de la filantropía a gran escala y las formas en que refleja y exagera la desigualdad. La crítica informada, que Breeze asocia con el altruismo efectivo y los movimientos de filantropía estratégica, considera la filantropía como fundamentalmente legítima, pero afirma que

inapropiada en algo, excepto en los asuntos más limitados y por periodos muy breves”, parece contradecir la historia reciente de políticas educativas en Estados Unidos, en donde la filantropía a gran escala ha tenido una influencia significativa, sostenida y disruptiva. Sin embargo, colectivamente, sus distintos desafíos a las críticas sirven como agente disciplinario, pues expone las debilidades de algunas y la solidez de otras.

Ciertos temas son recurrentes en la defensa de Breeze. El más prominente es su rechazo a las generalizaciones derivadas de un puñado de donadores de alto perfil. Breeze escribe que no tiene “deseo de ser parte de un juego poco productivo de tenis filantrópico donde yo voleo el nombre de un ‘buen’ donador acaudalado para responder a un caso indignante de mal comportamiento filantrópico”. Sin embargo, la autora sí parece intercambiar golpes en un estilo similar al que describe. Ella refuta la crítica de que la filantropía constituye una forma para que los ricos se hagan de más

de aplausos, mientras que levantan dudas sobre las motivaciones de los donadores ricos”, escribe. Aun así, “existe poca evidencia para demostrar que la población de filántropos tiene más o menos cantidades de características positivas o negativas que el resto de la población”. Es injusto difamar a un tipo de donante y no al otro, igual que es injusto restringir los motivos loables a un grupo y no al otro —una táctica que la autora llama “acaparamiento de virtudes”—.

Breeze también acusa la naturaleza ahistoriada de la crítica filantrópica, y específicamente la idea de los críticos contemporáneos de que han encontrado una nueva forma de atacar a la filantropía y parecen haber olvidado que “hay poco por decir, ya sea a favor o en contra de la filantropía, que no haya sido dicho ya antes en numerosas ocasiones”. Pero, un tanto paradójicamente, también señala lo estático que el entendimiento de muchos críticos suele ser en torno a las prácticas filantrópicas y lo insensible que se muestran frente a las mejoras prácticas de las últimas décadas (entre ellas que más donantes abordan explícitamente la desigualdad de riquezas y proporcionan apoyo operativo general a los beneficiarios). Con este punto, sin embargo, Breeze debe lidiar con el hecho de que estas mejoras surgen en parte por la intensidad de las críticas recientes. Se conforma con encontrar un punto medio en donde aplaude que la filantropía haya cambiado en respuesta a las críticas recientes, pero advierte que dicho progreso podría frustrarse si los ataques se volvieran muy intransigentes.

En relación con lo anterior, un tema final en la defensa de Breeze es que una crítica demasiado severa contra la filantropía podría desmoralizar a los donantes y frenar sus aportaciones. Enfrentados con una crítica incesante, las personas adineradas podrían decidir “no asomar la cabeza sobre el parapeto filantrópico” por miedo a resultar lastimados y, en consecuencia, darían menos o nada en lo absoluto. “No

podemos atacar a los donantes sin afectar a quienes financian”, advierte. A pesar de esto, dado que Breeze no proporciona evidencia de que una huelga de donantes ricos haya sucedido, es difícil saber si debemos interpretar estas preocupaciones como augurios de un peligro inminente o como amenazas vagas hechas con la intención de extorsionar a los críticos para que moderen sus ataques.

Breeze concluye su libro ofreciendo una guía de cómo desarrollar una “respuesta matizada a las críticas contra la filantropía”. Para hacerlo, primero busca entender las razones detrás del reciente aumento de críticas. Más prominentemente, la autora resalta lo mucho que la filantropía se ha enredado en debates más amplios sobre la riqueza y la desigualdad de ingresos mientras que, en cambio, otras formas de consumo llamativo como “comprar un avión privado o un súper yate” no despiertan las mismas críticas. Muchas de estas críticas no están especialmente interesadas en la práctica filantrópica, argumenta. “Los filántropos están a menudo en el fuego cruzado de estos debates más amplios”, explica, sobre “los males de un capitalismo extractivo y explotador”. Reconocer estos hechos, sugiere, ayudará a “desenredar las críticas de la filantropía de las críticas a la riqueza y la desigualdad”. Un desenredo completo, claro, no es posible dado el alcance en que la filantropía refleja la economía política. Lo que Breeze parece sugerir es una estimación más honesta de los críticos con respecto a los límites de la filantropía para atender la desigualdad.

También afirma que el aumento en la atención dirigida a la filantropía a gran escala ha detonado un fenómeno psicológico llamado “menoscabo del bienhechor” —la tendencia de grupos de menospreciar el comportamiento de personas motivadas moralmente—. Aplicado a la filantropía a gran escala, indica que las críticas a grandes donantes surgen porque se rompe una norma tácita sobre no establecer estándares de generosidad que otros tienen

problemas en igualar. Breeze sugiere que estos grandes donadores son despreciados por las mismas razones que los veganos, a menudo, también lo son: ambos hacen que otros se sientan juzgados y, a final de cuentas, moralmente inadecuados. Mostrar a los filántropos como “ilegítimos, inefectivos y desagradables” es una “reacción defensiva” de quienes no han dado lo suficiente para preservar su propia integridad moral.

El énfasis en el “menoscabo del bienhechor” representa uno de los pocos pasos en falso en el libro de Breeze. Es un análisis que, al sugerir motivos ocultos, irónicamente refleja la crítica populista que Breeze señala. Por mucho que los críticos afirmen que los filántropos donan por razones egoístas que desmienten supuestos compromisos con la generosidad, su evaluación sugiere que los mismos críticos atacan a la filantropía por necesidades psicológicas que distan de ser preocupaciones estructuradas sobre la preservación de la democracia o la corrección de donaciones inefectivas. En cualquier caso, invocar el menoscabo del bienhechor es el tipo de táctica retórica, como citar *fake news*, que arruinan la posibilidad de un debate constructivo.

La promoción de dicho debate es, en última instancia, la contribución más significativa del libro de Breeze. No provee una reivindicación irrefutable de la filantropía que elimine la crítica filantrópica. Pero sí demuestra que dicha crítica es más rica cuando se la fuerza a dialogar con una defensa de la filantropía basada en la historia y motivada por la creencia en su valor y legitimidad fundamental. ■

# ÚLTIMA MIRADA

IMÁGENES QUE INSPIRAN



## Arroz resistente

Foto de Orjan F. Ellingvag/  
Dagens Naringsliv/Corbis vía  
Getty Images

**P**aritosh Kumar Mistry siembra arroz en su pequeño arrozal en Burigoalini, Bangladesh. Su arroz es resistente al agua salina, lo cual es crucial para la sostenibilidad del cultivo en zonas de tierras bajas como Burigoalini, en donde cada vez hay más inundaciones debido al cambio climático.

En diciembre, científicos del Instituto de Agricultura Nuclear y de la Universidad Agrícola de Bangladesh descubrieron la secuenciación del genoma del arroz que resiste la salinidad y las inundaciones. Esta secuenciación es el avance más reciente en este campo, el cual está ayudando a los agricultores de todo el mundo para que puedan seguir produciendo este cultivo esencial en zonas propensas a inundaciones -**MARCIE BIANCO**

# Lo mejor de la innovación social seleccionado especialmente para ti



**Suscribete gratis a SSIRñ**

---