

LOS RETOS DE LA GOBERNANZA COLABORATIVA

Xabier Barandiaran

INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA DISMINUIR LA DIABETES

Jennifer Enciso

Stanford SOCIAL INNOVATION Review

SSIRN #5
VOL. 2, NO. 5

En Español

PLUS

National Geographic se reinventa

Poner la equidad al centro del impacto colectivo

A lo largo de una década, implementar el enfoque de impacto colectivo para abordar desafíos sociales nos ha enseñado que la equidad es fundamental en esta labor.

John Kania, Junious Williams,
Paul Schmitz, Sheri Brady, Mark Kramery
Jennifer Splansky Juster



CONTENIDOS

DESTACADOS

EN PORTADA

Ilustración de The Project Twins



26 Poner la equidad al centro del impacto colectivo

JOHN KANIA, JUNIOUS WILLIAMS, PAUL SCHMITZ, SHERI BRADY, MARK KRAMER Y JENNIFER SPLANSKY JUSTER

A lo largo de una década, implementar el enfoque de impacto colectivo para abordar desafíos sociales nos ha enseñado que la equidad es fundamental en esta labor.



36 La lucha que se avecina sobre cómo donamos nuestros datos

LUCY BERNHOLZ Y BRIGITTE PAWLIW-FRY

Nos enfrentamos a elegir entre dos modelos para donar datos: uno dirigido por corporaciones y, el otro, determinado por la acción cívica. El ganador definirá cuánto control tendremos sobre nuestra información digital.



46 Los retos de la gobernanza colaborativa

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

XABIER BARANDIARAN

En país vasco, Etorbizuna Eraikiz (Construyendo Futuro) es un programa que practica la gobernanza colaborativa, involucrando a diversos actores sociales en los procesos de deliberación y en el desarrollo de políticas públicas.



54 Escuchar profundamente

EMILY KASRIEL

Desarrollar técnicas de escucha activa es esencial para crear entendimiento y relaciones auténticas que se necesitan para el cambio social.

SECCIONES

4 NOTA DEL EDITOR

Impacto colectivo 2.0

5 SSIRÑ ONLINE

Más allá de atender a “X” número de personas / Poner fin a la vergüenza y a la pobreza menstrual en Asia

6 QUÉ HAY DE NUEVO

Limpian el Nilo / Ella debería postularse / Ir a la iglesia para cuidar la salud / Agua dulce del sol

INFORME DE CAMPO

11 Reforestar las tierras comunales

Ejido Verde utiliza un modelo adaptativo de reforestación para producir resina de pino sustentable, resurtirse y satisfacer la demanda.

CAIRA CONNER

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

13 Inteligencia artificial para disminuir la diabetes

PROSPERia, una *startup* de origen mexicano, desarrolla herramientas tecnológicas que buscan disminuir el impacto económico y social de afecciones crónicas como la diabetes.

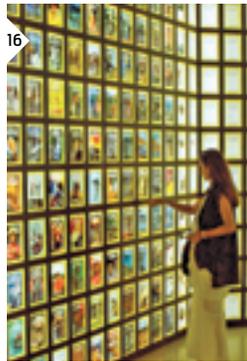
JENNIFER ENCISO

16 ESTUDIO DE CASO

National Geographic se reinventa

National Geographic Society se fundó como una institución para caballeros exploradores blancos de época victoriana que se dedicaban a comprender el mundo. Para reflejar de mejor forma al mundo y prosperar en el siglo XXI, ha diversificado sus posiciones de liderazgo, transformado su cultura interna y creado un gigante mediático.

AMANDA M. FAIRBANKS



PUNTO DE VISTA

61 Previendo la próxima pandemia

Tanto los gobiernos como la academia, la sociedad civil, los filántropos y el sector privado deben llevar a cabo de manera conjunta cinco acciones prioritarias para detener la propagación global de las enfermedades.

MARK SMOLINSKI

63 La promesa de los fondos basados en resultados

Las iniciativas para mejorar la educación global a menudo carecen del impacto deseado. Los fondos basados en resultados pueden reorientar a quienes financian y desarrollan políticas para que adopten estrategias más eficaces.

JARED LEE

66 Donemos a las organizaciones sin fines de lucro lideradas por personas de raza negra

Las donaciones a menudo excluyen a las organizaciones no lucrativas de cambio social, sobre todo a aquellas dirigidas por personas de color. El cierre de esta brecha podría transformar radicalmente la manera en la que se afrontan los problemas más apremiantes de la sociedad.

WILLIAM FOSTER Y DARREN ISOM

69 INVESTIGACIÓN

Crecimiento local y profundo / El gran golpe a la desigualdad / Castigados por realizar labor social / El impacto involuntario de las becas de diversidad

LIBROS

74 Llegar hasta cero

The Decarbonization Imperative
de Michael Lenox y Rebecca Duff

AUDEN SCHENDLER

76 Abrazar el proceso

The Systems Work of Social Change
de Cynthia Rayner y François Bonnici

ALEX COUNTS

79 ÚLTIMA MIRADA

Un cruce peligroso

NOTA DEL EDITOR

Impacto colectivo 2.0

ERIC NEE

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

En la edición Invierno 2011 de Stanford Social Innovation Review, publicamos el que se convertiría en nuestro artículo más leído e influyente: “Collective Impact” (Impacto colectivo). Hoy en día, hay miles de iniciativas de impacto colectivo, algunas pequeñas y otras grandes, que abordan una serie de problemas sociales como la educación, la atención médica y la capacitación laboral. Es un enfoque que ha encontrado partidarios en todo el mundo, con iniciativas en América Latina, Asia y Europa.

Sin embargo, el enfoque de impacto colectivo no es estático. Durante los últimos once años, la práctica ha sufrido cambios y perfeccionamientos, y hemos publicado docenas de artículos sobre el tema. Muchas de las críticas se han centrado en la importancia de involucrar a la comunidad y centrar la equidad en el proceso de impacto colectivo.

Las cinco condiciones originales de impacto colectivo no abordaban esos dos temas. Algunas de las iniciativas adoptaron un enfoque descendente, y reunieron a

líderes de organizaciones e instituciones para que propusieran objetivos y actividades que no reflejaban las aportaciones o las necesidades de las comunidades a las que buscaban servir. Debido a ello, este tipo de iniciativas generalmente sufrieron y, en ocasiones, fracasaron.

Hoy en día, entre los arquitectos originales del impacto colectivo y muchos de las personas que están más involucrados en el área, existe un consenso para revisar significativamente el enfoque del impacto colectivo. Para hacer esta revisión, seis autores (incluidos los coautores del artículo original “Impacto Colectivo”) se reunieron y escribieron el artículo “Centrar la equidad en el impacto colectivo”, el cual presentamos en esta edición de *Stanford Social Innovation Review*.

Los autores comienzan redefiniendo el impacto colectivo en sí mismo: “*El impacto colectivo es una red de miembros de una comunidad, organizaciones e instituciones que promueven la equidad al aprender juntos, alinear e integrar sus acciones para lograr un cambio en la población y los sistemas*”. Después, continúan explorando lo que significa poner la equidad en el centro y cómo eso cambia el proceso del impacto colectivo.

El enfoque original de impacto colectivo no excluía la posibilidad de incluir la equidad como parte del proceso, pero tampoco la requería. De hecho, no mencionaba la palabra equidad en absoluto. Este descuido no era exclusivo del impacto colectivo. Muchos otros enfoques de innovación social de la época, incluyendo la inversión de impacto, el *design thinking* (pensamiento de diseño) y el cambio de sistemas, tampoco abordaban la equidad.

Todo esto ha cambiado. En la última década, y particularmente en los últimos años, la cuestión de la equidad se ha puesto en el primer plano de la innovación social. Y por una buena razón. No se puede esperar crear una sociedad equitativa si esto no se pone al centro del propio proceso de innovación social.

Cuando utilizamos la palabra equidad, por supuesto que estamos hablando acerca de raza. Pero también se trata de atender las necesidades de otras personas marginadas en la sociedad por su género, orientación sexual, casta, clase, capacidad, religión, etnicidad y otros atributos.

“Poner la equidad al centro del impacto colectivo” realiza un buen trabajo al explorar lo que significa centrar la equidad en el proceso de impacto colectivo. Y al hacerlo, ofrece un ejemplo donde pueden aprender otros enfoques de innovación social. ■



Cynthia Villarreal
DIRECTORA DE DESARROLLO
SOSTENIBLE Y VINCULACIÓN
TEC DE MONTERREY

Andrea González
EDITORA EN JEFE SSIR

Daniela González
EDITORA ADJUNTA SSIR

Eric Nee
EDITOR EN JEFE SSIR

Michael Gordon Voss
DIRECTOR DE PUBLICACIÓN SSIR

Jenifer Morgan
EDITORA DE EDICIONES
GLOBALES SSIR

EDITORIA DE CONTENIDO WEB
EDITOR DE ESTILO
Carla Aguilar
Enrique Barillas

BRAND MANAGER
DISEÑADOR WEB
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 • Laura Morales • Rodrigo Navarro • Leticia Neria • Jorge Treviño

CONSEJO ACADÉMICO ASESOR DE SSIR: Paola Perez-Aleman, *Universidad McGill*; Josh Cohen, *Universidad de Stanford*; Alnoor Ebrahim, *Universidad Tufts*; Marshall Ganz, *Universidad de Harvard*; Chip Heath, *Universidad de Stanford*; Andrew Hoffman, *Universidad de Michigan*; Dean Karlan, *Universidad de Yale*; Anita McGahan, *Universidad de Toronto*; Lynn 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 FILANTROPIA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

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

EQUIPO PACS

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

CONSEJO CONSULTIVO DEL CENTRO DE FILANTROPIA 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

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



Síguenos en Twitter
@ssirespanol o twitter.com/ssirespanol



Síguenos en Facebook
@ssirespanol o facebook.com/ssirespanol



Stanford Social Innovation Review
en Español



Más allá de atender a “X” número de personas



Para remediar la monomanía de las métricas en el sector social, debemos sentirnos cómodos con la complejidad. Descubre cómo la diversidad de métricas ayuda a las organizaciones a conseguir el equilibrio y crecimiento adecuado de su impacto.

Poner fin a la vergüenza y a la pobreza menstrual en Asia



Mujeres en Japón y China encabezan enfoques innovadores para abordar el estigma social relacionado con la menstruación, visibilizan el tema y destacan el papel que desempeña en la desigualdad de género.



QUÉ HAY DE NUEVO

NUEVOS ENFOQUES AL CAMBIO SOCIAL

🗨️ *Un pescador local participa en un evento de limpieza del río Nilo como parte de una asociación entre pescadores y VeryNile.*

MEDIO AMBIENTE

Limpiar el Nilo

MARIANNE DHENIN

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Noventa y seis millones de egipcios viven a lo largo del río Nilo y dependen de este para obtener agua dulce, pescar, transportarse y como espacio turístico. Pero la salud del río está cada vez más amenazada por el cambio climático y los contaminantes, ninguno más omnipresente que el plástico.

azules como por sus antiguos templos egipcios. El río recoge desechos plásticos a su paso por el norte de Egipto, un país que usa aproximadamente 12 mil millones de bolsas de plástico no reciclables al año y cuyos servicios organizados de recolección de residuos son limitados. “La gente trata el río como si fuera un lugar para tirar la basura”, dice Habib. “Mi abuela



Con el doble objetivo de proteger la vital vía fluvial y apoyar a las comunidades que dependen de ella, la organización VeryNile, con sede en El Cairo y dirigida por jóvenes, se ha asociado con pescadores y artesanos para recoger, reciclar y reutilizar residuos plásticos.

Mostafa Habib, uno de los fundadores de la organización, se inspiró para abordar el problema del plástico después de hablar con su abuela en el Alto Egipto. Allí, ciudades como Luxor y Asuán son tan famosas por sus resplandecientes riberas

siempre me pregunta si el Nilo [en El Cairo] seguirá sucio la próxima vez que lo visite.

Habib fundó VeryNile con Khadija Hafez en 2018 para atacar el problema del plástico. Sus primeros proyectos fueron eventos de limpieza de playas. En 2019, comenzó a trabajar con pescadores para la limpieza en el agua. Cuando el reunirse para las limpiezas se volvió menos seguro tras el brote de COVID-19, la organización comprometió más recursos para aumentar su asociación con los pescadores.

VeryNile también lanzó su iniciativa de *upcycling* en 2020. La organización tiene su sede en la isla Qursaya de El Cairo, y muchos de los miembros de su equipo proceden de ahí, donde generaciones de pescadores y agricultores han establecido sus hogares en barrios informales y semiautónomos.

Trabajar con las comunidades pesqueras locales fue una opción práctica para VeryNile, y la asociación ha ayudado a la población local. “Ellos son los más afectados por los desechos en el agua”, dice Habib. “Necesitan apoyo porque la cantidad de peces que capturan ha disminuido”. En un día normal de pesca, un pescador del Nilo gana entre 50 y 150 libras egipcias (entre 3.18 y 9.55 dólares). VeryNile paga a los pescadores 11 libras egipcias (0.70 dólares) por kilo de basura que recojen, lo que hace que sus ingresos sean menos vulnerables a los cambios en la demanda o el acceso al pescado.

VeryNile también se ha beneficiado de la asociación, ya que los pescadores locales tienen un vasto conocimiento del río, así como las habilidades y herramientas para una limpieza eficaz. La organización ahora trabaja con un equipo de 45 pescadores que recuperan diariamente unos 100 kilos (220 libras) de residuos plásticos del agua. Desde su puesta en marcha, el equipo ha recogido más de 55 toneladas métricas de basura.

El financiamiento para el trabajo de VeryNile proviene de grupos afines, como el Ministerio del Medio Ambiente egipcio,

la fundación suiza sin fines de lucro Drosos, y la organización ambientalista One Earth One Ocean (Un planeta un océano), que apoya a VeryNile desde 2019. “Tenemos la misma visión”, dice Günther Bonin, fundador de One Earth One Ocean. “Es fácil trabajar con otras ONG cuando tenemos los mismos objetivos”, añade.

A principios de este año, One Earth One Ocean donó un barco de limpieza, uno de los mayores activos de VeryNile y el primer barco de este tipo desplegado en África. El barco de limpieza puede recoger hasta 500 kilogramos (1,100 libras) de residuos sólidos a la semana a través de una canasta metálica en su proa.

Una vez en tierra, el plástico recolectado se clasifica y se transporta a una agencia de reciclaje o a la sede de VeryNile, donde se encuentra su programa de *upcycling*. El *upcycling* es el proceso de convertir los desechos en nuevos productos de mayor valor, y en VeryNile, seis artesanas y dos expertos técnicos crean productos como canastas, bolsas de mano y fundas para laptops a partir de la basura extraída del río.

VeryNile vende sus productos reciclados directamente a los consumidores, al por mayor y a través de colaboraciones con empresas como Drowzy, una marca de estilo de vida con sede en El Cairo. VeryNile y Drowzy colaboraron por primera vez en una colección de accesorios para el hogar lanzada para el Día de la Madre en Egipto, en marzo de 2021. Para Drowzy,

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

PRITI SALIAN es una periodista radicada en Bangalore que informa sobre derechos humanos, justicia social y cultura. Sus escritos han aparecido en The Guardian, BBC, National Geographic, Devex, The Christian Science Monitor y el South China Morning Post, entre otros.

La fundadora de *Femme First* (La mujer primero) Angellica Aribam (derecha), se encuentra con la primera mujer primera ministra de Perú, Beatriz Merino, en una conferencia de Voces vitales (Vital Voices) en 2019.

asociarse con VeryNile fue una forma de apoyar a las comunidades locales y llegar a consumidores con conciencia social y ambiental.

Según Alaa Khalil, el director general de Drowzy, se alentó a los artesanos de VeryNile a dirigir el proceso de diseño y a mostrar sus habilidades a lo largo de la colaboración. “Realmente creemos en empoderar a cada persona en el proceso”, menciona Khalil. Él cree que este entorno de colaboración es lo que hizo que los productos resultantes fueran tan únicos y exitosos e inspiró una relación comercial duradera.

Para VeryNile, el crecer su programa de *upcycling* también es parte de hacer que la organización sea más autosuficiente. Sus esfuerzos en favor de la sostenibilidad incluyen también ambiciosas campañas de concientización y organización comunitaria, como un esfuerzo continuo para prohibir las bolsas de plástico de un solo uso en Zamalek, un rico barrio de la isla en el centro de El Cairo. En el futuro, dice Habib, la organización seguirá buscando nuevas formas creativas de resolver la contaminación por plásticos y apoyar a las comunidades locales mientras fomenta sus relaciones actuales.

Quizá el aspecto más prometedor de VeryNile sea el impacto de su modelo, relativamente sencillo y replicable. “Estamos abordando problemas tanto sociales como medioambientales”, dice Habib, que “se pueden hacer en cualquier lugar”. ■

LIDERAZGO

Ella debería postularse

PRITI SALIAN
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Las mujeres representan casi el 50 % de la población de la India, pero solo el 14 % de los escaños en la cámara baja del parlamento, muy por debajo del promedio mundial del 25,5 %. A nivel estatal, las mujeres suman el 8 % de las asambleas legislativas, lo que coloca a la India en el puesto 142 de 193 a nivel mundial en cuanto a representación de mujeres en el gobierno.

Las pocas mujeres elegidas para el gobierno se enfrentan a la incesante misoginia de sus homólogos masculinos. “Las mujeres que ocupan puestos de liderazgo político son tratadas como ciudadanas de segunda clase”, dice la activista política Angellica Aribam. “Nos enfrentamos al sexismo, tanto de los votantes como de los miembros del partido”.

Aribam sufrió discriminación de género desde el momento en que ingresó a la política mientras estudiaba en la Universidad de Delhi en

2012. Ese mismo año, fue elegida secretaria general nacional de la Unión Nacional de Estudiantes de India, el ala estudiantil del Congreso Nacional Indio. Los legisladores masculinos criticaban sin cesar su forma de vestir y la excluían de los proyectos de elaboración de políticas porque, según le decían, ese trabajo era cosa de hombres. También recibió insinuaciones sexuales injustificadas, así como discriminación racial, una experiencia común de las personas del noroeste de la India, cuya diversidad étnica y racial ha provocado una reacción violenta de otros indios. En 2017, su partido se negó a nominarla para la asamblea legislativa, alegando su condición de mujer y su corta edad. A los 25 años, dejó la política.

Expulsada, pero no desilusionada, Aribam se decidió a

ayudar a las mujeres a hacerse de presencia en el gobierno. Debido a su experiencia personal, sabía que las mujeres necesitaban tutoría y una sólida estructura de apoyo -de las que ella careció- para establecer sus carreras políticas y aumentar la representación general de las mujeres en el gobierno. En junio de 2019, estableció *Femme First Foundation* (Fundación La Mujer Primero), organización apartidista sin fines de lucro para ayudar a las mujeres a sortear los mismos prejuicios estructurales y prácticas de discriminación de género que ella experimentó en la política.

Aribam abrió la fundación con 2,500 dólares de sus ahorros personales, con los que cubrió los gastos operativos básicos como el alquiler, la contabilidad y los honorarios legales, y contó con la generosidad de voluntarios para la ayuda programática. Desde agosto de 2020, el modelo de financiamiento de la organización sin fines de lucro ha prosperado gracias a las modestas cuotas de 4,500 rupias (60 dólares) recaudadas de los participantes en su curso

de liderazgo de género (GLC por sus siglas en inglés) y de 20,000 rupias (270 dólares) de su programa de becas She Runs Government (Ella Dirige al Gobierno - SRG por sus siglas en inglés), así como de donaciones individuales. El GLC



QUÉ HAY DE NUEVO

consiste en conferencias dirigidas por feministas indias que trabajan en la política, el periodismo, el derecho y otros campos afines, quienes comparten sus experiencias sobre cómo sortear el sexismo en sus carreras. El curso también incluye conferencias sobre la historia del feminismo y la elaboración de políticas con inclusión de género. “Este curso me ayudó a desaprender algunas de mis viejas creencias”, comenta Varsha Pillai, profesionalista en desarrollo radicada en Bangalore, una de las 150 participantes en el GLC. “Sin saberlo, estamos tan arraigados en el patriarcado, que nos olvidamos de ver las cosas desde una perspectiva de equidad”.

Armaan Mehra, un estudiante doctoral indio en Bad Nauheim, Alemania, dice que el GLC le ha “motivado a reconocer los privilegios de ser hombre”. Se ha vuelto más reflexivo acerca de cómo interactúa con los demás. “Me he dado cuenta de que pequeñas cosas, como preguntar a alguien de dónde es, pueden causar estrés si se pertenece a un grupo minoritario o a una comunidad estigmatizada”, afirma.

La beca SRG, que comenzó en abril de 2020, capacita y ofrece tutorías a mujeres aspirantes a políticas y responsables de la elaboración de políticas. La beca de seis meses incluye seminarios virtuales impartidos por políticos y académicos sobre procesos electorales, la elaboración de políticas y el diseño de campañas, aspectos de la política electoral que no se enseñan en otros lugares de

la India. Cada becaria es asesorada por una mujer política local y también recibe orientación y capacitación en materia de marcas por parte del equipo de narrativa pública de la Harvard Kennedy School, una conexión que Aribam estableció cuando fue becaria de la ONG estadounidense Vital Voices Engage Fellow en 2018-2019.

El grupo inaugural de SRG consistió en 18 mujeres seleccionadas entre 152 solicitantes. Sangeeta Mittal, profesora asociada de Nueva Delhi que ganó las elecciones de la asociación de personal en su universidad, participó para “descubrir quién soy como líder y qué deseo ser”, dice. Mittal se ha impresionado con el formato de la formación. La tutoría individual le ha ayudado a entender “los detalles de cómo se desarrolla la política sobre el terreno”.

Debido a la pandemia de COVID-19, tanto el GLC como la beca del SRG se han llevado a cabo en línea, lo que, reconoce Aribam, ha limitado su capacidad de llegar a las personas sin conexión a internet.

Femme First tiene previsto continuar y expandir sus programas en línea en un futuro próximo. Aribam ha ideado dos nuevos programas: uno que enseña a niños de escuela a desaprender los estereotipos de género, y otro que educa a los hombres sobre cómo ser mejores aliados en la política.

“Dado que más del 85 % del sistema político está compuesto por hombres”, observa Aribam, “es importante que ellos se incorporen”. ■

SALUD

Ir a la iglesia para cuidar la salud

VICTORIA A. BROWNORTH
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

La pandemia de COVID-19 ha magnificado la falta de acceso a la atención médica que sufren las comunidades subrepresentadas de todo Estados Unidos. Según los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, las personas estadounidenses de raza negra representan el 29% de los casos de COVID-19 del país, a pesar de que solo constituyen el 13% de la población estadounidense. Los estadounidenses de raza negra también tienen tres veces más probabilidades de ser hospitalizados y dos veces más probabilidades de morir a causa de COVID-19 que los estadounidenses blancos, según un informe de la National Urban League y datos de la Universidad Johns Hopkins.

En Filadelfia, una ciudad mayoritariamente negra, las personas de raza negra han tenido tasas de infección más altas que otros grupos raciales, sumando el 46% de los casos conocidos de coronavirus y el 51% de las muertes relacionadas. Los investigadores han vinculado sus mayores tasas de mortalidad con factores

VICTORIA A. 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.

sociales, como la vivienda y el empleo, así como con factores de salud, como tasas más altas de diabetes.

Mientras la COVID-19 se extendía y las pruebas en las comunidades negras de Filadelfia eran inexistentes, la doctora Ala Stanford no podía esperar más a que la ciudad actuara. En abril de 2020, Stanford, cirujana pediátrica y de adultos con su propia consulta especializada, R.E.A.L. Concierge Medicine, en 48 horas creó un programa de pruebas emergentes. Alquiló una camioneta y compró material para las pruebas con su propio dinero, y condujo a la Iglesia Evangélica de la Liberación en el norte de Filadelfia con un puñado de médicos y enfermeras voluntarios para ofrecer pruebas gratuitas de COVID-19 en el estacionamiento.

Este evento marcó el inicio del Consorcio de Black Doctors COVID-19 Consortium (Médicos de raza negra COVID-19, BDCC por sus siglas en inglés) una iniciativa de It Takes Philly, una organización sin fines de lucro fundada por Stanford que ofrece servicios médicos y educativos a los jóvenes del centro de la ciudad. El BDCC aborda las disparidades en la atención médica por COVID-19 yendo directamente a las comunidades. En Filadelfia, vecindarios separados por solo una milla de distancia pueden tener una expectativa de vida promedio que difiere en 20 años. Así que Stanford empezó a vacunar por código postal.

Stanford y sus voluntarios realizan pruebas a unas

AGOSTINO PETRONI es un periodista, autor y becario como reportero en 2021 del Pulitzer Center. Su trabajo aparece en varios medios, como *National Geographic*, la BBC y *The Atlantic*.

El tragaluz de desalinización solar utiliza energía del sol para convertir el agua de mar en agua dulce y aprovecha la salmuera sobrante para alimentar las baterías.

50 personas por hora durante un máximo de 6 horas, con un promedio de 300 personas al día. Tras las primeras 30 sesiones, el BDCC había administrado 6,000 vacunas contra COVID-19. Para compensar los costos de las pruebas --aproximadamente 25,000 dólares al día-- Stanford estableció un GoFundMe, que ha recaudado más de 800,000 dólares. Al siguiente mes, el BDCC presentó una oferta de 6.9 millones de dólares en respuesta a la solicitud de la ciudad de propuestas para la realización de pruebas de COVID-19. La ciudad les otorgó casi el doble de esa cantidad: más de 12 millones de dólares para pruebas y vacunas.

“El [BDCC] ha desempeñado un papel fundamental en la defensa y protección de las comunidades afroestadounidenses de Filadelfia a lo largo de la pandemia”, afirma la doctora Cheryl Bettigole, directora interina del Departamento de Salud Pública de Filadelfia. “Han realizado pruebas y vacunado a decenas de miles de habitantes de Filadelfia, a menudo en las zonas más desatendidas y con menos recursos de la ciudad. Sin su trabajo diario para alentar a los habitantes de raza negra de Filadelfia a vacunarse, es probable que muchos no se hubieran vacunado”.

Stanford y sus voluntarios, que se cuentan por docenas, eligieron intencionalmente iglesias negras como sus lugares de servicio debido a la importancia de las iglesias para la comunidad. Durante las medidas de cierre de 2020, Stanford y su equipo

instalaron sitios de prueba y vacunación en los estacionamientos de las iglesias en lugar de hacerlo en su interior. Para ayudar a las personas sin acceso al transporte, Uber otorgó al BDCC una subvención de 250,000 dólares en abril de 2021 para proporcionar 10,000 viajes gratuitos para que los residentes de la ciudad viajen a los sitios.

A finales de septiembre de 2021, el BDCC había administrado más de 250,000 pruebas de COVID-19 y más de 52,000 vacunas contra COVID-19. En octubre, el BDCC abrió una clínica de salud en la Iglesia Evangelista de la Liberación. Nombrada en honor a Stanford, el Centro Dra. Ala Stanford para la Equidad en la Salud ofrece una gama de servicios médicos, desde chequeos de bienestar y vacunaciones hasta pruebas de laboratorio y atención de salud conductual. La clínica cuenta con cinco médicos, dos asistentes médicos y un equipo de enfermeras. Fiel al esfuerzo por la equidad en la atención médica, la clínica acepta todas las formas de seguro y ofrece una escala móvil a quienes no tienen seguro.

“La familia de la Iglesia de la Liberación y la comunidad circundante están muy agradecidos con la Dra. Ala Stanford por permitir que su [clínica] se encuentre en un área que se beneficiará enormemente de sus servicios médicos”, dice el pastor de la Iglesia de la Liberación, Glen Spaulding. “Apreciamos todo lo que han hecho y siguen haciendo por las personas de todos los ámbitos de la vida”. ■



MEDIO AMBIENTE

Agua dulce del sol

AGOSTINO PETRONI
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Casi 1,500 millones de personas viven en zonas del mundo con alta escasez de agua. Y si el cambio climático empeora, para 2050, esa cifra aumentará a casi 6,000 millones de personas.

La idea de la escasez de agua puede parecer inverosímil en un planeta lleno de agua: más de 320 millones de billones de galones llenan los océanos y mares del mundo, cubriendo dos tercios de la superficie terrestre. Pero su salinidad hace que la mayor parte no sea potable. De hecho, solo el 3% del agua del planeta --que se encuentra en glaciares, lagos, ríos, pantanos o el subsuelo-- es agua dulce para el consumo humano.

En 2019, Henry Glogau decidió ayudar a resolver el problema de la escasez de agua. Para su tesis de maestría en

la Real Academia Danesa de Copenhague, este arquitecto neozelandés de 25 años adoptó una nueva mirada para la desalinización del agua. “Pensé en cómo la desalinización, que existe desde hace cientos y cientos de años, podía aplicarse en un nuevo contexto”, dice Glogau. “Se trataba de intentar instigar un diálogo con la comunidad sobre cómo se puede acceder a los recursos a través de soluciones muy sencillas y de baja tecnología”.

Glogau viajó al desierto de Atacama en Chile, uno de los lugares más secos del planeta. Cuando llegó a Nueva Esperanza, un asentamiento informal en las afueras de Antofagasta, la capital de la segunda región de Chile, se enteró que no estaba conectado a la red nacional de agua y electricidad. Chile es el único país del mundo con un sistema de agua totalmente privatizado. La consecuencia, para muchos chilenos, es la falta de acceso al agua, especialmente en los 802 asentamientos informales del país (favelas) que albergan a más de 110,000 personas.

QUÉ HAY DE NUEVO

Para conocer a la comunidad de Nueva Esperanza y comprender mejor sus necesidades, Glogau buscó la ayuda de Fernanda Monserrat Santos Acuña, voluntaria de Techo, una organización sin fines de lucro que lucha contra la pobreza ayudando a la gente a construir viviendas provisionales. Glogau supo que se entregaba algo de agua a la comunidad en camiones, pero llegaban con poca frecuencia. También visitó sus casas y descubrió que muchos carecían de un sistema de iluminación seguro o que funcionara.

Sin embargo, la comunidad tenía mucho sol y agua salada del Océano Pacífico. Para resolver los problemas de agua potable y de iluminación, Glogau creó el tragaluz de desalinización solar, una lámpara cónica que transforma el agua salada en agua dulce. La lámpara se coloca a través del techo, con la espalda

expuesta al cielo y el vientre lleno de agua salada. El calor y la luz inician el proceso de evaporación, y el agua resultante se acumula en el fondo de la lámpara, de donde es extraída. El prototipo –cuyos recursos financió Glogau con sus propios ahorros– produce alrededor de medio litro de agua al día, y la salmuera restante alimenta la batería de la luz.

“Traigo agua salada del océano, la desalinizamos y luego la utilizamos en la cocina”, dice Alfredo Panameño, un residente de Nueva Esperanza que permitió a Glogau instalar el prototipo en su cocina.

Acuña también ayudó a Glogau a organizar talleres comunitarios para recrear el diseño del Tragaluz con material fácilmente disponible. Hoy en día, según Acuña, hay 10 prototipos activos en la comunidad que producen agua, pero, explica,

“necesitamos un prototipo más grande porque las necesidades son mayores. Necesitamos algo para uso compartido de la comunidad”.

Glogau reconoce que su prototipo no resuelve la escasez de agua, pero es el primer paso para encontrar una mejor solución. Tras ser nombrado Finalista del Premio de Diseño Lexus 2021, recibió un programa de tutoría de cuatro meses que utilizó para mejorar su diseño. Siguiendo los consejos de la comunidad, trabajó en una iteración: un modelo más grande que no se instalara en los hogares, sino en ubicaciones estratégicas dentro de la comunidad, que pudiera servir a varios hogares simultáneamente. Con la forma de un paraguas invertido de grandes dimensiones sostenido por varillas o colgado con cuerdas entre las casas, el destilador solar portátil de Glogau ganó

el premio de diseño Lexus 2021 entre un grupo de 2,070 proyectos, y recibió un premio de 25,000 dólares para desarrollar el prototipo.

Glogau está comprometido a aumentar la accesibilidad de su idea porque, dice, “la escasez de recursos va a ser un problema cada vez mayor, no solo en los países en desarrollo, sino también en los países desarrollados”.

Glogau planea crear una guía para que cualquiera pueda reproducir sus diseños. El arquitecto está haciendo que su trabajo sea de código abierto, con la esperanza de que más diseñadores e ingenieros utilicen el mismo enfoque.

“Necesitamos derribar las barreras para que las personas se empoderen y se apropien de su acceso a los recursos”, afirma Glogau. ■

Tecnológico de Monterrey

Suscríbete al boletín

Stanford SOCIAL INNOVATION Review
En Español

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

ssires.tec.mx/boletin

o escanea

INFORME DE CAMPO

PERFILES DE ACCIONES INNOVADORAS

Un empleado de Ejido Verde cuida de un vástago de pino en el municipio de Pajacuarán, en Michoacán, México.

Reforestar las tierras comunales

Ejido Verde utiliza un modelo adaptativo de reforestación para producir resina de pino sustentable, resurtirse y satisfacer la demanda.

CAIRA CONNER TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

Para David Romero, una jornada laboral común comienza la noche anterior. Como parte de su preparación para el día siguiente, David habla con los gerentes de las resineras cercanas (las tierras de cultivo reforestadas con pinos para la extracción de resina). Romero trabaja en Ejido Verde, una empresa de resina de pino regenerativa en el estado de Michoacán, en el suroeste de México. El objetivo de la organización es restaurar la salud de las tierras indígenas áridas y, al mismo tiempo, crear empleos con un salario digno para sus habitantes. Su objetivo para 2030 es establecer 12,000 hectáreas (aproximadamente 30,000 acres) de tierras agroforestales comerciales, mayormente en Michoacán.

Romero ha sido parte de Ejido Verde desde sus inicios hace más de 15 años. En 2006, el empresario estadounidense Fredo Arias-King hizo un viaje “verdaderamente memorable” a Brasil para participar en la cumbre anual de la Pine Chemicals Association (Asociación De Productos Químicos para el Pino). En aquel entonces, era presidente de T&R Chemicals, una empresa de productos químicos de pino en Texas. Lo había impresionado la forma en que el país había integrado la tecnología al manejo de las plantaciones de pinos y, en una conversación con su tío, lamentó que México no tuviera la misma estructura de tierras privadas para permitir el desarrollo de plantaciones comerciales a mayor escala. Su tío le sugirió “asociarse con la comunidad indígena [y] plantar en tierras comunitarias”, según recuerda Arias-King. Esta idea fue el detonador de Ejido Verde.

Arias-King inició el negocio sustentable en 2009 en respuesta a la continua erosión de las tierras de cultivo y la disminución del suministro de resina sin procesar en México. A pesar de que el país es uno de los principales productores de resina de pino en una industria de 10 mil millones de dólares, los costos ambientales de una replantación fallida y la sobreexplotación de los pinos hicieron que no fuera sostenible.

Cherán, el pueblo de Romero, cuenta con 20,000 habitantes. Alrededor de 750 personas trabajan en la destilación de resina. Contando a los vecinos de los pueblos circundantes, el número total de trabajadores se acerca a los 3,000. Romero explica que este grupo es parte de la Meseta Purépecha, el nombre de la región donde se realiza la siembra. Romero, quien supervisa a un grupo de resineros,

describe su relación con Ejido Verde como libre de cualquier tipo de “control estadístico de procesos”, ya que el valor total del trabajo que realizan no depende solo de las estadísticas, sino que la conexión con la tierra también le otorga significado.

Cuando le preguntan cuál es la mejor parte del trabajo que realiza con Ejido Verde, Romero responde: “Regenerar zonas que antes estaban áridas y sin pinos, por la problemática ambiental y social del entorno, y poder ser parte de lo que fortalece y protege las tierras en general.”

Un intercambio delicado

Los pinos no producen resina durante la primera década de su vida, por lo que no generan ingresos para los agricultores. Durante este período, el modelo de Ejido Verde ofrece préstamos sin intereses a los miembros de la comunidad indígena, quienes plantan y dan mantenimiento a los árboles (los préstamos cubren los gastos relacionados, como el mantenimiento de la tierra y los viveros). También, remunera a los miembros de la comunidad por su trabajo, con salarios aproximadamente dos veces más altos que el salario mínimo local. Cuando los árboles alcanzan la madurez, las comunidades le devuelven a Ejido Verde los



CARA CONNER es una escritora que radica en Nueva York. Sus escritos han aparecido en *The New York Times*, *The Atlantic* y *GQ*, entre otras publicaciones.

préstamos sin intereses que recibieron, junto con el 10 por ciento de los ingresos que obtienen de la resina. Actualmente, las plantaciones generan 3,200 dólares de ingresos por hectárea. La familia promedio trabaja cinco hectáreas de tierra, obteniendo una ganancia total aproximada de 16,000 dólares solo por cosechar la resina de pino.

Lo que ahora es un negocio rentable (los pinos no solo producen resina durante 70 años, sino que también atrapan carbono, fortalecen la permanencia de agua en el suelo y regeneran la biodiversidad) comenzó como un proyecto amorfo financiado principalmente por la empresa mexicana de productos químicos para pinos, Grupo Pinosa. Una segunda empresa mexicana del mismo tipo, Resinas Sintéticas, le proporcionó financiamiento adicional a Ejido Verde, tal como lo hizo T&R Chemicals de Arias-King. Las empresas invirtieron porque vieron la oportunidad de experimentar con una iniciativa con mayor equidad social y de crear una cadena de suministro rentable.

La posibilidad de restaurar la tierra, lo que incrementaría la producción de resina de pino, también resultó provechosa para estos inversionistas. En 2014, la iniciativa recibió un préstamo de 200,000 dólares por parte de Kiva, una organización sin fines de lucro con sede en San Francisco que proporciona recursos financieros a comunidades desatendidas. Un año después de que Ejido Verde recibiera el préstamo, se convirtió en socio oficial de campo de Kiva, recibiendo fondos adicionales por un total de casi medio millón de dólares.

Hoy, Ejido Verde recibe financiamiento de más de 10,000 inversores en 78 países diferentes. Shaun Paul, un emprendedor de impacto social, se integró a la organización como CEO en 2016. En 2019, Paul conoció a Dieter Wittkowski, líder especialista en inversiones de BID Lab (el laboratorio de innovación del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo en el Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto, FLII, por sus siglas en inglés), poco después de que la rama del sector privado del banco (BID Invest) otorgara un préstamo de 2 millones de dólares a Ejido Verde. Wittkowski administra

un fondo que apoya la agricultura baja en emisiones en México, y una de sus tareas es identificar proyectos que el BID Lab pueda apoyar financieramente, ya sea con préstamos o con inversiones de capital.

Lo que despertó el interés de Wittkowski por Ejido Verde fue poder incluir en su modelo a residentes del sistema comunal de propiedad de la tierra (ejido) en México. Debido a que ninguna persona o familia es propietaria del ejido, la tierra no se puede vender ni utilizar como garantía para un préstamo. La mayoría de los bancos no otorgan préstamos a este sistema porque no existe una fuente única de rendición de cuentas, y porque la estructura de propiedad de los derechos se considera demasiado compleja. Pero Ejido Verde encontró una manera de trabajar dentro del sistema de gobierno ejidal existente y crear un sistema de beneficio mutuo para todas las partes interesadas: para las comunidades indígenas, a quienes se les paga de manera justa; para los corporativos de productos químicos de pino, que buscan aumentar la oferta de resina en el mercado, y para los inversionistas como BID Lab, que operan bajo el modelo financiero integral y apoyan el desarrollo del sector privado a través de alianzas públicas.

El financiamiento de una iniciativa de este tipo es complicado, según Pilar Carvajo Lucena, miembro de BID Invest. “El acuerdo financiero y el proceso tardaron cuatro años en llevarse a cabo, principalmente, porque había que garantizar que el dinero se canalizara de manera adecuada, prever adecuadamente los riesgos y comprender ágilmente cómo operaba Ejido Verde”, recuerda. “A fines de 2018, Ejido Verde había evolucionado: dejó de ser una alianza pequeña y productiva y ganó tanta tracción sembrando árboles y dando mantenimiento a la resina de pino, sin dañar los árboles durante el proceso, que se convirtió en una entidad legalmente independiente. Grupo Pinosa siguió siendo accionista, pero Ejido Verde ahora tenía sus propios estatutos”. Cuando Ejido Verde se convirtió en su propia empresa, BID Invest siguió adelante con el financiamiento.

La capacidad de Ejido Verde para encontrar una solución financieramente sostenible y de largo plazo para el uso de las tierras comunales en México es significativa. “Muchas de las tierras comunales han dependido tradicionalmente de cultivos a corto plazo y de mayor rotación”, explica Lucena. “Este es el tipo de prácticas que merman la productividad de la tierra con el tiempo. Siempre habían que contentarse con decisiones a corto plazo y con la gratificación inmediata de los ingresos, pero no había una solución para el problema de la inestabilidad financiera y la degradación de la tierra a largo plazo”. Ahora, los esfuerzos de restauración de Ejido Verde están siendo reconocidos a nivel internacional. En mayo de 2020, el Instituto de Recursos Mundiales nombró a la organización como el mejor proyecto de restauración de paisajes a cargo del sector privado en Latinoamérica.

Revisando objetivos

Antes de la pandemia de COVID-19, Ejido Verde plantaba un promedio de 5000 nuevos pinos nativos y creaba un nuevo trabajo con salario digno por día. Durante el confinamiento, la organización fue capaz de adaptarse y continuar con sus operaciones de campo incluso cuando otras industrias locales cerraron. “Nuestro sector se considera esencial”, describe Paul. “Nuestro personal administrativo trabajó desde casa y mantuvimos nuestras operaciones con unos 300 trabajadores de campo que adoptaron nuevas prácticas de distanciamiento social e higiene”. Aunque la pandemia retrasó un poco el programa de siembra, la producción no se detuvo por completo. El plan original era plantar 2000 nuevas hectáreas (5000 acres) en 2021, pero el objetivo se ajustó a 1200 hectáreas (alrededor de 2965 acres). Además, los beneficios del trabajo de Ejido Verde durante el COVID-19 se han extendido mucho más allá de los límites de sus bosques, ya que la resina de pino se usa ampliamente en desinfectantes aprobados por el gobierno de EUA para combatir el nuevo coronavirus.

A pesar de que Ejido Verde tuvo la suerte de poder mantener sus operaciones durante 2020, México ha tenido problemas

INFORME DE CAMPO

⬇ Frente a la insuficiencia de oftalmólogos y centros de salud especializados, RetinIA, un software de IA, indica si un paciente presenta lesiones asociadas a diabetes a partir de imágenes de retina que se obtienen con una cámara portátil.

¡ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL!

con el acceso y la realización de pruebas de COVID-19 adecuadas durante la pandemia. “Los modelos de pronóstico utilizados por el gobierno mexicano estimaban que, por cada caso confirmado, había otros 10 casos no confirmados”, explica Paul, “y las comunidades indígenas se encuentran entre el 50 por ciento de la población de México que vive al día tratando de que sus ingresos le alcancen hasta a fin de mes”. A partir de septiembre de 2021, el estado de Michoacán reportaba cerca de 70,000 casos confirmados del virus y más de 7,000 muertes documentadas.

Sin embargo, la mayoría de las dificultades que Ejido Verde enfrentó directamente fueron económicas. Cuando la pandemia provocó el desplome del mercado de la resina de pino en 2020, los precios del petróleo cayeron con él. El precio de la resina de goma, que es el producto de la cosecha de resina de las tierras comunales reforestadas, está estrechamente ligado a los precios de otras resinas derivadas del petróleo. Debido a que la industria de productos químicos de pino está tan profundamente insertada en el mercado global, también sufrió los efectos del congelamiento económico mundial. La buena noticia es que Ejido Verde ha podido capear este nivel de volatilidad debido a la línea de tiempo natural con la que trabaja: el hecho de que los árboles plantados tardan 10 años en alcanzar la madurez y salir al mercado significa que hay mucho tiempo para recuperarse de una recesión económica.

Si bien es posible que la deforestación continúe azotando a México, Romero señala que “también ha habido reforestación, y Ejido Verde llevará a cabo más”. En la actualidad, poco más de 4,000 hectáreas (casi 10,000 acres) de tierra se encuentran bajo la administración de Ejido Verde. En 2022, Ejido Verde pretende plantar 1,320,000 árboles nuevos en 1,200 hectáreas adicionales. Y para el 2030, que es cuando Ejido Verde tiene proyectado cumplir su objetivo principal, habrá no solo 8,000 hectáreas más, sino también miles de empleos más, cada uno con un salario digno, y cientos de toneladas menos de carbono en la atmósfera. ■



Inteligencia artificial para disminuir la diabetes

PROSPERia, una *startup* de origen mexicano, desarrolla herramientas tecnológicas que buscan disminuir el impacto económico y social de afecciones crónicas como la diabetes.

JENNIFER ENCISO

La diabetes representa un serio problema a nivel mundial. Tiene mayor impacto en países en desarrollo debido a la baja tasa de diagnóstico y a la sobrecarga de los sistemas de salud. El desarrollo de herramientas basadas en inteligencia artificial con aplicaciones en salud ha incrementado notablemente, lo cual resulta en programas de cómputo de alta precisión que mejoran la oportunidad de realizar diagnósticos tempranos e iniciar tratamientos oportunos.

Diagnosticar la diabetes en países en desarrollo

De acuerdo con los datos reportados en 2019 por la Organización Mundial de la Salud, en el mundo viven más de 500 millones de personas con diabetes, de los cuales el 80% viven en países en desarrollo. Desafortunadamente, la prevalencia de la diabetes está aumentando aceleradamente a nivel global y, de acuerdo con la Federación Internacional para la Diabetes se espera que para 2045 haya más de 630 millones de personas viviendo con esta enfermedad.

JENNIFER ENCISO es doctora en Ciencias Bioquímicas por la UNAM. Durante su posgrado, realizó investigaciones sobre cáncer aplicando estrategias computacionales. Actualmente, es coordinadora de soluciones médicas en PROSPERiA, Entre

sus responsabilidades está coordinar el diseño y desarrollo de nuevas características para las soluciones de PROSPERiA, enfocándose en su utilidad en campo y en que tengan el mayor impacto en la vida de las personas.

La diabetes tiene un alto costo social y económico, estrechamente relacionado a las complicaciones que se originan a causa de la hiperglucemia crónica. Este problema toma especial relevancia en países como México, en donde la tasa de diagnóstico es apenas del 50% y tan solo el 30% de la población diagnosticada controla adecuadamente sus niveles de glucosa. Esta baja tasa de diagnóstico y control posiciona a la diabetes en México como la segunda causa de mortalidad y la primera causa de discapacidad, costando al país cada año más de 3 mil millones de dólares en tratamientos y alrededor de 1,250 millones por pérdida de ingresos.

Entre las complicaciones crónicas de la diabetes, la más prevalente, afectando a uno de cada tres pacientes, y con mayor impacto en la calidad de vida, es la pérdida de visión causada por retinopatía diabética (RD), una afección causada por la diabetes que puede llegar a causar ceguera.

De acuerdo con datos de la Federación Internacional para la Diabetes, actualmente en México viven 24 millones de personas con diabetes o prediabetes, de los cuales 5 millones tienen daños por retinopatía. Sin embargo, únicamente el 16% de los casos están diagnosticados, lo que pone a más de 4 millones de personas en riesgo de ceguera irreversible. Esta limitada tasa de diagnóstico se debe a tres razones principales:

1. Falta de educación y cultura preventiva para realizar un examen de fondo de ojo una o dos veces por año, como se recomienda en todas las guías internacionales.
2. El examen de fondo de ojo se realiza únicamente en hospitales especializados, y acudir a estos hospitales implica una gran inversión de tiempo y recursos para los pacientes.
3. No hay suficientes especialistas capacitados, ya que en México únicamente hay 4,000 oftalmólogos. En otras palabras, hay menos de 3 oftalmólogos por cada 10,000 personas viviendo con diabetes.

La promesa de la IA en América Latina

El uso de herramientas basadas en inteligencia artificial (IA) puede ayudar a atacar el problema del sub-diagnóstico, concientizar sobre la diabetes y sus complicaciones, y conectar a los servicios de salud enfocados en la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades crónicas.

De acuerdo con Triton Market Research, el crecimiento del mercado de IA aplicada a la salud en la región latinoamericana alcanzará una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 37,95% entre 2019 y 2027. Sin embargo, la implementación de estas soluciones enfrenta retos como: la falta de infraestructura tecnológica, la ausencia de políticas públicas para la regulación de software, y la baja confianza del personal de salud hacia nuevas tecnologías.

Actualmente, existen esfuerzos para mejorar el panorama del desarrollo, implementación y adopción de la IA en Latinoamérica. Con esta misión se crea PROSPERiA, una *startup* mexicana de impacto social que surgió en el MediaLab del MIT y que desarrolla herramientas que actúan como “embudo inteligente”: en primer lugar, identifican a la población en riesgo de desarrollar diabetes; en segundo lugar, detectan posible las complicaciones visuales relacionadas a ella; y, finalmente, refieren a los pacientes a los servicios médicos oportunos.

PROSPERiA es una *startup* que se suma al ecosistema latinoamericano de tecnología aplicada al cuidado de la salud, abordando problemas de importancia regional, tales como la alta prevalencia de enfermedades cardio-metabólicas, entre ellas, la diabetes tipo II. Los actores de este ecosistema incluyen, por un lado, a grandes empresas como Google, NVIDIA e IBM y, por otro lado, a emprendimientos locales que identifican la oportunidad de innovar y desarrollar soluciones de impacto social.

En palabras de Cristina Campero, directora general de PROSPERiA, “el uso de herramientas basadas en IA permite sacar el monitoreo de las instituciones

especializadas, [y llevarla] a puntos de contacto en el día a día de los pacientes, [esto] para incrementar el número de diagnósticos tempranos y disminuir los casos de discapacidad”.

Calculadoras de riesgo

El primer paso en la estrategia del “embudo inteligente” consiste en la utilización de algoritmos. Los algoritmos permiten identificar a la población en riesgo de tener o desarrollar diabetes y/o hipertensión, una enfermedad crónica que está estrechamente asociada con el desarrollo de diabetes y es un factor de riesgo para diferentes tipos de enfermedades oftalmológicas.

Las calculadoras de riesgo están diseñadas para usarse por cualquier persona. Tan sólo necesitan responder un cuestionario adaptativo en su casa, desde su dispositivo móvil o con asistencia de un personal de la salud a través de una plataforma móvil. Además del riesgo de diabetes e hipertensión, las calculadoras estiman el riesgo de desarrollar problemas visuales asociados a cualquiera de las dos enfermedades crónicas. Por otra parte, el usuario visualiza sus niveles de riesgo en un reporte, el cual incluye recomendaciones de salud. Por ejemplo, a los pacientes con un alto riesgo de desarrollar problemas visuales, se les sugiere agendar un examen de fondo de ojo para conocer la salud de su retina, la capa interna del ojo donde se desarrolla la retinopatía diabética.

Es importante resaltar que las calculadoras de riesgo de PROSPERiA integran modelos de IA entrenados con datos representativos de la población mexicana, lo que la convierte en una herramienta con mayor precisión que otras calculadoras internacionales. Asimismo, las calculadoras de riesgo han sido sometidas a evaluaciones que garantizan equidad algorítmica por género y hacia las poblaciones indígenas.

Alejandro Noriega, director de tecnología en PROSPERiA, explica: “Existen calculadoras de riesgo para diabetes,

INFORME DE CAMPO

enfermedades cardiovasculares y, más recientemente, [para] enfermedad severa por COVID-19, muchas de ellas recomendadas por asociaciones y organizaciones internacionales de salud. Sin embargo, la gran mayoría de dichas calculadoras son ajustadas a población de Europa o Estados Unidos, no aprovechan los datos locales ni las metodologías de punta en estadística predictiva, y no analizan sesgos en sub-grupos sociales relevantes, como sexo (masculino/femenino), origen (indígena/no indígena), etc...”

Visión por computadora

Entre las recomendaciones para pacientes con alto riesgo de desarrollar complicaciones visuales por diabetes, PROSPERiA ha encontrado una segunda solución: un servicio de análisis de fondo de ojo rápido, indoloro, no invasivo y con resultados inmediatos. El protocolo de análisis de fondo de ojo consiste en la adquisición de imágenes de retina con una cámara portátil no midriática. Luego, las imágenes se transfieren a un dispositivo móvil para analizarse con RetinIA, un software de IA, que indica si el paciente presenta lesiones asociadas a retinopatía diabética. A los pacientes que presentan alguna sospecha de daño en la retina, se les provee información para agendar una cita con un médico oftalmólogo donde pueden recibir una valoración completa y un tratamiento oportuno.

El modelo de IA para la detección de RD consiste en un algoritmo que “aprende” a identificar, entre millones de imágenes clasificadas por médicos especialistas, regiones de las fotografías asociadas con una alta probabilidad a lesiones por la enfermedad. El modelo identifica patrones en las imágenes de retinas sanas -las cuales se identifican como imágenes “no referibles”-; e imágenes con lesiones asociadas a retinopatías, las cuales se identifican como “referibles” ya que deben ser atendidas por un médico especialista. Cuando el algoritmo analiza la imagen de una nueva

retina, busca los patrones aprendidos y clasifica la imagen como “referible” o “no referible” dependiendo de si identifica lesiones, o no. RetinIA tiene una sensibilidad del 96% lo que significa que de cada 100 imágenes que analiza, 96 son clasificadas correctamente. Además, el modelo de IA está en continuo reentrenamiento para mejorar su desempeño.

“Si los oftalmólogos se dan a la tarea, por sí solos, de identificar a los pacientes con RD, sería como buscar una aguja en un pajar. La IA puede ayudar a hacer esa búsqueda y llevarle al médico especialista los casos pre-seleccionados con RD para que ellos se enfoquen en el tratamiento y, así, eficientizar recursos” afirma Abelardo Vidaurreta, médico y director de operaciones en PROSPERiA.

De esta manera, las soluciones de PROSPERiA ayudan a identificar, segmentar y referir a los pacientes en riesgo promoviendo el diagnóstico y tratamiento oportuno de las complicaciones visuales, haciendo más eficiente el trabajo de los oftalmólogos.

“Con la herramienta que crearon en PROSPERiA se aborda la enfermedad crónica más predominante en el país, la cual consume la mayor cantidad de recursos para el cuidado de pacientes debido a las complicaciones sigilosas que ocasiona”, menciona Tomás Iglesias, fundador de HealthX, organización de *startups* Mexicanas dedicadas a crear soluciones tecnológicas para el cuidado de la salud.

Los retos de democratizar la salud

En la primera mitad del 2021, el equipo de PROSPERiA ha evaluado las retinas de alrededor de 6,500 personas, identificando a más de 300 pacientes con enfermedades oculares que amenazan su visión. Los tamizajes se realizan en ópticas independientes, clínicas de diabetes, consultorios médicos de primer nivel y otro tipo de aliados que representan puntos de contacto estratégicos que la población en riesgo visita en su vida cotidiana.

“El servicio de detección de retinopatía diabética ha sido fundamental para brindar una atención integral del paciente con diabetes, en un contexto donde no se dispone de un especialista en oftalmología”, describe el Dr. Maximiliano García de la Peña, médico internista en la clínica de atención integral Diabetes & Care.

El diagnóstico temprano de diabetes y RD tiene el potencial de evitar la ceguera de 4 millones de personas y ahorrar anualmente más de 150 millones de dólares a las instituciones de salud en México. Sin embargo, el reto es lograr la adopción de estas herramientas tecnológicas por los proveedores de servicios de salud y adaptarlas a sus protocolos de atención. Para lograr este objetivo, es necesario, por una parte, considerar las características del ecosistema de salud local, incluyendo tanto al sector público, como al privado. Por otra parte, se debe tomar en cuenta la heterogeneidad de contextos sociales en los que vive la población con enfermedades crónicas.

La promesa de la IA para la salud

Cada vez son más las *startups* que buscan desarrollar soluciones tecnológicas para problemas locales. En el sector salud, la IA tienen el potencial de mejorar los servicios de salud a diferentes niveles: en primer lugar, permite monitorear a los pacientes con enfermedades crónicas; en segundo lugar, incrementa la capacidad de tamizaje de la población; en tercer lugar, mejora el desempeño del personal de salud; y finalmente, optimiza los recursos farmacológicos y hospitalarios.

En este sentido, Tomás Iglesias de HealthX destaca que “las *startups* de salud digital en México, y varios países, tienen como objetivo principal facilitar la vida de los profesionales de la salud y pacientes en el cuidado de su salud. (...) Ayudan a descentralizar el acceso a servicios de salud [a los] que, previamente, era complicado acceder para ciertas partes de la población”. ■

National Geographic se reinventa

Amanda M. Fairbanks

Traducción de Laura Morales

National Geographic Society se fundó como una institución para caballeros exploradores blancos de época victoriana que se dedicaban a comprender el mundo. Para reflejar de mejor forma al mundo y prosperar en el siglo XXI, ha diversificado sus posiciones de liderazgo, transformado su cultura interna y creado un gigante mediático.

En abril de 2014, Susan Goldberg se convirtió en la primera mujer editora en jefe en la historia de *National Geographic*, una revista que se ha publicado continuamente desde su lanzamiento a finales del siglo XIX, hasta convertirse en el estándar de oro del periodismo que une la curiosidad científica con el interés humano.

Exactamente cuatro años después, Goldberg marcó una segunda ruptura con la larga historia de la revista. En la edición de abril 2018, “Blanco y Negro” reconoció públicamente el legado racista de la publicación por cómo mostraba a las personas de color, tanto en Estados Unidos como en otros lugares. Ya fuera a través de la selección de temas, la selección de fotografías, o el tipo de historias, la revista reprodujo una jerarquía racial: año tras año, la gente de raza blanca estaba en lo más alto, con las personas mestizas y de raza negra relegadas al nivel más bajo.

“Hasta los 70’s, *National Geographic* ignoraba a las personas de color que vivían en los Estados Unidos, raramente reconociéndolas

AMANDA FAIRBANKS es una periodista que reside en Sag Harbor, Nueva York. Sus escritos han aparecido en *The New York Times*, *The Atlantic*, y el *San Francisco Chronicle*, entre otras publicaciones. Su primer libro *The Last Boys of Montauk: The True Story of the Wind Blown, Four Men Who Vanished at Sea, and*

the Survivors They Left Behind (Los niños perdidos de Montauk: la verdadera historia de las ráfagas de viento, cuatro hombres que desaparecieron en el mar, y los sobrevivientes que dejaron atrás), fue publicado en el mes de mayo 2021.

más allá de ser trabajadores o empleados domésticos”, escribió Goldberg en la carta del editor que acompañaba a la edición. Dos hermanas mellizas, una blanca y la otra negra, adornaban la portada. “Al mismo tiempo, mostraba a los ‘nativos’ de otros lugares como exóticos, haciéndose famosa por mostrarlos, frecuentemente, sin ropa, como felices cazadores o nobles salvajes — todo tipo de cliché”.

Estos dos eventos marcaron una desviación clara de su origen 130 años antes, cuando, en una noche helada de enero de 1888, un grupo de 33 hombres blancos se reunieron en Washington,





👤 **Jill Tiefenthaler, CEO de National Geographic Society (a la izquierda), y Jean Case, presidenta del Consejo Directivo, comparten el escenario.**

(académicos, líderes de negocios, cartógrafos, geógrafos, funcionarios del gobierno, inventores), y de diferentes generaciones (desde veinteañeros hasta sexagenarios), compartían una pasión por la naturaleza, la ciencia, y la exploración. Antes de despedirse esa noche, con sus relojes de bolsillo dentro de sus chalecos, este grupo de tres docenas de hombres se convirtieron en fundadores. Se agruparon para formar no solamente una nueva organización, sino una que perduraría más allá de ellos mismos: *National Geographic Society*.

La misión de “iluminar y proteger la maravilla de nuestro mundo” persiste, aunque el formato se ha transformado y ha evolucionado, ya sea a través de su revista impresa, su canal de

D.C. para, conjuntamente, explorar, entender, y dominar el mundo como líderes de una nación en expansión. A pesar de que los hombres provenían de diferentes contextos profesionales

TV por cable, o a través de sus casi 190 millones de seguidores en Instagram (y sumando). Mientras que *National Geographic* de hoy es sinónimo de imágenes sorprendentes, ciertamente no empezó de esa manera.

Cuando Gilbert H. Grosvenor, uno de los primeros editores y pionero del fotoperiodismo, decidió incluir 74 fotografías de vida silvestre tomadas por el naturalista y diputado de los Estados Unidos, George Shiras, un miembro del consejo renunció como señal de protesta pues creía que su inclusión devaluaba a la revista. Sin embargo, él persistió, creyendo que la Sociedad debería atreverse a cubrir “al mundo y todo lo que contiene”.

La preferencia de Grosvenor por un mayor uso de la fotografía para acompañar a las historias basadas en hechos reales (una preferencia que compartía con Alexander Graham Bell, el segundo presidente de la Sociedad), dio forma a la dirección editorial en los siguientes años y décadas, culminando en una lucrativa colaboración mediática con *Disney*. Pero esta envidiable posición, tanto

financiera como en otros aspectos, no fue siempre una apuesta segura. La organización, tanto como la flora y la fauna que aparece en sus páginas, se han adaptado a un medio ambiente cambiante. Mientras que la misión esencial de la organización sin fines de lucro se ha mantenido intacta, *National Geographic Society* ha sufrido varios de los proverbiales dolores de crecimiento y ha cambiado de rumbo en momentos cruciales hasta convertirse en la institución mundial, duradera y próspera, que es hoy en día.

Todavía hay mucho trabajo por hacer, tal y como lo evidencian sus recientes reconocimientos de cuentas pendientes, no solamente en torno a su forma de presentar las cuestiones de raza o de género, sino también en su lucha por lograr que la organización se asemeje más a una población diversa.

Un nuevo liderazgo

Años antes de que la revista pusiera atención a la raza, los trabajos internos de la organización estaban sufriendo un cambio sutil, y, por otra parte, los mecanismos internos de la organización estaban pasando por un cambio tanto sutil como sísmico, que iba mucho más allá de la contratación histórica de Goldberg.

“*National Geographic* se parece a muchas organizaciones, en el sentido de que o evoluciona y cambia con el tiempo, o muere”, dice Kaitlin Yarnall, directora general de narrativa de F. Yarnall, quien empezó su carrera dentro de la organización como

cartógrafa en 2005, ahora lidera a un equipo que se enfoca en diversas formas de narrativa, ya sea a través de cine, periodismo, fotografía, u otros medios.

⬇️ En 1913, los miembros de *National Geographic Society*, entre ellos su editor, Gilbert Grosvenor (circulado), se reúnen para una cena.



Hace dieciséis años, cuando Yarnall se unió por primera vez al equipo, frecuentemente asistía a reuniones en donde ella era la única mujer en la sala. “Honestamente, apenas me daba cuenta porque eso era muy normal”, dice ella. Sin embargo, lentamente, las cosas han empezado a cambiar. Un cambio muy significativo se dio en 2016, cuando Jean Case se convirtió en la primer mujer presidenta del Consejo de Administración. El consejo actual con 22 miembros incluye a 14 hombres y 8 mujeres, con un 36 por ciento de ejecutivos a nivel directivo que son de raza negra, indígenas y personas de color.

“Tal y como las culturas evolucionan y se adaptan a través del tiempo, así lo ha hecho *National Geographic Society* en sus 133 años de existencia”, escribió Case en una carta interna a los miembros de la Sociedad en febrero de 2021. Mientras que el documento celebraba una variedad primeras veces, también recordaba a la comunidad que, aunque la organización había ayudado a guiar un renacimiento en la exploración y la innovación, aún tiene mucho trabajo por hacer, tal como muchas otras instituciones para asegurar un “futuro más incluyente y equitativo, e iluminar aún más la maravilla de nuestro mundo a través de diferentes perspectivas”. Entre bastidores, el liderazgo de Case ha brindado un catalizador necesario para el cambio, en especial con la contratación de Jill Tiefertalher, quien se convirtió en la primera CEO mujer de la organización.

Cuando Tiefertalher recibió una llamada de una reclutadora para el puesto de CEO de *National Geographic Society* en 2019, tenía 54 años y había sido presidenta de Colorado College durante casi una década. “Mi primer pensamiento fue que yo no era ni científica ni exploradora”, dice Tiefertalher. “Tan solo soy una economista aburrida”.

Su mente se transportó de inmediato a su niñez en una zona rural del noroeste de Iowa. Dentro de su escuela rural con una sola aula, había una biblioteca, y en la biblioteca siempre había copias de *National Geographic*: con su icónico borde amarillo, fotografías impresionantes, y páginas lustrosas y dobladas por las esquinas. “Siendo una niña de granja creciendo en Iowa, esta era una ventana hacia el mundo”, dice.

Después de hacer carrera profesional dentro de la educación superior, esta oferta de trabajo llegó con un beneficio muy oportuno: la oportunidad irresistible de pensar como reinventar una institución histórica. A su disposición



tenía, no solamente una marca reconocida sino también apoyo político bipartidista. Tal como relata Tiefenthaler: “Mi padre conservador nacido en Iowa ama *National Geographic* tanto como mi hija de 22 años”.

Aunque en un principio tenía miedo de dejar atrás a sus alumnos y lo que ella describe como “la vida de la mente”, sus nuevos colegas le ofrecieron nuevos aires. La curva de aprendizaje le recordó al postgrado. Aceptó sin pensarlo, con la meta audaz de crear el primer plan estratégico para la organización sin fines de lucro que, después, sería aprobado por el consejo.

El trabajo interno continuó con Shannon P. Bartlett, quien recientemente se unió al equipo ejecutivo de liderazgo como la primera directora de Diversidad, Equidad e Inclusión de la organización. “Realmente puedo afirmar, sin duda alguna, que la diversidad, equidad e inclusión son clave para todo lo que hacemos”, dice Yarnall. “No solo se trata de una constante dentro de nuestro plan estratégico, sino que es el leitmotif que pasa por todo y que está integrado en todo lo que queremos hacer en el futuro”.

Baron Pineda, profesor de antropología en *Oberlin College* y especialista en derechos humanos y pueblos indígenas, está esperanzado por lo que ve. “*National Geographic* ha tenido un rol muy importante a pesar de sus errores -especialmente al mostrar a sus lectores que existe un mundo más allá de los Estados Unidos”, dice Pineda, quien no solo leía *National Geographic* cuando era niño, sino que sigue suscrita a la revista. En los últimos años, le ha impresionado ver cómo la revista ha dado un giro para documentar temas sociales apremiantes. Todavía tiene curiosidad

📌 En 2014, Susan Goldberg se convirtió en editora en jefe de *National Geographic*, la primera mujer en ese cargo en la historia de la revista.

por saber si la revista de bordes amarillos que llega a su correo cada mes realmente reflejará los cambios demográficos que ha habido en su consejo y en su equipo de trabajo.

Un nuevo modelo de negocio

En términos de historia organizacional, enero de 2001 y el lanzamiento del canal de televisión por cable de *National Geographic*, no solo fue un momento potencialmente riesgoso, sino un barómetro en términos de hacia dónde se dirigiría la compañía en las primeras décadas del siglo XXI.

La organización entró tarde al mundo de la televisión, cuando *Travel Channel*, *History Channel*, y *Discovery Channel* ya existían. Aunque durante décadas la Sociedad había financiado documentales que ganaban premios en la televisión abierta, el Consejo se inclinaba más a lo conservador y no quería bajar sus estándares al entrar al mundo de la televisión por cable.

“Para entonces ya era muy caro meterse, dice Renee Braden, quien supervisa la Biblioteca de Investigación de la Sociedad y las colecciones de archivo. “Nos deberíamos haber metido cuando aún era barato. Estábamos decepcionados con nosotros mismos”.

Pero adelantemos la historia a noviembre del 2015, cuando la organización marcó el inicio de un capítulo transformativo: su alianza con *21st Century Fox*, la cual fue adquirida por *Walt Disney Company* en 2019. Ya como empresa conjunta, *National Geographic Partners*, reorganizó lo que habían sido las publicaciones y la propiedad mediáticas de *National Geographic Society*, y consolidó la

revista, los canales de televisión y las plataformas digitales y de redes sociales bajo un techo lucrativo simplificado. (De manera interna, los empleados utilizan las siglas NGS y NGP para abreviar). *Disney* resultó ser un *match* ideal, ya que no solo compartía con *National Geographic* la pasión por contar historias, la inspiración y la innovación, también poseía una serie de herramientas totalmente diferentes con las que navegaba el mundo de los negocios.

“No me puedo imaginar cómo estarían nuestras finanzas si no hubiéramos hecho esa alianza”, dice Yarnall. Poco sabían en ese entonces que, conforme los consumidores de la revista impresa desviaban su atención al contenido en el internet, el modelo de ingresos por ediciones impresas, basado en un flujo constante de dólares por publicidad, muy pronto se derrumbaría. (De los 165 suscriptores iniciales en 1888 y 988 en 1894, hasta llegar a un histórico máximo de 11 millones a finales de los 80s, actualmente los suscriptores anuales rondan alrededor de los 2 millones).

La experiencia de *Disney* en los negocios, su huella global y productos tales como *Disney+* han ayudado a expandir el impacto de la Sociedad para alcanzar a un público multigeneracional más extenso. Ser dueños de diversos medios ha sido de gran ayuda, especialmente cuando los ingresos por cable, incluyendo al *National Geographic Channel*, continúan decreciendo.

En última instancia, la alianza logró dos objetivos estratégicos para *National Geographic Society*: permitió que sus negocios se volvieran parte de un conglomerado de medios mucho más extenso y mucho más escalable; y, aún más importante para las personas que trabajan en organizaciones sin fines de lucro, le ayudó a fortalecer su futuro financiero. No solamente adquirieron un fondo extendido (el trato inyectó \$725 millones de dólares a la organización) y un flujo constante de ingresos, también se convirtieron en dueños minoritarios de una empresa de medios (una división del 27 y 73 por ciento), que incluía además de dinero, el beneficio de ampliarse y tener un alcance sin precedente.

La alianza también tuvo el efecto intencionado de brindarles claridad en su misión. “Siempre fuimos una organización sin fines de lucro con la misión de dirigir a una empresa de medios”, dice Yarnall. “Pero ahora somos una organización sin fines de



📍 Kaitlin Yarnall, directora de storytelling de *National Geographic Society*, participa como oradora en el Festival de Exploradores 2019.

lucro en alianza con una empresa de medios más grande”. En lugar de perder el tiempo en construir y mantener una base de suscriptores, ella y su equipo ahora pueden enfocarse en financiar e intensificar las voces y los temas sobre los cuales el mundo quizá no se enteraría. “Ha sido esclarecedor”, ella comenta. “Es muy difícil hacer ambas cosas”.

Braden, la colega de Yarnall, se describe como alguien que lleva trabajando ahí toda la vida. Ha ocupado varios puestos dentro de la organización desde 1987. De vez en cuando, cuando llegaba el momento de pensar en cambiarse y trabajar en algún otro lugar, su teléfono sonaba y la convencían de quedarse. “Todos los que trabajamos aquí sentimos una gran pasión por la Sociedad”, comenta Braden. “La gente se siente muy conectada con ella”. En el librero que está a sus espaldas se encuentran los lomos amarillos de cada una de las ediciones de *National Geographic* desde 1888 hasta el día de hoy. Otra reliquia: un cartel que dice “National Geographic en favor de la Enmienda de Igualdad de Derechos”, está ahí colgado.

En algunas ocasiones, Braden ha comparado la alianza con una relación de hermana mayor-hermana menor. “Definitivamente existe una rivalidad fraterna, y tuvimos que acostumbrarnos a la manera de trabajar juntos, con diferentes estructuras jerárquicas y estructuras organizacionales”, dice. “En los días malos

es sumamente burocrático. Pero en los días buenos, marcha a todo vapor”. Hasta ahora, Braden está entusiasmada por el paso atrevido que dio la organización hacia el futuro.

John Wihbey, profesor de periodismo en Northeastern University, considera que *National Geographic Society* tiene una posición bastante envidiable, especialmente cuando se compara con otros medios no lucrativos. Cita a la BBC, NPR y PBS como posibles comparaciones.

“Tienen una marca en letras de oro y con un alto nivel de confianza”, dice Wihbey. De acuerdo con Wihbey, sería muy difícil, si no es que imposible, que dólares invertidos en mercadotecnia compraran la visibilidad y el reconocimiento de un nombre como *National Geographic Society*. “Esencialmente, nacieron ya en tercera base, no solo por el poder de la marca, sino por su legado”.

Y aunque algunos pesimistas pueden considerar que la alianza con *Disney* fue como haberse vendido, Wihbey la considera un movimiento estratégico, tanto en términos de resultados, como en términos de asegurar su identidad y no ensuciar la marca sin fines de lucro con los lugares comunes de una compañía comercial de medios.

“Solamente espero que *National Geographic Society* no pierda su estrella guía conforme sientan mayor presión corporativa”, nos comenta él. “Si 73 por ciento de ti es propiedad de *Disney*, con todo su poderío e influencia, será cada vez más difícil resistir cuando los valores fundamentales sean violados o cuestionados porque los resultados corporativos dictan dirección editorial”.

Una nueva estrategia

Como CEO, Tiefenthaler está en la posición envidiable de no tener que preocuparse tanto como una líder tradicional de empresas sin fines de lucro por el problema constante de flujo de dinero. Gracias a la alianza con *The Walt Disney Company*, *National Geographic* tiene un fondo de \$1.4 mil millones de dólares y un presupuesto operativo anual de \$200 millones de dólares. Aun así, su gran desafío es que la mayor parte del mundo no conoce aún la diferencia entre la parte .org de la alianza (a cargo de NGS) y la porción .com del mismo negocio (a cargo de NGP).

Cuando se dio la alianza ampliada, la Sociedad tenía un fondo de aproximadamente \$250 millones de dólares, el cual creció hasta casi mil millones de dólares como resultado de un trato de \$725 millones de dólares. Tiefenthaler tiene ahora la tarea de sacar el mayor provecho de esta única y envidiable alianza entre una organización sin fines de lucro y otra con fines de lucro (y los 27 centavos por cada dólar que llegan a las arcas de la primera). Una de sus tareas principales es generar una cultura de filantropía y apelar a la voluntad de donadores al enfatizar que cada dólar filantrópico, el 100 por ciento de las donaciones, en lugar de pagar sueldos o gastos generales, financia a varios programas. Sin embargo, Tiefenthaler siempre está en búsqueda de nuevas oportunidades para generar ingresos “Las organizaciones sin fines de lucro que no tienen el objetivo de generar ingresos se pueden quedar aletargadas”.

Cuando Tiefenthaler comenzó a trabajar en Colorado College, inició su puesto de planta embarcándose en algo que nunca se había hecho: un tour para escuchar al campus. Ya a cargo de *National Geographic Society*, en lugar de asumir, con base en sus experiencias profesionales previas, que ella sabía lo que era mejor, hizo algo revolucionario para una CEO recién contratada: se sentó, escuchó, y tomó notas. Antes de la llegada de Tiefenthaler, un largo linaje de hombres de raza blanca había ocupado ese mismo puesto y habían almorzado y cenado en el comedor ejecutivo, al lado de sus colegas hombres, también de raza blanca.

A pesar de que la pandemia mundial pronto interrumpió en innumerables formas el día a día de la organización, también tuvo un aspecto esperanzador en términos de eficiencia, una vez que el trabajo cambió de ser presencial a trabajo remoto. En un plazo de seis meses, Tiefenthaler se había reunido vía Zoom con tres cuartas partes de las casi 400 personas de la empresa, además de los donantes, exploradores, aliados y miembros del consejo de administración.

“Hacer una planeación estratégica es fácil”, advierte Tiefenthaler. “Lo difícil es implementarla”. En junio de 2021, la organización lanzó un plan estratégico de 68 páginas llamado *NG Next* (Lo que sigue en NG). El documento público describe un “plan a cinco años que fortalece nuestras bases, aprovecha el impulso, integra la diversidad, equidad e inclusión en cada aspecto de nuestro trabajo, y marca una visión clara para impulsar un impacto significativo en el futuro”.

Nuevos exploradores

El plan estratégico se enfoca en uno de los programas más importantes que la Sociedad financia: sus Exploradores. “Para el 2030, *National Geographic Society* será conocida a nivel mundial por sus programas audaces y de alto impacto liderados por Exploradores, el cual provoca curiosidad en cientos de millones de personas, inspirándolas a aprender, preocuparse, y proteger nuestro mundo”, tal como se lee en la “Declaración de Visión del plan”. El Programa Exploradores, al igual que la organización, ha sufrido una transformación para lograr una mayor equidad.

“La expresión más obvia de lo que hacemos, es en dónde ponemos nuestro dinero”, dice Yarnall. Desde el 2021 la organización sin fines de lucro alcanzó la paridad de género entre sus Exploradores –científicos, educadores, conservacionistas y narradores–, que *National Geographic Society* financia alrededor del mundo. De acuerdo con Yarnall, más del 60 por ciento de los Exploradores no son estadounidenses, y más de la mitad de los narradores que financian provienen del sur.

Krithi Karanth es una de estas Exploradoras. Ubicada en Bengaluru, India, Karanth es científica conservacionista y profesora adjunta de Duke University y el Centro Nacional de Ciencias Biológicas de India. En 2011, cuando Karanth solicitó su primera beca por parte de *National Geographic Society*, esperaba ser rechazada. (Actualmente, la tasa de aceptación se encuentra alrededor de un 10 por ciento). Por el contrario, recibió un correo informándole que querían hablar con ella. El equipo deseaba



saber si estaba dispuesta a recibir el honor de ser la beneficiaria número 10,000. Karanth contestó que sí con gran entusiasmo.

“Tienen una habilidad sorprendente para encontrar personas extraordinariamente innovadoras y con una profunda pasión”, ella comenta. En octubre, la Sociedad y Karanth cumplieron una década, 10 becas en 10 años de trabajar juntos. “Crecen contigo”, dice.

Ella recuerda que *National Geographic Society* tenía un sitio web bastante terrible cuando ella envió su solicitud. Le llevó decenas de clicks encontrar el formato de la solicitud. En aquel entonces, había regresado a India después de retirarse de la vida en Estados Unidos, donde vivió entre los 18 y los 31 años. Ahora tiene 42 años. Y aunque Estados Unidos le ofreció la mejor educación y capacitación posible, ella sentía que podía generar más impacto en India que quedándose enclaustrada en los confines de las universidades de élite. (Después de graduarse de la Universidad de Florida, obtuvo su grado de maestría de la Universidad de Yale en 2003, y un doctorado en 2008 de la Universidad de Duke). Irónicamente, durante muchos años ella estuvo viviendo a una distancia de 20 minutos en metro del campus de *National Geographic*. Pero fue necesario regresar a casa, al otro extremo del mundo, para finalmente conectar.

El nuevo plan estratégico destaca el énfasis continuo en sus Exploradores. (“Becario” solía ser el nombre que la organización daba a cualquier persona que recibía financiamiento). Desde la concepción del programa, hay 6.000 Exploradores, varios de ellos recibiendo múltiples becas a lo largo de múltiples

años. La primera vez que Karanth se unió al programa, ella era la única Exploradora asiática, hasta donde ella podía darse cuenta. En los días anteriores a la pandemia del COVID-19, recordó con afecto los diferentes Festivales de Exploradores en Asia, en donde los becarios de todo el continente no solamente se relacionaban y creaban amistades, también compartían sus éxitos y fracasos. “El poder se encuentra en las personas que ustedes financian”, ella dice.

Karanth se encuentra a cargo del Centro de Estudios de la Vida Silvestre, una ONG fundada en 1984 que se enfoca en la educación, conservación e investigación de la vida silvestre. El programa le ha permitido alcanzar objetivos a corto y mediano plazo. Al principio de su carrera, una beca por un año podría haber tenido sentido, especialmente cuando estaba empezando. Pero ahora, una beca de 3 a 5 años le permite tener un mayor impacto.

A través de los años, las becas han sido entre \$10.000 dólares y \$150.000 dólares. Actualmente Karanth cuenta con una beca para crear un plan de estudios y contenido para 3,500 escuelas, el cual beneficiará a 200,000 niños de educación media. El material se traduce del inglés a seis lenguas de la India, para servir tanto a alumnos de zonas urbanas con acceso a internet, como a alumnos de zonas rurales que no tienen conectividad.

En 2012, Karanth inició un programa de educación para la conservación, conectando a los niños de todo el país que vivían

 **Krithi Karanth** (a la izquierda), una exploradora de *National Geographic*, tiene a su cargo el Centro de Estudios de Vida Silvestre, en Bengaluru, India.

cerca de parques de vida silvestre. También, ha intervenido directamente en conflictos entre humanos y animales, ayudando a resolver situaciones cuando los elefantes dañaban las cosechas o lastimaban personas. Karanth y su equipo desarrollaron un sistema acústico de detección temprana basado en sonidos de elefantes. Al caer la noche, si una manada potencialmente violenta se encontraba cerca, se exhortaba a los residentes a mantenerse seguros dentro de sus casas.

Sin embargo, la llegada del COVID-19 trajo consigo una serie de retos sin precedente. Cuando hablamos en agosto de 2021, las escuelas del país aún se encontraban cerradas, con aproximadamente 250 millones de niños sin asistir a la escuela. La pandemia ha exigido que Karanth ponga pausa a una parte de su trabajo como conservacionista y que se enfoque en asuntos más urgentes. Le preocupan, especialmente, las zonas rurales, donde las escuelas han permanecido cerradas por casi dos años, y en donde las niñas especialmente quizá nunca tengan la oportunidad de regresar a las aulas.

En septiembre de 2020, cuando la segunda ola de la pandemia se volvió especialmente grave, Karath ayudó a organizar a 4,000 trabajadores de primera línea ya vacunados. “Mientras que todos hablaban sobre COVID en las grandes ciudades, nadie tenía ni la más remota idea de lo que estaba sucediendo en las zonas rurales de India”, comenta.

Ante la falta de ayuda por parte del gobierno, su ONG de vida silvestre se convirtió en proveedora de salud. En las zonas rurales del país, la infraestructura de salud depende de centros de salud primarios que se encuentran dispersos a lo largo de tres docenas de regiones. Generalmente, son la primera parada antes de buscar tratamiento en un hospital. Pero cuando Karanth y su equipo descubrieron que, desafortunadamente, no estaban preparados para satisfacer la demanda, pronto cambiaron su enfoque y organizaron la entrega de equipo de protección personal: termómetros, y desinfectante para manos en más de 100 centros de salud.

Nueva ayuda

Karant no estuvo sola mientras se adaptaba a los retos de la pandemia.

Desde marzo del 2020, cuando el confinamiento por COVID-19 forzó a toda la población a trabajar desde casa, Slack, Yarnall y su

equipo de 30 personas lucharon por encontrar la forma de apoyar a sus escritores. El 27 de marzo de 2020, la Sociedad lanzó un Fondo de Emergencia para Periodistas, que proveía una microbeca de entre \$1.000 y \$8.000. Las becas se convirtieron en una herramienta esencial para periodistas independientes que no podían viajar a causa del COVID-19, pero que querían contar las historias de sus comunidades.

“Las historias pueden cambiar al mundo”, dice Yarnall, quien señaló que *National Geographic Society* es de los patrocinadores más grandes de narradores independientes. “En mi lista de deseos se encuentra que todo el mundo lo sepa”.

Llegaron miles de solicitudes. Al final, *National Geographic Society* financió más de 300 proyectos en 70 países. La fotografía inquietante que tomó Joshua Irwandi - -un cuerpo envuelto en capas de plástico, en espera de una bolsa para cadáveres, dentro de un hospital en Indonesia- no solamente se volvió viral, sino que también fue finalista del Premio Pulitzer en 2021.

La única desventaja para los periodistas participantes es que *National Geographic* tiene el derecho de ser el primero en rechazar una historia. Si es rechazada, entonces el periodista tiene la libertad de llevar su contenido (ya sea una fotografía, pieza para radio, o historia de periódico o de revista) a otro lado. Todo lo que se pide a cambio es una línea de reconocimiento.” Esto ha sido posible gracias al financiamiento de *National Geographic Society*. En última instancia, parte de esta cobertura financiada durante COVID apareció en *The Washington Post*, *The New Yorker*, y *Rolling Stone*, entre otras publicaciones.

Una pared en las oficinas centrales de *National Geographic Society* en Washington D.C., exhibe portadas de la revista.



Un nuevo lugar de trabajo

En tiempos normales, pre-pandemia, los empleados de la Sociedad trabajaban en las oficinas centrales de *National Geographic*: un campus de 900.000 pies cuadrados, unas cuerdas al norte de la Casa Blanca. El campus tiene tres edificios que albergan a NGS, NGP y al Museo *National Geographic*. Su grandeza y ubicación marcan su significado histórico.

Pero muchas nuevas personas contratadas aún no han puesto pie en las instalaciones debido a la persistencia de la pandemia de COVID-19. “La variante Delta ha sido como un gancho al hígado”, dice Tiefertalher. En agosto 2021, el equipo con sede en DC planeaba regresar a la oficina un poco después del Día del Trabajo. Pero esos planes (incluyendo un retiro presencial de dos días) se quedaron en pausa.

Liderar a una organización sin fines de lucro durante una pandemia le ha enseñado a la nueva CEO dos aspectos esenciales: espacio y cortesía. “Nunca había vivido en un tiempo en el cual la gente necesitara más empatía, más apoyo, más compasión”, ella dice.

Tiefertalher ha instituido varios cambios en la estructura y en el orden del día del trabajo virtual con la esperanza de retener al talento, especialmente a las empleadas (se calcula que más de dos millones de mujeres estadounidenses abandonaron la fuerza laboral durante la pandemia). Las reuniones de Zoom no se agendan antes de las 9 a.m. o después de las 4 p.m., y entre las 11 a.m. y la 1 p.m. no se tienen reuniones. Y aunque el equipo planea regresar a las oficinas a finales del 2022, la semana de trabajo seguramente lucirá diferente en los meses y años venideros.

Los trabajadores del siglo XXI anhelan flexibilidad y libertad. Parece que han quedado atrás los días cuando los empleados se sentaban durante 8 horas seguidas anclados a sus cubículos. En el futuro, Tiefertalher visualiza una cultura de trabajo donde los empleados puedan estar tres días consecutivos en la oficina, con dos días de trabajo remoto, y los viernes libres de cualquier tipo de reunión. La organización también planea ofrecer total flexibilidad a sus empleados, en términos de cuándo y dónde trabajar durante los meses de julio y agosto.

Un lugar de trabajo innovador celebra la experimentación y promueve la resiliencia. De acuerdo con Tiefertalher, una de las enseñanzas más importantes de la pandemia ha sido que los empleados no necesitan tener a sus jefes encima de ellos, monitoreando cada paso. Y aunque los ejercicios para construir comunidad y las conversaciones espontáneas de “lluvia de ideas” (sin mencionar la orientación a nuevos colegas) pueden resultar desafiantes al no haber interacciones cara-a-cara y en tiempo real, Zoom se ha convertido en un gran equalizador: nadie se sienta en la cabecera de la mesa, y todos ocupan el mismo espacio.

El verano pasado, a través de las conversaciones que sostuvo con varios miembros del equipo quedó muy claro: mientras que *National Geographic Society* es conocida por empujar los límites de la exploración (por dar un ejemplo, financiar a los exploradores que escalaron el Monte Everest y el Kilimanjaro), el clima de trabajo era muy conservador. Resultó que la institución de Washington tenía muy arraigada la cultura paternalista.

“En general, había una falta de arrojo para asumir riesgos”, observa Tiefertalher. Los empleados generalmente volteaban a ver a los directivos para encontrar respuestas en lugar de buscar resolver los problemas entre ellos mismos. Además, de esta aversión hacia el riesgo, muchos empleados expresaban miedo de dañar a la icónica marca. “Para seguir avanzando, nuestra marca es tanto la mayor ventaja, como también la mayor barrera”, dice.

“A través de los años, si miras atrás hacia los desafíos, te das cuenta que a veces está por delante de la opinión pública norteamericana, a veces, está a la par, y, a veces, está por detrás”, dice Renee Braden. “La Sociedad ha pasado por ciclos de evolución y revolución”.

El próximo siglo

Al pensar en el futuro de la organización, el equipo se ha sentido excepcionalmente reflexivo.

Como economista, Tiefertalher pasa una buena parte de su tiempo pensando no sólo sobre el modelo de negocios, sino también en el legado de la Sociedad. “Cuando me vaya, quiero que la gente se dé cuenta de que hemos preparado a la Sociedad para tener otros 133 años de buena posición financiera”, dice. “Mi esperanza es que para el 2030, la gente nos conozca no solamente por ser la revista de su juventud y por los mensajes que enviamos en las redes sociales, sino por ayudar a financiar a nuestros Exploradores o porque ellos mismos intentan volverse Exploradores”.

Cuando Braden piensa en los años venideros, se siente optimista. “Por primera vez en la historia estamos siendo dirigidos por dos mujeres, con Susan Goldberg dirigiendo la revista”, comenta. “En la historia de la Sociedad, las mujeres no solamente han abierto puertas, sino que han roto las bisagras de esas puertas”.

Mientras que la organización sin fines de lucro invierte mucho tiempo y dinero en el área de educación, la misión personal de Braden es ayudar a los niños a desarrollar un amor de por vida por el aprendizaje. Ahora que el trabajo desde casa continúa, Braden no solamente extraña la vibrante cultura de trabajo de *National Geographic Society*, sino que cuenta los días para poder volver a caminar por el pasillo lleno de niños ruidosos: “No hay nada mejor que una excursión escolar”.

Transportándose 133 años atrás, a Kaitlin Yarnall le gusta pensar que los fundadores, aunque sea “más conveniente en términos narrativos mostrarlos como hombres blancos mayores”, en realidad fueron los innovadores y emprendedores de su tiempo. Henry Mitchell, uno de los fundadores, además de ser oceanógrafo e hidrógrafo, fue un pionero al apoyar el movimiento sufragista.

“Los fundadores estarían sumamente orgullosos de nosotros”, ella comenta. “Primero, porque todavía existimos. En segundo lugar, somos dueños del edificio. Y en tercero, porque no nos vendimos”. ■

Visita nuestro nuevo sitio web

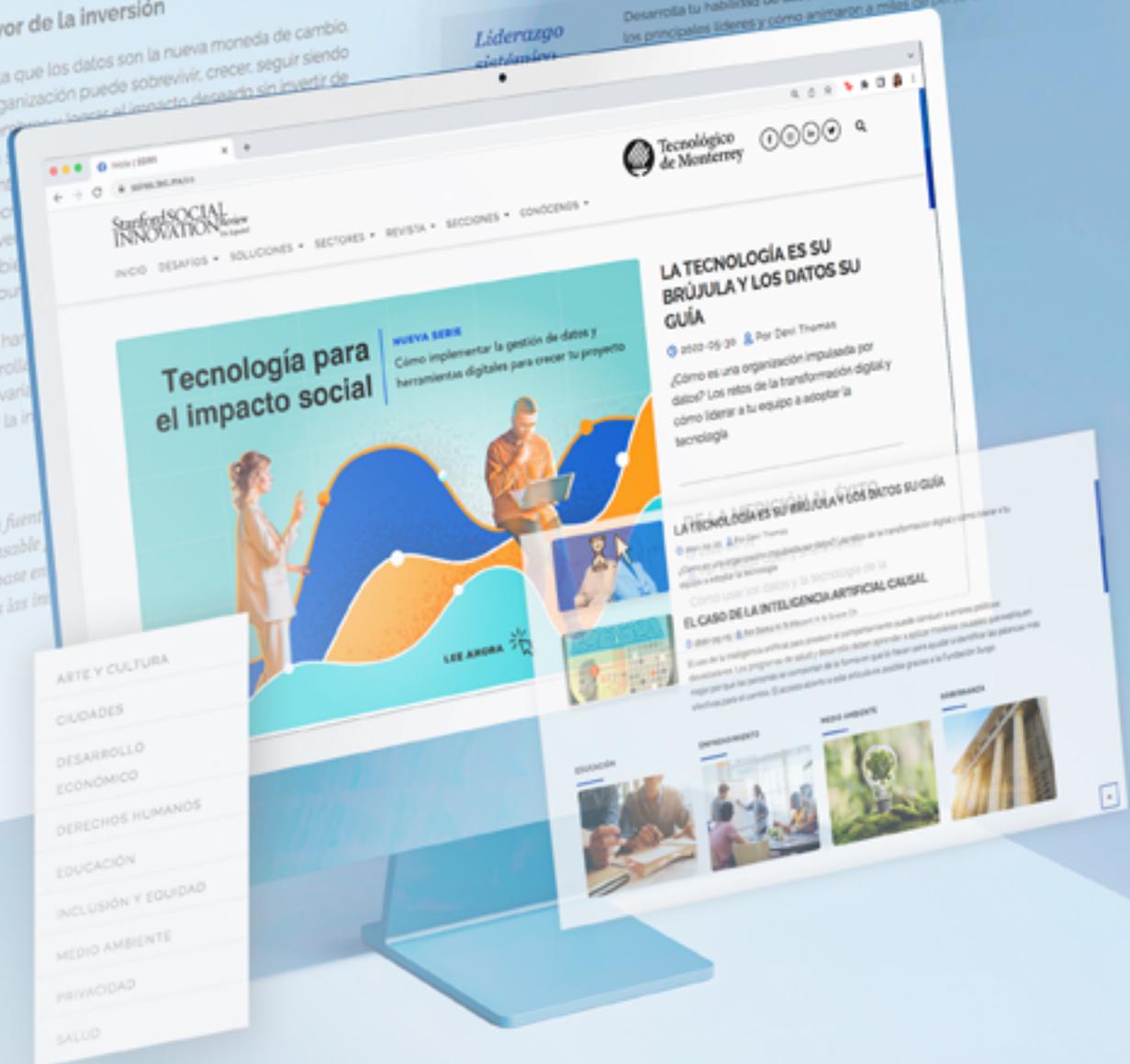
ssires.tec.mx

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

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

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



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

Poner la equidad al centro del impacto colectivo

John Kania, Junious Williams, Paul Schmitz, Sheri Brady, Mark Kramer y Jennifer Splansky Juster

Traducción de Ángela Mariscal

Ilustración de Julia Schwarz

A lo largo de una década, implementar el enfoque de impacto colectivo para abordar desafíos sociales nos ha enseñado que la equidad es fundamental en esta labor.

En 2011, dos de nosotros, John Kania y Mark Kramer, publicamos un artículo en *Stanford Social Innovation Review* titulado “Impacto colectivo”. Rápidamente se convirtió en el artículo más descargado de la historia de la revista. Hasta la fecha, ha acumulado más de un millón de descargas y 2,400 citas académicas. Aún más relevante es el hecho de que alentó a varios miles de personas en todo el mundo a implementar el enfoque del impacto colectivo para una amplia gama de problemas sociales y medioambientales. A partir de evaluaciones independientes, se ha confirmado que este enfoque puede contribuir a generar un impacto a gran escala,¹ y ha surgido un campo mundial de profesionales de impacto colectivo. Sus esfuerzos han profundizado en gran medida nuestra comprensión de los numerosos factores que pueden fomentar o dificultar el éxito del impacto colectivo.

En el artículo original, definimos el impacto colectivo como “el compromiso de un grupo de actores importantes de diferentes sectores con una agenda común para resolver un problema social específico”. Además, identificamos un proceso estructurado con cinco condiciones esenciales que distinguen el impacto colectivo de otros tipos de colaboración:

JOHN KANIA es el director ejecutivo de Collective Change Lab (Laboratorio de Cambio Colectivo). Anteriormente fue director general Global de FSG (Reimagining Social Change, Re-imaginando el Cambio Social, por sus siglas en inglés), donde sigue siendo miembro de la junta directiva.

JUNIOUS WILLIAMS es director de Junious Williams Consulting, Inc. y asesor principal del Collective Impact Forum (Foro de Impacto Colectivo). Fue el CEO de Urban Strategies Council (Consejo de Estrategias Urbanas).

PAUL SCHMITZ es el CEO de Leading Inside Out (Liderando de Adentro hacia Afuera) y asesor principal de Collective Impact Forum. Además, es autor de *Everyone Leads: Building*

Leadership from the Community Up (Todos lideran: construyendo liderazgo desde la comunidad).

SHERI BRADY es vicepresidenta de estrategia y programa del Children's Defense Fund (Fondo para la Defensa de los Niños). Anteriormente, fue directora de asociaciones estratégicas en el Aspen Institute Forum for Community Solutions (Foro de Soluciones Comunitarias del Instituto Aspen).

MARK KRAMER es cofundador y asesor principal de FSG y profesor titular de la Escuela de Negocios de Harvard.

JENNIFER SPLANSKY JUSTER es la directora ejecutiva de Collective Impact Forum.



1. Una agenda común, conformada por la definición colectiva del problema y la creación de una visión compartida para resolverlo;
2. Indicadores de medición compartidos, con base en un acuerdo entre todos los participantes, para dar seguimiento y compartir los progresos de la misma manera, lo cual favorece el aprendizaje continuo, la mejora y la responsabilidad;
3. Actividades de refuerzo mutuo, al integrar las distintas actividades de los participantes con el fin de maximizar el resultado final;
4. Comunicación continua, la cual ayuda a crear confianza y a forjar nuevas relaciones;
5. Un equipo medular, dedicado a alinear y coordinar el trabajo del grupo.

También señalamos que estos elementos básicos tendrían que adaptarse a las circunstancias específicas de cada iniciativa.

Con el paso del tiempo, un gran número de profesionales y redes de impacto colectivo² han perfeccionado y ampliado estas cinco condiciones originales de maneras útiles.³ En 2016, publicamos ocho principios prácticos adicionales para la implementación del impacto colectivo. Estos se publicaron en conjunto con el Collective Impact Forum (Foro de Impacto Colectivo) —una iniciativa de FSG (Reimagining Social Change, Re-imaginando el Cambio Social, por sus siglas en inglés) y el Aspen Institute Forum for Community Solutions (Foro de Soluciones Comunitarias del Instituto Aspen) para apoyar a quienes ponen en práctica el impacto colectivo. Entre ellos, de manera importante, se incluía la participación de los miembros de la comunidad y se priorizaba la equidad.

Tras reflexionar sobre los últimos diez años sobre nuestra propia trayectoria personal y profesional, así como la experiencia de otros, observamos que la razón más importante por la que las iniciativas de impacto colectivo son deficientes es porque no giran en torno a la equidad. Por lo tanto, creemos que debemos redefinir el impacto colectivo para incluir la equidad como requisito previo. En este sentido, proponemos una definición revisada del concepto: *El impacto colectivo es una red de miembros de una comunidad, organizaciones e instituciones que promueven la equidad al aprender juntos, alinear e integrar sus acciones para lograr un cambio en la población y los sistemas.* Para lograr poner la equidad en el centro, las iniciativas de impacto colectivo deben comprometerse con un conjunto de acciones que exploraremos en este artículo.

¿Qué es la equidad?

Al comprometernos con poner la equidad en el centro, nos enfrentamos, en primer lugar, al problema de que existen significados contradictorios lo que significa la equidad. Entre tantas definiciones alternativas, cada una con sus propias virtudes, la que nos parece más útil proviene de la organización de investigación y defensoría Urban Strategies Council (Consejo de Estrategias Urbanas): *La equidad es la imparcialidad y la justicia que se logra mediante la evaluación sistemática de las disparidades en las oportunidades, los resultados y la representación, y la corrección de [esas] disparidades a*

*través de acciones específicas.*⁴ Esta definición se refiere a las necesidades de diversos grupos y poblaciones que, día a día, operan bajo limitaciones estructurales que por generaciones han restringido su capacidad de prosperar, y que, a su vez, han agudizado y multiplicado la marginación y opresión, sin importar el lugar del mundo en el que vivan. , Estas comunidades serán liberadas para alcanzar su pleno potencial solo cuando las iniciativas de impacto colectivo se tomen el tiempo necesario para comprender *quiénes* han sido marginados y *por qué* y *cómo* experimentan la marginación, y, después de esta reflexión, adopten *medidas específicas* para generar políticas, prácticas e instituciones que aborden las desigualdades actuales e históricas.

A continuación, nos centramos en la equidad racial, ya que las personas no blancas suelen ser más marginadas a nivel estructural, institucional e interpersonal en los Estados Unidos y en otros países.⁵ Creemos que centrarnos en la equidad racial también nos permite introducir un marco, unas herramientas y unos recursos que pueden aplicarse a otros ámbitos de marginación, tales como discapacidad, orientación sexual, género, clase, casta, etnia y religión, y otros.

Explorar la marginación de las personas a través de múltiples identidades también puede crear un espacio para adoptar un enfoque interseccional⁶ en el trabajo, reconociendo que quienes tienen múltiples identidades, por ejemplo, las mujeres no blancas, a menudo tienen una peor situación que otros. Exhortamos a los profesionales a que examinen los datos locales y escuchen las experiencias de las personas de su comunidad para entender qué poblaciones se quedan atrás de forma sistemática, y a que, después, trabajen con las poblaciones marginadas para adaptar las estrategias que aquí se comparten con el propósito de mejorar sus vidas.

Dada la mayor conciencia en torno al concepto de equidad racial que existe en este momento, provocada, en parte, por el asesinato de George Floyd en mayo de 2020 y por innumerables víctimas similares de violencia racista, aunada al impacto desigual del COVID-19 en la población no blanca y al creciente reconocimiento de las extenuantes consecuencias del racismo estructural arraigado en toda la sociedad, no será una sorpresa para la muchos que intensifiquemos nuestro enfoque en la equidad. Sin embargo, el reto al que nos enfrentamos, y muchos otros al igual que nosotros, es la cuestión de cómo centrar la equidad en la práctica del impacto colectivo. Con este artículo esperamos ofrecer una orientación específica y práctica a quienes participan en iniciativas de impacto colectivo sobre lo que deben hacer de manera diferente en su trabajo para lograr este objetivo.

En particular, creemos que centrar la equidad requiere repensar los supuestos hechos que definen el problema, partiendo de que las poblaciones marginadas dentro de cualquier comunidad tienen experiencias diferentes a las de las personas y organizaciones que trabajan para ayudarlas. Como personas ajenas a la comunidad, a menudo no sabemos lo suficiente para ser tan útiles o eficaces como deberíamos, por lo que primero tenemos que hablar, escuchar y aprender.

Además, hemos visto que el impacto colectivo solo tiene una eficacia duradera si se centra en cambiar los sistemas subyacentes, y no solo en añadir nuevos programas o servicios. Para poner la

equidad en el centro se requiere una representación diversa en las posiciones de liderazgo, además de estrategias específicas para el traspaso del poder, de modo que quienes tienen poder formal — en general los blancos y los hombres, en Estados Unidos y en gran parte del mundo occidental, — sean capaces de comprometerse con la sabiduría de la comunidad, escucharla, compartir el poder con ella y actuar en consecuencia. Por último, todos los implicados deben reconocer y asumir la responsabilidad personal de su propio papel en la perpetuación y corrección de las desigualdades, un proceso de cambio interior que a menudo se pasa por alto.

Cómo la equidad transforma el impacto colectivo

Centrarse en la equidad altera la forma en que los profesionales implementan el impacto colectivo. Consideremos la iniciativa de impacto colectivo Chattanooga 2.0, la cual se puso en marcha en 2016 en Chattanooga, Tennessee y actualmente trabaja para garantizar que todos los niños y jóvenes reciban una educación de calidad y oportunidades profesionales prometedoras. Aunque desde un principio la iniciativa estableció a la equidad como un resultado deseado, los participantes no la habían entendido del todo ni la habían abordado de forma proactiva hasta que la reciente toma de conciencia sobre la justicia racial en el país los llevó a reconocer que era necesario un plan estratégico totalmente nuevo.

“Parte del problema era que nuestra comunidad no tenía un léxico compartido sobre lo que significaba la equidad, y con frecuencia, la división de la comunidad parecía girar en torno a la semántica, en lugar de a la cuestión en sí”, explica Molly Blankenship, mujer blanca y directora ejecutiva del equipo medular de Chattanooga 2.0. Un nuevo proceso de planeación estratégica para establecer la agenda común contó con un grupo de residentes y líderes bastante más diverso desde el punto de vista racial, el cual incorporó las aportaciones de la comunidad y compromisos públicos explícitos de actuación en materia de equidad racial. Chattanooga 2.0 cambió su estructura de gobierno para aumentar la diversidad racial y de cargos y garantizar la transparencia. Se les pidió a todos los miembros de la coalición que firmaran una carta pública comprometiéndose con la equidad, tanto en el proceso, como en los resultados.

Chattanooga 2.0 también reestructuró sus indicadores de medición de progreso para desglosar los datos por raza, revelando las marcadas diferencias dentro de la comunidad. Nombraron y abordaron de forma explícita los desequilibrios de poder que afectaban la comunicación y las relaciones entre los participantes y, en consecuencia, cambiaron la cultura interna para garantizar que las contribuciones de todos los miembros de la colaboración se valoraran por igual. Además, se centraron en fomentar la empatía y la comprensión entre los líderes que participaban en el trabajo, en particular quienes carecían de experiencia directa con los problemas. “A medida que el poder se acumula, la capacidad de relacionarse con quienes han sido privados de derechos y de poder suele disminuir”, afirma Blankenship.

La atención de Chattanooga 2.0 pasó de hacer intervenciones programáticas a lograr cambios más sistémicos, tales como la

colaboración con la ciudad de Chattanooga para transitar de un mosaico de proveedores a un sistema educativo de la primera infancia más coordinado y alineado. Incluso, el equipo medular tuvo que reconceptualizar su papel. Con el apoyo de sus comités ejecutivo y directivo, Blankenship asumió una nueva función.

“Como líder y mujer blanca que siente gran responsabilidad en este trabajo, puedo respaldar a los miembros de la coalición para que hagan un trabajo más audaz”, dice. “Puedo utilizar mi privilegio para dar cabida y elevar las voces de los líderes y miembros de la comunidad BIPOC [el acrónimo *Black, Indigenous, and people of color* incluye a las personas negras, indígenas, latinas, entre otros]. Y puedo utilizar mi propia voz —la plataforma y el capital político que se me ha concedido— para decir las verdades que hay que decir, para situarme en el punto de mira, cuando sea apropiado, y ser útil para los beneficiarios de nuestra coalición”.

La experiencia de Blankenship destaca los pasos que deben dar quienes tienen el poder para poner la equidad al centro del impacto colectivo y servir mejor a las comunidades a las que pretenden ayudar. Si no se articula de manera clara el trabajo para centrar la equidad y se crea un espacio para realizarlo, las iniciativas de impacto colectivo se quedarán cortas en su potencial de desmantelar las desigualdades arraigadas, reparar las injusticias históricas y avanzar en la mejora de resultados para quienes han sido excluidos.

Cinco estrategias para centrarse en la equidad

Por fortuna, múltiples iniciativas de impacto colectivo en todo el mundo ya han logrado avances en el ámbito de la equidad. Al estudiar estas iniciativas alrededor de varias regiones y problemáticas, vemos que surgen cinco estrategias medulares para centrarse en la equidad:

1. Fundamentar el trabajo en los datos y el contexto, y orientar las soluciones.
2. Centrarse en el cambio de los sistemas, además de los programas y servicios.
3. Cambiar la dinámica de poder hacia dentro de la colaboración.
4. Escuchar a la comunidad y actuar junto con ella.
5. Desarrollar un liderazgo en pro de la equidad y responsabilidad.

Si bien ninguna de estas estrategias es nueva, siguen siendo áreas que requieren comprensión y compromiso para ser exitosas. En conjunto, constituyen la base de un enfoque global e integrado para poner la equidad al centro del impacto colectivo. Considerémoslas una por una.

Estrategia #1: Fundamentar el trabajo en los datos y el contexto, y orientar las soluciones. | Para fundamentar el trabajo en los datos y el contexto adecuados, es necesario que los participantes en la iniciativa de impacto colectivo desarrollen una comprensión nueva y compartida de la terminología, la historia, los datos y las historias personales. En nuestra sociedad existen múltiples narrativas

generalizadas que, a pesar de ser falsas y perjudiciales, son utilizadas por quienes tienen el poder —intencionalmente o no— para ocultar el racismo estructural. Antes de analizar los datos o proponer soluciones, los participantes deben crear un lenguaje compartido de definiciones acordadas sobre raza y equidad.⁷

Además, los participantes deben compartir una comprensión más precisa de los orígenes y la naturaleza de las desigualdades existentes. Esta conciencia debe incluir una apreciación de la diferencia entre el racismo estructural y la culpa personal, así como el desarrollo de la empatía más allá de los sentimientos individuales de culpa entre los privilegiados o de vergüenza entre los marginados. Para que el trabajo de equidad antirracista sea eficaz, casi siempre comienza a partir de una comprensión más profunda de la historia.

Podemos observar esta estrategia en el trabajo de la doctora Zea Malawa, una mujer negra, pediatra y madre, quien se desempeña como profesional de la salud. Malawa dirige *Expecting Justice*, la organización medular de una iniciativa de impacto colectivo enfocada en mejorar la salud infantil y materna de las familias de raza negra y originarias de las islas del Pacífico que viven en San Francisco. Pese a la riqueza de la ciudad, uno de cada siete bebés negros es prematuro, el doble que los bebés blancos. Desde su fundación, *Expecting Justice* ha orientado todo su esfuerzo a abordar las desigualdades raciales como causa fundamental de los resultados dispares en los nacimientos.

“Siempre intento pensar en cómo podemos hacer que el anti-racismo parezca irresistible”, comenta Malawa. Su equipo empieza por asegurarse de que todos los participantes entiendan la historia que hay detrás de los datos. “La gente puede identificar que hay quienes son pobres y que su salud se resiente porque son pobres, pero la mayoría de las veces no pueden decir por qué”, explica. “Y a falta de poder describir el porqué, la gente llega a suposiciones culturales muy racistas”.

Para replantear la cuestión, Malawa destaca momentos críticos de la historia estadounidense, desde la época de la esclavitud en Estados Unidos hasta las formas modernas de opresión que han negado a las personas de raza negra la oportunidad de participar de forma justa en el progreso económico del país.⁸ Un ejemplo de estos es el respaldo deliberado del gobierno a las prácticas discriminatorias en el financiamiento de la compra de viviendas después de la Segunda Guerra Mundial. Por esta razón, la población no blanca fue segregada a barrios marginales y se les negó el acceso a la propiedad de la vivienda. Esto mismo, arrebató la principal fuente de riqueza intergeneracional para las familias blancas de clase media. Malawa presenta mapas de exclusión territorial de décadas anteriores (“*redlining*”, en inglés) que trazan con precisión el perímetro de los barrios de bajos recursos que existen en la actualidad.

Malawa tiene otras formas de ayudar a los líderes de *Expecting Justice* que no tienen suficiente experiencia directa con la comunidad a la que sirven sus iniciativas, de tal modo que comprendan mejor los factores de desigualdad. Construyó, por ejemplo, cuatro escenarios diferentes que ilustran las barreras estructurales para las mujeres que se enfrentan a un parto: un espectro que va desde

la marginación racial hasta el privilegio racial. Después, luego involucró a los miembros del comité directivo en el desarrollo de un “mapa de comprensión” para la futura madre en cada escenario, destacando cómo los obstáculos y desafíos aumentan para las madres marginadas por racismo.

Las falsas narrativas no solo viven en la historia, sino en los datos que recopilamos en el presente. Estamos acostumbrados a describir los problemas de la sociedad con datos agregados: la tasa de desempleo nacional, las tasas de graduación de la preparatoria, el número de personas que viven por debajo del umbral de la pobreza o el porcentaje de muertes neonatales. Sin embargo, los datos agregados ocultan las variaciones por características como raza y origen étnico, género, edad, orientación sexual, nivel socioeconómico y geografía. A menos que los datos estén desglosados, en realidad no podemos entender los problemas, desarrollar soluciones apropiadas o documentar el progreso.

Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19 fuimos testigos de los daños que pueden surgir de la falta de desglose de datos y de soluciones específicas. Varias jurisdicciones no recopilaban ni informaban sobre las tasas de infección o los datos de las pruebas por raza y etnia, y, más tarde, se dieron cuenta de las tasas de enfermedad dispares y posiblemente prevenibles.⁹

La simple recopilación de datos desglosados puede suponer un reto, porque a menudo no se recaban con suficiente especificidad, tales como datos recolectados para “asiáticos” sin especificar el origen nacional. La falta de datos desglosados con precisión oculta una infinidad de problemas y puede dar lugar a programas y políticas ineficaces. Un cambio sistémico importante que puede provenir de las iniciativas de impacto colectivo es abogar para que los organismos públicos, investigadores y otros encargados de las bases de datos administrativas mejoren la precisión en la recopilación de datos y la presentación de informes, de tal forma que apoyen un análisis más equitativo y soluciones más específicas.

Aunque los datos desglosados son esenciales, no son del todo suficientes. Poner la equidad al centro del impacto colectivo requiere una comprensión más holística de la experiencia vital de las poblaciones marginadas que solo se obtiene a partir de entrevistas, encuestas, grupos de discusión, historias personales y un compromiso auténtico. Con demasiada frecuencia, los conjuntos de datos, en particular los que son solo cuantitativos, no captan un contexto importante que solo conocen las personas más afectadas y las más cercanas a ellas. Los grupos que interpretan los datos no suelen incluir a los que tienen experiencias vividas cuando interpretan los datos. Para resolver este problema, varias iniciativas de impacto colectivo comienzan con “*data walks*” [un recorrido interactivo para presentar información que fomente el diálogo], en los que todos los participantes, incluidos los líderes de la organización y los residentes con experiencia propia de los problemas, revisan datos visuales fáciles de entender y juntos analizan, interpretan y crean un significado compartido sobre lo que dicen los datos.

Expecting Justice ha convertido en un principio fundamental de su trabajo colocar los datos en el contexto adecuado. Gran parte de su comité directivo está compuesto por líderes blancos de

agencias gubernamentales y otras grandes organizaciones, muchos de los cuales tienen un contacto directo limitado con las madres y las familias, pero también incluye a varias madres negras y de las islas del Pacífico. El equipo medular reconoció la necesidad de elevar la experiencia de estas madres como datos esenciales y pasó varios meses construyendo relaciones de confianza con el grupo para crear un espacio en el que compartieran sus historias sobre el nacimiento de bebés prematuros como parte del trabajo de construcción de contexto para el comité directivo.

El mero hecho de buscar y escuchar las historias del grupo afectado puede sentar las bases para desarrollar confianza con las partes interesadas de la comunidad. El uso activo de las historias también puede servir para localizar y centrar la narrativa para el cambio en la comunidad. Este paso puede hacer que las conversaciones sobre las soluciones pasen de las respuestas programáticas más convencionales a soluciones más sistémicas dirigidas de forma concreta a lograr una mayor equidad.

A menudo, nos enfocamos en la diversidad para cambiar a quien se sienta en la mesa, pero no cambiamos las dinámicas subyacentes de las decisiones que se toman en la mesa, buscando modificar la cultura y el poder.

Una vez que las iniciativas de impacto colectivo han extraído suficiente información del contexto histórico y de los datos cuantitativos y cualitativos desglosados que describen la experiencia de las personas marginadas, los participantes deben dirigir las estrategias de forma diferenciada a los subgrupos para lograr mejores resultados en la comunidad. El encuadre del universalismo focalizado (*targeted universalism*) de John A. Powell, del Othring & Belonging Institute (Instituto de Otrredad y Pertenencia) de la Universidad de Berkeley, demuestra una forma de hacer operativa la equidad racial mediante intervenciones dirigidas a los subgrupos: “Lo justo

no se consigue tratando a los que están situados de forma diferente como si fueran iguales”, apunta Powell. “Una estrategia universal focalizada es la que incluye las necesidades tanto de los grupos dominantes como de los marginales, pero presta especial atención a la situación del grupo marginal”.¹⁰

El universalismo focalizado argumenta que nuestro objetivo no debe ser solo reducir las disparidades, sino llevar a todos a mejores resultados. Si solo el 50 % de los niños de raza blanca leen a nivel de primaria y el 30 % de los niños de raza negra leen a ese nivel, cerrar esa brecha sigue dejando al 50 % de los niños por debajo

del nivel de lectura de primaria. Puede que tengamos un objetivo universal para nuestra comunidad, tal como el dominio de la lectura, pero aun así tenemos que entender las diferentes barreras a las que se enfrentan los distintos subgrupos y adaptar estrategias y recursos para abordar esas barreras específicas. Si no se orientan las intervenciones, es probable que se mantengan, y a veces se agraven, las disparidades existentes.

Estrategia #2: Centrarse en el cambio de los sistemas, además de los programas y servicios. | Los resultados y las soluciones equitativas que se centran en abordar las causas fundamentales de los desafíos sociales a nivel comunitario, regional o nacional no pueden lograrse un programa a la vez. Requieren cambios más profundos en los sistemas públicos y privados, las estructuras, las políticas y la cultura los cuales, a menudo, fueron diseñados para producir resultados racistas o no equitativos.

Aunque el cambio de sistemas es un concepto que se discute con frecuencia, se entiende poco. Un marco que ha resultado útil para varios profesionales del impacto colectivo es considerar los cambios del sistema en tres niveles de explicitud.¹¹ El primero es el nivel de cambio estructural: cambios en las políticas, las prácticas y los flujos de recursos. Este nivel es explícito, ya que las personas que participan en el sistema pueden identificar con facilidad estas condiciones. El segundo es el nivel de cambio relacional, es decir, las relaciones y conexiones, y la dinámica de poder entre las personas u organizaciones. Este nivel tiende a ser semi-implícito, en el sentido de que algunas veces las personas pueden ver estas dinámicas y, otras veces,

son invisibles para algunos actores del sistema. El tercer nivel del cambio sistémico es el cambio transformador: los modelos mentales, las visiones del mundo y las narrativas que subyacen a nuestra comprensión de los problemas sociales. Este nivel suele estar implícito en la iniciativa, pero es el que tiene mayor poder para guiar el comportamiento individual y del sistema a largo plazo.

Cuando se trabaja en el cambio de sistemas, varias personas y organizaciones invierten la mayor parte de su tiempo y recursos en intentar cambiar las condiciones del primer nivel. Estas soluciones estructurales son importantes. No obstante, cambiar la estructura sin modificar las relaciones, las dinámicas de poder y los modelos mentales, puede dar lugar a soluciones irrelevantes, ineficaces, irresponsables e insostenibles. Esto sucede, sobre todo, cuando las soluciones se desarrollaron en un contexto en el cual los grupos marginados no tenían voz ni poder. Por lo tanto, las iniciativas de impacto colectivo deben trabajar de manera simultánea en los tres niveles de cambio sistémico para lograr un cambio más profundo y sostenible.

Aunque el cambio de los sistemas es esencial para lograr la equidad, el progreso de esta labor suele ser a largo plazo y no es visible para los miembros de la comunidad que están luchando en

el presente. Las intervenciones que mejoran los programas y los servicios satisfacen las necesidades actuales de las personas y suelen mantener a los residentes y a los miembros de la comunidad activos en los esfuerzos de la colaboración porque su impacto es más tangible y relevante para la vida diaria de las personas. El trabajo programático también puede informar sobre los cambios estructurales, de sistemas y de políticas necesarios para lograr resultados más abarcadores. La mayoría de las iniciativas de impacto colectivo de gran capacidad trabajan tanto a ese nivel programático, como en un cambio sistémico que se centre en la equidad. Expecting Justice es un ejemplo de ello.

Entre sus esfuerzos pragmáticos, Expecting Justice trabaja para fortalecer y ampliar los programas existentes para satisfacer las necesidades más inmediatas de las madres negras y de las islas del Pacífico en San Francisco. Por ejemplo, Expecting Justice incrementó el financiamiento para apoyar y ampliar la oferta de SisterWeb (Red de Hermanas), una red comunitaria de doulas en San Francisco. Los estudios demuestran que los servicios de las doulas contribuyen a mejorar los resultados del parto, en especial para las mujeres no blancas con bajos ingresos, y la ampliación de este programa tiene el potencial de beneficiar al instante a los padres o cuidadores de San Francisco.

En sus actividades sistemáticas, Expecting Justice participa en los tres niveles de cambio en los sistemas. A nivel estructural, Expecting Justice está lanzando el Abundant Birth Project (Proyecto Parto Pleno): un programa piloto para proporcionar ingresos complementarios sin restricciones durante el embarazo y seis meses después del parto a las madres negras y de las islas del Pacífico en San Francisco. Este ingreso garantizado para las madres durante el embarazo es el primero en su tipo en Estados Unidos, y sienta las bases para un programa más amplio de ingresos básicos financiado por el Estado en California. Sus impactos se estudiarán para obtener más implicaciones políticas en y fuera de San Francisco. En el plano relacional del cambio sistémico, Expecting Justice ha generado confianza entre los proveedores y los miembros de la comunidad y ha traspasado el poder en la toma de decisiones. Por ejemplo, las madres con experiencia vivida tienen la “última palabra” en el comité directivo antes de que se lleve a cabo cualquier votación. Y en el nivel transformador del cambio de sistemas, Expecting Justice ha trabajado para eliminar los modelos mentales racistas y los prejuicios conscientes o inconscientes de la supremacía blanca en los sistemas de atención médica y de servicios sociales de San Francisco. Al replantear el problema y desglosar los datos, la organización está cambiando los modelos mentales de por qué se producen los nacimientos prematuros y crea conciencia sobre las causas racistas a nivel estructural, institucional e interpersonal que dan lugar a los nacimientos prematuros.

A medida que las iniciativas de impacto colectivo tratan de cambiar los sistemas, también deben adaptar los indicadores de medición, de evaluación y de aprendizaje para dar seguimiento y aprender de los cambios en los sistemas, y no solo en los resultados individuales. Tomemos, por ejemplo, el Aspen Institute's Opportunity Youth Forum (Foro de Oportunidades para la Juventud del Instituto Aspen), que apoya a las iniciativas de impacto colectivo

en todo Estados Unidos para mejorar los resultados de los jóvenes que están desconectados del ámbito laboral y escolar. No solo de seguimiento a los resultados agregados de los jóvenes (por ejemplo, la obtención de un diploma de bachillerato o equivalente, la inscripción en la educación superior, la obtención de un empleo), sino también de los cambios en los sistemas (por ejemplo, pruebas de los cambios de poder en la comunidad, las revisiones de las narrativas, la mejora de las rutas ocupacionales, los cambios en la política pública, los cambios en el financiamiento). Las medidas de cambio de sistemas identifican si los sistemas que mantienen los problemas están cambiando para apoyar mejor la equidad para la población objetivo. En general, los datos cualitativos proporcionan mediciones más significativas del cambio de los sistemas que las medidas cuantitativas, puesto que la información cualitativa ayuda a dar sentido a la compleja dinámica inherente a los sistemas y también proporciona una visión de por qué se producen los cambios en el sistema.

Estrategia #3: Ceder el poder dentro de la colaboración. | Las políticas públicas, las normas y los flujos de recursos suelen estar controlados por individuos que no reflejan ni representan a las poblaciones que son afectadas por sus decisiones. Para obtener resultados equitativos y lograr un cambio en los sistemas, es necesario trasladar el poder a los afectados.

Consideremos una iniciativa de impacto colectivo de la remota ciudad de Bourke, 800 kilómetros (500 millas) al noroeste de Sydney, Australia. En 2017, las tasas de delincuencia y encarcelamiento de las poblaciones aborígenes estaban entre las más altas del país. En la pequeña ciudad donde viven miembros de 21 grupos aborígenes diferentes, la política de resolución de problemas se complica por su historia de despojo y reasentamiento forzado por el colonialismo blanco. Como a los residentes les preocupaba que todos los demás en el sistema tuvieran más información y poder, la iniciativa de impacto colectivo comenzó utilizando datos para iniciar conversaciones significativas entre los residentes y los proveedores de servicios y así establecer confianza y una visión compartida. Los líderes indígenas trabajaron con organizaciones estatales y filantrópicas para crear el Maranguka Justice Reinvestment Project (Proyecto de Reinversión en Justicia de Maranguka), cuyo objetivo es reorientar el financiamiento de la justicia penal hacia iniciativas de prevención, desvío y desarrollo comunitario que aborden las causas fundamentales de la delincuencia.

Mientras la iniciativa ha involucrado a todas las partes que tienen poder de decisión sobre los niños, el trabajo está guiado por el consejo tribal que representa a los 21 grupos aborígenes. Las instituciones gubernamentales, en lugar de encabezar la iniciativa, tal como se ha hecho regularmente desde la colonización, ahora han seguido el liderazgo de la comunidad. Los equipos dirigidos por la comunidad aborígen trabajan en colaboración con los proveedores de servicios y se aseguran de tener en cuenta a todos los niños. El traspaso de poder a favor de la comunidad ha dado lugar a mejores resultados, con una disminución sustancial de los delitos graves y un aumento de los apoyos que ayudan a los niños a prosperar, así como tener una relación adulta positiva en su vida. Antes, los miembros de la comunidad tenían poca

influencia en la toma de decisiones. Ahora, en cambio, ayudan a establecer las prioridades de la comunidad, influyen en la distribución de los recursos públicos y privados, y hacen que los programas y los sistemas rindan cuentas.

Varias personas se sienten más cómodas hablando de la diversidad y la inclusión que del poder; sin embargo, si no se aborda el tema poder, los esfuerzos que se dedican a enfatizar la diversidad solo se quedarían en la superficie. Frontline Solutions (Soluciones desde el Frente), una consultora de propietarios negros que presta servicios a los sectores filantrópico y sin fines de lucro, define el poder como “la capacidad o la autoridad para influir en los demás, para decidir quién tendrá acceso a los recursos y para definir la realidad o ejercer el control sobre uno mismo o sobre los demás”. Algunos ostentan el poder como resultado de cargos formales, otros, en virtud del control de los recursos financieros, y otros, a través de la influencia de sus relaciones. Los que controlan los recursos y establecen las políticas —líderes gubernamentales, filántropos, líderes empresariales y dirigentes de grandes instituciones, como hospitales y universidades— tienen un mayor poder no solo en la sociedad, sino también en la gobernanza de impacto colectivo.

Involucrar a estos líderes en el proceso de impacto colectivo es parte de lo que puede hacerlo efectivo. Ellos pueden realizar cambios a gran escala, tienen la influencia necesaria para cambiar las narrativas y aportan los recursos necesarios, pero, por lo general, están alejados de las poblaciones afectadas por sus decisiones. En Estados Unidos y en gran parte del mundo occidental, los gobernantes suelen ser blancos y hombres. A menudo, nos enfocamos en la diversidad para cambiar a quien se sienta en la mesa, pero no cambiamos las dinámicas subyacentes de las decisiones que se toman en la mesa, buscando modificar la cultura y el poder. Los resultados equitativos requieren mesas de decisión más equitativas.

El poder también existe en las comunidades donde los individuos tienen relaciones e influencia que proporcionan el conocimiento, la confianza y la credibilidad esenciales para el éxito del impacto colectivo. Varias de las primeras iniciativas de impacto colectivo reflejaban toma de decisiones de arriba abajo, agregando líderes institucionales que tenían una menor conexión, conocimiento auténtico o credibilidad con los socios y los miembros de la comunidad. Muchos se enfrentaron a la resistencia de la comunidad, no lograron alinear a los socios necesarios y no consiguieron resultados, por lo que aprendieron una dura lección: la experiencia vivida y el conocimiento del contexto¹² debían ser la base para tomar decisiones.

Lograr que, tanto los líderes institucionales como los comunitarios, compartan el poder en la toma de decisiones es fundamental para alinear los recursos, los socios y las comunidades con el fin de impulsar cambios programáticos y sistémicos. Ahora bien, a menudo surgen dos problemas cuando los grupos de toma de decisiones se vuelven más diversos. En primer lugar, los líderes de impacto colectivo no desarrollan ni fomentan una cultura inclusiva, por lo que quienes tienen más poder institucional o de recursos son el grupo dominante o quienes reciben deferencia. En segundo lugar, quienes tienen poder institucional o recursos

se resisten a procesos más inclusivos que son menos eficientes e implican conversaciones incómodas o desacuerdos, por lo que abandonan la mesa de diálogo o delegan su papel a otros con menor influencia.

Según nuestra experiencia, ceder el poder en una colaboración requiere atención e intención explícitas. Los líderes deben estar de acuerdo en la importancia de practicar la equidad para producir resultados equitativos y deben estar dispuestos a cambiar sus procesos de toma de decisiones y ceder parte de su poder. Los líderes deben definir con claridad cuál es el propósito del compromiso de la comunidad y por qué es necesario para sus objetivos programáticos y sistémicos. De lo contrario, el compromiso se desvanece y los miembros de la comunidad sienten que su determinación se debilita.

Varios observadores creen que el traspaso de poder solo se produce como resultado de grandes y dramáticos acontecimientos. Sin embargo, el cambio también puede producirse a partir de numerosos y pequeños acontecimientos —datos e historias recién compartidos, las relaciones cultivadas, el problema experimentado de forma vivencial— que cambia la actitud y la opinión de las personas. Con el tiempo, el poder puede virar hacia formas de equidad que antes eran inconcebibles. El personal del equipo medular y los miembros del comité directivo pueden fomentar el desarrollo de relaciones y la empatía entre los miembros mediante la organización de comidas con pequeños grupos de diversos participantes para conocer los antecedentes, las motivaciones y el compromiso de cada uno con la iniciativa. El personal del equipo medular también puede organizar reuniones en espacios comunitarios; reunirse en torno a pequeñas mesas, en lugar de grandes mesas de juntas, para estimular la conversación; y facilitar una cultura transparente y justa que señale y negocie las dinámicas incómodas y genere confianza entre los miembros. Todo esto puede parecer un pequeño avance, pero puede crear resultados sorprendentes y poderosos.

En un condado relativamente conservador de Michigan, la experiencia de Jackson Collaborative Network en el traspaso de poder es instructiva. Monica Moser, directora general de Jackson Community Foundation, explica que la red comenzó con datos: “Las disparidades raciales eran llamativas y claras, y también aportamos las historias de los residentes para ilustrar las barreras que crean esas disparidades”. En 2020, para cambiar las dinámicas de poder y apoyar un compromiso más inclusivo, la red reorganizó su trabajo en torno a abordar las causas fundamentales de las desigualdades, aumentando de forma sustancial la diversidad de su comité directivo y creando oportunidades de liderazgo dentro del comité para los participantes que representaban tanto a las bases como al liderazgo organizativo. Las relaciones y la confianza han sido ingredientes esenciales del cambio, aunque han tardado en desarrollarse.

“Tenemos unas relaciones muy ricas con los líderes de base que antes no teníamos”, indica Moser. “No nos limitamos a entrevistar con empatía a los residentes con experiencia vivida, sino que los involucramos para que ayudaran a diseñar soluciones y a evaluar su funcionamiento. Ellos vieron su influencia”.

Estrategia #4: Escuchar a la comunidad y actuar junto con ella. |

Cuando examinamos con honestidad las raíces de los retos a

los que se enfrentan varias comunidades, descubrimos que debemos pasar de trabajar en las comunidades a trabajar con las comunidades y apoyar el trabajo de las comunidades. Si reconocemos, por ejemplo, la dificultad de acercarse a 12,000 mujeres en edad fértil que radican en seis códigos postales con grandes disparidades en los resultados de los nacimientos, comprendemos que aquellos que ya tienen una relación con esas mujeres y en quienes ellas confían son esenciales para producir los resultados que pretendemos. Las familias, los amigos, vecinos y grupos que ya operan en la comunidad tienen el conocimiento, las habilidades y la experiencia esenciales para producir un cambio equitativo.

Escuchar a la comunidad requiere confianza y compromiso; no puede ocurrir a partir de realizar un solo grupo focal o una encuesta rápida. Requiere conocer a nuestros beneficiarios y nuestra proximidad a ellos. La escucha suele ser más continua y orgánica cuando el equipo medular y los líderes incluyen a personas que comparten los antecedentes de los beneficiarios previstos, viven en los barrios a los que se presta servicio y tienen experiencia directa con los problemas que se abordan. Si los miembros del equipo medular, el comité directivo y los grupos de trabajo no incluyen esta diversidad de perspectivas comunitarias, deben trabajar con socios que tengan la confianza de aportar una serie de perspectivas comunitarias a la mesa. Al fin y al cabo, una sola persona no puede ser la voz de una comunidad, por lo que deben escucharse diversas voces.

Por otro lado, el cambio más transformador y equitativo se produce cuando actuamos con la comunidad, reconociendo y aprovechando las personas y el poder que esto conlleva. Este enfoque requiere que veamos a las comunidades y a los residentes como activos, en lugar de verlos como problemas que hay que resolver.¹³ De esta manera, se reconoce el talento y el compromiso de los residentes, la importancia de las relaciones locales y el valor de las instituciones gestionadas por los miembros de la comunidad como los pilares del cambio. Al rechazar el enfoque de “salvador blanco” que viene de afuera, estas iniciativas con base en activos se preguntan: ¿qué problemas quieren resolver las comunidades, con qué poder cuentan ya?, ¿qué soluciones están creando que podamos apoyar? Empezamos a reconocer, por ejemplo, que la mujer que está pendiente de a las madres jóvenes del barrio forma parte de la salud pública y que el dueño de la tienda que sirve de mentor a los chicos de la zona participa en el desarrollo de la juventud. La cuestión no es quién sirve o trabaja en una comunidad, sino quién cuenta con la confianza de los miembros de la comunidad.

Hope Starts Here (La Esperanza Comienza Aquí, HSH por sus siglas en inglés), una asociación para la primera infancia en Detroit, ilustra lo que significa escuchar y aprovechar las relaciones de confianza de la comunidad. Desde su creación, HSH se ha centrado en la capacidad de las familias y de las organizaciones para desenvolverse en el sistema de la primera infancia. HSH ha desarrollado una infraestructura para la participación de los padres que incluye padres líderes para cada uno de los imperativos estratégicos de la iniciativa, siete coordinadores de alcance comunitario —cada uno de los cuales vive en el distrito en el

que coordina— y un equipo de especialistas que hacen trabajo de campo en cada distrito. A través de estos especialistas, los padres reciben formación sobre el desarrollo del cerebro infantil para poder influir en la política estatal, abogar por experiencias de calidad en la primera infancia para sus hijos y adoptar las mejores prácticas para utilizarlas en casa.

“La comunidad está liderando y dando forma a este trabajo”, asegura Camarrah Morgan, mujer negra y co-coordinadora de enlace comunitario. “Sabemos cómo navegar el sistema y cómo conseguir recursos para que, cuando termine el financiamiento de HSH, siga habiendo un motor para abogar por nosotros mismos y por nuestros hijos”.

Estrategia #5: Desarrollar un liderazgo en pro de la equidad y responsabilidad. | Nos centramos aquí en el liderazgo y la responsabilidad que ponen la equidad en el centro a través de las estrategias discutidas en este artículo. Este liderazgo no debe estar centralizado, sino que debe distribuirse a lo largo de la iniciativa de impacto colectivo con el personal del equipo medular y las partes interesadas en el impacto colectivo, como los miembros del comité directivo, los presidentes de los grupos de trabajo y los financiadores, las organizaciones asociadas y la comunidad en general.

¿Qué significa que el equipo medular lidere con un enfoque de equidad? En primer lugar, significa tener un equipo medular que refleje la diversidad de la población a la que sirve el grupo. Para varias iniciativas, esto requiere cambiar o ampliar al equipo y puede requerir que sus miembros actuales den mayor espacio a las diferentes perspectivas, en particular a las voces de las personas con experiencia vivida, o que los financiadores apoyen un crecimiento en el tamaño del equipo para reflejar mejor la comunidad.

Aunque varios profesionales del impacto colectivo conciben el papel del equipo medular como un intermediario imparcial, cuando se trata de elevar de forma explícita la importancia de la equidad en el trabajo del grupo, esta no puede, ni debe, ser neutral. En la misma medida, es importante que los demás líderes de la iniciativa adopten un enfoque inquebrantable de equidad.

Este compromiso significa hacer que las personas en posiciones de poder —con frecuencia, líderes blancos— sean responsables de los avances en su propio trabajo de equidad personal y organizacional. Más allá de replantear la cuestión para reconocer cómo el racismo estructural, organizativo e interpersonal u otras formas de opresión han contribuido al problema, los líderes deben hacer una introspección personal y profunda para comprender sus propias contribuciones al *status quo*.

Cada persona puede responsabilizarse de sus actos y rendir cuentas de varias formas. Para los líderes blancos, puede significar adoptar una postura firme para evidenciar el racismo, incluso cuando parezca arriesgado hacerlo. También, puede implicar reconocer públicamente sus propias actitudes racistas o las de su organización, así como los daños causados. Además, implica responsabilizar a otros líderes para que actúen a favor de eliminar el racismo.

A nivel de estructura, mantener la responsabilidad del liderazgo en materia de equidad puede ser difícil porque el impacto colec-

tivo es un enfoque no jerárquico. El comité directivo y el equipo medular, por ejemplo, no tienen autoridad formal sobre quienes participan en el trabajo. Como resultado, solo los compañeros y las compañeras y las expectativas compartidas del grupo pueden mantener esta rendición de cuentas. En Jackson, Michigan, por ejemplo, Moser reprendió una vez a uno de los mayores donantes de la fundación por una declaración racista que hizo de forma pública. Su consejo, que había estado reflexionando y profundizando su comprensión sobre la equidad racial, la respaldó incluso cuando se estaban arriesgando a perder los fondos. “Sirvió como una norma e indicador para decirle a los demás que vamos en serio”, declara Moser.

Expecting Justice ha incorporado la responsabilidad de los pares de varias maneras. La iniciativa utiliza grupos de afinidad racial, o comités de dirigentes, para crear un foro para que los participantes no-blancos discutan en conjunto los problemas, y para que los participantes blancos se apoyen unos a otros en su trabajo interno individual relacionado con la equidad racial. La iniciativa también promueve el uso de “compañeros de responsabilidad” (“*accountability buddies*”, en inglés), es decir, la búsqueda de un compañero de confianza con el que los participantes puedan compartir su dedicación personal y los avances en los compromisos de equidad racial. Por último, un poderoso recordatorio de que la responsabilidad hacia las madres y sus bebés es el propósito final de Expecting Justice, ha sido honrar la experiencia de las madres en el grupo dándoles la última palabra en el comité directivo antes de que se tome una decisión.

Nuestra estrella polar

El impacto colectivo nunca ha sido un marco rígido que garantice el éxito. Es un enfoque que debe adaptarse a las circunstancias de cada comunidad y problema. En la última década, se ha mantenido el entusiasmo por el concepto. Aún más importante, es el hecho de que miles de personas que trabajan en diferentes contextos en todo el mundo han aprendido y perfeccionado el enfoque. De las múltiples lecciones que han aprendido los profesionales, la principal, por mucho, es la importancia de centrar la equidad en el trabajo.

Agradecemos a los numerosos socios y grupos que nos han ayudado a aprender y a hacer evolucionar nuestra forma de pensar sobre la centralidad de la equidad, y esperamos que varios más utilicen las cinco estrategias aquí expuestas con el sentido de urgencia que exigen. Si no se le presta atención deliberada a estas y otras estrategias de equidad sobre el trabajo de campo, el impacto colectivo correrá el riesgo de reforzar, en lugar de eliminar, las desigualdades que están en la raíz de los retos que pretendemos resolver. Si lograr de la equidad y la justicia es nuestra estrella polar, debemos empezar con este fin en mente. ■

Notas

- 1 Véase, por ejemplo, el informe de 2018 *When Collective Impact Has Impact (Cuando el impacto colectivo tiene impacto)* de Spark Policy Institute y ORS Impact.
- 2 Por nombrar solo algunos, Collective Impact Forum en Estados Unidos, Tamarack Institute en Canadá y Collaboration for Impact en Australia.
- 3 Varios profesionales del cambio social han influido de manera significativa en nuestra forma de pensar la equidad en el contexto del impacto colectivo, como Melody Barnes, Angela Glover Blackwell, Barbara Holmes, Vu Le, Mark Leach, Michael McAfee, Monique Miles, Steve Patrick, Sheryl Petty, John A. Powell y Tom Wolff.
- 4 Adaptamos un poco la definición de equidad que propone el Urban Strategies Council (Consejo de Estrategias Urbanas) al incorporar la noción de representación como área indispensable de la evaluación en el trabajo.
- 5 Los ejemplos centrados en la equidad racial incluidos en este artículo en general son de Estados Unidos, dado el conocimiento y las redes de los autores. Otras comunidades en el mundo están llevando a cabo su propio trabajo sobre la equidad en función de contextos locales y culturalmente específicos. En Bengaluru, India, por ejemplo, una iniciativa de impacto colectivo, Saamuhika Shakti, se centra en mejorar el rendimiento de los recicladores, con un enfoque en las mujeres y los niños. En Corea del Sur, la sociedad civil, las instituciones públicas (o el gobierno) y las empresas han desarrollado en conjunto una iniciativa de impacto colectivo, Good Job 5060, para la creación de puestos de trabajo, centrada en los coreanos de mayor edad, ya que los trabajadores de 50 años en adelante con frecuencia se ven obligados a jubilarse antes de tiempo, lo que conlleva a dificultades económicas y a una baja autoestima (o a una mala situación socioeconómica). En Colombia, el socio ancla de Global Opportunity Youth Network (Red Global de Oportunidades Juveniles, GOYN), GOYN Bogotá, está identificando y abordando los problemas sistémicos a los que se enfrentan los jóvenes que pertenecen a GOYN (de entre 15 y 29 años, sin estudios, desempleados o con empleos informales) y los migrantes.
- 6 La interseccionalidad, como la aborda la académica Kimberlé Crenshaw, es “la forma compleja y acumulativa en la que los efectos de las múltiples formas de discriminación (como el racismo, sexismo y clasismo) se combinan, se superponen o se cruzan, especialmente en las experiencias de los individuos o grupos marginados”.
- 7 Por fortuna, existen varios recursos disponibles para ayudar a los grupos a llevarlos a cabo. Véanse, por ejemplo, *Equity Terms & Concepts* del Center for the Study of Social Policy (Centro para el Estudio de Política Social), “Racial Equity Terms and Definitions: Shared Language” (“Términos y definiciones de equidad racial: un lenguaje compartido) de la ciudad de Durham, “Glossary of Terms: Race, Equity, and Social Justice” (“Glosario de términos: raza, equidad y justicia social) de International City/County Management Association (Asociación Internacional de Administración de Ciudades / Condados), y “Equity, Diversity, and Inclusion Glossary of Terms” (Glosario de términos de equidad, diversidad e inclusión) de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Washington.
- 8 Véase Zea Malawa, Jenna Gaarde y Solaire Spellman, “Racism as a Root Cause Approach: A New Framework” (El racismo bajo un enfoque de análisis de causa raíz: un nuevo marco teórico), *Journal of Pediatrics*, vol. 147, n. 1, 2021. El artículo analiza las causas de la desigualdad para grupos marginados específicos y ofrece un marco para dismantelar las desigualdades.
- 9 Véase Aletha Maybank, “Why Racial and Ethnic Data on COVID-19’s Impact Is Badly Needed” (Por qué la data racial y étnica sobre el impacto de la COVID-19 es desesperadamente necesaria), *American Medical Association*, 8 de abril de 2020.
- 10 John A. Powell, “Post-Racialism or Targeted Universalism” (Posracialismo o universalismo dirigido), *Denver Law Review*, vol. 86, no. 3, 2009.
- 11 Este marco se explica con mayor detalle en el informe de FSG publicado en 2018 *The Waters of Systems Change (Las aguas de los sistemas de cambio)* de John Kania, Mark Kramer y Peter Senge.
- 12 La experiencia vivida o el dominio del contexto se obtiene a través de la experiencia personal o familiar con los problemas que se abordan, es decir, al vivir o haber vivido en el lugar en donde se presta servicio y de trabajar estrechamente con los beneficiarios previstos mediante una relación cercana. Esto contrasta con la experiencia aprendida o el dominio de los conocimientos, que son aprendizajes de segunda mano que no se obtienen a partir de relaciones y experiencias profundas y directas.
- 13 El Asset-Based Community Development Institute (Instituto del Desarrollo Comunitario Basado en Activos) de la Universidad de DePaul ofrece varios recursos para ayudar a los grupos a aprender enfoques que apoyen el trabajo impulsado por la comunidad. Otro gran recurso es Asset-Framing Resources (Recursos de Estructuración de Activos) de BME, que aborda las narrativas que a menudo subyacen al pensamiento problemático sobre las poblaciones de personas de raza negra y otras poblaciones marginadas.



La lucha que se avecina sobre cómo donamos nuestros datos

Lucy Bernholz y Brigitte Pawliw-Fry

Traducción de Jorge Treviño

Ilustración de the Project Twins

Nos enfrentamos a elegir entre dos modelos para donar datos: uno dirigido por corporaciones y, el otro, determinado por la acción cívica. El ganador definirá cuánto control tendremos sobre nuestra información digital.

Una vez que las vacunas contra la COVID-19 estuvieron disponibles al público, uno de los principales problemas fue que la demanda superó a la oferta. Los sitios web de salud pública eran difíciles de usar, variaban de un condado a otro, y carecían de la navegación amigable que el comercio en línea ha llegado a dominar. A lo largo de todo el país, las personas con habilidades para el rastreo en la web comenzaron a diseñar alternativas más fáciles para que los ciudadanos agendaran citas de vacunación. Se hicieron llamar a sí mismos cazadores de vacunas.

Para el mes de marzo de 2021, algunas otras iniciativas ya habían sido puestas en marcha en Canadá y otros países. Un diseñador web llamado Andrew Young comenzó el proyecto de caza de vacunas en Toronto después de que trató de conseguir una cita de vacunación para su padre y no tuvo éxito. Andrew junto a otros colegas creó Vaccine Hunters Canada (Cazadores de vacunas Canadá, VHC por sus siglas en inglés), e iniciaron solamente con su cuenta de Twitter y un servidor con información actualizada sobre la disponibilidad de las vacunas.¹ Con estas herramientas y junto a un equipo de voluntarios, VHC desarrolló una manera sencilla de organizar la información actualizada para que las personas pudieran localizar y agendar citas de vacunación fácilmente.

El equipo de voluntarios trabajó con los datos disponibles en sitios web de farmacias y organismos de salud pública, además de la información que recibían a través de su cuenta de Twitter de parte de centros de vacunación, los cuales enviaban mensajes directos o escribían tuits etiquetando a la cuenta. Este esfuerzo en conjunto permitió que VHC mantuviera a la población infor-

LUCY BERNHOLZ (@p2173) es una investigadora académica sénior y directora del Digital Civil Society Lab (Laboratorio de sociedad civil digital) en el Centro Stanford de Filantropía y Sociedad Civil. Su último libro, *How We Give Now: A Philanthropic Guide for the Rest of Us* (Cómo damos hoy: una guía filántropía para el resto de nosotros), habla de la donación de datos más a profundidad.

BRIGITTE PAWLIW-FRY (@brigittepfry) trabaja como investigadora en el Digital Civil Society Lab (Laboratorio de sociedad civil digital) en el Centro Stanford de Filantropía y Sociedad Civil y es presentadora del podcast *Queer Devotions*.

mada sobre la disponibilidad de las vacunas y que pudiera proveer información sobre qué vacunas se podían encontrar en los centros, la cobertura de idiomas de cada centro y la información actualizada sobre la elegibilidad. Una vez vacunados, los habitantes de Toronto aportaban datos sobre las nuevas normas a cumplir en cada centro, algunas veces se trataban de cambios e información de los que incluso ni los concejales o miembros del ayuntamiento estaban enterados.²

VHC es una muestra de el uso de datos para impulsar la acción colectiva. VHC funciona con la información procedente de diversos donadores —incluyendo Walmart y la cadena de supermercados Sobeys—, quienes cuentan con centros de vacunación propios, además de organismos de salud pública y ciudadanos que envían actualizaciones a partir de sus experiencias. La información que proviene de distintas fuentes se integra para facilitar el uso de los datos, y las observaciones de los ciudadanos que acuden al centro lo mantienen al tanto. El equipo de VHC es extremadamente cuidadoso con los datos utilizados, ya que presta atención directamente en la disponibilidad y acceso colectivos, y no en la acción de ninguna persona en particular.

La acción colectiva a partir del uso de información es una práctica cada vez más común, algunos ejemplos de esto están presentes en la ciencia cívica, la investigación médica, el arte y cultura, la protección del consumidor, entre otros ámbitos.

Dentro de estas iniciativas está presente la idea de que las personas también pueden contribuir a causas benéficas al proveer información digital, de la misma manera que se ha hecho siempre con la contribución de tiempo y dinero. Dentro del marco legal, contamos con normas sobre la donación de tiempo y dinero; dichas normas contemplan a las organizaciones sin ánimo de lucro, donaciones benéficas y el voluntariado. Entre otras cuestiones, dichas leyes deben escribirse de una manera que sea fácil distinguir las donaciones de tiempo voluntarias de la explotación laboral, así como las contribuciones financieras de la extorsión o el fraude.

Ambos casos se basan en la elección deliberada del donante. Los individuos tienen el control para decidir si donar su tiempo o dinero a una causa, y existe un conjunto de protecciones tanto para el donante como para la organización receptora.

Las normas sobre la donación de tiempo y dinero han existido desde hace tanto tiempo que las personas no suelen prestarles mucha atención, a excepción de activistas políticos, académicos y reformistas.

Pero cuando hablamos de proveer información, estamos comenzando con una página en blanco, y las decisiones que adoptemos serán de importancia para todos. El debate acerca de compartir nuestros datos, cómo los compartimos y quién los comparte apenas comienza.

Dos futuros muy distintos están en juego. Uno de ellos es el que se asemeja a iniciativas como VHC, en el que la gente busca información de difícil acceso o que se encuentra detrás de barreras de privacidad.

Examinaremos una serie de casos, desde personas que comparten fotografías de pájaros hasta facturas de cable e incluso información sobre su salud. En cada uno de estos ejemplos, las comunidades han establecido las normas sobre el uso de datos, además de gestionar la tecnología y ofrecer servicios adicionales.

Este enfoque está orientado por las personas: las decisiones sobre qué datos recopilar, bajo qué términos y bajo qué circunstancias de seguridad se hacen a menudo por las personas cuyos datos están involucrados.

Todo esto utiliza un software de código abierto, y los responsables del mismo son cuidadosos sobre lo que se puede y no se puede hacer con los datos.

El otro futuro ha sido evidente desde hace más de una década. Nos referimos a un modelo de filantropía de datos --término acuñado por las Naciones Unidas-- descendente y que es dirigido por las empresas.

En la jerga de la ONU, la filantropía de datos ocurre cuando “el sector privado comparte información para apoyar acciones políticas específicas y oportunas”.³

Algo común de este enfoque es que las empresas que cuentan con grandes cantidades de datos (que actualmente son la mayoría) permiten a los investigadores acceder a la información para enfrentar un reto en específico.

Así sucede en el caso de las empresas de telecomunicaciones que cuentan con el análisis de localización de los teléfonos para rastrear los movimientos de las personas durante la pandemia, o el uso de las redes sociales para apoyar durante las catástrofes.

Este enfoque favorece el control total de las empresas sobre el flujo de la información, y permite que obtengan ventajas al realizar investigaciones de alguna interrogante definida externamente.

Las personas a quienes pertenecen estos datos no tienen voz sobre lo que se hace con su información, y muy pocas veces se realizan auditorías de los análisis o de los datos subyacentes, y las condiciones de servicio de estas empresas toman control sobre el proceso de toma de decisiones.

Permitir que las empresas decidan sobre la donación de datos atenta contra el principio de la libre elección de las donaciones. Además va en contra de los intereses democráticos al crear resquicios para que las empresas evadan su responsabilidad pública y limiten a la sociedad.

Tan solo en el 2021, Facebook frenó a investigadores académicos de la Universidad de Nueva York y a organizaciones civiles como AlgorithmWatch al restringir el acceso a los datos que estaban utilizando.

La compañía limitó también el acceso a CrowdTangle, una herramienta que posee y que los investigadores usan ampliamente para estudiar las redes sociales. Lo que resulta más grave es que en el mes de septiembre de 2021, Facebook le anunció a los investigadores que los datos que la compañía compartió sobre los estudios electorales no eran del todo correctos.

Dicha aseveración planteó dudas sobre los hallazgos de los investigadores y puso en evidencia las distintas formas en que la empresa puede influir en la supervisión de los datos.⁴ Por el hecho de que Facebook (y Google, Amazon, Apple, Twitter, entre otras empresas) controlan sus datos, tienen una injerencia injustificada dentro de la investigación o supervisión de los mismos.

Ellos tienen el poder de decidir cuál investigación se llevará a cabo. Al controlar la información que ofrecen para ser estudiada, si es que ofrecen alguna, las empresas pueden influir en qué tipo de interrogantes se plantean y se resuelven.

Para evitar estas barreras, debemos separar la responsabilidad pública y la integridad de la investigación del ámbito filantrópico y asegurarnos de que las empresas no reciban oportunidades o incentivos para entremezclar ambas.

Como resultado de la contienda entre estos dos futuros está en juego el poder tomar decisiones de forma consciente sobre el uso de nuestros datos para una causa pública.

Hay muchas maneras de compartir información utilizando modelos impulsados por la comunidad. Pero son poco consistentes y cuentan con poca protección contra el mal uso o fraude.

El entorno aún está segmentado y no es sencillo transitarlo, pero abunda en energía creativa y ofrece todo tipo de posibilidades para que sea más sencillo, común y consistente.

Si bien las interrogantes sobre cómo los individuos pueden compartir sus datos apenas comienzan a surgir, algo en lo que todos concuerdan es en el compromiso con el poder de decisión.

Los encargados de elaborar estos métodos y normas desean dejar

lo más claro posible que la participación es voluntaria y deliberada: que usted, y solo usted, decide aportar sus datos.

Así como las regulaciones al tiempo de voluntariado impiden la explotación de los trabajadores, las normas sobre la aportación de datos deberán impedir que la extracción de datos continúe.

Existe un amplio panorama de opciones para utilizar la información digital en beneficio público y para solicitar donaciones de datos. Por ejemplo, los cazadores de vacunas han creado conjuntos de datos al reunir información de las bases de datos corporativas y de particulares.

Estos datos después se gestionan para ayudar a que las personas puedan actuar. Algunos otros ejemplos ilustran problemas, preguntas y respuestas que merecen la pena describir a detalle.

Aunque estos otros ejemplos utilizan diferentes tipos de datos, involucran a distintas comunidades y abordan cuestiones muy diferentes, exploran áreas en común. Primero, deben encontrar maneras de invitar a participar.

Salvando el planeta con fotografías

Cat Chang comenzó a utilizar la aplicación iNaturalist en su teléfono porque los libros sobre setas están pesados. Cat, originaria de Hawai, lleva consigo dos distintos universos de conocimiento. Ella recuerda los paseos con su abuela en la tierra comunitaria en la que su familia habitó por generaciones, lugar donde se entretenía hablando y acariciando e inspeccionando cuidadosamente a las plantas.

Cat y su familia se mudaron al norte de California, donde ella cursó el bachillerato. Una vez en la universidad, Cat se dedicó a la botánica y horticultura, donde aprendió de nuevo sobre las plantas pero ahora desde el lente de la ciencia occidental y las taxonomías latinas.⁵

Como arquitecta paisajista, Cat se fascinó con la salud del suelo y con los hongos, los que examina en sus largas caminatas. Cargar libros de consulta durante una caminata por el bosque es

Los representantes comunitarios, las organizaciones sin fines de lucro y la filantropía están preparados para reflexionar sobre esta nueva dinámica, ya que dichos organismos favorecen las relaciones de confianza y siguen normas y reglamentos que buscan la participación de las personas por voluntad propia.

Luego deben profundizar en los detalles de la información en sí, en la variedad de preocupaciones de privacidad de las personas y en muchas consideraciones de control. La información digital usualmente refleja tanto las relaciones interpersonales como el comportamiento individual.

Los correos electrónicos guardan un remitente y un destinatario, el ADN caracteriza a personas de distintas generaciones: ¿cómo es que estas relaciones estarán protegidas?, ¿qué mecanismos de consentimiento las personas entienden y confían?, ¿qué tipo de protección o garantías se pueden ofrecer sobre la seguridad, eliminación, o uso secundario de los datos?, ¿qué podemos hacer para crear procesos de donación de datos que respeten los intereses individuales y la privacidad colectiva de las personas?

Las siguientes ideas son iniciativas que nacieron en iNaturalist, Consumer Reports e investigadores médicos. Los procesos que están desarrollando pueden dar forma a las decisiones colectivas para crear formas seguras y equitativas para la aportación de datos.

complicado. “Un amigo me habló de iNaturalist —una aplicación de teléfono que me permitiría dejar todos los libros en casa—; me encantó a pesar de que no soy una persona muy tecnológica, pero esto sí era para mí”.

Cat utiliza la aplicación casi a diario. Sube fotografías de alta calidad y también algunas borrosas. Cuando puede, trata de identificar lo que está viendo. “Pero ese es solo el comienzo”, comenta. “Una vez que las fotos están en la plataforma, la comunidad *online* las revisa. Esta sugiere algunas identificaciones de la especie”.

Una vez que la mayoría está de acuerdo, se considera a la fotografía como “identificada”. Si la fotografía es de alta calidad y está identificada correctamente será considerada como “apta para investigación”. Estas fotos se ingresan a la base de datos de iNaturalist para que los científicos puedan utilizarlas. Aun cuando una foto no alcanza el grado de investigación, Cat logra aprender durante el proceso.

Cada fotografía es una donación de datos digitales. Para el mes de julio de 2021, la base de datos de iNaturalist ya contaba

con más de 78 millones de fotos, videos y grabaciones de audio. La aplicación, la base de datos que la impulsa y la comunidad de cuatro millones de usuarios incluyen aficionados y expertos en todos los campos de las ciencias naturales.

Las imágenes se clasifican utilizando los metadatos (información acerca de la ubicación, hora y fecha) que las cámaras de los teléfonos añaden de forma automática a las fotos.

iNaturalist ayuda a los científicos a llevar un seguimiento del cambio a través del tiempo en los ecosistemas de todo el mundo, mientras que a los aficionados les ayuda a obtener rápidamente el nombre de algo que han visto, compartir lo aprendido y a responder preguntas de la comunidad.

Todas las fotografías son donaciones; el tiempo que la gente utiliza en responder preguntas es voluntario. Los resultados han sido extraordinarios. Millones de personas alimentan su curiosidad,

la opción al usuario para que controle los datos. La comunidad en iNaturalist mantiene una relación de ayuda mutua, suben sus fotografías para resolver sus dudas y al mismo tiempo ayudan a los científicos a estudiar el mundo que nos rodea.

Reportes del consumidor y facturas de cable.

Otro ejemplo de una iniciativa que mantiene el enfoque de la donación de datos centrada en las personas es el Consumer Reports, un grupo de protección para los consumidores que tiene su sede en Estados Unidos y ofrece información sobre rigurosas pruebas de electrodomésticos y coches.

En julio de 2021, CR lanzó una iniciativa llamada Fight for Fair Internet (Pelea por un Internet Justo). Su objetivo era conocer sobre los servicios de cable en diferentes partes del país, pero visto desde el lado del consumidor y no como lo anuncian las compañías de

Los ejemplos que hemos examinado proceden de distintos ámbitos, utilizan datos muy diferentes y se estructuran en una serie de opciones organizativas. Sin embargo, todos ellos colocan en primer lugar a las personas.

una incomparable base de datos de biodiversidad crece con las fotografías donadas y comunidades de personas con ideas afines se conectan en la plataforma y fuera de ella.

La información disponible en iNaturalist ha contribuido a los avances científicos. Otras comunidades, como las que utilizan una aplicación similar a iNaturalist llamada eBird, han ayudado a crear una base de datos a partir de la cual se han publicado cientos de artículos científicos de forma independiente y que han sido revisados por expertos. Cuando se trata de donación de datos las pequeñas contribuciones tienen un gran impacto.

Los integrantes de la comunidad de iNaturalist están ahí porque así lo desean. Las personas deben descargar una aplicación o buscar el sitio web. Además, el equipo de iNaturalist debe ser lo más claro posible sobre lo que ocurre con las fotos que están en la plataforma y debe brindar opciones en cada paso para optar por participar, eliminar información de las fotos o crear una cuenta.

Para cada una de estas opciones, el equipo de iNaturalist considera qué es lo mejor para la ciencia y qué es lo mejor para la comunidad. Por ejemplo, si deseas subir una foto para que te ayuden a identificarla, pero no quieres compartir tu ubicación, puedes hacerlo.

Dicha imagen no tendrá el grado de investigación, pero le brinda

cable. Para lograr este objetivo, CR invitó a su comunidad a proporcionar datos de sus facturas de cable.

El equipo de CR luego analizó las facturas en busca de tarifas ocultas y diferencias de precios de acuerdo a la ubicación. En conjunto con una docena de organizaciones, CR desarrolló un proceso de admisión para las facturas que protegía la privacidad de los participantes. Además, también crearon una encuesta opcional para que las personas pudieran proporcionar información adicional sobre sus ingresos, datos demográficos e identidad política (bajo la hipótesis de que el acceso a internet es una cuestión relevante para ambos partidos).

Más de 36 mil personas participaron. CR le agradeció a los participantes por sus donaciones al obsequiarles una membresía gratuita de Consumer Reports. Al poner en marcha esta iniciativa de investigación, CR empleó algunas prácticas de la ciencia cívica y la investigación médica. La participación es totalmente voluntaria.

Los mensajes fueron claros acerca de qué datos se recogen, cómo se utilizan y qué resultados se esperan obtener. A los voluntarios se les respeta y se les reconoce mediante un obsequio. Sus datos —que pudieran ser útiles para CR de otras formas— solamente fueron utilizados para los fines del estudio.

El personal del Digital Lab (Laboratorio digital) de CR, que está a cargo del estudio, ha trabajado de manera coordinada con el personal de mercadotecnia, afiliación e investigación para proteger la integridad de los donantes de datos en relación con el estudio.

La investigación que se llevó a cabo en CR fue recíproca, ya que ofreció membresías a cambio de información y además resolvió planteamientos a nivel societal que son de interés común para los individuos participantes.

Como el trabajo de iNaturalist, la investigación sobre los precios de factura de cable discriminatorios pretende beneficiar a la sociedad.

Worker Info Exchange, una organización con sede en Londres, de igual forma pone en práctica la reciprocidad. Mediante la información que se obtiene por parte de conductores de vehículos compartidos se analiza la dinámica entre las apps de trabajo y las personas que conducen para ellas. Esta es una iniciativa que busca utilizar los datos para igualar las condiciones entre las empresas y las personas.

Como suele pasar, las normativas nuevas se convierten tanto en la causa como en el resultado de este tipo de activismo. El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), una normativa de la Unión Europea en materia de datos, otorga a los ciudadanos el derecho a exigir copias de su información, al igual que la California Consumer Privacy Act (Ley de Privacidad del Consumidor de California, CCPA). Ambas leyes ofrecen nuevas técnicas para poder solicitar los datos de las personas a las empresas o, bien, para que otra persona en calidad de *proxy* pueda hacerlo. En el 2020, dos investigadores de la Unión Europea encontraron muchos ejemplos de acumulación de *proxys* para construir una comunidad y así crear nuevas bases de datos.⁶

Mientras iniciativas de investigación y protección de datos como CR y Worker Info Exchange crezcan, es probable que cada vez sea más importante utilizar estas relaciones de *proxy* como herramientas para agrupar información. Incluso podrían llegar a ser igual de importantes para este tipo de investigaciones como lo es la Ley de Libertad e Información para los periodistas e investigadores.

Una forma en que las organizaciones civiles están respondiendo a las nuevas normas sobre datos es utilizar a los *proxys* como herramientas de acumulación de información.

Los representantes comunitarios, las organizaciones sin fines de lucro y la filantropía están preparados para reflexionar sobre esta nueva dinámica, ya que dichos organismos favorecen las relaciones de confianza y siguen normas y reglamentos que buscan la participación de las personas por voluntad propia.

Por extraño que parezca, las normas que garantizan la privacidad, las decisiones y la influencia de los donantes podrían proveer un modelo para cómo las organizaciones sin fines de lucro pueden pensar sobre los donadores de datos.

Sin embargo, llevar esto de la teoría a la práctica no es sencillo porque los datos digitales no funcionan igual que el dinero y los daños provocados por el mal uso pueden ir mucho más allá de un simple fraude. Uno de los principios más importantes que se deben respetar al diseñar mecanismos para la aportación de datos debe ser el compromiso con la reducción de los daños posibles.

Datos de tráfico e investigación médica

Aunque el concepto de la información digital se ha extendido recientemente, desde hace mucho tiempo la investigación médica se lleva a cabo utilizando la donación de datos.

A lo largo de la historia la recopilación de datos en la investigación médica está repleta de terribles sucesos, especialmente aquellos cometidos en contra de las mujeres y las poblaciones racializadas. El libro *The Immortal Life of Henrietta Lacks* (La vida inmortal de Henrietta Lacks) recopila algunos de estos eventos.

Justo en el último medio siglo hemos sido testigos de iniciativas deliberadas y bien estructuradas para proteger los derechos más básicos de las personas que interactúan con el sistema médico en general o que son parte de alguna investigación en específico.

Dichas iniciativas incluyen juramentos de profesión, juntas de revisión ética, concesión de licencias, normas de práctica y la observancia de su cumplimiento. Son falibles, pero existen, algo de lo que algunos otros ámbitos no pueden presumir.

La comunidad de investigadores médicos generalmente aprecia la difusión de los datos digitales por parte de los mismos pacientes, ya que esto representa una gran ventaja para los avances en la ciencia, siempre y cuando los datos se puedan recopilar, usar y proteger de maneras en que se respete al individuo y se contribuya a la base de datos.

Muchas personas están enfocadas en crear nuevas instituciones en las que podamos confiar para guardar nuestra información, además de que nos permitan determinar cómo utilizarla. Dentro de este esfuerzo se experimenta con nuevas organizaciones como cooperativas de datos, fundaciones de datos cívicos y colectivos abiertos.

Por ahora este tipo de instituciones no son comunes, pero algunas de ellas están destinadas a tener éxito y podrían convertirse en algo tan conocido como lo son las organizaciones sin ánimo de lucro hoy en día. Piénsalo: las organizaciones sin ánimo de lucro se han multiplicado a lo largo de Estados Unidos como instituciones confiables y han originado muchos cambios al poner a trabajar el tiempo y dinero recibidos en donación.

Somos testigos de los grandes esfuerzos que se llevan a cabo para crear intencionadamente instituciones y estructuras organizacionales que permitan donar información de manera segura y confiable.

Por ejemplo, en el 2015 Apple presentó ResearchKit, un software que permite a las personas elegir —por cuenta propia— cómo compartir información de sus teléfonos con investigadores médicos.

Sage Bionetworks, una organización sin fines de lucro que reúne un equipo de investigadores y tiene su sede en Seattle, realizó un estudio temprano sobre el Parkinson llamado mPower.

Este equipo quería recolectar datos de movimiento (por ejemplo, cuánto se mueve una persona cada día) para poder comparar cómo varían los temblores característicos del Parkinson durante el transcurso del día y para encontrar si existen relaciones entre el nivel de actividad física y los temblores.

Hoy en día, el equipo de Sage Bionetworks dedica su tiempo a fomentar la confianza, el respeto y la protección dentro de sus procedimientos de investigación.

Esto de por sí ya es una tarea difícil de realizar cuando la relación entre investigadores y las personas es cara a cara, ni hablar de cuando se trata de hacerlo para decenas de miles de personas a través de una aplicación.

La responsable de llevar a cabo esta tarea es Vanessa Barone, una investigadora científica a cargo de difusión y enlace en Sage Bionetworks. Cuenta con una maestría en salud pública y ha dedicado gran parte de su carrera a la investigación clínica.

Antes de trabajar en Sage, Barone había tenido experiencia profesional realizando ensayos clínicos en los que pudo desarrollar “una relación bastante personal con los participantes en la investigación”. Su trabajo consistía en invitar a las personas, —a través de correo electrónico y con seguimiento por teléfono o en persona— a participar.

Pasó muchas horas escuchando a las personas, explicándoles protocolos y respondiendo a sus dudas. Se vio interesada en tra-

mas. Contratar a través de aplicaciones móviles genera una nueva forma de discriminación porque no todo mundo tiene un teléfono inteligente.

Las prácticas contemporáneas de uso de datos e inteligencia artificial mantienen una estrecha relación con la supremacía blanca, y la investigación médica también tiene su pasado oscuro en este sentido.

Los académicos Safiya Noble, Ruha Benjamin y Timnit Gebru, entre otros, han documentado los lazos entre la supremacía blanca y la inteligencia artificial, y la historia de la ética médica incluye historias de terror de violencia racial y de género que aún persisten.⁷ Utilizar estos sistemas tal como son en la salud móvil sería perjudicial en lugar de benéfico.

La investigación médica es un campo del cual se puede aprender mucho, pero es necesario dejar de lado algunas cosas. Las relaciones humanas resultan fundamentales, así lo demuestran la experiencia

Esta misma dinámica coactiva que ejercen las empresas sobre sus usuarios se aplica también al uso de los datos. El hecho de que las empresas se atribuyan el mérito a costa de la generosidad de las personas es echar sal a la herida.

bajar en Sage porque sabía que la salud móvil “sería una forma interesante de relacionarse con las personas en otro nivel”.

También deseaba enfrentar algunos de los retos que implican la contratación de investigadores “ya sean retos éticos o simplemente de reclutamiento y retención, lo cual es una cuestión muy complicada que aún nadie ha podido solucionar completamente.”

Barone es una mujer afroamericana que conoce bien los abusos que se han perpetrado a lo largo de la historia del campo y ha dedicado su carrera a desarrollar alternativas confiables para diversificar la participación en la investigación. La salud móvil no ha logrado resolver los problemas de confianza ni de diversidad; estas dificultades persisten y adoptan nuevas formas.

Reclutar de manera digital y a nivel nacional implica que Barone ya no puede contactar a los interesados en persona. Sage podría utilizar las mismas herramientas de mercadotecnia digital utilizadas por publicistas para ser más específicos en sus contrataciones; sin embargo, el enfoque de Sage en la protección de la privacidad y el consentimiento individual hacen que estas herramientas sean poco fiables para fines de investigación.

Las nuevas tecnologías y datos digitales complican en cierta forma lo que promete mHealth. Además crean nuevos proble-

de Barone al reclutar personas de color para mHealth y el trabajo que han llevado a cabo los cazadores de vacunas.

Es posible que el uso de información digital provoque un aumento en este tipo de relaciones, facilitando que los abuelos reciban ayuda de sus nietos para encontrar y obtener una vacuna, o que aquellos escépticos en un estudio de investigación encuentren respuestas a sus preguntas. Sin embargo, lo que ayuda a Barone a tener éxito en su trabajo son las relaciones humanas y el poder decidir qué información debía ser privada.

La protección de las personas es lo más importante

Los ejemplos que hemos examinado proceden de distintos ámbitos, utilizan datos muy diferentes y se estructuran en una serie de opciones organizativas. Sin embargo, todos ellos colocan en primer lugar a las personas.

Las interrogantes de la gobernanza de datos —como ¿qué datos se utilizan?, ¿qué se hará con ellos?, ¿cómo van a ser interpretados?, ¿puedo cambiar de opinión sobre los mismos?— son esenciales para que estos grupos puedan tomar decisiones, tomando en cuenta que siempre estarán en función de crear algo en beneficio de las personas.

La información no se toma de las personas, a nadie se le registra automáticamente y las opciones de salida siempre están claras: se puede suspender o abandonar el programa en cualquier momento. Todos estos pasos pueden parecer pequeños, pero marcan la diferencia entre una contribución voluntaria y una práctica con fines lucrativos; estas prácticas sobre la manipulación de datos no se llevan a cabo en la mayoría de sitios web corporativos o gubernamentales.

La idea de consentimiento informado es complicada y el mundo digital la complica aún más, pero los ejemplos que hemos visto, desde VHC hasta Sage Bionetworks, nos muestran que resolver la interrogante “¿Cómo las personas confiarán lo suficiente en nosotros como para querer participar?” conducirá a responder cuestionamientos futuros sobre el gobierno de los datos.

La información digital conserva características propias que la distinguen del tiempo y dinero como elementos de donación. En primer lugar, los datos son relacionales: no sólo el ADN digital, sino que los textos, correos electrónicos y hasta las listas de contactos también.

Los datos pueden estar presentes en muchos lugares a la vez, esto es lo que sucede cuando envías a tus amigos copias de tus fotos digitales a través de tu teléfono. Pueden almacenarse en enormes cantidades, en muchos lugares y combinarse con otros tipos de datos.

Es muy difícil saber quién tiene acceso a qué datos, dónde están y qué se hace con ellos. Esto está pensado así por quienes recopilan información digital. Estas características hacen que “dar” se trate realmente de darles acceso a los datos y no de ceder tu control sobre los mismos.

Esta idea desafía nuestros supuestos sobre el tema de la propiedad, así como nuestros supuestos que tenemos sobre la filantropía, las donaciones y el control. Compartir información a menudo resulta sencillo y se hace con mínimo esfuerzo, por eso las personas tienen temor de lo que se hace con sus datos, y por eso es igual que donar tiempo o dinero.

Por estas razones, el tema de los datos digitales ha reactivado la conversación sobre la gobernanza de los recursos públicos y la administración de los datos. Tomando en cuenta lo difícil que resulta definir a quién le pertenecen los datos, ¿qué pasaría si replanteamos la pregunta?

A diferencia de las disposiciones tradicionales de la propiedad intelectual e individual, las prácticas sobre la gobernanza de los bienes comunes y los fideicomisos públicos pueden generar alternativas para la gestión de los datos digitales.

Mientras imaginamos formas en que podamos compartir nuestros datos para así encontrar nuevos panoramas, también podemos imaginar nuevas formas de controlar nuestra información, no como algo que uno posee y otro no, sino como algo que ambas personas puedan acceder bajo lineamientos consensuados y permanentes.

Un contexto más grande sobre los datos y el poder nos confronta a la hora de donar datos. Cada día somos testigos del daño provocado a individuos, comunidades, a la democracia y el bienestar global por los enfoques corporativos de los datos digitales.

Los daños colectivos —el calentamiento global, las pandemias, el aumento del autoritarismo y la decadencia de las verdades com-

partidas—nos pueden ayudar a abrir los ojos e imaginar nuevas formas que nos inspiren a seguir enfoques alternativos de control, conocimiento, finanzas y poder.

En la necesidad de establecer lineamientos para la donación de datos, encontramos una oportunidad única para imaginar e implementar nuevos sistemas a nivel global. Podemos poner en práctica conocimientos indígenas tradiciones que se centran en las relaciones y reciprocidad, dos valores que se ajustan mucho mejor a los datos en la red que a la propiedad privada.⁸

El diseño de sistemas para agilizar la donación de datos forma parte de las iniciativas más amplias para crear procesos de control de datos de interés público, sobre todo en la medida en que privilegia a las personas y comunidades en lugar de las empresas.⁹

Podemos alinear los esfuerzos para reparar los daños del pasado y perseguir un futuro equitativo con los retos de decidir cuándo y de qué forma habilitar, permitir, incentivar o prevenir la donación de datos, y cuándo no llevarla a cabo, además de decidir los datos de quién se donan en el primer lugar.

Aquellos que han sufrido las consecuencias de las prácticas actuales en materia económica, política y de poder y extracción social deberían liderar el diseño de los nuevos sistemas en donación de datos, pues quienes están más cerca de las consecuencias son los más sabios para proponer soluciones alternativas.

La donación de datos está rodeada de interrogantes morales y comprende muchos periodos generacionales. Plantea problemas de equidad en el corto y largo plazo,

Esto es visible en los debates acerca de las tecnologías que se han construido a partir de datos de entrenamiento racialmente discriminatorios.

La cuestión de si mejorar la habilidad de los sistemas de reconocimiento facial para identificar a todas las personas por igual podría “resolver” la discriminación racial de los sistemas en el corto plazo, pero al hacerlo así el racismo estaría cada vez más adherido a los mecanismos de vigilancia de gobiernos y empresas.

Si deseamos crear sistemas para la donación de datos —sobre todo si se busca que estas donaciones sirvan para remediar el daño compartido— el primer paso es asumir que los sistemas actuales de opresión no tienen la respuesta.

Los mecanismos para las donaciones de datos consolidarán las ya poderosas y peligrosas relaciones extractivas, esto a menos que se diseñen para contrarrestar las dinámicas raciales, de género, persecutorias y discriminatorias que componen nuestra economía de datos actual.

Hay otras razones para prestar atención a las personas que han sido perjudicadas por las prácticas actuales de nuestra economía de datos. Sabemos que algunos usos de datos digitales pueden ser dañinos. Deberían prohibirse, como ahora ha empezado a suceder con el reconocimiento facial y la recopilación y uso de datos policiales predictivos.

La filantropía al igual que la sociedad civil dan por hecho que las personas tienen el poder para elegir y que su participación en estas actividades es algo que controlan. Se debe incorporar esta mentalidad de elección cuidadosa, y no de obtención forzada, a la hora de considerar si damos nuestros datos y cómo lo hacemos.

Tendremos que tomar en cuenta el plazo y uso de las donaciones, así como el nivel de control y poder de elección asignado a cada uno de los involucrados. Afortunadamente, muchas de estas cuestiones ya tienen respuesta dentro del sistema de la filantropía financiera.

Cuando se trata de dar dinero a organizaciones sin fines de lucro, o al crear organizaciones filantrópicas, los donantes financieros tienen el poder de decidir si desean donar, así como cuándo, qué, cuánto, con qué propósito, durante cuánto tiempo, y si desean ser anónimos o no. Al mismo tiempo disponen de numerosas vías de recurso si no se encuentran satisfechos con los resultados.

Algo sorprendentemente, estos lineamientos sobre la donación de dinero (que se desarrollaron en gran medida para el beneficio de los ricos) nos ofrecen un modelo de soporte para pensar en la donación de datos en beneficio de todos.

Tenemos que replantear gran parte de nuestros sistemas actuales de filantropía y dichas modificaciones pudieran ir más allá que simplemente el código fiscal.

Aquellas personas que buscan una sociedad más justa y desean utilizar la filantropía para ello podrían aprovechar la oportunidad que ofrece la donación de datos para promover una nueva práctica dentro del enfoque filantrópico.

Como individuos disponemos de mucha información digital: en cada interacción con nuestros teléfonos generamos datos, al conducir, al leer libros electrónicos y transitar por la ciudad. Pero como sociedad carecemos de un marco que determine cuándo, cómo y si debe ocurrir la donación de datos.

Es necesario crear nuevos lineamientos organizacionales, competencias y regulaciones que guíen el proceso de donación de datos. En la medida en que tomamos como ejemplo el enfoque de la filantropía financiera actual, nos limitamos.

Podemos expandir nuestros horizontes al tomar en cuenta tradiciones de atención comunitaria, una comprensión relacional entre la información y el conocimiento y los líderes de las comunidades que están más familiarizadas con el tema.

Nos enfrentamos a muchas incógnitas respecto a la donación de datos, pero conocemos muy bien los daños que pueden ocasionar la extracción de información. Debemos asumir que este tipo de daños seguirán presentes o sufrirán un proceso de transformación si tomamos en cuenta los sistemas actuales para crear una nueva estructura de datos.

Por lo tanto, el primer paso para crear sistemas de donación de datos es colocar a distintas personas al frente. Los movimientos sociales, la historia, la teoría e incluso las mejores prácticas de la filantropía financiera nos han enseñado que quienes están más cercanos a los problemas son quienes más invierten en encontrar soluciones.

Las personas de las comunidades que han sido más afectadas por la actual economía de datos deberían dirigirnos en la creación de nuevos sistemas, por ejemplo, la comunidad afroamericana, la indígena, las personas de color, las mujeres, las personas queer, las personas con discapacidad, los refugiados y las personas de bajos ingresos, así como gente de una multitud de series religiosas.

Imaginemos una iniciativa de talla realmente mundial para desarrollar nuevas prácticas en el uso de los datos digitales para

resolver retos públicos. Los conocimientos sobre el consentimiento, agencialidad, control, relacionalidad y representación que los académicos han desarrollado desde distintas disciplinas como la comunicación, estudios afroamericanos, estudios indígenas e ingeniería se podrían aplicar de manera práctica.¹⁰

Activistas que trabajan en contra de la discriminación de castas, los abusos laborales, la privación de derechos o la injusticia ambiental han desarrollado estrategias de protección que podrían servir de marco para los protocolos de seguridad. Esto brinda una nueva perspectiva para instituciones como los colectivos abiertos, asociaciones de asistencia, cooperativas y fideicomisos civiles.

La rendición de cuentas podrá adoptar un nuevo sentido a medida que la estructura organizacional suceda horizontalmente y no mientras se conserve la tradicional jerarquía vertical. Y el poder de las prácticas pluralísticas --para diferentes personas, datos, comunidades y propósitos públicos-- obtendrían reconocimiento como una forma de proteger a las personas y garantizar el poder de elección.

Nuevas reglas para la donación de datos

En nuestra era donde los datos digitales están por todas partes, averiguar cómo podemos optar por donarlos debería ser interés de todo mundo. La donación de datos nos obligará a desarrollar nuevas reglas para la filantropía.

Hace poco más de un siglo, durante la reacción de la Era progresista a los excesos de la *Gilded Age* (Edad Dorada), Estados Unidos elaboró nuevas normas para la filantropía y sobre ello estableció su fundación. Hoy enfrentamos un reto similar, personas de todo el mundo buscan contribuir con datos digitales de manera segura y voluntaria con fines públicos.

Dentro de la estructura y práctica de lo que algunos denominan la filantropía de datos se distorsionan los supuestos más básicos de la donación. En la visión actual de la ONU sobre la filantropía de datos, las grandes empresas controlan todo: el propósito para el que se utilizarán los datos, la información incluida en los mismos, quién tiene acceso, y qué ideas o conclusiones se pondrán a disposición de los socios o del público.

En este enfoque las personas no tienen opción sobre las causas, no pueden recurrir la donación y tampoco obtienen conocimientos ni sienten la satisfacción por haber ayudado de alguna forma.

Esta misma dinámica coactiva que ejercen las empresas sobre sus usuarios se aplica también al uso de los datos. El hecho de que las empresas se atribuyan el mérito a costa de la generosidad de las personas es echar sal a la herida.

Un paso importante para dejar este modelo atrás es trasladar el poder de decisión de las empresas hacia las personas y comunidades en cuanto donantes y usuarios de la información. Este enfoque ofrece a la sociedad civil la oportunidad de liderar en la era digital al establecer prácticas seguras y equitativas que generarían un cambio real para las comunidades.

El equipo de trabajo y los usuarios de iNaturalist, Sage Bionetworks y aquellos que impulsan a los cazadores de vacunas cumplen con la tarea de averiguar cuáles son los límites, qué datos no deben ser donados y qué daños se pueden predecir y evitar.

Otras organizaciones sin fines de lucro, personas y comunidades pueden participar con sus contribuciones para definir la donación de datos, no solamente porque las normas remodelarán su propio contexto, sino porque al hacerlo encontraremos prácticas filantrópicas más equitativas y justas en general.

Rally es una herramienta web presentada recientemente por la Fundación Mozilla, una organización sin fines de lucro, que le da a las personas una forma de elegir cómo donar sus datos a los estudios de investigación que les interesan, todo desde el navegador Firefox; la elección y control del donante son las características centrales.

Al igual que en las demás áreas de la filantropía, la manera en que diseñemos la filantropía de datos nos dirá mucho sobre la sociedad que queremos formar. Por ejemplo, en Estados Unidos los privilegios con los que cuentan las grandes fundaciones privadas reflejan la imposición de preferencias para las iniciativas privadas.

Ya sea de forma intencionada o no, dichos privilegios favorecen a quienes no cuidan los intereses de las finanzas públicas al minimizar las responsabilidades fiscales de los más favorecidos. Estas acciones reiteran la preferencia por las iniciativas privadas, en lugar de la acción pública democrática.

Si permitimos que las empresas comerciales sean las que dictan las normas de la filantropía de datos, no debería sorprendernos que se utilice la misma dinámica. El dejar en manos de las empresas la decisión de compartir información con fines públicos consolidará aún más la preferencia corporativa sobre el interés público.

Esto además debilitará las iniciativas que suceden alrededor del mundo para reafirmar la supervisión pública de las empresas que con sus nocivas prácticas de manejo de información han perjudicado al discurso público, la participación democrática y la vida de las personas o comunidades.

Como alternativa, confiar en la sociedad civil para diseñar el alcance de la filantropía de datos, sobre todo en asociaciones de personas que se han visto perjudicadas por la extracción comercial de datos, revela un compromiso con la libertad y con la capacidad de acción de individuos y comunidades.

De la utilización de datos digitales para iniciativas públicas surgen miles de cuestiones políticas, morales, problemas de equidad en el corto y largo plazo y algunas actividades que pudieran afianzar aún más las poderosas y peligrosas relaciones extractivas de poder.

Con esto también podemos vislumbrar futuros muy distintos, que cuentan con un potencial positivo para encontrar enfoques de uso de datos digitales más justos en todas las instancias de la vida. Las personas y las comunidades que valoran la salud comunitaria por encima del progreso individual tienen la experiencia necesaria para utilizar los datos digitales en beneficio de la prosperidad humana.

Es necesario que cada uno de nosotros reconozca la importancia que esta oportunidad ofrece para así poder decidir de qué manera se utilizan nuestros datos digitales. Un paso hacia las prácticas de datos que respetan a las personas como tales es que veamos que todos tenemos un interés en definir cómo brindamos datos. ■

Notas

- 1 Discord es una aplicación que permite a las personas comunicarse sobre temas específicos utilizando servidores especializados. Las personas pueden comunicarse en la aplicación mediante voz o texto. En un principio, su objetivo era ayudar a los jugadores en línea a hablar entre sí; ahora se usa ampliamente para albergar debates de muchos tipos, moderados y organizados por comunidades. Los "lugares" donde se desarrollan estas charlas y se alojan los datos de las mismas se denominan servidores de Dgiscord.
- 2 Courtney Shea, "At This Point, We've Probably Helped Thousands of People Book Shots: Q&A with Joshua Kalpin of Vaccine Hunters Canada, the Viral Website for Vaccine Appointment Intel", *Toronto Life*, 15 de abril de 2021.
- 3 Anoush Rima Tatevossian, "Data Philanthropy: Public & Private Sector Data Sharing for Global Resilience", *UN Global Pulse*, 16 de septiembre de 2011.
- 4 Davey Alba, "Facebook Sent Flawed Data to Misinformation Researchers", *The New York Times*, 10 de septiembre de 2021.
- 5 Shea, "At This Point."
- 6 Más ejemplos disponibles en el anexo de René Mahieu y Jef Ausloos, "Recognising and Enabling the Collective Dimension of the GDPR and the Right of Access", *LawArXiv*, 2 de julio de 2020.
- 7 Véase también Yarden Katz, *Artificial Whiteness: Politics and Ideology of Artificial Intelligence*, Nueva York: Columbia University Press, 2020; Jesse Daniels, "The Manifest Destiny of Computing", *Public Books*, 27 de julio de 2021; y Harriet A. Washington, *Medical Apartheid: The Dark History of Medical Experimentation on Black Americans from Colonial Times to the Present*, Nueva York: Doubleday, 2007.
- 8 Aaron Perzanowski y Jason Schultz, *The End of Ownership: Personal Property in the Digital Economy*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2016.
- 9 Jathan Sadowski, Salomé Viljoen y Meredith Whitaker, "Everyone Should Decide How Their Digital Data Are - Not Just Tech Companies", *Nature*, 1 de julio de 2021.
- 10 Por ejemplo, véase el trabajo de Ruha Benjamin, Safiya Noble, Marissa Duarte, Joy Boulamwini, Deb Raji, Sabelo Mhambi y Jasmine McNealy. El siguiente *syllabus* del Center for Critical Race and Digital Studies de la NYU ofrece recursos adicionales: [CriticalRaceDigitalStudies.com/syllabus](https://criticalrace.org/digitalstudies.com/syllabus)
- 11 Véase Matt Prewitt, "A View of the Future of Our Data", *Noe'ma*, 23 de febrero de 2021.

LOS RETOS DE LA GOBERNANZA COLABORATIVA

Xabier Barandiaran



En país vasco, Etorkizuna Eraikiz (Construyendo Futuro) es un programa que practica la gobernanza colaborativa, involucrando a diversos actores sociales en los procesos de deliberación y en el desarrollo de políticas públicas.



La globalización ha puesto encima de la mesa una nueva agenda política: cambio climático, gestión de la diversidad, lucha contra las desigualdades, inseguridad, nuevas condiciones de vida producidas por la digitalización etc. Además, las condiciones para el desarrollo están caracterizadas por la incertidumbre, la disrupción y la falta de estabilidad. En este contexto, la gobernanza colaborativa busca reestablecer las condiciones públicas para la construcción de la democracia.

La democracia liberal vive una crisis de sentido debido a la configuración de nuevas realidades geopolíticas, económicas y sociales, las cuales superan el sistema de control de los Estados-Nación y están teniendo importantes consecuencias: sociedades individualistas y orientadas al consumo, debilitamiento del capital social, crecimiento de las desigualdades, dificultad de las estructuras políticas para incidir en múltiples realidades, desafección política, etc. La actual configuración de la gobernanza mundial y las gobernanzas estatales presentan enormes problemas para intervenir en un contexto de enorme desregulación y, al mismo tiempo, en un contexto de profunda desvinculación de la sociedad respecto de la comunidad política.

La gobernanza colaborativa busca nuevos modelos para gestionar el espacio y las políticas públicas. De esta forma, hace frente al déficit de capital democrático que viven las sociedades avanzadas. Se trata de buscar modelos que restablezcan la condición democrática de los espacios públicos y los conviertan en espacios de encuentro entre los representantes políticos y la sociedad civil. Su objetivo es reincorporar a la ciudadanía al espacio deliberativo y de acción.

Etorkizuna Eraikiz (Construyendo Futuro) define la gobernanza colaborativa como “el proceso de deliberación y acción compartida que vincula a las instituciones públicas, a la sociedad organizada y a la sociedad civil con el objetivo de fortalecer el ecosistema de políticas públicas. Construye un espacio público compartido, a través de generar capital social y una nueva cultura política”.

A partir de esta definición destacamos tres implicaciones fundamentales: en primer lugar, la gobernanza colaborativa redefine el

espacio deliberativo al transformar la lógica tradicional del poder a una donde el poder es compartido. En segundo lugar, este modelo responde a la necesidad de generar capital social y activar una nueva cultura política que reestructure las instituciones en términos de gobernanza colaborativa. En tercer lugar, genera condiciones para la innovación social desde el punto de vista de la cocreación y experimentación, respondiendo a las múltiples necesidades que se plantean en un contexto de complejidad e incertidumbre.

Redefinir del espacio deliberativo y el poder compartido | La incorporación de diversos actores en la deliberación pública nos lleva de manera inevitable a analizar cómo se configura ese nuevo espacio en términos democráticos. ¿A quién representan los distintos grupos de interés que participan en el proceso de deliberación? Partimos de la idea de que la función directiva del gobierno no desaparece en la medida en que es la autoridad legítima de la asociación política y quien garantiza la preservación de la naturaleza pública del proceso, respetando los valores y principios democráticos fundamentales.

Ahora bien, el rol político se ejerce a través de la coordinación y no a través de la imposición jerárquica. La incorporación de los diversos actores sociales, económicos, políticos de diversa naturaleza implica redefinir el espacio público, ya que se suman al espacio público otros agentes que no derivan de esa misma estructura, los cuales responden al interés general y cumplen con una clara función social. Esta cuestión plantea evidentes problemas que es necesario abordar a través del diálogo y la negociación: la diversidad y los antagonismos en la conceptualización de los objetos políticos, las visiones contrapuestas, los desequilibrios en las capacidades, habilidades y oportunidades, las desigualdades de poder y autoridad, la dificultad para deliberar y también para ejecutar las políticas, etc.

Con respecto a la distribución del poder, es importante considerar su significado, su distribución y la forma en que las asimetrías de poder afectan la efectividad de la gobernanza colaborativa. ¿Es suficiente con institucionalizar una interacción formal y estable entre actores públicos, sociales y privados para hablar de gobernanza colaborativa? ¿Es suficiente seguir formalmente un proceso de cocreación y acción compartida entre los grupos de interés para hablar de ella? La gobernanza colaborativa exige tener en cuenta la distribución del poder y la necesidad de que los actores que participen en ella interioricen una cultura política colaborativa. Para evaluar el nivel de efectividad de los procesos de gobernanza colaborativa es fundamental analizar el proceso a través de distintas formas de medición, como el grado de colaboración y los resultados de la acción, es decir, la medición de satisfacción de los grupos de interés.

Generar capital social | El capital social está directamente relacionado con la gobernanza colaborativa en la medida en que posibilita la colaboración entre actores públicos y privados a través de redes de confianza y normas compartidas. El capital social es un recurso que desarrolla las relaciones humanas y que se traduce en normas que generan reciprocidad y conductas sociales basadas en la confianza.

Gobernanza e innovación social | El tercer concepto clave que es necesario vincular a los sistemas de gobernanza colaborativa es el de

XABIER BARANDIARAN es profesor titular de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Deusto. Es asesor del Diputado General de Gipuzkoa y el responsable de Etorbizuna Eraikiz.

la innovación social. Planteamos la necesidad de un modelo donde se incorpore a la sociedad en el desarrollo de nuevos espacios de creación, deliberación y acción. Es decir, necesitamos de la gobernanza colaborativa para formular nuevas preguntas, buscar nuevas respuestas y dar satisfacción a las nuevas demandas. Es necesario superar una visión jerarquizada y funcionalista de la administración pública para dar paso a un modelo que permita el flujo de la colaboración, la creatividad y la innovación a través de redes que busquen nuevas respuestas a las necesidades planteadas. Esto quiere decir, que los valores de autoridad y jerarquía que tradicionalmente han presidido las relaciones del gobierno con la sociedad deben dar paso, en un modelo de innovación social abierta, a los principios de colaboración y cooperación horizontal entre actores.

Etorbizuna Eraikiz: Un modelo de gobernanza colaborativa

Etorbizuna Eraikiz tiene el propósito de: 1) detectar colectivamente los retos futuros del territorio de Gipuzkoa; 2) diseñar una manera de afrontarlos; 3) experimentar con posibles respuestas en entornos reales y con la colaboración de distintos agentes, y 4) aplicar los resultados de su modelo al ecosistema de políticas públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Etorbizuna Eraikiz nace de la idea de que la manera en que decidimos hacer frente a la magnitud de los retos demográficos, económicos, sociales y medioambientales sentará las bases para el modelo social y económico de nuestro territorio en el futuro. Es un modelo que parte de la escucha de las diferentes voces de la ciudadanía, implicando a diferentes actores sociales, organizaciones, empresas, asociaciones, universidades, e impulsando las estructuras necesarias para que interactúen de forma colaborativa. En definitiva, es un modelo que trabaja para encontrar nuevas respuestas, partiendo de los valores locales.

El programa se asienta sobre cuatro principios que dan sentido a todo su desarrollo posterior:

El liderazgo institucional | El programa es promovido y liderado por la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG) que actúa como el agente que propone y financia, además de participar activamente en su desarrollo. La DFG manifiesta su compromiso con el programa no solamente facilitando la articulación e interacción entre los distintos agentes, sino comprometiéndose a que los procesos deliberativos estén vinculados al desarrollo de las políticas públicas de la institución. Este compromiso institucional se expresa no solo en la vocación y el ejercicio de liderazgo, sino también en la capacidad transformacional del programa y en la apuesta por su sostenibilidad a medio y largo plazo.

Desarrollo humano | El programa se apoya en aquellas características del territorio que contribuyen a favorecer su desarrollo. Gipuzkoa es un territorio con un tejido asociativo denso,



compuesto por comarcas muy dinámicas y avanzadas en lo que se refiere a recursos e infraestructuras socioeconómicas. Gipuzkoa es un territorio con mucha iniciativa

social y cultura participativa. No es casualidad que sea el lugar de nacimiento del mayor grupo cooperativo del ámbito industrial en el mundo, Cooperativas de Mondragón y, también, de grupo Gu-reak, una empresa que da respuesta a los retos de la discapacidad.

Aprendizaje y experimentación | La idea de experimentación abierta sugiere la intervención de un conjunto amplio de agentes y agencias que dan sentido a los procesos de cooperación y dan también forma a los resultados que puedan obtenerse. Esta apertura requiere aprendizaje y capacidad de orientar, distribuir y expandir las experiencias colectivas. Por su naturaleza público-privada, la colaboración requiere de la interacción entre distintas culturas y experiencias organizativas. Esto deviene en un proceso de aprendizaje que debe superar barreras y convertir a la cooperación en una rutina. Esta forma de acción colectiva interpela permanentemente a la visión burocrática clásica donde la administración opera sobre un supuesto modelo funcional y racional de la sociedad. Hoy, la sociedad es más compleja y va transitando hacia modelos de interacción que apuestan por estructuras menos jerarquizadas y más cooperativas, con lo cual sería posible incorporar y experimentar con un nuevo paradigma de relaciones.

📍 **El MUBIL (Centro de Nueva Movilidad) se creó en el programa Etorikizuna Eraikiz. Su edificio cede está situado en el municipio de Tolosa, país vasco.**

Democracia, confianza y valor público | El programa Etorikizuna Eraikiz plantea un modelo de gestión administrativa y gobernanza política capaz no solo de estimular, sino también de estabilizar. Esto implica, en primer lugar, construir una relación de cooperación y cercanía entre la ciudadanía, la sociedad organizada (asociaciones cívicas, organizaciones empresariales, tejido asociativo vinculado al tercer sector etc.) y las instituciones públicas que fortalecen la democracia y la confianza pública. En segundo lugar, implica producir resultados capaces de generar bienes públicos (tangibles e intangibles) y, por lo tanto, valor público. Por último, implica transformar la concepción, gestación y desarrollo de las políticas públicas.

La estructura de Etorikizuna Eraikiz

Etorikizuna Eraikiz se edifica sobre tres espacios fundamentales: 1) Gipuzkoa Taldean, 2) GipuzkoaLab y 3) los centros de referencia de Etorikizuna Eraikiz.

1) Gipuzkoa Taldean | Gipuzkoa Taldean es un espacio para lograr una escucha activa de la sociedad. Tiene el objetivo de incidir en el ecosistema de las políticas públicas, tanto en los contenidos como en las formas y metodologías del desarrollo de la acción. Gipuzkoa Taldean está configurado por varios programas, uno de los más significativos es Etorikizuna Eraikiz Think Tank (Centro de pensamiento de Etorikizuna Eraikiz). Su misión, es co-generar,

a través de la gobernanza colaborativa, conocimiento transferible y aplicable que incida en una nueva agenda y cultura política de la Diputación Foral de Gipuzkoa. La metodología utilizada para el desarrollo cogenerativo, basada en la gobernanza colaborativa, es el de la investigación-acción. La investigación-acción es un estudio orientado a la resolución de algún problema o reto acordado entre los participantes en un proceso. En este proceso confluyen el conocimiento metodológico, el conocimiento basado en la experiencia y el conocimiento teórico. El Instituto Vasco de Competitividad-Orkestra se encarga de liderar la labor de facilitación y desarrollo metodológico de este centro de pensamiento.

El centro de pensamiento se articula a través de cuatro grupos de reflexión-acción, en los cuales participan también responsables políticos y técnicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa, así como actores de la sociedad civil organizada en diversas materias. Estos cuatro grupos son: El trabajo del futuro, Recuperación verde, Los futuros del estado del bienestar y Nueva cultura política.

El centro de pensamiento completa su actividad con diversas actividades orientadas a la difusión de investigación en materias que tienen relación con la agenda política. Entre las muchas actividades destacaríamos el II Congreso Internacional de Etorkizuna Eraikiz y el foro Etorkizuna Eraikiz, con el liderazgo compartido entre la Universidad del País Vasco-EHU-UPV y la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Gipuzkoa Taldean desarrolla otras actividades que fortalecen el proceso de escucha, deliberación y acción compartida con la sociedad. Por ejemplo, el programa Ekinez Ikasi desarrolla diversos proyectos de escucha activa a la sociedad y también a colectivos internos de la Diputación Foral de Gipuzkoa a través del proceso metodológico del action learning (aprender a través de la acción). En 2018 desarrolló un primer programa de action learning en el que participó el Gobierno de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

👉 **El Laboratorio de Gastronomía Digital (LABe, por sus siglas en vasco) surgió a través del programa Etorkizuna Eraikiz.**

Cada uno de los diputados llevó a cabo una actividad orientada a escuchar y, después, a implementar lo escuchado. Los diputados escucharon historias sobre distintos ámbitos, como infraestructura, promoción económica y políticas públicas de inclusión social, entre otros. A partir de esta experiencia, en los últimos años se ha desarrollado un programa para mejorar el nivel de comunicación entre responsables políticos y responsables técnicos.

Otros proyectos significativos Gipuzkoa Taldean son:

- **El proyecto de presupuestos participativos** | A través de este proyecto, la ciudadanía plantea sus prioridades a la hora de configurar el presupuesto de la institución. Todos los años la ciudadanía de Gipuzkoa tiene la oportunidad de realizar propuestas para desarrollar políticas públicas. La Diputación Foral de Gipuzkoa somete estas propuestas a votación entre los participantes y, posteriormente, se llevan a cabo los cinco proyectos más votados. Se invierte todos los años un millón de euros y participan cada año en torno a 7.000 personas.
- **La convocatoria de proyectos de ciudadanía** | A través de este proyecto, la ciudadanía plantea y desarrolla proyectos de innovación social. Por ejemplo, se han presentado proyectos cuyo objetivo es experimentar sobre procesos de transformación del modelo pedagógico en el sistema educativo vasco o proyectos cuyo objetivo es experimentar sobre la participación de los trabajadores en las empresas. Todos los años la Diputación Foral de Gipuzkoa invierte entre 600,000 y 700,000 euros en esta convocatoria. Han sido financiados 125 proyectos ciudadanos con la participación de más de 200 asociaciones, entidades sociales y económicas.
- **UDAL Etorkizuna Eraikiz** | En este programa, los 12 ayuntamientos del territorio de Gipuzkoa que están compartiendo con la Diputación Foral de Gipuzkoa comparten la experiencia de Etorkizuna Eraikiz. Es un proyecto liderado por el Instituto de Gobernanza Democrática.



- La Mesa de Partidos Políticos| En ella participan todos los partidos que tienen representación en el parlamento territorial para deliberar sobre la agenda política del futuro y adoptar decisiones de manera compartida.
- El Laboratorio de Desarrollo Territorial| En este Lab, participan los responsables del departamento de promoción económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa y los responsables de las distintas agencias de desarrollo comarcal del territorio de Gipuzkoa. En un proceso facilitado por el Instituto Vasco de Competitividad, se desarrollan diversos proyectos que se llevan a cabo por parte de la Diputación Foral de Gipuzkoa. El proyecto más relevante ha sido un decreto de ayudas económicas para impulsar proyectos en las empresas.

Todos estos programas muestran una importante estructura de deliberación compartida entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y los actores institucionales, políticos y sociales del territorio.

2) GipuzkoaLab | GipuzkoaLab es el espacio donde se desarrollan proyectos de experimentación activa que convocan a actores fundamentales: sociedad civil, universidades, administración pública y actores con capacidad de producción o generación de conocimiento a nivel internacional, con el objetivo de incorporar una nueva agenda política al desarrollo de las políticas públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Más de cuarenta proyectos experimentan en temas diversos como: inteligencia artificial, participación de los/as trabajadores/as en la empresa, conciliación, exclusión social, diversidad, implicación comunitaria en el sistema de cuidados etc. La agenda 2030 y las misiones establecidas por parte de la Unión Europea o la estrategia RIS III de especialización inteligente del Gobierno Vasco, materializada en el Plan de Ciencia y Tecnología, constituyen los marcos de referencia para el establecimiento de la nueva agenda política y de los proyectos planteados.

Se considera como proyecto experimental cualquier iniciativa alineada con uno o varios ámbitos estratégicos de Etorbizuna Eraikiz, y que tenga como objetivo dar respuesta a uno o a varios retos. Los proyectos experimentales se desarrollan a partir de un partenariado interdisciplinar, el cual está integrado por distintos agentes del territorio y por agentes externos al territorio que ejercen la función de contraste. Todos los proyectos están orientados a la experimentación práctica como mecanismo de transformación. La experimentación práctica tiene un enfoque triangular que se apoya en tres líneas transversales: investigación, internacionalización y difusión. Este enfoque triangular genera conocimiento y aprendizaje y se traduce en resultados aplicables. Los resultados de la experimentación son propuestas que están orientadas a tener una aplicación directa en las políticas públicas.

Existen, en la actualidad, muchos proyectos en marcha, pero, a modo de ejemplo, me gustaría destacar el proyecto de participación de los trabajadores en la empresa. En este proyecto experimental, el objetivo era iniciar procesos de participación en experiencias piloto para extraer conclusiones e incorporarlas a las políticas públicas y aumentar tanto el número de personas trabajadoras participantes como el número de empresas que presenten modelos exitosos de

participación. El proyecto se concretó en cinco grandes ámbitos: 1) puesta en práctica de procesos de participación en empresas; 2) análisis de los resultados de la puesta en práctica; 3) impulso a la colaboración de organizaciones del entorno de las empresas; 4) sensibilización y comunicación de la idea de participación, y 5) apoyo económico para procesos de participación.

Para el desarrollo de este proyecto experimental se activaron especialmente tres mecanismos. En primer lugar, mecanismos de apoyo económicos e incentivos a las empresas. En segundo lugar, herramientas gratuitas para el diagnóstico sobre la disposición a la participación de las personas trabajadoras. Y, en tercer lugar, visitas e intercambio de experiencias con regiones y personas expertas a nivel internacional.

En este proyecto experimental participaron 10 empresas y se involucraron 500 personas trabajadoras. El 100% de las empresas consideró que la experiencia había servido para aumentar el compromiso de las personas trabajadoras; el 60% de las empresas pusieron en marcha acciones de formación para impulsar una mayor participación. La mitad de las empresas pusieron en marcha iniciativas específicas para mejorar la transparencia, comunicación interna y el intercambio de información. Durante la experiencia más de 150 personas trabajadoras tuvieron la oportunidad de participar en decisiones operativas o estratégicas. A raíz de la experiencia la Diputación Foral de Gipuzkoa puso en marcha una nueva norma foral para incentivar la participación de las personas trabajadoras en la empresa.

Por su parte, en el partenariado siempre tienen que estar representados cuatro tipos de agentes, de acuerdo con la siguiente composición:

- La universidad, a la que corresponde la tarea de investigación y de proporcionar el conocimiento necesario para, en primer lugar, guiar la experimentación y, en segundo lugar, sistematizar los resultados obtenidos en la misma.
- Un agente o red internacional, cuyo rol es asegurar el contraste con experiencias desarrolladas en otros lugares en los que se han abordado problemas similares, ya que las soluciones que han adoptado son referencia para la mejora del conocimiento, el aprendizaje, y las políticas públicas.
- Una o varias organizaciones de la red de agentes del territorio, las cuales se ocupan de hacer que el proceso de experimentación sea dinámico y activo, favoreciendo cauces de participación y colaborando, también, en la tarea de difusión.
- La Diputación Foral de Gipuzkoa, que participa en el proceso de experimentación, y además desempeña el rol de jefe del proyecto, aportando la gestión, los recursos y guiando la socialización y la comunicación.

El proceso de experimentación se lleva a cabo a través del sistema de investigación-acción, en el que destacan cuatro pasos fundamentales: diseño compartido de los objetivos; acuerdo sobre los contenidos y la metodología a desarrollar en el proceso de experimentación; el desarrollo de la investigación, y la evaluación del proceso y resultados. El objetivo de los proyectos de experimentación es aprender y extraer conclusiones en orden para incorporar mejoras en las políticas públicas.

Actualmente, se llevan a cabo muchos proyectos en el Lab, tales como: Adinkide, Bizilagun sarea, Centro de apoyo al talento deportivo, Chatbot, Compromiso ciudadano por el clima, Conciliación e igualdad, Elkar-ekin ianean, La participación de los trabajadores en las empresas, Educación afectivo-sexual, Emakumeen etxeak, Etxean bizi, Gazteon sarelan, Gipuzkoa citygml, Impulso de las mujeres en los consejos de administración de las empresas etc. Entre estos, destacan dos:

- **Pasaia herrilab** | Es un proyecto experimental cuyo objetivo es explorar nuevas formas de respuesta integral a la dependencia de personas mayores. Para ello, se integran en un mismo proceso todas las instituciones públicas (Ayuntamiento de Pasaia, La Diputación Foral de Gipuzkoa y el Gobierno Vasco), empresas que trabajan en el sector, asociaciones de personas mayores y ADINBERRI (el Centro de Referencia para Impulsar el Envejecimiento Activo). El objetivo del proyecto es pensar en un nuevo modelo de cuidados para las personas mayores. El período de desarrollo del proyecto es 2019-2023.

Este proyecto experimental se ofrece a las personas mayores que vivan solas, a través de su médico o enfermera del ambulatorio o de los propios servicios sociales del Ayuntamiento. El objetivo es acercar a su hogar todo el abanico de servicios y cuidados que pueda necesitar (sanitarios, sociales, relacionales, con especial énfasis en el refuerzo de los vínculos sociales). La integración de los servicios sociales, sanitarios y comunitarios en un único ecosistema ha permitido prevenir y detectar la fragilidad entre las personas mayores, así como retrasar situaciones de dependencia. Este proyecto demuestra que la colaboración comunitaria incide de manera clara en la prevención y en el retraso de la dependencia de las personas mayores.

- **Bizilagun sarea (Red de vecinos)** | Es un proyecto de experimentación para la creación de redes de solidaridad entre ciudadanos y vecinos con el objetivo de facilitar la detección de situaciones de vulnerabilidad y fragilidad en personas mayores. En Gipuzkoa, el desarrollo de los servicios sociales siempre ha estado ligado a las organizaciones sin fines de lucro y al voluntariado, por lo que este es un modelo guipuzcoano de servicios sociales, definido por la estrecha colaboración entre el sector público y el tercer sector. Con el objetivo de garantizar la continuidad de este modelo y extenderlo a más personas voluntarias, se han desarrollado cinco experiencias piloto en cuatro comarcas del territorio, las cuales intentan promover nuevas fórmulas de solidaridad y voluntariado de proximidad tanto con personas mayores como con personas en riesgo de exclusión o del ámbito rural.

El proyecto nos ha permitido concluir que la activación y sostenibilidad comunitaria constituye una aportación indudable para la respuesta de determinadas necesidades de naturaleza social, pero también que, si los proyectos no cuentan con recursos para ello, su continuidad no está asegurada.

El desarrollo de estos proyectos muestra que GipuzkoaLab está siendo un espacio muy importante para ir configurando relaciones de confianza entre diversos actores, un factor de aceleración y

experimentación de contenidos avanzados y una fuente de aprendizaje para vincular los resultados de la experimentación con las políticas públicas.

3) Centros de referencia | Los centros de referencia son espacios de trabajo público-privado-sociales cuya función es fortalecer determinados sectores de naturaleza estratégica para el futuro del territorio. La forma jurídica que adoptan estos espacios es la de una fundación sin fines de lucro, pero también la del consorcio u otro tipo de estructuras institucionales que se insertan en organizaciones más amplias a través de convenios. Al gozar de cierta independencia de las fórmulas jurídicas, los centros de referencia son formas de institucionalizar la gobernanza colaborativa.

El punto de partida de los centros de referencia se sitúa en la fortaleza de la sociedad guipuzkoana al abordar los retos estratégicos de su territorio. El gobierno vasco, a través de la estrategia de especialización inteligente RIS III, establece las líneas fundamentales en las que es necesario apostar para construir el futuro de Euskadi y de Gipuzkoa. Si Europa quiere ser competitiva frente a sus competidores, tienen que serlo en sus regiones. Para ello, cada una debe focalizarse en sus ventajas comparativas y competitivas.

En definitiva, cada región tiene que especializarse en los ámbitos de la economía del conocimiento en los que pueda competir globalmente. Este es el fundamento de la Regional Innovation Smart Specialization Strategy o RIS3. La Diputación Foral de Gipuzkoa decide apostar, en coherencia con la estrategia RIS III, por el fortalecimiento de determinados sectores, teniendo en cuenta las condiciones y potencialidades ya existentes en el territorio.

A partir de esta línea de trabajo se han creado los siguientes centros de referencia: MUBIL (para fortalecer el sector de la movilidad eléctrica), ADINBERRI (que busca impulsar el envejecimiento activo), BADALAB (para el impulso del uso de la lengua vasca, el euskera), NATURKLIMA (para fortalecer la lucha contra el cambio climático), LABE (para impulsar el sector de la gastronomía a través de la digitalización), ARANTZAZULAB (con el propósito de impulsar la innovación social y la gobernanza colaborativa en el territorio), ZIUR (para impulsar la ciberseguridad en las empresas), ELKARREKIN-LANEAN (para impulsar la inclusión social), 2DEO (para impulsar la producción de contenidos audiovisuales en euskera).

En todos estos centros se institucionaliza, de una forma u otra, la gobernanza colaborativa entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las organizaciones que representan a cada sector. Por ejemplo, BADALAB es jurídicamente un consorcio donde se toman las decisiones de manera colegiada y en el que participan las instituciones públicas (La Diputación Foral de Gipuzkoa, El Gobierno Vasco y el Ayuntamiento de Rentería), instituciones sociales (Radio Televisión Pública Vasca, La Real Academia de la Lengua Vasca) y organizaciones de iniciativa social a favor de la lengua vasca o el euskera (Topagunea o Kontseilua). La financiación en este caso es 100% de las instituciones públicas mientras que la decisión es compartida.

Otro ejemplo interesante es el de ARANTZAZULAB; este centro es parte de una fundación llamada ARANTZAZU GAUR en el

que participan la Diputación Foral de Gipuzkoa, KUTXABANK, la Corporación Mondragón y la orden de los Franciscanos del Santuario de Arantzazu. La financiación del centro es compartida y los procesos de decisión también.

Gobernanza colaborativa para la innovación social

La experiencia vivida a través de Etorkizuna Eraikiz nos demuestra que es importante vincular a los sistemas de gobernanza colaborativa con la innovación social. Planteamos la necesidad de una gobernanza colaborativa como alternativa a la crisis de la democracia liberal, para implicar a la sociedad en la deliberación y así desarrollar nuevos espacios de creación, deliberación y acción. Es decir, necesitamos una nueva gobernanza para formular nuevas preguntas y buscar nuevas respuestas y de esa forma dar satisfacción a las nuevas demandas ciudadanas. Es necesario superar una visión jerarquizada y funcionalista de la administración pública para dar paso a un modo de gobernanza en el que fluya la colaboración, la creatividad y la innovación social en red para buscar nuevas respuestas a las necesidades planteadas.

Tal y como lo muestra el ejemplo de Etorkizuna Eraikiz, la gobernanza colaborativa impulsa la cooperación entre diversos agentes, una cooperación orientada a la deliberación y a la acción para impulsar y desarrollar diversas políticas públicas. Al mismo tiempo, la gobernanza colaborativa está íntimamente ligada a la innovación social, porque la gobernanza colaborativa establece una colaboración entre diferentes grupos, lleva a cocrear y a acordar hojas de ruta para la acción.

La metodología que utiliza Etorkizuna Eraikiz para el desarrollo de la gobernanza colaborativa es el de la investigación-acción, que consiste en desarrollar las cuatro fases del proyecto (establecimiento de objetivos, diseño de proyecto, ejecución y evaluación) de forma compartida. De esta manera, el conocimiento generado en una fase condiciona la siguiente y el desarrollo de la acción de cada fase condiciona, a su vez, la generación de conocimiento compartido.

Hay muchas actividades, iniciativas y también estructuras que, aunque tomen denominaciones muy distintas, todas ellas guardan relación con lo que hoy día se denomina gobernanza. Estas distintas lógicas de actuación suelen cristalizarse en redes, movimientos, movilizaciones temáticas, agencias, etc. Todas ellas tienen en común la existencia de acciones dirigidas por objetivos (acciones con arreglo a fines) y el estar sujetas a un proceso de toma de decisiones (con arreglo a principios no jerárquicos).

Esta idea de gobernanza, donde las acciones son dirigidas por objetivos y sujetas a procesos de tomas de decisiones no regidos por la jerarquía, ha captado la atención de las administraciones públicas cuando establecen relaciones de cooperación de carácter estable o semiestable con otras organizaciones o con ciudadanos particulares. La gobernanza está guiada por el afán de convertir a los participantes dentro de esta relación (sea cual fuere el objetivo que la provoca y le da sentido) en actores capaces de organizarse, aprender y decidir colectivamente sobre una cuestión determinada o un fin concreto.

Los llamados procesos de cocreación, coproducción y codecisión son expresiones de los principios de participación y de cooperación; fortalecen la imagen de una visión y de una decisión común. La visión y la decisión común son, entonces, el resultado de relaciones que toman cuerpo en contextos en los que distintos agentes participan de manera no jerárquica en acciones dirigidas por objetivos.

Adicionalmente, la existencia de contextos estables que favorecen la concurrencia de distintos participantes relacionándose de forma cooperativa fortalece los lazos y los vínculos entre los actores. Si tenemos en cuenta que tales actores participan y cooperan en virtud de sus distintas adscripciones (administración, empresa privada, organizaciones no gubernamentales, asociaciones ciudadanas etc.), en esta práctica se da también una relación de mayor proximidad entre la ciudadana y los representantes políticos, incluso en los casos donde las acciones y las decisiones se encuadran en un claro conflicto de intereses.

El reto de compartir el poder democrático

Compartir el poder se ha convertido en una corriente fuerte en las democracias avanzadas, pero aún queda un largo camino que recorrer en las instituciones públicas. La gobernanza colaborativa implica cuestionar al actual sistema público y, por tanto, el desarrollo de una iniciativa como Etorkizuna Eraikiz encuentra resistencias, ya que implica alejarse del sistema burocrático y articular nuevos espacios, situándonos en una nueva forma de hacer política. Cuanto más se profundice en la implementación del modelo, el camino se tornará más problemático y enmarañado. La gobernanza colaborativa es una interpelación al poder clásico y en el futuro conllevará conflicto, enfados, reflexiones, y complejidad.

Pero si una sociedad ambiciona el reempoderamiento del sistema democrático para hacer frente a la crisis de la democracia liberal, se hace imprescindible crear nuevos espacios deliberativos y profundizar en la democracia a través de ellos. En esa construcción futura, un modelo como Etorkizuna Eraikiz debe fomentar la propia reflexividad, y cuestionarse e interpelarse con preguntas tales como: ¿quiénes participan y quiénes deberían participar? Ese cuestionamiento, se convertirá en impulsor de una constante profundización de la gobernanza colaborativa.

La colaboración y la intermediación entre la esfera pública y otros ámbitos de la vida social es cada vez más necesaria frente a los retos del siglo XXI. Esto se materializa en pequeños avances y retrocesos que conllevan decisiones políticas. De qué forma participamos, en qué se concreta está participación y cómo se valoran estas contribuciones son aspectos que debemos considerar a la hora de analizar y valorar las iniciativas de gobernanza colaborativa. ■

Escuchar profundamente

Emily Kasriel

Traducción de Carlos Calles

Ilustración de JooHee Yoon

Desarrollar técnicas de escucha activa es esencial para crear entendimiento y relaciones auténticas que se necesitan para el cambio social.

La mayoría de los líderes en el sector social aspiran a trabajar colaborativamente con las personas que sirven. Para impulsar cambios en los sistemas, las organizaciones sin fines de lucro y los financiadores necesitan entender a quienes son diferentes a ellos e incluir las perspectivas de una diversidad de grupos de interés en sus procesos de decisiones. Este enfoque puede ayudar a los líderes a encontrarle sentido al mundo a partir de entender las relaciones y la complejidad de los sistemas. Las investigaciones sugieren que quienes invierten en la escucha y en esfuerzos participativos tienden a crear prácticas más equitativas, incluyendo un compromiso más fuerte hacia la inclusión y un impacto positivo en los participantes y miembros de una comunidad, pues se empoderan para luchar por ellos mismos o hacer responsables a las autoridades.

En 2020, la pandemia mundial de la COVID-19 y las protestas en contra del racismo crearon una mayor conciencia de las desigualdades interseccionadas y las disparidades de poder entre los líderes de cambio social y sus beneficiarios, filántropos y las ONG que apoyan, y las personas blancas y personas de color que laboran dentro de las organizaciones. Tradicionalmente, la filantropía y el emprendimiento social han operado con un enfoque vertical. Los líderes del sector

EMILY KASRIEL ha dirigido *Crossing Divides* (Cruzar brechas) de la BBC y es coach ejecutiva de la misma cadena televisiva. Ha entrenado en escucha profunda a 200 personas en el Crossing Divides Festival; a 150 jóvenes ciudadanos del Líbano en una alianza entre el BBC World Service (Servicio mundial de la BBC) y el British Council (Consejo Británico); ejecutivos de IBM; coaches ejecutivos de múltiples organizaciones; y grupos de líderes de impacto en el *Forward Institute* del Reino Unido. También ha investigado escucha profunda como practicante residente en el *Marshall Institute* de la *London School of Economics* (Escuela de Economía de Londres, LSE por sus siglas en inglés).

La autora quiere agradecer a todos quienes contribuyeron a la realización de este artículo: Profesor Avraham Kluger, en cuyo curso de maestría sobre escucha la autora habló y asistió, y Gary Friedaman y Catherine Conner, a cuyo curso de mediación de conflicto, administrado por SolutionsJournalism.org, también asistió. Además de los citados en el artículo, ella también quiere agradecer a quienes cedieron su tiempo para compartir sus

perspectivas: la anfitriona de podcast Raquel Ark; el profesor de medios de la LSE Charlie Beckett; el director del Marshall Institute de la LSE Stephan Chambers; el director del Morton Deutsch International Center for Cooperation and Conflict Resolution (Centro internacional Morton Deutsch para la cooperación y la resolución de conflictos) Peter Coleman; la directora adjunta del Rockefeller Family Fund (Fondo familiar Rockefeller) Julie Fernandes; la presidenta de Roots of Empathy (Raíces de empatía) Mary Gordon; Guy Itzhakov, de la Universidad de Haifa; la directora de escucha de JoConnect Corine Jansen; la fundadora de la Vuslat Foundation (Fundación Vuslat) Vuslat Dogan Sabanci; Amanda Ripley; Andrew Sheridan y David Knox del British Council (Consejo Británico); Douglas Stone de la escuela de leyes de Harvard; el director de la NHS Confederation (Confederación NHS) Matthew Taylor; More in Common (Más en común) y el Behavioural Insights Team (Equipo de percepciones conductuales); y a todos quienes han colaborado con ella en sus capacitaciones de escucha profunda.



reconocen que deben aprender a escuchar con más efectividad para conectar con los grupos de interés y comprender sus necesidades.

“Sabemos que las comunidades más cercanas a los problemas poseen un conocimiento singular sobre las soluciones”, dice Darren Walker, presidente de la Ford Foundation, en su declaración de visión para la filantropía de 2019. “Por eso... debemos asegurarnos de que a la gente afectada por nuestro trabajo se le garantice una voz en el diseño y la implementación”.

La escucha profunda es fundamental para entender las necesidades de los grupos de interés y de las comunidades. El enfoque, también llamado escucha activa, escucha reflexiva o escucha radical, se caracteriza por cómo el oyente entra y se involucra en una conversación. Su curiosidad, empatía, respeto para el hablante y conciencia sobre sus propias creencias y sesgos, influyen en su habilidad para escuchar profundamente y conectar de forma auténtica con el hablante para lograr intuir sus emociones y el verdadero significado de sus palabras.

En este artículo, explicaré el enfoque de escucha profunda y consideraré los retos de su práctica. A partir de experiencias de emprendedores sociales y filántropos, al igual que de mis propias investigaciones y prácticas, los parámetros de este artículo se enfocan en la escucha uno a uno. Sin embargo, algunos métodos también son aplicables en una organización, en prácticas que involucran a varias personas o grupos. Jim Macnamara, de la Universidad Tecnológica de Sídney, ha compartido más perspectivas sobre el campo de la escucha organizacional. Su labor pionera ha identificado las diez fallas más comunes en este campo y sus correctivos.

Aunque la escucha activa no es necesaria en todas las conversaciones, los lectores quizá quieran incorporar sus elementos en una amplia gama de discusiones: con socios, beneficiarios, colegas o, incluso, sus familias. La práctica no requiere que el oyente esté de acuerdo con el mensaje del hablante; en vez de eso, solo necesitan reconocer y entender la perspectiva de la otra persona. Este enfoque es, por lo tanto, una herramienta poderosa en situaciones donde el emisor y el receptor se encuentran en bandos opuestos de un tema y cuando existe una dinámica de poder desigual.

Atención e intención

El componente fundamental de la propuesta de escucha profunda es cómo el oyente se presenta a la discusión, en términos de intención y del tipo de atención provista al hablante. Entrar a conversaciones con humildad es una manera simple, pero potencialmente transformadora, de ayudar a crear encuentros más profundos.

Para establecer su intención y atención, el oyente debe iniciar con un trabajo interno. La escucha profunda es una práctica cultivada que no resulta natural para mucha gente. Investigadores de la neurociencia cognitiva han explicado que nuestro cerebro está conectado para extraer información burda y esencial, para evaluar rápidamente a una persona recién conocida a partir de nuestras experiencias pasadas. Incluso antes de que una persona hable, quien escucha ya ha formulado juicios. Es probable que estos prejuicios sean más extremos si el emisor es considerado diferente, es decir, si tiene una apariencia diferente o antecedentes distintos a los propios.

Estos atajos cognitivos obstaculizan la habilidad del oyente para entrar a la interacción con total apertura para escuchar, en especial cuando se tienen sentimientos fuertes sobre lo discutido y, de acuerdo con los psicólogos Akiva Liberman y Shelly Chaiken, se registra solo la información que apoya sus creencias. Para navegar por estos retos, en palabras de Martin Vogel, *coach* de comunicación y *mindfulness*, los oyentes deben situarse en un lugar de “desconocimiento”, en el que suspenden las expectativas de lo que el hablante podría decir. La literatura académica y general sobre la escucha con frecuencia ordena al oyente no emitir juicios hacia el hablante. Sin embargo, Gary Friedman, mediador de conflictos y entrenador veterano de escucha activa, argumenta que esta instrucción no es efectiva porque los juicios son mecanismos que usamos para dar sentido al mundo. En vez de eso, asegura que el oyente debe mirar hacia adentro para hacer conscientes los prejuicios o sentimientos fuertes que puedan detonarse por lo escuchado. Esta evaluación interna le permite reconocer, aceptar y soltar el dominio que los prejuicios ejercen sobre sus percepciones y tener más apertura a la historia de la otra persona.

Este trabajo interno preliminar ayuda a preparar el ambiente para una conversación auténtica. “Cuando estás alineada y no en una pelea contigo misma, esa sensación interior de estar centrada —en calma y presente para realmente escuchar— ayuda a los demás a sentirse escuchados, bienvenidos y listos para expresarse”, dice Kinari Webb, directora de la organización ambiental sin fines de lucro Health In Harmony (Salud en Armonía), quien usa la escucha activa con comunidades indígenas en áreas de deforestación significativa. El experto en escucha Avraham Kluger también afirma que proyectar una vulnerabilidad honesta ayuda a crear una sensación de seguridad: “He aprendido que, si soy suficientemente valiente para compartir una debilidad, eso demuestra en cierto nivel que me he aceptado y puedo aceptar a otros, sin importar lo diferentes que sean para mí, pues estoy dispuesto a aceptar mis propias diferencias”.

La escucha profunda debe ser practicada intencionadamente, pues el oyente necesita anular la forma preferida de trabajar del cerebro, que utiliza atajos cognitivos y sesgos basados en experiencias pasadas. En cambio, se necesita demostrar una curiosidad genuina. Se pueden utilizar los siguientes seis pasos para cultivar la intención y la atención:

Tómate tiempo | Date tiempo para ser más consciente de tus intenciones antes de un encuentro. Ya sea que busques influir en la conversación, obtener información o establecer una relación. Tal vez quieras tener el control de la conversación para descubrir lo que crees que necesitas saber. Practicar escucha activa requiere renunciar temporalmente a tus planes para estar abierto al hablante y a lo que el otro considere importante.

Elimina las distracciones | Crea consciencia de cualquier distractor, por ejemplo, el celular u otros aparatos electrónicos. Activa el modo silencio y escóndelos para darle tu atención completa al hablante.

Evalúa tu estado mental | Concientiza tu nivel de atención actual. ¿Te sientes distraído, irritado o emocionado? Presta atención a los lugares del cuerpo donde se manifiestan estos senti-

mientos y respira profundo, permitiendo que salgan de tu cuerpo con la exhalación.

Revisa tus defensas | Recuerda que es seguro bajar tu armadura psicológica; no hay necesidad de defenderte o estar a la defensiva en una conversación. Reconoce que puedes salir cambiado del encuentro de maneras impredecibles y fuera de tu control.

Siente el espacio circundante | Siente la apertura del espacio frente a ti, a tu alrededor, a través de la visión periférica; también atrás de ti, arriba de ti y en el suelo bajo tus pies. Siente la disposición de recibir el ser entero de la otra persona en un espacio que crearán juntos.

Confía en ti mismo | Confía en que podrás entender a la otra persona, no por tu capacidad intelectual, sino por una mente abierta y, en cierto sentido, vulnerable.

La psicóloga Monisha Pasupathi ha realizado experimentos para demostrar los efectos de la atención en la narrativa del hablante. En uno, el oyente está distraído con otra actividad, como contar cuántas palabras (en inglés) del hablante comienzan con las letras “th”. Cuando las personas escuchan con atención y sin distracciones, sugiere la evidencia de Pasupathi, transmiten al hablante apoyo sobre lo expresado. Esta percepción de atención, a su vez, puede permitir a los hablantes a compartir historias más coherentes, proporcionar más detalles y compartirlas por un tiempo más largo.

Escuchar no es un ejercicio pasivo. Las investigaciones de la psicóloga Janet Bavelas, por ejemplo, han demostrado que la escucha en tiempo real es un proceso activo en el que el oyente es cocreador de la narrativa. Esta creación conjunta sucede a través de un canal de retorno verbal y no verbal.

Herramientas no verbales

El enfoque de escucha profunda requiere que quien practica la escucha examine su propio comportamiento y la forma en que el hablante lo percibe. Las expresiones faciales, como sonrisas o un entrecejo fruncido, pueden afectar la selección de palabras de un hablante y, si lo decide, cómo continuar la historia. En un experimento realizado por el psicólogo Camiel Beukeboom, los participantes que discutían el fragmento de una película con oyentes sonrientes tenían más probabilidad de compartir su interpretación personal porque la expresión facial positiva los motivaba a sentirse aceptados y comprendidos. En contraste, los participantes en diálogo con personas que fruncían el ceño se limitaban a compartir el mensaje funcional de la película, los hechos y la sinopsis, porque se sentían menos seguros y, en consecuencia, menos dispuestos a compartir perspectivas personales.

Nuestros cuerpos indican tanto a nosotros mismos como a nuestros interlocutores si estamos escuchando profundamente. Podemos estar con la respiración contenida, ansiosos por participar, o con una respiración lenta, más profunda, indicando un estado de calma, paciencia y receptividad. El oyente puede acercarse para mostrar interés, tener una postura abierta que refleje receptividad o adoptar una actitud cerrada con brazos cruzados para mostrarse defensivo. Asimismo, mantener contacto visual con el hablante no solo permite al oyente recibir señales de los gestos, como morderse el labio inferior o una mirada inestable, también comunica atención y respeto.

El silencio es una herramienta no verbal muy poderosa que permite al hablante estar cómodo y reflexionar, pues reduce la excitación psicológica que interfiere con el pensamiento reflexivo. Una escucha empática significa hacer espacio para el silencio después de que el hablante termina su turno; eso, a su vez, crea las condiciones para que ambos formulen respuestas más detalladas. Nuevas investigaciones publicadas en el *Journal of Applied Psychology* (Revista de Psicología Aplicada) por el psicólogo social Jared R. Curhan y los académicos de conducta organizacional Jennifer R. Overbeck, Yeri Cho, Teng Zhang y Yu Yang, revelan que instruir a una o a ambas personas en una negociación bilateral a usar el silencio extendido fomenta el cambio de un pensamiento predeterminado y fijo a uno que genera soluciones más creativas. Este estudio también muestra que la gente sobreestima el número de segundos que guarda silencio, lo que sugiere que los oyentes podrían beneficiarse de contar los segundos de silencio antes de emitir una respuesta.

El silencio, sin embargo, no siempre es una respuesta constructiva. También puede ser usado para intimidar, ignorar o indicar desacuerdo. Cuando los oyentes no quieren escuchar o discutir lo que el hablante dice, pueden dejar de prestar atención o, voluntariamente, ignorarlo. Un oyente sin respuestas puede comunicar desinterés, logrando el silencio del hablante. Los siguientes seis consejos para practicar el lenguaje no verbal en la escucha profunda se basan en trabajo interno y autopercepción:

Reconoce los juicios | Reconoce cualquier prejuicio hacia el emisor del mensaje y hacia el mensaje en sí. Observa si sientes el deseo de cambiar a la otra persona y, después, deja ir estos pensamientos.

Céntrate | Sé consciente del tono de tu voz y observa qué sucede cuando te permites aprovechar la quietud en tu interior.

Observa tu cuerpo | Tómate un tiempo para pensar en tu cuerpo y reconocerlo. ¿Cómo te estás comunicando con tu cuerpo, con tu respiración, con tus hombros y manos?

Mantén contacto visual | Mirar al oyente muestra tu interés en lo que dice. Cuando las conversaciones trascurren en un entorno virtual, el contacto visual es un reto porque si miras a la cámara no puedes mirar al hablante ni observar su lenguaje corporal.

Practica el silencio | Antes de emitir una respuesta, cuenta hasta diez después de que el hablante haya terminado su idea.

Expresa un silencio solidario | Procura mostrarte paciente, con un silencio solidario, en vez de crítico o desinteresado.

Reflejar

Las señales no verbales son importantes, pero no suficientes. El oyente puede demostrar todavía más que ha prestado atención si resume el mensaje del hablante y refleja el significado para confirmar un entendimiento mutuo. Esta técnica da al hablante la oportunidad de clarificar sus ideas, construir sobre lo dicho previamente y alcanzar un entendimiento profundo que puede, después, compartir con el oyente.

Esto requiere del oyente el uso de todos sus sentidos y su habilidad para razonar y empatizar, para así comprender lo dicho por el hablante. Después, el oyente debe determinar los puntos más relevantes de la historia y comunicar de vuelta su interpretación

para revisar que ha entendido correctamente. Reflejar el mensaje central de las palabras del hablante incluye enfocarse y repetir palabras que se dijeron con energía y también las que venían con una carga emocional. El oyente debe prestar atención particular al uso de lenguaje figurado, como metáforas e hipérbolos, y de superlativos, los cuales indican que el significado de esas palabras es importante para el hablante.

Una conversación brinda al oyente oportunidades múltiples de reflejar el significado al hablante. Dichas reflexiones pueden ser recibidas con la reafirmación de que el mensaje fue comprendido o, al contrario, con una corrección o una descripción detallada. Un diálogo con la intención de clarificar un significado para crear entendimiento compartido se considera exitoso cuando el hablante reafirma lo que el oyente le reflejó. El oyente, entonces, puede contestar con preguntas de seguimiento tales como: ¿se me escapó algo? o ¿puedes decirme más? Estas preguntas muestran interés y motivan al hablante a dar más detalles o profundizar en la historia. Esta verificación con el hablante a través del resumen le permite expresar su historia de otra forma o entenderla de maneras diferentes en una suerte de proceso espiral en el que se tejen matices y nuevas perspectivas con cada nueva iteración, lo que crea un panorama más rico para ambos participantes.

En el proceso de escucha profunda, el oyente debe reflejar no solo el significado del contenido, también su entendimiento de las emociones del otro. Este tipo de reflexión requiere suponer los sentimientos del hablante a partir de la evaluación de los gestos faciales, el tono de voz, el ritmo de la narración y el nivel de energía. Si el oyente no refleja el estado emocional del hablante, incluso si ha captado el significado a la perfección, este puede no sentirse verdaderamente escuchado, explica el psicoanalista Donnel Stern: “Necesitamos sentir que el otro, en cuya mente existimos, es emocionalmente sensible a nosotros, que a él o a ella le importa nuestra experiencia y los sentimientos que surgen de ella”. Reflejar las emociones, en otras palabras, demuestra empatía.

El acto de reflejar no requiere que el oyente esté de acuerdo con el hablante. Sin embargo, sí transmite respeto y un deseo de entender el mensaje y la intención. Por ejemplo, cuando reportaba para la BBC hablé con productores de leche en la frontera de Gales e Inglaterra. Ellos no creían en el cambio climático y yo era consciente de que mi perspectiva era opuesta a la de ellos. Pero logré usar esta conciencia para impulsar mi curiosidad y así llegar a entender sus creencias. Demostré respeto al hacer a un lado mis juicios y presentar una postura abierta. Intenté transmitir la compasión que, de acuerdo con el ensayo “Active Listening” (“Escucha Activa”), de los psicólogos Carl Rogers y Richard Farson, es esencial para una comunicación efectiva. Esta actitud expresa que “yo respeto tus pensamientos e incluso si no estoy de acuerdo con ellos, sé que son válidos para ti”.

A continuación, presento seis consejos específicos para reflejar escucha:

Escucha para buscar pistas | Escucha profundamente lo que el hablante dice. Identifica lo más importante usando las pistas dadas por el hablante: metáforas y superlativos, palabras cargadas de energía y emociones.

Detecta el núcleo | Cuando el hablante haya terminado, date un momento para detectar el núcleo del mensaje. Examina lo que sentiste mientras hablaban y lo que, desde tu perspectiva, podría ser el significado detrás de las palabras.

Cristaliza el núcleo | Cristaliza lo que, a tu parecer, es lo esencial del mensaje compartido por el hablante. Incluye emociones que pudieron haber sido expresadas por lenguaje no verbal.

Refleja | Ofrece con humildad un resumen de los significados y las emociones.

Verifica | Revisa con el hablante para asegurarte de que sí entendiste. Si la respuesta es no o duda al dar el sí, pregunta qué estuvo mal o en qué fallaste.

Repite | Sigue reflejando hasta que no haya duda de haber comprendido el mensaje. Después puedes hacer preguntas adicionales para profundizar el entendimiento de la historia. Pregunta: “¿Hay algo más?”, en vez de “¿Qué más?”

Unir las brechas

La escucha profunda puede ser especialmente efectiva cuando hablante y oyente sostienen posturas opuestas sobre un tema. Es una herramienta poderosa para quienes trabajan en resolución de conflictos y para unir brechas ideológicas y sociales.

Ser escuchado reduce significativamente la ansiedad social e invita a los hablantes a realizar una introspección más profunda y aumentar su autoconciencia. Esto puede llevar a actitudes menos extremas, de acuerdo con investigaciones de Guy Itzchakov, Avraham Kluger y Dotan Castro, académicos especialistas en comportamiento organizacional. En un experimento, leyeron un artículo sobre un tema polémico a un grupo de universitarios. La mitad fue emparejada con oyentes que utilizaron la escucha profunda, mientras la otra mitad trabajó con oyentes sin experiencia. Los investigadores encontraron que la escucha activa hizo menos extremas las actitudes de los estudiantes, los hizo más capaces para entender ambos lados del argumento y más conscientes de sus propias contradicciones, sin importar si el tema era el conflicto palestino-israelí, gravar comida chatarra o la eutanasia.

Al final de un entrenamiento virtual de escucha activa que impartí a más de 150 personas en el Líbano en 2021, cada participante tenía la oportunidad de practicar este enfoque con alguien de postura opuesta en un tema polémico. Una participante, Loulou, compartió cómo el proceso de reflejar la ayudó a reducir la brecha ideológica entre ella y su interlocutor. “Me di cuenta de que al parafrasear lo que la otra persona decía, me percataba de que lo dicho por el otro no estaba completamente equivocado ni era tan chocante”, comentó. “Esta experiencia sin duda me hará menos obstinada en futuros debates”.

Para escuchar profundamente de una brecha a otra, necesitamos navegar la interacción entre nuestra capacidad analítica y nuestras emociones. En *Strangers in Their Own Land* (Extraños en su propia tierra), la socióloga Arlie R. Hochschild explica que “las barreras de empatía” son “un obstáculo para entender profundamente a otra persona, y nos puede hacer sentir indiferentes o incluso hostiles contra aquellos quienes tienen diferentes creencias o una infancia

basada en circunstancias diferentes”. Para cruzar esta brecha, cada persona necesita entender cómo otros experimentan el mundo. Por ejemplo, en su intento por entender a los seguidores del Tea Party (Partido del Té) en Luisiana, Hochschild describe una relación creada con una mujer blanca y soltera, Sharon, quien le permitió seguirla a su trabajo de vendedora de seguros médicos.

Hochschild se ganó la confianza de Sharon por la manera en que la escuchaba contar sus historias y experiencias. “Se me ocurrió que el tipo de conexión ofrecida por Sharon era más valioso de lo que había pensado en un inicio. Se construyó el andamio de un puente de empatía”, explica. “En ambos lados imaginamos erróneamente que la empatía con el otro lado implica acabar con el análisis lúcido y sucede al revés: ya alcanzado el lado opuesto del puente es que el análisis más importante puede comenzar”.

Existen, por supuesto, retos significativos asociados con escuchar profundamente a personas con perspectivas y creencias contrarias a las propias. Por ejemplo, la incomodidad sentida tras escuchar información que entra en conflicto con lo que sabemos o creemos. Permanecer con esta incomodidad y establecer empatía con el hablante implica, lo que algunos consideran un riesgo, potencialmente cambiar quienes somos y nuestras creencias. “Colocarse en una situación de riesgo por entender al otro requiere de una inmensa convicción y valentía”, dicen Rogers y Farson.

Obstáculos para unir las brechas

Líderes del sector social comprometidos con el cambio social y de sistemas deben practicar la escucha profunda con aquellos que históricamente han sido excluidos del poder. Este imperativo es aún más cierto en la filantropía estadounidense, en donde el 92% de los presidentes de fundaciones, el 83% del personal de tiempo completo y el 68% de oficiales de programa son blancos. Dada esta escala de exclusión y los retos de las personas de color para asegurar financiamiento, la escucha profunda es esencial para servir de manera efectiva a los beneficiarios y entender sus necesidades.

Sin embargo, existen retos de escucha entre las jerarquías del poder. Cuando el oyente está en una posición de mayor poder (por ejemplo, un emprendedor social o filántropo que financia o sirve a un representante de una comunidad), el oyente puede intentar no escuchar verdades incómodas. Asimismo, pueden hacer preguntas cerradas o tendenciosas, o pueden dejarse poco tiempo para responder y así evitar exponerse o revelar que no pueden satisfacer las necesidades de la gente. En “Listening to Those Who Matter Most, the Beneficiaries” (“Escuchar a los que más importan: los beneficiarios”), escrito por los expertos en filantropía efectiva Fay Twersky, Phil Buchanan y Valerie Threlfall, se sugiere que los financiadores “temen lo que los beneficiarios podrían decir, que sin el beneficio de la experiencia, pudieran estar desinformados o equivocados. Tal vez los financiadores temen que nos enteremos de algo que ponga en duda nuestro enfoque”.

En contraste, los beneficiarios, o aquellos en una posición de menor poder o dinero, pueden ser escépticos sobre la intención y atención del oyente. Podrían no creer que el oyente de verdad quiere escuchar su perspectiva auténtica, por lo que podrían no

expresarse libremente. O podrían sentirse obligados a compartir solo retroalimentación positiva para mantener o asegurar el financiamiento o los servicios.

¿Cómo pueden atenderse estos retos en la práctica? Monica Nirmala, actualmente asesora del gobierno indonesio para combatir a la COVID-19, pasó años practicando escucha activa como directora ejecutiva de la oficina indonesia de Health In Harmony. “En Indonesia, las jerarquías son muy fuertes”, explica. “Cuando la gente habla con funcionarios del gobierno, tienden a decir las cosas buenas, las agradables, y no comunican los problemas reales”. Nirmala superó esta brecha de poder practicando una “escucha intencionada”, comenta. “Mostrarles que saben mejor que yo y que su experiencia de vida es valiosa, los ayuda a ser francos sobre los problemas reales”.

Aunque ser más conscientes de nuestros prejuicios y sesgos nos ayuda a administrar mejor cómo escuchamos y respondemos, es más sencillo establecer confianza si hablante y oyente comparten antecedentes, cultura o lenguaje. Meg Bostrom, cofundadora de Topos, empresa de comunicación basada en la investigación, dice que, para programas de equidad racial, su equipo busca que la identidad racial de oyente y hablante coincidan. Para otros proyectos, Topos envía a un par de oyentes para realizar la investigación, uno con experiencia interna y el otro con una visión externa. Por ejemplo, para conocer por qué las comunidades indígenas están talando bosques, Health in Harmony envía a un par de oyentes: una persona local que habla el mismo idioma que la comunidad indígena en cuestión y una persona de otra cultura. Las dos perspectivas ayudan a construir en conjunto el entendimiento: la persona con experiencia interna conoce los modismos locales y posee el conocimiento cultural que ayuda a crear confianza, mientras que la persona con visión externa puede impulsar a los hablantes a explicar cuestiones sin mencionar.

Las preocupaciones éticas existen en todas las instancias de escucha profunda, pero especialmente donde hay una brecha de poder significativa entre hablante y oyente, en particular cuando el oyente ha comenzado la conversación. En consecuencia, el oyente debe estar al tanto de su responsabilidad de haber creado un ambiente de confianza en el que el hablante es vulnerable, dice el psicólogo Alex Gillespie. El oyente puede lograr su meta si se asegura de que el hablante tiene un grado de control sobre la conversación y que el oyente refleja genuinamente la perspectiva del hablante. Esta clase de protección puede lograrse si se visita a las personas en múltiples ocasiones y se les da tiempo para reflexionar sobre los temas y lo que han compartido antes de aprobarlo.

Destapar historias profundas

El poder de la escucha profunda yace también en su habilidad para acceder a lo que existe más allá de lo conveniente, esos pedazos superficiales de información dados con frecuencia como respuestas automáticas a cuestionamientos genéricos. La escucha profunda puede revelar las historias enterradas (por ejemplo, sobre la historia y el conocimiento institucionales) que son necesarias para entender sistemas complejos, pues estas narrativas son las que crean y organizan las identidades.

Entender las historias profundas de una comunidad subrepresentada es un paso importante para abordar múltiples retos sistémicos. Por ejemplo, para encontrar soluciones al incremento de emisiones de gases invernadero, necesitamos entender el razonamiento de quienes son escépticos o no creen en el cambio climático. Cuando escuché a los productores de leche fui capaz de reportar una historia sobre los “hombres sin rostro en corredores oscuros” que buscan un chivo expiatorio y se aprovechan de quienes los productores percibían como sospechosos comunes. Algunos de estos productores de leche compartían su enojo y frustración por su falta de capacidad para actuar y la desconfianza en las autoridades científicas. Entendían el cambio climático como la excusa más reciente para culparlos, pues antes ya habían sido culpados por crear un abanico de males sociales, desde provocar cáncer hasta la propagación de la tuberculosis bovina.

El tiempo es un factor crítico en la escucha profunda. Cuando escuchamos a alguien, es común tener una pregunta por responder o un área específica sobre la cual queremos reunir más información. Aunque tener conversaciones con diferentes personas de una comunidad a lo largo del tiempo podría suscitar narrativas más ricas y auténticas, este trabajo intenso no siempre es práctico. Sin importar el tiempo del que dispongas, sé transparente con las personas, comparte con ellas la cuestión más amplia que buscas responder y, después, bríndales la oportunidad de dar forma a sus respuestas.

Practicar el enfoque

Para que la escucha profunda pueda crear un cambio sistémico, las personas necesitan aprender cómo practicar este enfoque, individual y colectivamente. De acuerdo con Kluger, “lo esencial en el proceso de entrenar a la gente en cómo escuchar profundamente es darles la experiencia de ser escuchados profundamente. Al reflexionar e integrar la experiencia vivida de sentirse escuchado, permite al oyente realmente entender el poder de la escucha profunda para, posteriormente, practicarla.

La capacitación en escucha profunda puede llevarse a cabo en varios contextos, uno de ellos el de un negocio u organización sin fines de lucro capacitando a sus equipos para entender mejor a sus clientes. Proximity Design (Diseño de Proximidad) es un negocio social ubicado en Myanmar que diseña productos para ayudar a campesinos rurales a elevar sus ingresos y los capacita en técnicas que van desde selección de semillas hasta bombas de agua accionadas con energía solar. Para entender las necesidades de los campesinos, el equipo de ventas asiste a una capacitación de tres semanas que incluye prácticas de escucha y juegos de rol. El programa enfatiza las habilidades de escucha profunda de reflejar, pausar antes de responder y aprender a estar cómodos con personas que comparten sus sentimientos. “Hemos replanteado nuestra relación con los pequeños agricultores al tratarlos como clientes emprendedores, inteligentes, que quieren oportunidades, dignidad, y que necesitan atención y prioridad”, dice la fundadora Debbie Aung Din. “Es crítico que las personas se sientan escuchadas”.

Tan solo un poco de capacitación en escucha profunda puede crear una diferencia. Entrené a 200 personas de diversas comunidades por unas pocas horas en el BBC Crossing Divides Festival (Festival Cruce de Brechas de la BBC) en Manchester, Reino Unido, a inicios del año 2020. Después de la capacitación, 73% de los participantes se sintieron más confiados de hablar con personas cuyas opiniones diferían de las suyas, y el 76% sentían más empatía hacia ellas. Dado que los oyentes practicantes promueven que la capacitación sea a lo largo del tiempo para permitir la reflexión y práctica entre sesiones, alargué la duración del curso virtual a tres semanas cuando este año capacité en escucha profunda a los residentes del Líbano. Los facilitadores que observaron y ayudaron con las conversaciones en las salas de grupos reducidos notaron un progreso significativo. En la primera sesión, los participantes “comentaban”, “interrumpían” e “incumplían” con las técnicas, pero para la última sesión se notaban ávidos por reflejar significados al hablante para discernir si habían entendido correctamente. Los participantes también estaban más abiertos a escuchar puntos de vista diferentes. Antes de la capacitación, el 21% estaba muy de acuerdo en que podía escuchar a alguien con una opinión diferente sin interrumpir. Después de tres sesiones, la cifra subió a 58%.

¿Cuánto tarda en volverse efectiva una capacitación de escucha profunda? “¿Podríamos capacitar a alguien en diez minutos? Sí. ¿Se obtendrían mejores resultados en diez años? Sin duda”, dice Catherine Conner, mediadora de conflictos. “Cuando capacitamos a la gente, lo vemos más como una introducción con una breve práctica inicial”.

La escucha profunda representa una forma de ser, una que podemos hacer realidad a diario con otras personas, con base en el reconocimiento fundamental de su dignidad y humanidad. Es un enfoque que líderes de impacto social pueden utilizar para conseguir sus ambiciones de lograr un cambio en los sistemas, y que periodistas pueden usar para mejorar el entendimiento tradicional de comunidades subrepresentadas. Practicar la escucha profunda es especialmente valioso en un contexto donde los ciudadanos temen divisiones políticas más grandes y donde las posturas extremas se han vuelto dominantes. El enfoque de escucha profunda puede fomentar conversaciones más honestas y auténticas que nos permitan entendernos mejor, un primer paso necesario para crear una sociedad más cohesiva y resiliente. ■

PUNTO DE VISTA

PERSPECTIVAS DESDE EL FRENTE

Previendo la próxima pandemia

Tanto los gobiernos como la academia, la sociedad civil, los filántropos y el sector privado deben llevar, a cabo de manera conjunta, cinco acciones prioritarias para detener la propagación global de las enfermedades.

MARK SMOLINSKI

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

El descubrimiento de un nuevo coronavirus en Wuhan, China, no debería sorprender a nadie.

Los coronavirus son amenazas microbianas muy conocidas, y el SARS-CoV-2, la causa de la actual pandemia de COVID-19, no será el último coronavirus en amenazar al planeta. El mundo seguirá luchando contra el COVID-19 durante un tiempo, pero debe hacerlo con el conocimiento de que hay otros virus que aún no se han nombrado y que surgirán en el futuro desde puntos vulnerables de la tierra.

Poner fin a las pandemias es un objetivo alcanzable; sin embargo, hacer realidad esta visión requiere que todos los países sean capaces de detectar las primeras señales de un posible brote con la suficiente rapidez como para tomar medidas locales y evitar la propagación global. Cada amenaza microbiana es diferente, pero en todos los casos, la detección temprana es fundamental para una respuesta oportuna.

Durante la última década, una serie de esfuerzos de detección temprana en todo el mundo nos ha mostrado el camino a seguir. Las iniciativas más exitosas se basan en la innovación social tanto del ingenio local como de la colaboración transversal entre distintos sectores. Asegurar un futuro libre de pandemias requiere, en específico, que los gobiernos, la academia, la sociedad civil, los filántropos y el sector privado tomen cinco acciones prioritarias. Cuando éstas se adopten por completo, transformarán la manera de prepararse para una futura pandemia.

1. Involucrar directamente a la gente: los países que involucran a su población para que notifiquen directamente los síntomas de la enfermedad detectan los peligros de forma más anticipada y responden más rápidamente a las crisis sanitarias.

La primera evidencia del surgimiento de una enfermedad suele ocurrir entre personas de una localidad determinada que presentan síntomas similares. Por lo general, la detección de un posible brote requiere que varias personas acudan a un organismo de atención médica, pero, aun así, el brote puede pasar desapercibido si los casos individuales no están conectados entre sí. Sin embargo, cuando la comunidad reporta los casos de manera directa, los funcionarios pueden detectar patrones de enfermedad incluso antes de que los afectados busquen atención médica.

El desarrollo de la vigilancia participativa (es decir, de nuevos sistemas que permiten al público informar directamente sobre sus síntomas) ha tenido excelentes resultados y ha proporcionado, de manera oportuna, una especie de fotografía del comportamiento de posibles grupos de enfermedades. Algunos sistemas permiten que sea únicamente el usuario quien informe, pero algunos permiten que tanto los trabajadores del sector salud de la comunidad como los cuidadores y los miembros de la familia informen en nombre de otros, incluyendo los niños y los ancianos.

En 2011, Ending Pandemics (Eliminando las Pandemias), un organización sin fines de lucro que dirijo, unió esfuerzos con HealthMap (Mapa de la Salud) de la Universidad de Harvard para lanzar Flu Near You (La influenza a tu alrededor), un sistema gratuito y voluntario mediante el cual el público informa sobre sus propios síntomas de influenza en los Estados Unidos. A partir de los síntomas reportados, se realiza un mapeo en tiempo real en un sitio web de acceso público, el cual incluye información sobre vacunas contra la influenza y otros recursos para la salud. Flu Near You es la única referencia basada en la población y fuera de los organismos de atención médica que los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de Estados Unidos (CDC, por sus siglas en inglés) tienen para monitorear enfermedades parecidas a la influenza. En 2020, Flu Near You se expandió para convertirse en Outbreaks Near Me (Brotos a mi alrededor) con el fin de monitorear también el COVID-19, así como otras infecciones que surgieran entre el público en general. Este tipo de vigilancia participativa se implementó con éxito en Brasil para lograr la colaboración de usuarios a corto plazo en reuniones masivas, primero en la Copa Mundial de Fútbol en 2014 y después en los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de 2016.



MARK SMOLINSKI es médico epidemiólogo y presidente de Ending Pandemics (Acabando con las Pandemias), una organización estadounidense sin fines de lucro que trabaja para detectar, verificar, y contener de manera más rápida los

brotos en todo el mundo. Su trabajo se centra en apoyar innovaciones en el monitoreo de las enfermedades, capacitando a la siguiente generación de epidemiólogos y apoyando las redes regionales de monitoreo de enfermedades.

Ahora bien, la vigilancia participativa puede tomar muchas formas. En 2016, Camboya puso a disposición del público una línea directa nacional gratuita para informar a las autoridades nacionales sobre cualquier amenaza para la salud. El sistema atiende un promedio de 600 llamadas al día y, por lo general, entre 20 y 30 de las llamadas que se reciben al mes requieren una acción inmediata por parte de las autoridades de salud. Cuando surgió el COVID-19, la línea directa de Camboya comenzó a recibir hasta 18,000 llamadas al día, pudo identificar aproximadamente el 90% de los primeros casos de COVID-19 en el país y brindó información crucial para responder de manera rápida ante la enfermedad. Durante la pandemia, otros países también desarrollaron sistemas de autoinforme específicamente para el COVID-19, los cuales validaron aún más la eficacia de la vigilancia participativa.

2. Desplegar la estrategia de Una sola salud: *las comunidades que defienden la interdependencia entre los seres humanos, los animales y el medio ambiente tienen más éxito en la predicción y prevención de brotes.*

La interacción de los seres humanos con los animales y diversos ecosistemas continúa desencadenando la aparición y propagación de enfermedades, tal como lo han demostrado en las últimas décadas el ébola, el hantavirus, el VIH, el SARS y el zika. Tres de cada cuatro infecciones nuevas surgen primero en animales antes de propagarse a los seres humanos. El cambio climático, el uso de la tierra y la distribución de roedores, mosquitos y otros vectores de transmisión contribuyen a aumentar el riesgo de enfermedades. La estrategia de Una sola Salud explica estas interacciones y puede permitir la predicción, prevención y detección temprana de nuevas infecciones.

Los sistemas de vigilancia participativa que han adoptado el enfoque de Una sola salud están demostrando el papel fundamental que juegan las comunidades en la detección temprana de enfermedades. En Tailandia, los voluntarios de salud de las aldeas informan sobre cualquier sospecha de enfermedad en aves y ganado mediante el envío de fotografías y el

llenado de formularios simples en sus teléfonos móviles. El Participatory One Health Disease system (sistema Participativo de Detección de Enfermedades de Una sola salud, PODD por sus siglas en inglés) de ese país descubrió un caso inicial de fiebre aftosa en una vaca, que llevó a la vacunación inmediata de todo el ganado de la aldea, evitando así una mayor propagación y logrando un ahorro de aproximadamente 4 millones de dólares al prevenir una prohibición de la exportación de su leche. Hoy, el PODD se ha adaptado para recibir también informes sobre seguridad alimentaria, agua contaminada, COVID-19 y venta de medicamentos falsos. En 2021, el PODD ganó el premio mayor en The Trinity Challenge (El Reto Trinity), una iniciativa de una coalición de empresas, fundaciones y universidades para apoyar ideas para el uso de datos y análisis con el fin de abordar emergencias de salud global.

3. Expandir los servicios de inteligencia epidemiológica: *la detección temprana y la investigación en el lugar de origen son claves para detener la propagación de la enfermedad.*

Hoy en día, es común que los brotes en todo el mundo se detecten por primera vez mediante sistemas de minería de datos automatizados o controlados por humanos que escanean los recursos digitales en busca de señales de alerta tempranas que puedan sugerir un brote. El sistema más nuevo de este tipo es la iniciativa de Epidemic Intelligence from Open Sources (Inteligencia Epidemiológica de Fuente Abierta, EIOS por sus siglas en inglés) de la OMS. Dicho sistema escanea continuamente más de 20,000 recursos digitales disponibles públicamente bajo la estrategia de Una sola salud. Entre otros sistemas de este tipo se encuentran la Global Public Health Intelligence Network (Red de Inteligencia Global de Salud Pública, GPHIN por sus siglas en inglés), GeoSentinel y HealthMap.

A medida que aumentan los sistemas de alerta temprana, se vuelve crucial poder verificar las alertas iniciales para evitar demoras en la activación de una respuesta. La existencia de un servicio de inteligencia cerca de la ubicación geográfica de un presunto brote puede mejorar de manera drástica la eficiencia de la alerta

temprana al permitir la verificación rápida de un evento grave. En 2014, Ending Pandemics creó el sistema EpiCore para verificar las señales de posibles brotes identificados por primera vez a través de los sistemas de alerta temprana, ya sea automatizados o curados por humanos. Esta comunidad colaborativa de más de 3100 epidemiólogos en 158 países proporciona información de contexto a las preguntas que otras organizaciones envían a través de la plataforma, y puede verificar una posible amenaza en un lapso de 24 horas. En el caso del COVID-19, los miembros de la red proporcionaron información dentro de las seis primeras horas posteriores a la solicitud, y reportaron que el mercado de mariscos señalado como el epicentro en Wuhan había vendido también especies vivas de animales silvestres. Diez días después de la alerta de Wuhan, los miembros de EpiCore informaron el primer caso de COVID-19 en la población cercana de Jingmen.

Si bien la capacidad humana puede ayudar a verificar las alertas tempranas, la confirmación mediante resultados de laboratorio sigue siendo el estándar de oro para identificar el patógeno que causa la enfermedad. Sin embargo, en muchos de los puntos críticos de brote de infecciones en el mundo, la capacidad de los laboratorios para identificar un patógeno nuevo es limitada o puede estar disponible solo a través de un laboratorio regional que atiende a varios países. No obstante, la capacidad humana de verificar una posible amenaza puede generar una respuesta rápida incluso ante la ausencia de un diagnóstico definitivo de laboratorio.

4. Colaborar con los países vecinos: *la confianza y la transparencia aumentan cuando los países vecinos se esfuerzan por estar mejor preparados a nivel regional para una pandemia.*

Los países que comparten fronteras, recursos y flujo de personas y bienes pueden capitalizar sus intereses mutuos para frenar rápidamente la propagación de brotes. Tanto las redes regionales informales como las iniciativas de colaboración más establecidas, las oficinas regionales de la OMS, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y la Organización Mundial de Sanidad Animal

PUNTO DE VISTA

pueden ofrecer mecanismos para que los países vecinos desarrollen estrategias y enfoques que traspasen las fronteras nacionales y logren una mayor resiliencia regional.

En 2009, se creó Connecting Organizations for Regional Disease Surveillance (Conectando a las Organizaciones para la Vigilancia Regional de Enfermedades, CORDS por sus siglas en inglés). Ello fue posible gracias a la colaboración de donantes como el Skoll Global Threats Fund (Fondo Skoll para las Amenazas Globales), la Nuclear Threat Initiative (Iniciativa para la Amenaza Nuclear), la Fundación Rockefeller, la Fundación Bill y Melinda Gates y la Fundación Mérieux. Hoy en día, CORDS opera como uno de los programas de Ending Pandemics y sirve como red de redes para compartir mejores prácticas, escalar innovaciones en vigilancia, promover a Una sola salud y fomentar nuevas redes regionales. Las redes de miembros fundadores de CORDS incluyen 28 países del Sudeste Asiático, Oriente Medio, Sudeste de Europa y el Sur y Este de África, y a través de CORDS las diversas redes se unen para realizar investigaciones operativas conjuntas y actualizarse mutuamente en los temas apremiantes para sus regiones. La amistad y la confianza que se generan a través de dichas colaboraciones son fundamentales para el logro de la transparencia que se requiere para detener cualquier nueva amenaza que atente contra la salud.

5. Medir el progreso: llevar métricas de tiempo ayuda a rastrear el progreso e identificar brechas en la detección y respuesta a brotes.

Si bien los esfuerzos internacionales a gran escala brindan información de utilidad para medir periódicamente las capacidades entre países individuales, se necesita un conjunto más reducido de métricas claras y estandarizadas para ayudar a los países a monitorear continuamente su desempeño. En 2014, Ending Pandemics desarrolló un conjunto de métricas de tiempo que se pilotearon en 27 países y se perfeccionaron a través de dos reuniones internacionales para evaluar su viabilidad y establecer bases mínimas para las mediciones. Las métricas de tiempo, que incluyen el tiempo de detección, el tiempo de verificación y el tiempo de respuesta, se

utilizan para comparar y evaluar el desempeño en la preparación para una pandemia. Además del uso por parte de los países, las métricas de tiempo ahora se incluyen en varios programas de la OMS y los CDC.

Mantener los brotes delimitados

La detección temprana es sin duda la forma más asequible y rentable de evitar que una amenaza en cualquier parte del mundo se convierta en una amenaza global. En mi

experiencia, ninguna comunidad es demasiado difícil de alcanzar, ningún país es demasiado pobre para innovar y la curiosidad supera al miedo en todo el mundo. Aplicando las cinco acciones prioritarias descritas, los gobiernos y sus socios podrán monitorear continuamente su capacidad para predecir, prevenir, detectar y responder ante los brotes mientras éstos son aún eventos pequeños y delimitados, y asegurar así un futuro libre de pandemias para el planetaroch. ■

La promesa de los fondos basados en resultados

Las iniciativas para mejorar la educación global a menudo carecen del impacto deseado. Los fondos basados en resultados pueden reorientar a quienes financian y desarrollan políticas para que adopten estrategias más eficaces.

JARED LEE

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

La mayoría de los niños en los países de ingresos bajos y medios (el 53 por ciento) es incapaz de leer y comprender una historia sencilla tras haber completado la educación primaria. Tal pobreza global de aprendizaje amenaza con impedir el logro de la totalidad de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (las 17 prioridades para la prosperidad global que los miembros de la ONU se comprometieron a alcanzar para 2030). Para poder avanzar en ellas, los gobiernos y los donantes deberán no solo asegurar más fondos para mejorar el aprendizaje, sino también garantizar que cada dólar comprometido se utilice lo más eficazmente posible.

La comunidad educativa global está llegando a un consenso sobre la importancia de generar y hacer uso de cada vez más evidencias

con el fin de orientar mejor las decisiones sobre financiamiento y desarrollo de políticas públicas. Hay una gran variedad de agencias que está dedicando recursos significativos al crecimiento de sus iniciativas de generación de evidencias y conocimiento. Ejemplos de ellas son el Knowledge and Innovation Exchange (Intercambio de Conocimiento e Innovación, KIX por sus siglas en inglés) de la GPE o el Global Education Evidence Advisory Panel (Panel Asesor de Evidencia de la Educación Global, GEEAP por sus siglas en inglés), convocado por el Banco Mundial y la Foreign, Commonwealth & Development Office (Ministerio de Relaciones Exteriores, de la Mancomunidad de Naciones y del Desarrollo, FCDO por sus siglas en inglés).

El movimiento en busca de evidencias cobró vigor a raíz de que el Premio Nobel de Ciencias Económicas de 2019 se le otorgara a Esther Duflo, Abhijit Banerjee y Michael Kremer por

JARED LEE es cofundador y director de programas del Education Outcomes Fund (Fondo para Resultados de la Educación).

su trabajo de adaptación del método de ensayos controlados aleatorios (ECA) al campo del desarrollo global. El comité del premio señaló que el uso de ECA había “mejorado considerablemente nuestra capacidad para luchar contra la pobreza global” y había “transformado la economía del desarrollo”.

A pesar de que quienes dan financiamiento y desarrollan políticas públicas generalmente aceptan la importancia de la programación basada en evidencia, normalmente subestiman la verdadera dimensión de la misma. Nos dimos a la tarea de revisar los datos de evaluación de 71 programas reunidos por el GEEAP en su búsqueda exhaustiva de evidencia disponible al público en todo el mundo, para saber cómo se comparaban entre sí en términos de rentabilidad (es decir, de su impacto en el aprendizaje por cada dólar gastado).

Las conclusiones fueron sorprendentes. Alrededor de la mitad de esos estudios encontraron que los programas evaluados tenían un impacto nulo o negativo en el aprendizaje y, por lo tanto, no eran estrictamente rentables. De aquellos que tenían un impacto positivo, el quintil superior tuvo un impacto promedio por niño, por dólar gastado, aproximadamente 100 veces mayor que el impacto del quintil inferior y 9 veces mayor que la mediana de los estudios disponibles.

De estos datos se derivan varias conclusiones importantes. Primero, que las intervenciones que parecen cuidadosamente diseñadas pueden tener resultados contrarios a los esperados, por lo que debemos basarnos en la evidencia de lo que realmente funciona y no de lo que pensamos que funcionará.

En segundo lugar, el valor de diseñar las intervenciones correctas no es algo trivial o marginal: el impacto que tendrán en la vida de los beneficiarios se multiplicará por un orden de magnitud. El que el gobierno y los donantes logren o no identificar y apoyar los programas más rentables en el contexto local, superará cualquier mejora en la eficiencia de otras áreas que a menudo reciben mucha más atención, como la reducción en los costos de manejo de programas o adquisiciones, los

cuales, la mayoría de las veces resultan en ahorros insignificantes.

En tercer lugar, tenemos una enorme oportunidad de mejorar el impacto de nuestras inversiones en los sistemas educativos. Será absolutamente crucial hacerlo si queremos tener la más mínima posibilidad de abordar la crisis mundial del aprendizaje.

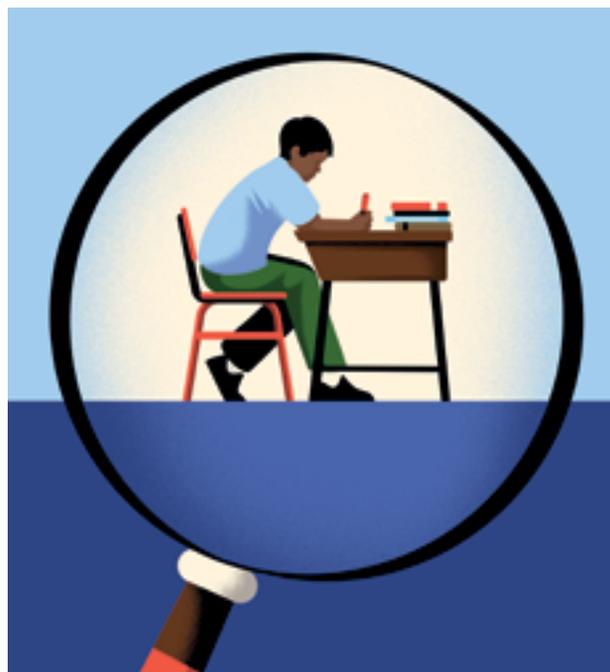
Una forma de aprovechar esta oportunidad es empleando fondos basados en resultados. Este esquema consiste en contratar a implementadores para que alcancen metas previamente especificadas a favor de los beneficiarios; el pago se basa directamente en el logro de dichos objetivos (en lugar de en actividades que pueden o no tener el impacto deseado). Lo más importante es que dichos fondos dirigen la atención a la evidencia de efectividad, ya que el pago depende de lo que funciona. Al generar sistemáticamente evidencia sobre lo que funciona en un contexto específico y recompensar con base en su impacto, los fondos de resultados podrán ayudar a los financiadores y a los desarrolladores de políticas a cruzar el campo minado de la efectividad de los programas y dirigir el financiamiento hacia enfoques con mejores resultados.

El contexto local importa

Ante estos datos, el lector podría ver las cifras crudas sobre el impacto y preguntarse por un momento: “¿Por qué no simplemente invertir todos los dólares destinados al desarrollo en intervenciones para el quintil superior, con base en esa evidencia global?” Desafortunada y predeciblemente, fortalecer los sistemas educativos no es así de sencillo por, al menos, dos razones:

En primer lugar, las intervenciones en el quintil superior suelen ser de muy bajo costo y abordar problemas específicos, en vez de dar lugar a una mejora sistémica. Por ejemplo, en uno de los programas se proporcionó información a las comunidades de Madagascar sobre el alza de ingresos que les traería la educación. Ello ocasionó un aumento significativo en la motivación y el rendimiento de los estudiantes y se llevó a cabo a un costo muy bajo. Pero una vez logrado algo así, no se puede hacer más de lo mismo dentro de las mismas comunidades y esperar que los beneficios crezcan al mismo ritmo. Tampoco se puede hacer lo mismo en un lugar donde las comunidades ya están conscientes de los beneficios de la educación y esperar tener los mismos resultados.

Este punto nos lleva a la segunda razón: es difícil generalizar la evidencia sobre la efectividad de las intervenciones a todos los contextos. Si bien existe un conjunto relativamente homogéneo de condiciones necesarias para que los niños aprendan, las barreras para el aprendizaje que deben abordarse, por lo general, varían de un sitio a otro. Este problema (que los expertos llaman falta de validez externa) puede ser ocasionado por las diferentes idiosincrasias a nivel nacional y local, incluyendo el enfoque de



PUNTO DE VISTA

las inversiones históricas; las crisis que han moldeado a la nación, tales como la guerra civil o las epidemias; las normas culturales, y muchos otros factores. La importancia del contexto también es claramente notoria en los datos de la evidencia que revisamos; la rentabilidad de una intervención en particular varía mucho de un país a otro.

Los defensores del financiamiento mediante el pago por éxito (en el que el financiamiento se realiza en función de los resultados verificados de forma independiente) suelen presentar los siguientes argumentos a favor de la estrategia: mayor rendición de cuentas y enfoque en el impacto deseado para los beneficiarios; mayor flexibilidad para adaptar la programación a partir de lo que funciona y lo que no en el contexto local; mayor transparencia en el desempeño, y, en última instancia, mayor impacto y valor por el dinero de los donantes. Los fondos de resultados parten de este concepto a través de la contratación de múltiples socios implementadores bajo un esquema de financiamiento común, lo cual reduce los costos de transacción y permite que se prueben múltiples intervenciones de manera simultánea.

Sin embargo, la creación y el uso de evidencias provenientes de un contexto específico son unas razones que, si bien justifican la existencia de los fondos basados en resultados, a menudo son pasadas por alto. Los fondos de evidencia bien diseñados tienen una utilidad mucho mayor que la de simplemente determinar el pago.

Yo fui co-fundador del Education Outcomes Fund (Fondo de Resultados para la Educación, EOF por sus siglas en inglés), junto con el ex ministro del gabinete de Túnez, Amel Karboul; el pionero de la inversión de impacto, Sir Ronald Cohen, y el ex primer ministro del Reino Unido, Gordon Brown. La iniciativa se creó en asociación con varios gobiernos de todo el mundo con el propósito de ampliar los fondos de resultados para la educación y el desarrollo de habilidades. En todo el modelo EOF, se observa una fuerte presencia de la generación y uso de evidencias provenientes de un contexto específico, desde

el diseño de los programas y la selección de las intervenciones y los socios implementadores, hasta la adaptación basada en datos y la corrección de la forma de proceder durante la implementación, para finalmente determinar qué replicar y escalar cuando finaliza el programa.

En los primeros programas del EOF que se implementarán en Ghana y Sierra Leona, un evaluador independiente realizará un ECA anual. Los implementadores utilizarán esta evidencia, así como sus propios sistemas de datos para gestionar el desempeño, para adaptar y mejorar el impacto de sus intervenciones, enfocándose continuamente en lo que funciona y lo que no funciona, y así mejorar el aprendizaje y la vida de los beneficiarios. La rendición de cuentas basada en resultados (en lugar de en las actividades) hace que la toma de decisiones sea más relevante y eficaz, brindando la flexibilidad y los incentivos necesarios para adaptar las intervenciones al contexto local y evitar una programación impositiva y rígida que redunde en esfuerzos infructuosos.

El EOF realizará el pago en proporción al impacto en el aprendizaje, según lo determine el ECA, hasta una cantidad tope previamente acordada. Por lo general (pero no necesariamente), los inversores realizan un financiamiento previo de la intervención mediante una estructura conocida como bono de impacto y solo se les reembolsa en función de evidencia rigurosa de los resultados obtenidos. Esta política alinea los incentivos de los implementadores directamente con el beneficiario y transfiere el riesgo financiero del éxito al sector privado, el cual tendrá que absorber el costo en caso de no haber resultados.

Mediante esta estrategia, los fondos de resultados ponen a disposición del público evidencia significativa, reciente y relativa a un contexto específico para que los desarrolladores de políticas conozcan cuáles intervenciones han tenido el mayor impacto, a qué costo y por qué. Esta forma de evaluar el programa (agenda de aprendizaje), además de ser más amplia, también asegura que tengamos una comprensión integral del impacto de cada

intervención, que abarque más allá de únicamente las métricas de pago.

Por ejemplo, en Sierra Leona el fondo de resultados contratará a diversas ONG para ayudar a las escuelas primarias del sector público a mejorar sus niveles de aprendizaje a través de una serie de intervenciones. El gobierno se ha comprometido a escalar a nivel nacional las intervenciones más exitosas de los 5 grupos (de aproximadamente 60 escuelas cada uno) que conforman el programa EOF. Las intervenciones se restringirán a aquellas que el gobierno tenga la capacidad de financiar y escalar, lo cual garantiza una ruta fuerte, viable y bien diseñada para que las iniciativas lleguen desde la evidencia hasta la política.

Más allá de los datos

No todo lo que importa puede medirse, y el uso de datos y evidencia debe entenderse en ese contexto, sin perder de vista los objetivos mayores de un programa y la complejidad de la vida y las necesidades de las personas a las que buscamos servir. Enfocarse de manera excesiva en los resultados medibles de las pruebas puede hacer que se descuiden otros aspectos críticos del desarrollo de un niño, como lo son sus habilidades sociales y emocionales y su bienestar. Las escuelas brindan un valor de mayor alcance a las familias, las comunidades y la sociedad en general.

Por naturaleza, los bonos de impacto y los fondos de resultados exigen que algunos resultados cobren prioridad sobre otros, y en un mundo de intercambios se justifica el centrar la atención en lo que más importa. Sin embargo, quienes diseñan dichos mecanismos deberán hacer lo posible por garantizar que las métricas de pago abarquen ampliamente lo más importante y, cuando eso no sea posible, por encontrar otras formas de evitar consecuencias no deseadas. A medida que el campo avance, seguiremos aprendiendo a garantizar que la evidencia se utilice para lograr el mayor impacto posible dentro de los límites del financiamiento disponible. Mientras tanto, seguiremos gestionando activamente los riesgos y las limitaciones que pueda presentar este enfoque. ■

WILLIAM FOSTER es socio director del Grupo Bridgespan, cuya base se encuentra en las oficinas de Boston.

DARREN ISOM es un socio cuya base se encuentra en las oficinas de Bridgespan en San Francisco.

Los autores agradecen al Consultor de Bridgespan King Adjei-Frimpong y a su Consultor Asociado Senior Celine Shanosky por su investigación, así como al Director Editorial Bill Breen por su apoyo.

Donemos a las organizaciones sin fines de lucro lideradas por personas de raza negra

Las donaciones a menudo excluyen a las organizaciones no lucrativas de cambio social, sobre todo a aquellas dirigidas por personas de color. El cierre de esta brecha podría transformar radicalmente la manera en la que se afrontan los problemas más apremiantes de la sociedad.

WILLIAM FOSTER Y DARREN ISOM TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

En mayo de 2021, la Universidad de Howard, una de las principales Instituciones históricas de educación superior para personas de raza negra en Estados Unidos (HBCU, por sus siglas en inglés), llevó a cabo una gran campaña de recaudación de fondos para la construcción de nuevas instalaciones y la obtención de donaciones para su Facultad de Bellas Artes. El anuncio apareció en los encabezados, no solo porque el complejo llevará el nombre del recién fallecido actor y exalumno Chadwick Boseman, sino porque detrás de dicho esfuerzo hay una historia de mucho mayor repercusión para el cambio social que la construcción de un edificio con un nombre famoso.

No es de extrañar que los filántropos realicen donaciones a diversas instituciones como universidades, hospitales y museos. La misma Universidad de Howard ha recibido más del doble de donativos que, por ejemplo, el Spelman College o la Universidad de Hampton, las dos HBCU que más donaciones han recibido. Sin embargo, existe un enorme abismo entre la fortuna de tan renombradas instituciones, dirigidas por personas de color, y la de sus contrapartes blancas. Los donativos de 712

millones de dólares que ha recibido Howard parecen un torpe error de dedo ante los 41 mil millones recibidos por la Universidad de

Harvard. Según nuestro análisis de los datos de la Asociación Nacional de Contadores de Universidades y Escuelas de Educación Superior y de la revista *U.S. News & World Report*, la fortuna acumulada por las 10 universidades que más donativos reciben en los Estados Unidos es casi 95 veces mayor que lo recibido por todas las 107 instituciones de educación superior para negros (HBCU) juntas.

Si se considera el vasto panorama de organizaciones sin fines de lucro dedicadas a confrontar algunos de los desafíos sociales que más aquejan a los Estados Unidos hoy en día, las disparidades son igual de sombrías o más. Las donaciones sustanciosas y otras promesas de capital a largo plazo comúnmente se destinan a la creación de activos tales como edificios, así como a organizaciones no lucrativas tales como instituciones de educación superior (en la que el 70% de las organizaciones se sostienen por donativos), hospitales (33% de los cuales son financiados

por donativos) y grupos para el fomento de las artes (de los cuales se sostienen en un 23% gracias a donativos). Sin embargo, rara vez se realizan donaciones destinadas a financiar el cambio social. Entre los años 2000 y 2013, únicamente el 5% de los grandes compromisos filantrópicos, es decir contribuciones de 10 millones de dólares o más para las causas sociales, se dieron en forma de donaciones. Dichas contribuciones son aún más escasas entre las organizaciones históricas de cambio social y dirigidas por personas de raza negra. A partir del 2018, las “donaciones”



PUNTO DE VISTA

que recibieron la Asociación Nacional para el Progreso de las Personas de Color (NAACP, por sus siglas en inglés), la Equal Justice Initiative (Iniciativa para la Justicia Igualitaria) y el Community Change (Cambio Comunitario), tres de las más importantes organizaciones sin fines de lucro dirigidas por negros, fueron nulas.

Incluso tomando en cuenta las organizaciones no lucrativas dirigidas por personas de raza negra, que buscan el cambio social y que además reciben donativos, existe una brecha cada vez mayor entre las mismas y organizaciones similares encabezadas por personas blancas. Según un análisis realizado por el Grupo Bridgespan sobre los ingresos de inversión de 56 organizaciones de este tipo en general —tales como el Southern Poverty Law Center (Centro Legal para la Pobreza del Sur), la Planned Parenthood Federation of America (Federación Estadounidense para la Paternidad Planificada), el Innocence Project (Proyecto Inocencia) y el Children’s Defense Fund (Fondo para la Defensa de los Niños)—, las organizaciones dirigidas por personas de color recibieron, en promedio, cuatro veces menos donativos que las encabezadas por personas blancas y tuvieron un porcentaje promedio de ingresos menor al 50%.

Contar con una reserva monetaria que genere ganancias anuales del 5% es la definición misma de la riqueza. Sin embargo, muchas de las organizaciones que promueven el cambio social, sobre todo aquellas dirigidas por personas de raza negra y cuyo impacto significativo alcanza la vida de millares de personas, carecen de este importante recurso o lo tienen de manera sumamente escasa. Los financiadores harían bien en replantearse ese cálculo, sobre todo en esta época de ajustes de cuentas racial histórico.

La lógica de las donaciones

Se puede decir que las donaciones son como dinosaurios que han existido durante siglos. A lo largo de la historia han provenido de personas de abolengo; es decir, de millonarios y multimillonarios blancos que realizan donativos

para las instituciones de élite con las que simpatizan. Normalmente dichos donativos están destinados a organizaciones institucionales sin fines de lucro, vitales para la sociedad, por lo que conllevan un nivel mínimo de riesgo.

Sin embargo, dichas donaciones, anquilosadas y tediosas, podrían ser una herramienta de transformación en estos agitados tiempos. Un donativo no es solo un regalo monetario sino también una transferencia de poder, y eso lo convierte en la expresión máxima de la filantropía basada en la confianza. Por otro lado, los donativos amplían de manera drástica la cantidad de apoyo filantrópico que una organización no lucrativa de cambio social pequeña puede absorber con éxito en el futuro. Por lo tanto, para aquellos enigmas difíciles e intrincados de la filantropía (como lo son la naturaleza de los problemas sociales de hoy, los diferentes puntos de vista de las partes interesadas y las narrativas encontradas del cambio social), las donaciones ofrecen una solución sublimemente simple a la vez: dar dinero a una organización que lo utilice a lo largo del tiempo para hacer una diferencia.

La lógica de las donaciones a las organizaciones no lucrativas de cambio social lideradas por personas negras se vuelve más convincente debido a que su base de activos es más pequeña, y las personas que las lideran a menudo provienen de las comunidades a las que sirven; por ello, están más cerca de los desafíos que dichas comunidades enfrentan y pueden abordarlos mejor y de maneras que “a menudo se pasan por alto o se malinterpretan cuando se ven a través de la lente de una cultura dominante”, como lo señalarían Angela Jackson, John Kania y Tulaine Montgomery en un artículo del 2 de octubre de 2020, para el Stanford Social Innovation Review, titulado *Effective Change Requires Proximate Leaders* (La necesidad de líderes cercanos para un cambio eficaz).

Sin embargo, cuando nosotros y nuestros colegas de Bridgespan le sugerimos a los dueños de la riqueza y a los líderes de fundaciones filantrópicas dirigir sus donativos a organizaciones de cambio social, principalmente a aquellas encabezadas por líderes de raza negra,

indígenas o personas de color (BIPOC por sus siglas en inglés), a menudo nos presentan al menos una de las siguientes tres objeciones:

Primero: “La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, especialmente aquellas dirigidas por personas de color, carecen de la capacidad para absorber una donación de gran tamaño”. Hagamos de lado, momentáneamente, el sesgo y otros factores que alimentan el círculo vicioso en el que las organizaciones sin fines de lucro dirigidas por personas de color reciben menos dinero que las dirigidas por blancos y por ello están menos preparadas para manejar una gran apuesta filantrópica. Lamentablemente, la lista de organizaciones de ese tipo que pueden absorber una donación de, digamos, cien millones de dólares es demasiado corta.

Incluso una organización sin fines de lucro pequeña, pero de alto rendimiento con un presupuesto anual de 500,000 dólares, podría verse abrumada por una subvención de 5 millones de dólares. Sin embargo, y aquí es donde una donación se vuelve verdaderamente mágica, si esos mismos 5 millones de dólares llegaran en forma de donativo y generaran 250,000 dólares al año a perpetuidad, dicha donación sería exactamente lo que la organización necesitaría para lograr el impacto duradero que persigue.

De hecho, al considerar si otorgar fondos a una organización sin fines de lucro mediana o a una grande, los donantes deberían pensar más en los gastos básicos que en las aspiraciones. Es poco probable que un donativo de 2 millones de dólares, con todo y su ganancia anual de 100,000 dólares, impulse significativamente una organización sin fines de lucro liderada por gente de raza negra que enfrente desafíos sociales de grandes consecuencias. Si el financiamiento de los principales donantes no cubre por lo menos el 25 por ciento de los ingresos anuales de la organización, la diferencia que podrá hacer será mínima.

Los donantes que busquen tener un verdadero impacto deberán, en cambio, donar a un nivel que le permita a la organización tener éxito a largo plazo. El problema para

las organizaciones lideradas por personas de raza negra que cuentan con un historial comprobado de progreso, no es que les den demasiado. El verdadero obstáculo es que se les da muy poco.

Segundo: “Yo sé administrar el dinero mejor que una organización sin fines de lucro”. Y puede que sea cierto, al menos a corto plazo. Es muy probable que, verdaderamente, un donante tenga mayores conocimientos financieros y cuente, sin duda, con una red de expertos más amplia y diversa a la cual recurrir. Pero en algún momento, ese argumento se debilita. ¿Cuántos donantes existen que administren una inversión significativa a nombre de una organización sin fines de lucro y paguen el 5 por ciento, año tras año, durante décadas? No recordamos ningún ejemplo. Es mucho más probable que el donante la abandone en unos cuantos años y la organización sin fines de lucro termine cortejando a otro financiador que lo reemplace.

Por otro lado, el financiamiento a organizaciones sin fines de lucro para el cambio social es una de las expresiones más puras de la transferencia de poder que ejerce la filantropía, ya que traslada parte de la gran riqueza de pocos a las manos de muchos. Así, al poner dicha riqueza bajo el control de las organizaciones sin fines de lucro que están al frente de la lucha y de las comunidades a las que sirven, los financiadores ceden parte de su poder y privilegio.

Tercero: “Las organizaciones sin fines de lucro deberían de ir desapareciendo gradualmente”. Durante mucho tiempo se ha dicho que estas organizaciones deberían tener una fecha de caducidad, y el argumento pudiera resultar atractivo: si una organización está realmente avanzando hacia su meta, pronto cumplirá su misión. Por lo tanto, no tendrá necesidad de regalos que perduren.

Evidentemente, los filántropos y las organizaciones de cambio social han ayudado a superar algunos de los retos más delicados surgidos en el siglo pasado, por ejemplo, la erradicación casi por completo de la poliomielitis en todo el mundo. Sin embargo, tomé

varias generaciones crear los complejos problemas sociales de hoy y, lamentablemente, es probable que se necesite generaciones de esfuerzo para revertirlos. Nos encantaría creer que el racismo dejará de existir en los Estados Unidos dentro de los próximos 20 años, pero lo cierto es que, probablemente, se sigan necesitando organizaciones que luchen por la justicia racial durante mucho más tiempo. Y lo mismo se aplica a muchos otros problemas sociales crónicos.

Ahora bien, el hecho de que muchos de los problemas actuales sean especialmente persistentes no significa que la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro deban recibir donativos a perpetuidad. Pocos donantes financiarían una empresa de tan solo un año de antigüedad sin importar cuál sea su promesa. Entonces, ¿qué cualidades debe buscar un financiador?

Una organización sin fines de lucro digna de recibir donaciones es aquella que poco a poco hace mella en un problema serio y abrumante, por ejemplo, el terminar con la falta de vivienda, garantizar la igualdad de oportunidades económicas para todos los ciudadanos, o conservar la tierra para proteger la biodiversidad y frenar el aumento vertiginoso del cambio climático. Dicha organización también debe tener un historial comprobado de progreso, más largo que la gestión de su líder actual, lo cual representará una probabilidad de que la organización continúe avanzando en su misión aun cuando su líder se haya ido. Es importante destacar que la organización debe estar arraigada en la comunidad a la que sirve y contar con su plena confianza.

Asegurando un trabajo que perdure

En medio de la gran agitación y turbulencia de los últimos cinco años marcada por un renovado ajuste de cuentas con la justicia racial, las elecciones presidenciales de 2020, la pandemia de COVID-19 y sus costos económicos, etc., hemos visto cómo las organizaciones sin fines de lucro para el cambio social han jugado un papel enorme en la defensa de los pilares

de nuestra democracia, incluso en momentos en que sus instituciones han amenazado con resquebrajarse. Con el apoyo de diversas redes regionales y nacionales de ciudadanos, estas organizaciones han luchado por salvaguardar el derecho al voto, frenar la desigualdad, dismantelar el racismo, construir una economía inclusiva, lograr una representación imparcial y justa para todos los ciudadanos y muchas acciones más.

Para que nuestra sociedad civil continúe prosperando, debemos asegurarnos de que las organizaciones que trabajan con las comunidades de color y que están, a su vez, dirigidas por personas de color, tengan los suficientes recursos financieros para permanecer. Este desafío es especialmente urgente dado que hay amplios segmentos de la sociedad que siguen careciendo de recursos, incluso cuando el país se vuelve cada vez más diverso. Las donaciones pueden impulsar los esfuerzos permanentes de las organizaciones de cambio social dirigidas por personal de color mientras continúan ayudando a estabilizar las instituciones del país. Es hora de dar rienda suelta a su enorme potencial. ■

INVESTIGACIÓN

LO MÁS DESTACADO DE LAS REVISTAS ACADÉMICAS

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

DESARROLLO ECONÓMICO

Crecimiento local y profundo

DANIELA BLEI TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Cuando Suntae Kim era estudiante doctoral en la Universidad de Michigan, Ann Arbor, se interesó por formas alternativas de negocio que no se centraran únicamente en maximizar el valor para los accionistas. Después de que Kim comenzara a hacer un trabajo de campo en una incubadora de negocios con ánimo de lucro en las cercanías de Detroit, que estaba comprometida con la “revitalización sostenible” de la ciudad y que obtenía ingresos del alquiler de espacios de trabajo a pequeñas empresas, sus asesores le sugirieron que realizara un estudio de caso comparativo para identificar qué era diferente o especial en su desarrollo impulsado por el emprendimiento.

Kim encontró un acelerador de negocios sin fines de lucro comparable, propiedad de una empresa con sede local, cuya misión era “convertir a Detroit en el próximo Silicon Valley”. Kim, que ahora es profesor de Administración y Organización en la Escuela Carroll de administración del Boston College, tiene un nuevo artículo con Anna Kim, profesora de Administración para la sostenibilidad en la Universidad McGill de Montreal, que evalúa la evolución y

transformación de las ideas en las dos empresas.

Inicialmente, los autores seleccionaron las dos organizaciones para comparar el emprendimiento social con la empresa convencional. Utilizan seudónimos para referirse a las dos empresas: llaman a la primera GREEN y a la segunda ACCEL. Pero la dicotomía que buscaban trazar se difuminó; ACCEL expresaba preocupaciones sociales y medioambientales, mientras que GREEN tenía fines de lucro. Los autores se dieron cuenta de que lo que distinguía a las dos organizaciones era la búsqueda del crecimiento empresarial en formas contrastadas que

resultaron en diferentes impactos locales en Detroit, una ciudad con escasos recursos y un alto índice de pobreza.

“Las empresas que surgieron de ACCEL crecieron de forma rápida y amplia”, afirma Suntae Kim, “lo que puede describirse como temporalmente comprimido y espacialmente amplio. Estas empresas pronto dejaron Detroit, escalando a nivel nacional o mundial”. Por el contrario, las empresas que se originaron en GREEN “fueron de escala-profunda”, explica Kim, “o espacialmente enfocadas, sin nunca salir de Detroit, y temporalmente extendidas”. Las empresas que procedían de GREEN no experimentaron un crecimiento explosivo, sino que crecieron durante un periodo más prolongado, persistieron por más tiempo y tuvieron un mayor impacto económico local.

Los autores realizaron una investigación etnográfica —una combinación de observación de los participantes y entrevistas— y recopilaron datos de archivo, como artículos de prensa y publicaciones en redes sociales, para seguir la trayectoria de cada organización y evaluar el impacto que cada una creó. En Detroit, como en muchos otros lugares del país y del mundo, los esfuerzos por crear “el próximo Silicon Valley”, o la prosperidad de alto crecimiento respaldada por el capital de riesgo, han demostrado ser mínimamente eficaces.

“Investigaciones recientes han encontrado que la creación de empresas de alta tecnología rara vez contribuye a aliviar la pobreza y, en algunos casos, ha contribuido a empeorar la desigualdad”, menciona Suntae Kim. “¿Por qué los éxitos ampliamente celebrados en Silicon Valley, o en Boston, en el Triángulo de Investigación de Carolina del Norte, o en Austin, Texas, han creado prosperidad regional, pero no en lugares que enfrentan desafíos económicos o donde se concentra la pobreza?”

Al analizar el desarrollo de ideas en GREEN y ACCEL, los autores encontraron que la obtención de financiamiento desempeñaba un papel crucial. ACCEL se basó en el financiamiento a través de la inversión de capital de riesgo como su modo principal para obtener recursos, lo que significó dar forma a las ideas para mantener el flujo de capital de los inversores que priorizaban los máximos rendimientos lo más rápidamente posible. La necesidad perpetua de sobrevivir hasta la siguiente ronda y aumentar la valoración significaba que estos empresarios fueran recompensados por la escalabilidad, o la capacidad de replicar una idea de forma rápida y amplia.

Mientras tanto, en GREEN, la forma de obtener recursos era el bricolaje, un concepto antropológico utilizado por los estudiosos del emprendimiento para describir la reutilización de recursos fácilmente disponibles. Por ejemplo, una empresa de alimentos afroestadounidense que comenzó en



INVESTIGACIÓN

GREEN recurrió a los espacios de cocina autorizados y subutilizados de las iglesias y guarderías de Detroit para preparar comida, y se acercó a los agricultores urbanos locales para obtener productos frescos y baratos.

“Sus ideas de negocios estaban infundidas de una orientación para crecer local y específicamente”, menciona Suntae Kim, “y no se enfrentaban a presiones para crecer más allá de Detroit. Y ya que esta empresa desarrollaba relaciones con actores locales, estaban incentivada a persistir”. Si el emprendimiento tiene la intención de revitalizar lugares como Detroit, las empresas de expansión al estilo ACCEL pueden no ser la respuesta.

“Los autores contribuyen a sostener que el emprendimiento basado en recursos endógenos —bricolaje— y apuntando hacia un crecimiento lento y constante que se mantiene crea un conjunto de beneficios diversos y sostenibles”, afirma Ana María Peredo, profesora de Ecología Política de la Universidad de Victoria, en Canadá. “El contraste con las intervenciones históricas de grandes cantidades de capital externo, con resultados dramáticamente escalables, pero menos densos que a menudo se exportan, es sorprendente”.

Suntae Kim y Anna Kim, “Growing Viral or Growing Like an Oak Tree? Towards Sustainable Local Development through Entrepreneurship” (“¿Crecer de manera viral o crecer como un roble? Hacia un desarrollo local sostenible a través del emprendimiento”), *Academy of Management Journal*, próximo a publicarse.

EDUCACIÓN

El gran golpe a la desigualdad

DANIELA BLEI

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

En las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, Dinamarca creó una red de seguridad para sus ciudadanos y familias, proporcionando prestaciones sociales como servicios de salud gratuitos, matrículas universitarias y cuidado de los ancianos. Los bajos niveles de desigualdad y el alto nivel de vida resultantes le dan a Dinamarca la fama de ser uno de los países más felices y habitables del mundo.

Para los investigadores, el sistema danés ofrece otro beneficio: un tesoro de datos administrativos centralizados a nivel nacional. Debido a que el gobierno danés asigna a cada residente danés un número personal único que lo identifica, así como sus interacciones con las instituciones gubernamentales y privadas, los investigadores pueden acceder a la información administrativa de todos los sectores, desde la salud y la educación hasta el sistema de justicia penal, las oficinas de bienestar social y más.

Un nuevo estudio aprovecha la base de datos administrativos nacional de Dinamarca para probar si diversas desventajas de salud y sociales tienden a presentarse en el mismo pequeño segmento de familias y si la educación altera la transmisión intergeneracional de estas desventajas. Los autores, Signe Hald

Andersen, jefa adjunta de investigación de la Unidad de Investigación de la Fundación Rockwool en Copenhague; Leah S. Richmond-Rakerd, profesora de Psicología en la Universidad de Michigan, Ann Arbor; Terrie E. Moffitt, profesora de Psicología en la Universidad Duke; y Avshalom Caspi, profesor de Psicología y Neurociencia en la Universidad Duke, examinaron tres conjuntos generacionales que representan a unos 2.1 millones de ciudadanos daneses, vinculando los datos a nivel individual y dentro de las familias.

Mientras otros investigadores han examinado los datos daneses para estudiar la transmisión intergeneracional de una desventaja específica, los autores analizaron varias: mala salud mental, salud física deficiente, dependencia de la asistencia social, delitos penales y la intervención de los servicios de protección infantil. Al ampliar el alcance del obstáculo y obtener información de los expedientes escolares para medir la educación, los autores destacan a los individuos de alta prioridad y sugieren cómo el Estado y otros actores podrían intervenir para mejorar sus resultados y mitigar la desigualdad en la sociedad danesa.

“Esta investigación hace un uso innovador de los datos administrativos, ayudándonos a pensar en cómo podemos hacer que la inversión en servicios públicos sea más efectiva”, dice Anna Vignoles, economista de educación y directora del Leverhulme Trust en Londres. “Esto lo hace al analizar varias generaciones de la misma familia y preguntarse

si algunas familias dependen persistentemente más de los servicios públicos y si hay maneras de romper este ciclo intergeneracional de carencias”.

Los autores encontraron que numerosas desventajas sociales y de salud se concentraban en pequeños segmentos de la sociedad danesa. Los adultos que aparecían de forma desproporcionada en múltiples registros administrativos, o los “usuarios de mayores necesidades” de los servicios sociales y de salud, solían tener padres para quienes ese era también el caso. Así mismo, tenían hijos que a menudo aparecían en los registros de los servicios de protección.

“Lo que es especialmente importante”, menciona Richmond-Rakerd, “es que encontramos que la educación interrumpía la transmisión de estos perjuicios a través de las generaciones. Los hijos que completaron la escuela secundaria tenían menos probabilidades de sufrir ellos mismos carencias y eran menos propensos a tener hijos que aparecieran en los registros de los servicios de protección.

Al analizar a grupos de hermanos, Richmond-Rakerd y sus colaboradores consideraron las influencias de los antecedentes familiares compartidos. A pesar del sólido sistema de bienestar social de Dinamarca, más del 25% de la población estudiada no completó la educación secundaria. Las personas que recibieron más educación que sus hermanos que vivían en el mismo hogar tendían a tener mejores resultados y a transmitir esas mejoras a sus hijos.

Los hallazgos de los autores amplían la importancia de apoyar la educación y a las personas potencialmente vulnerables para reducir la desigualdad social y de

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.

salud. “En muchos países desarrollados, la parte del PIB que se invierte en educación se ha mantenido estable, o incluso está aumentando, y a nivel mundial, el promedio de años de educación ha aumentado”, dice Richmond-Rakerd. “Pensar en la educación y en estos procesos intergeneracionales requiere también examinar el contexto social, o las expectativas sociales en torno a la educación y los beneficios que reciben quienes tienen más estudios”. Las personas con menos educación podrían quedar cada vez más aislados dentro del segmento de la sociedad con mayores necesidades.

Dado el mayor potencial de identificación que conllevan las bases de datos vinculadas individualmente, los recursos administrativos de Dinamarca dependen de los altos niveles de confianza del público. En los Estados Unidos, las nuevas iniciativas para desarrollar recursos de datos podrían brindar oportunidades a los investigadores que estudian los procesos que subyacen a las disparidades sociales y de salud para probar la replicabilidad de estos hallazgos, si la brecha de confianza pública puede ser superada.

“Este tipo de análisis multigeneracional es difícil de hacer con datos de encuestas, puesto que el desgaste es un problema importante en las encuestas longitudinales que se realizan durante largos periodos de tiempo”, afirma Vignoles. ■

Signe Hald Andersen, Leah S. Richmond-Rakerd, Terrie E. Moffitt, y Avshalom Caspi, “Nationwide Evidence That Education Disrupts the Intergenerational Transmission of Disadvantage” (“Evidencia nacional de que la educación interrumpe la transmisión intergeneracional de carencias”), *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 118, no. 31, 2021.

NEGOCIOS

Castigados por realizar labor social

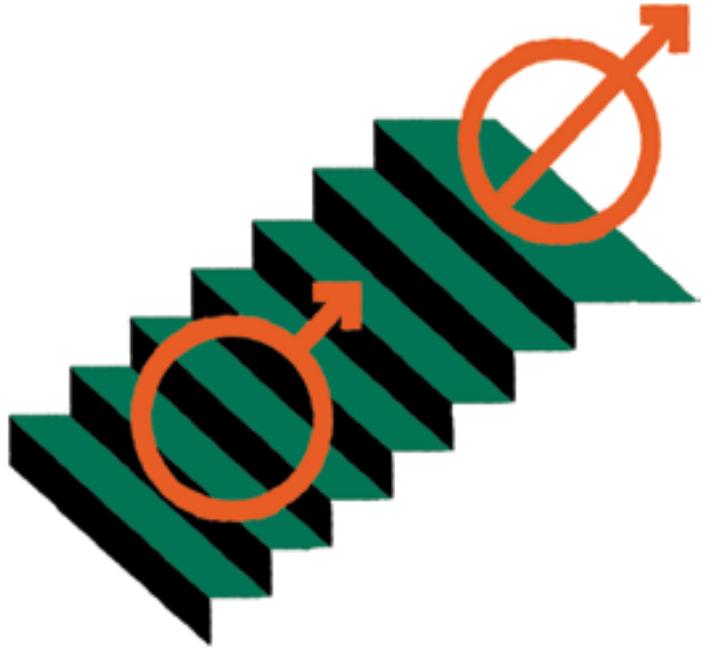
CHANA R. SCHOENBERGER

TRADUCCIÓN DE LAURA MORALES

Cuando las empresas patrocinan iniciativas de impacto social y buscan la participación de sus empleados, ¿qué efectos pudiera tener dicha participación en sus trayectorias profesionales? ¿Ayuda a los empleados a aprender habilidades y a mejorar sus currículos para recibir un ascenso?

La realidad es que tal participación puede dificultar su avance, especialmente si tanto el empleado y el director que evalúan las promociones son ambos hombres, de acuerdo con una nueva investigación. A pesar de las intenciones expresadas de la empresa, los directivos pueden pensar que los empleados que deciden ser voluntarios están menos comprometidos y están menos adentrados en la cultura de la empresa, de acuerdo con la investigación. Y esta preocupación se da cuando es un hombre quien está buscando una promoción y cuando quien lo está evaluando es otro hombre.

Christiane Bode, profesora asistente de estrategia en la Escuela de negocios de Imperial College Business School, publicó la investigación junto con su colega Michelle Rogers, quien es profesora asociada de estrategia y emprendimientos,



y con Jasjit Singh, profesora de estrategia en INSEAD.

“Ya que el trabajo de impacto social es más congruente con estereotipos de roles de mujeres que con los masculinos, los rangos de promoción serán menores para los hombres que participan, y es menos probable que los evaluadores hombres recomienden ascensos para participantes masculinos que las evaluadoras mujeres”, escriben ellas. La tasa de promoción de los hombres que están asociados con los proyectos altruistas de las empresas es menor que la de las mujeres con la misma experiencia, al igual que de los hombres o mujeres del personal que no fueron voluntarios.

Las investigadoras llevaron a cabo dos estudios. Revisaron los registros de 1,379 empleados en una empresa consultora y también compararon una viñeta hipotética con 893 directivos para ver si

ellos decidirían aprobar o no aprobar la promoción de un empleado. A los directivos se les entregó un currículum sobre un empleado ficticio que pudiera o no escoger trabajar en las iniciativas de impacto social de la empresa, ya fuera con un nombre y pronombre masculino o femenino, que eran las únicas diferencias en los currículos.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas, los directivos pensaban que los voluntarios estaban menos comprometidos con su trabajo y con la empresa, y también pensaban que los solicitantes no mostraban un perfil cultural adecuado. Este efecto amortiguador era aún más pronunciado cuando eran hombres los que tenían que decidir sobre la promoción de empleados del sexo masculino.

Muchas empresas tienen problemas para balancear un compromiso entre el

INVESTIGACIÓN

capitalismo enfocado en los socios y un mundo que está cada vez más apegado a los valores corporativos de labor social, lo cual es esperado por muchos clientes y, crucialmente, por muchos empleados. El tener la oportunidad de realizar trabajo voluntario durante horas de trabajo para causas de caridad, es ahora una ventaja de estrategias de reclutamiento y de retención, tanto de empresas grandes como de nuevas empresas. Los empleados también asumen que, si la causa para la cual están trabajando es un proyecto oficial de la empresa, esto se verá reflejado de manera positiva en su trayectoria laboral, y en muchos casos el ser voluntarios para iniciativas que son de la empresa es una parte explícita de las rúbricas para promoción.

“El efecto negativo de participar en estas actividades en la promoción está condicionado por el género del participante y el evaluador, lo que destaca el rol de género en la evaluación del trabajo de impacto social”, de acuerdo con las investigadoras. “En los escenarios en los cuales quienes toman la decisión son predominantemente del género masculino, las creencias de género pueden limitar la libertad de los empleados hombres para que contribuyan a la agenda de impacto social de la empresa.”

El resultado más sorprendente fue la conexión tan fuerte entre el género del evaluador y cómo ellos veían el trabajo voluntario de los empleados ficticios, dice Bode.

Es un caso raro que los estereotipos de género afecten negativamente el desarrollo profesional de los hombres, un efecto que normalmente es experimentado por las mujeres en sus áreas de trabajo.

“Habíamos propuesto que seguramente los hombres que se habían comprometido con trabajo de impacto social tendrían menos posibilidades de ser promovidos, y que este patrón sería más marcado cuando los hombres fueran evaluados por hombres evaluadores”, ella dice. “Sin embargo, al final nos dimos cuenta de que el efecto negativo de promoción era completamente determinado por los hombres”.

Conforme las empresas se involucren más con trabajo de responsabilidad social corporativa, los ejecutivos tendrán que resolver cómo van a poder manejar los prejuicios de género de sus propios directivos para neutralizarlos si éstos están interfiriendo con las metas de la empresa.

“Las empresas basadas en programas de responsabilidad social corporativa (RSC) necesitan tomar en cuenta que éstos están incluidos dentro de una estructura social mucho más grande, que incluye normas, creencias y prejuicios que a veces pueden ir en contra de las intenciones de la misma empresa, sin importar las buenas intenciones que tengan”, dice Bode.

Ya que los ejecutivos en el mundo corporativo son generalmente hombres, la investigación nos puede expresar cómo

es que las compañías tienen que cambiar antes de que los proyectos de impacto social sean realmente integrados a la cultura empresarial.

“La contribución más importante de esta investigación es mostrar la manera en que los estereotipos de género influyen en cómo el trabajo de impacto social es reconocido o castigado dentro de las empresas”, dice Matthew Lynn, profesor asistente en la Stern School of Business NYU. “Es aceptado que las mujeres ocupen más roles en favor del trabajo social y que sean más premiadas por hacerlo, pero un resultado sorprendente que encontramos es que los hombres que participan en este tipo de iniciativas en realidad son castigados, especialmente cuando son evaluados por otros hombres”.

Si los hombres ven que su desarrollo profesional es penalizado, muy probablemente se van a retirar del trabajo que está relacionado con el voluntariado.

“Al mostrar que las expectativas sobre esto son diferentes por género, esta investigación plantea la pregunta de cómo nuestra cultura de género puede estar impidiendo que nuestros mejores talentos trabajen en nuestros problemas sociales más apremiantes”, dice Lee. ■

Christiane Bode, Michelle Rogan y Jasjit Singh, “Up to No Good? Gender, Social Impact Work, and Employee Promotions.” (“Asender sin hacer bien: género, Impacto social y asensos para empleados”) *Administrative Science Quarterly*, próximo a publicarse.

EDUCACIÓN

El impacto involuntario de las becas de diversidad

CHANA R. SCHOENBERGER

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Cuando los estudiantes de grupos subrepresentados solicitan becas educativas, se enfrentan a la elección entre las que no tienen restricciones y las dedicadas a apoyar a su grupo demográfico específico. Las universidades y las fundaciones financian estas últimas para atraer a más minorías y a estudiantes de bajos ingresos o desfavorecidos, con el objetivo adicional de ayudar a la universidad a reclutar un alumnado más diverso.

El problema es que cuando hay becas de diversidad, es más probable que los solicitantes pertenecientes a las minorías opten aplicar a estas, incluso si hay becas de mayor cuantía disponibles como becas no restringidas. Un equipo de investigadores de la Universidad de Washington ha encontrado que los solicitantes pueden optar no competir por una beca que ofrece más dinero porque creen que tal vez tienen más posibilidades de ganar una beca de diversidad.

“Las becas de diversidad pueden llevar a los solicitantes de grupos marginados a ser menos propensos a solicitar

becas no restringidas, haciendo a esos grupos de solicitantes considerablemente más blancos y más masculinos”, escriben los investigadores.

Tres estudiantes de psicología --Adriana Germano, Sianna Ziegler y Laura Banham-- y la profesora de psicología Sapna Cheryan realizaron la investigación. Su estudio consistió en cuatro experimentos, uno de los cuales analizaba las becas para minorías raciales y los otros tres se concentraban en las becas para mujeres. Para el primer experimento, las investigadoras utilizaron una muestra de personas pertenecientes a grupos subrepresentados entre los estudiantes universitarios, principalmente auto-identificados como negros, latinos y nativos americanos. A través de una serie de preguntas, los participantes revelaron si eran más propensos a solicitar una beca sin restricciones de mayor cuantía, o una beca de menor cuantía que fuera solo para solicitantes pertenecientes a una minoría o abierta a todo el mundo.

Las investigadoras encontraron que, aunque los participantes preferían solicitar las becas que otorgaban más dinero, era significativamente menos probable que solicitaran la beca sin restricciones mejor pagada cuando la beca más pequeña se presentaba como una beca de diversidad. “Los participantes se sintieron más aptos y con más posibilidades de obtener la beca de diversidad que aquella sin

restricciones”, escriben. Los mismos resultados se mantuvieron cuando los participantes eran solo mujeres y estaban considerando solicitar una beca sin restricciones o una abierta solo a mujeres.

El experimento final puso a prueba estos hallazgos en circunstancias reales. Se invitó a mujeres estudiantes a presentar ensayos para un concurso de becas abierto a todos los estudiantes o solo para mujeres, con un premio monetario para los ganadores. En este caso, nuevamente, los resultados fueron iguales a los de los escenarios hipotéticos: “incluso con dinero real en juego y completando solicitudes para becas verdaderas, cuando se ofrecía una beca de diversidad, era más probable que las mujeres dieran prioridad y completaran las solicitudes para las becas de diversidad que para las becas más grandes sin restricciones”.

El estudio evaluó una serie de razones por las que los solicitantes serían más propensos a elegir las convocatorias de becas de diversidad que las abiertas para todos, pero el mejor predictor fue el adecuado, “la percepción de que la beca de diversidad es una buena opción para alguien como ellos”. Esta conclusión se mantuvo incluso cuando se tuvieron en cuenta otras condiciones.

Las investigadoras se interesaron en esta cuestión tras escuchar a sus colegas hablar sobre cómo ellos mismos habían solicitado becas de

diversidad en lugar de becas sin restricciones, dice Germano. Ella obtuvo su doctorado en la Universidad de Washington en 2021 y ahora es investigadora postdoctoral en la Columbia Business School. “Teníamos curiosidad por saber si otros solicitantes de grupos marginados tomarían la misma decisión y, de ser así, por qué”, comenta.

Aunque las becas de diversidad claramente están cumpliendo su objetivo de alentar a los solicitantes de grupos marginados a buscar financiamiento para la educación superior, la interacción entre estas becas y las de acceso abierto tiene un impacto, menciona Germano.

“Cuando los solicitantes de grupos marginados son más propensos a postularse a becas de diversidad que a las no restringidas, el grupo de solicitantes de las becas no restringidas se inclina hacia los hombres y los blancos”, afirma.

Al interpretar los resultados, dice Germano, es importante no asumir que los solicitantes de grupos subrepresentados están “tomando la decisión equivocada” cuando eligen solicitar primero una beca de diversidad. En vez de ello, sería más útil pensar en formas de resolver este problema sin que la carga recaiga sobre los solicitantes. Algunas de las ideas que proponen las investigadoras incluyen el “crear una entrada automática en los grupos de becas sin

restricciones y de diversidad, y hacer que las becas sin restricciones valoren más explícitamente las experiencias diversas de los solicitantes”.

“Este artículo ilustra de manera convincente la importancia de estudiar las consecuencias de las iniciativas de diversidad bien intencionadas”, menciona Aneeta Rattan, profesora asociada de comportamiento organizacional en la London Business School. “Muestra cómo las organizaciones y las instituciones pueden crear programas que, finalmente, socavan sus objetivos de diversidad”. ■

Adriana L. Germano, Sianna A. Ziegler, Laura Banham, y Sapna Cheryan, “Do Diversity Awards Discourage Applicants From Marginalized Groups From Pursuing More Lucrative Opportunities?” (“¿Las becas de diversidad disuaden a los solicitantes de grupos marginados de buscar oportunidades más lucrativas?”) *Psychological Science*, vol. 32, no. 9, 2021.

LIBROS

TÍTULOS NUEVOS Y DESTACADOS

Llegar hasta cero

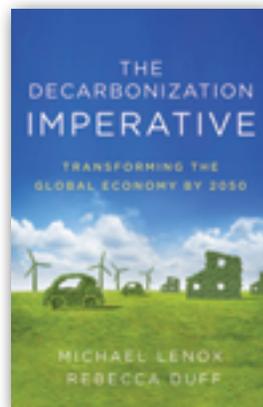
Los autores Michael Lenox y Rebecca Duff exigen innovaciones disruptivas y una reconfiguración radical de las industrias para descarbonizar el planeta para el 2050.

AUDEN SCHENDLER TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

No hay mejor manera de aprovechar el niño que llevamos dentro y comprender la crisis climática mundial que visitar una fábrica de cemento. Enormes en su tamaño, opresivamente calurosas y de complejidad Seussiana (referencia al autor americano Dr. Seuss), las fábricas de cemento son la apoteosis de la era industrial, ya que han hecho posibles todas las obras monumentales de la civilización moderna, desde los rascacielos de Dubai hasta los puentes colgantes de China.

La fabricación de cemento es también uno de los principales responsables del cambio climático, ya que representa el 7% de las emisiones mundiales de CO₂. Si la industria del cemento fuera una nación, tan solo China y Estados Unidos generarían más emisiones. Para resolver este problema, los profesores de la Escuela de Negocios Darden de la Universidad de Virginia, Michael Lenox y Rebecca Duff, afirman que hay que encontrar la manera de fabricar “cemento verde”. Esta es solo una de las soluciones ante las docenas de retos técnicos que se examinan en su nuevo y constructivo libro, *The Decarbonization Imperative: Transforming the Global Economy by 2050* (La imperativa descarbonización: transformando la economía global para 2050), que presenta un enfoque sectorial para “ofrecer una visión amplia de la disrupción tecnológica... necesaria para descarbonizar la economía mundial de aquí al año 2050”, la fecha que es ampliamente reconocida en la que la sociedad tendrá que conseguir emisiones cero para evitar una catástrofe.

Un dato curioso que los lectores aprenderán en *The Decarbonization Imperative* es que la mayor parte de las emisiones del cemento no provienen de la enorme potencia térmica utilizada para producir el material, sino de una reacción química en el proceso de fabricación que libera dióxido de carbono. Ya conocía los problemas vinculados al cemento cuando tuve la oportunidad de visitar una planta en las afueras de Pueblo, Colorado, como parte de un Consejo Estatal que trabaja en la lucha contra la contaminación por carbono. Quería entender todas las complejidades del proceso de fabricación para poder elaborar una mejor política al respecto. Luego de una introducción a través de diapositivas, pregunté: “¿Me estás diciendo que la forma de hacer cemento es poner piedra caliza, arcilla y arena en una cubeta y cocinarlo?”. La respuesta corta: “Sí”.



THE DECARBONIZATION IMPERATIVE:
Transforming the Global Economy by 2050
La descarbonización imprescindible:
transformar la economía
mundial para el 2050

Michael Lenox y Rebecca Duff
 288 páginas, Stanford University Press, 2021

La planta que visité era básicamente un horno gigante construido a propósito junto a una cantera de piedra caliza. ¿Hay algo más irónico? Este es el problema del clima en pocas palabras: seguimos dirigiendo a la sociedad a base de quemar y cocinar cosas que hemos cortado o desenterrado.

Intentar cuadrar ese círculo, descubrir cómo el mundo puede modificar rápidamente 200 años de una economía atrapada en el carbono, es el trabajo que Lenox y Duff se propusieron llevar a cabo. Lo hacen con diligencia, pues no dejan ninguna piedra sin remover. El libro es un manual técnico que evalúa los cinco sectores principales (energía, transporte, industria [bienes de equipo como el aeroespacial, la defensa y la ingeniería], edificios y agricultura) que necesitan descarbonizarse, ofreciendo múltiples soluciones para cada industria.

Por ejemplo, en el análisis que hacen los autores de los eructos de las vacas -uno de los retos climáticos más intrigantes derivados de las industrias láctea y bovina- proponen una ingeniosa solución que utiliza los avances tecnológicos en la producción. “En 2009 se obtuvo la secuencia del genoma del ganado doméstico, lo que proporcionó a los científicos y a los ganaderos la oportunidad de identificar el ganado vacuno y lechero más productivo del rebaño, para poder criar con base en los rasgos deseados”, señalaron. “Uno de esos rasgos podría ser una menor producción de metano”. Las modificaciones genéticas que producen ganado con bajo nivel de metano son solo una respuesta potencial de las muchas que tiene la industria láctea y cárnica.

Los autores evitan caer en la trampa que atrae a los que buscan soluciones al problema del clima, y que consiste en identificar y promocionar erróneamente las soluciones al problema del clima porque se ven impulsados por la esperanza y no por los hechos. Su sección sobre el carbono del suelo abarca todos los enfoques convencionales que han acaparado mucha atención en la última década, muchos de los cuales, resultan estar

AUDEN SCHENDLER es vicepresidente Senior de Sostenibilidad de Aspen Skiing Company (Compañía de Esquí de Aspen) y presidente del consejo de administración de la organización sin fines de lucro *Protect Our Winters* (Protejamos Nuestros Inviernos). Es también ex comisario de control de la calidad del aire de Colorado, y es autor del libro *Getting Green Done* (Hacer realidad lo verde).

sustentados en datos científicos poco fiables. Los autores concluyen justamente que “la descarbonización de la agricultura es improbable para el 2050”.

Asimismo, se muestran igualmente pragmáticos ante la realidad de los vehículos eléctricos. “Parece que la disrupción sostenible del transporte es inminente”, comentan. “La cuestión importante, sin embargo, puede que no sea si se producirá esta disrupción, sino durante cuánto tiempo. El tiempo es esencial. Incluso si todas las ventas de vehículos nuevos en el mundo fueran eléctricas, todavía se necesitaría una década, como mínimo, para

reactores nucleares modulares, favorecidos por Bill Gates y mencionados brevemente como una tecnología prometedora en este libro, no empezarán a reducir las emisiones hasta el 2053. Esto indica que la próxima generación de armas nucleares es mucho menos importante (y posiblemente irrelevante) si se compara con las tecnologías que detendrán la combustión de combustibles fósiles hoy en día.

Los respectivos conocimientos de los autores sobre el emprendimiento y la innovación contribuyen a sus análisis en *The Decarbonization Imperative*. Al principio del libro señalan que “el fracaso en

con algunas excepciones, siempre hemos sabido cómo resolver el problema de manera técnica. También conocemos, por lo general, el conjunto de políticas necesarias para implementar esas tecnologías. Este libro es una visión magistral de esas soluciones y forma parte de una creciente y también necesaria nueva literatura que incluye publicaciones de la organización sin fines de lucro Project Drawdown (Proyecto Reducción), el libro de Bill Gates *How to Avoid a Climate Disaster* (Cómo evitar un desastre climático), en el que se olvida por completo de las políticas como solución esencial, y el que es quizás el más cercano en alcance y ambición, el libro de Saul Griffith, *Electrify* (Electrizar). Pero el problema al que se enfrenta la sociedad no consiste tanto en qué soluciones tecnológicas o normativas se deben implementar, sino en cómo ponerlas en marcha.

Las estrategias prometedoras que recomiendan Lenox y Duff no podrán llegar si no hay un movimiento ciudadano mucho más fuerte en apoyo de una acción climática agresiva. La verdad es que ningún sector de la sociedad estadounidense se preocupa lo suficiente por el clima como para convertirlo en una prioridad nacional. Por ejemplo, la prensa, que influye en la opinión pública. El canal de negocios CNBC (Canal de Noticias de Consumo y Negocios, Consumer News and Business Channel, por sus siglas en inglés) recientemente ha creado una mesa de diálogo sobre el clima, pero, como tuiteó en agosto el escritor especializado en energía, David Roberts, si quieres ver “cómo es cuando los medios de comunicación estadounidenses se preocupan realmente por algo [.] es algo como la cobertura de Afganistán”. Nunca ha existido una cobertura mediática tan intensa sobre el clima.

La falta de atención a este tema por parte de los legisladores, el público y los medios de comunicación es la razón por la que creo que incluso los manuales técnicos como el de Lenox y Duff necesitan adentrarse en la cuestión de cómo

Nuestra economía del carbono se construyó intencionadamente a lo largo de décadas de influencia gubernamental por parte de la industria de los combustibles fósiles, el oscurantismo científico y las subvenciones heredadas.

que la rotación de las flotas de vehículos existentes descarbonicen por completo el transporte.” He experimentado esta discrepancia de tiempo, entre la urgencia de la acción necesaria y el tiempo que lleva implementar el cambio, en mi propio trabajo como responsable de la política climática en Colorado. Hemos luchado a través de demandas, tortuosas reuniones públicas y enormes retrasos burocráticos para conseguir la aprobación de una política de vehículos eléctricos que exigiría que solo el 6% de las ventas fueran eléctricas, algo difícilmente revolucionario.

Saber cuándo una tecnología empieza a reducir las emisiones puede ser una de las interrogantes más importantes en la elaboración de políticas climáticas. Ayudar a encontrar una respuesta ha sido el papel que han jugado los modeladores climáticos como los de la organización sin fines de lucro Climate Interactive (Clima Interactivo). Sus simulaciones muestran que los pequeños

la adopción de una tecnología limpia... habitualmente refleja la realidad del mercado de que la tecnología limpia no es tan deseable como las tecnologías alternativas en las dimensiones de interés existentes”. Aunque los autores no sugieren en absoluto que la innovación nos salvará (de hecho, expresan con firmeza la necesidad de soluciones normativas), esta observación pasa por alto el hecho de que nuestra economía del carbono se construyó intencionadamente a lo largo de décadas de influencia gubernamental por parte de la industria de los combustibles fósiles, el oscurantismo científico y las subvenciones heredadas. En un entorno así, quizá no se adopte una mejor tecnología.

Hay una razón por la que la camioneta Ford Ranger de hoy en día consigue recorrer casi el mismo kilometraje que hace 25 años, y esto no se debe al hecho de que una versión más eficiente no sea deseable. La verdad sobre la crisis climática es que,

exactamente sus soluciones tecnológicas y sus propuestas normativas obtienen la suficiente fuerza política como para llevarse a cabo. Este tema (el trabajo preliminar de organizaciones sin fines de lucro como Extinction Rebellion, 350.org, POW y el Sunrise Movement) será probablemente el tema de la próxima serie de libros sobre el clima, como el libro de Paul Hawken, *Regeneration: Ending the Climate Crisis in One Generation* (Regeneración: Terminar con la crisis climática en una generación), que intenta combinar la justicia, el clima, la biodiversidad y la dignidad humana en un plan para reducir las emisiones en casi un 50% para el año 2030.

Las ideas de los autores sobre cómo progresar, por ejemplo, consisten en mejorar los acuerdos climáticos mundiales que, desde la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro de 1992, se han centrado “en gran medida en objetivos nacionales de emisiones individuales que pocos países han podido cumplir con éxito”, señalan. “Una perspectiva de innovación tecnológica sugiere otro enfoque. En lugar de centrarse en los objetivos de emisiones, hay que centrarse en los cambios tecnológicos”. Posteriormente, recomiendan una serie de enfoques, de los cuales el más interesante es la idea de crear una coalición de naciones y fabricantes de aviones (el duopolio de Boeing y Airbus produce el 91% de los nuevos aviones) orientada hacia la descarbonización. Esta idea es a la vez refrescante y realista, ya que resulta desalentador salir de cada cumbre mundial sobre el clima con una caja llena de objetivos que no son vinculantes y, a la vez, son imposibles de cumplir.

Otra forma de hacer crecer el movimiento es asegurarse de que los libros sobre el tema sean apasionantes. Aunque en *The Decarbonization Imperative* encontramos un recurso educativo increíble, y gran parte de él resulta fascinante para un experto como yo, puede que no sea tan cautivador para los lectores ajenos a este campo. No obstante, la escritura académica

no tiene por qué ser aburrida. Una prosa brillante puede ofrecer la oportunidad de impulsar e inspirar a los lectores, y los que se dedican a resolver el problema del clima, un grupo universalmente abatido, desaliñado y depresivo, necesitan toda la positividad a su alcance. El carácter académico del libro influye no solamente en el estilo de la escritura, sino también en la disposición de los autores para divertirse un poco. En su capítulo sobre la energía, por ejemplo, Lenox y Duff mencionan de pasada las “turbinas eólicas flotantes” y luego abordan rápidamente a otro punto, como si fueran padres despreocupados.

Pero ¿turbinas eólicas flotantes? Esta es una oportunidad para alegrar un poco una batalla sombría e ilustrar la asombrosa creatividad y el virtuosismo tecnológico que hay en el núcleo de muchas de las soluciones climáticas.

Pero estas críticas son meras nimiedades. *The Decarbonization Imperative* es una guía vital para la transición más importante en la historia de la humanidad. El libro debería estar en todos los escritorios como un recurso para los académicos, legisladores y ciudadanos por igual, para inspirar y ayudar a hacer realidad los sueños de un planeta más saludable. ■

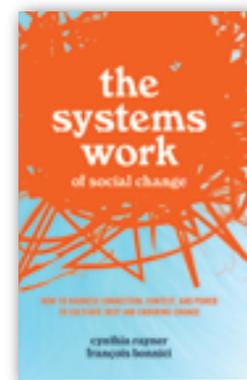
Abrazar el proceso

Cynthia Rayner y François Bonnici recomiendan que las organizaciones que buscan el cambio de sistemas se enfoquen menos en los resultados y más en los principios y la práctica.

ALEX COUNTS TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

Los debates actuales sobre el progreso social cuestionan la eficacia de las iniciativas de reforma gradual para hacer frente a los mayores retos de la sociedad actual. Algunos pensadores de renombre, como el psicólogo Steven Pinker y el empresario Peter Diamandis, afirman que el progreso social sostenido se consigue mediante cambios graduales en los sistemas que ya tenemos.

Otros, como el activista Edgar Villanueva y el periodista Anand Giridharadas, sostienen que el empeoramiento de nuestras crisis sociales, desde la creciente desigualdad de la riqueza hasta el cambio climático, demuestran que las iniciativas de reforma son ineficaces porque los sistemas existentes no funcionan. Estos defensores creen que es poco probable que un cambio gradual frene, y mucho menos revierta, estas crecientes crisis.



**THE SYSTEMS WORK OF SOCIAL CHANGE:
How to Harness Connection,
Context, and Power to Cultivate Deep
and Enduring Change**

**El trabajo de los sistemas de cambio social:
cómo aprovechar la conexión, el contexto
y el poder para cultivar un cambio
profundo y duradero.**

Cynthia Rayner y François Bonnici
304 páginas, Oxford University Press, 2021

ALEX COUNTS es el fundador de Grameen Foundation y profesor de política pública en la Universidad de Maryland, College Park. Es autor de *Changing the World Without Losing Your Mind*, Revised Edition: Leadership Lessons from Three

Decades of Social Entrepreneurship (Cambiar el mundo sin perder la razón, edición revisada: lecciones de liderazgo al cabo de tres décadas de emprendimiento social).

En *The Systems Work of Social Change: How to Harness Connection, Context, and Power to Cultivate Deep and Enduring Change* (El trabajo sistémico del cambio social: cómo aprovechar la conexión, el contexto y el poder para cultivar un cambio profundo y duradero), Cynthia Rayner y François Bonnici sostienen que no hay una forma fácil de producir un cambio sistémico. Se adentran en el trabajo más profundo del cambio social a través de una serie de ocho casos de estudio de organizaciones de la sociedad civil en todo el mundo para proponer una vía pragmática hacia el cambio sistémico. Estas organizaciones comparten el compromiso de centrar su trabajo en las personas, y rechazan los enfoques tradicionales y descendentes de cambio social que a menudo pasan por alto a las comunidades a las que atienden. “El trabajo diario en el extenso recorrido del cambio social es desordenado y no lineal”, escriben los autores. “Los efectos rara vez se pueden rastrear hasta sus causas fundamentales, y los resultados no suelen ser proporcionales a las aportaciones”.

La definición de Rayner y Bonnici de “cambio sistémico” hace hincapié en el trabajo gradual, a menudo poco reconocido, de las organizaciones sin fines de lucro. “En lugar de limitarse a promover resultados satisfactorios, estas organizaciones se concentran en el proceso de cambio, y crean nuevos sistemas que son más receptivos a un mundo que cambia rápidamente, y más representativos de una población mundial diversa y creciente”, explican. “Los valores y enfoques con los que operan estas organizaciones no son nuevos, sino que generalmente han estado sucediendo bajo la superficie. ... Hemos llegado a llamar a estos principios y prácticas como ‘trabajo sistémico’”. La definición de los autores discrepa de la siguiente interpretación de un cambio de sistemas; en donde se reducen los problemas sociales a cuestiones técnicas que se analizan, y posteriormente se resuelven a través de “aplicar a mayor

escala aquello que sí funciona”. Además, al mismo tiempo se miden cuidadosamente los indicadores de rendimiento hasta que el trabajo está hecho..

Al hacer hincapié en el proceso y la práctica, *The Systems Work of Social Change* es metódico. La primera sección examina 200 años de esfuerzos de cambio social para derivar tres principios del trabajo sistémico: fomentar las conexiones mediante la construcción de identidades colectivas que permitan el aprendizaje, el crecimiento y el cambio; adoptar el contexto equipando a los agentes primarios para que respondan a los desafíos cotidianos; y reconfigurar las jerarquías de poder otorgando la toma de decisiones y los recursos a los agentes primarios, con el fin de garantizar que esos sistemas sociales representen a las personas que viven dentro de los mismos.

La segunda sección plasma estos principios en acción. Rayner y Bonnici dividen esta sección en cuatro capítulos, cada uno de los cuales presenta las cuatro prácticas que las organizaciones han adoptado en su labor. Estas prácticas se centran en las personas, destacando la importancia de los individuos que realizan el trabajo y de las personas atendidas por las organizaciones sin fines de lucro. Rayner y Bonnici se enfocan en fomentar los colectivos y la conexión humana, especialmente a través de los medios de comunicación social; equipar a quienes resuelven los problemas con recursos para que cuenten con el tiempo, la capacidad y el apoyo necesarios para realizar el trabajo; promover plataformas de conexión entre las personas que resuelven los problemas para que aprendan unos de otros y colaboren para desafiar a las estructuras organizacionales estáticas; e intervenir en las políticas y modelos que perpetúan la discriminación y los resultados injustos.

La última sección evalúa las redes de apoyo (desde los agentes internos, como los gestores y asesores profesionales, hasta los agentes externos, como los financiadores) que las organizaciones con fines sociales

necesitan para prosperar. En este cierre, los autores recomiendan una reevaluación sobre cómo nutrir y medir el trabajo de cambio social. Este trabajo requiere replantear los valores subyacentes a la medición: ¿qué valor se está midiendo? Y los autores se preguntan cuáles son los “valores invisibles”, tales como la fuerza de las relaciones y las interacciones humanas, que no se tienen en cuenta o son difíciles de cuantificar.

La desafiante propuesta de Rayner y Bonnici de que el proceso es tan importante, o incluso “mucho más”, que los resultados cuantificables, no agrada a los partidarios de un enfoque directivo y descendente del cambio social. Los autores defienden la creación de instituciones locales que sean adaptables, duraderas, descentralizadas y conectadas en red con organizaciones similares, de modo que puedan estar “unificadas” sin necesidad de ser “uniformes”. En su opinión, el entusiasmo por los esfuerzos simplistas para ampliar las soluciones de problemas complejos se ha convertido en una religión secular y una “ilusión”, fruto de la incapacidad de las élites filantrópicas para ver la naturaleza interconectada y siempre cambiante de los problemas de la sociedad. Consideran que es mucho mejor poner a los “agentes primarios”, “aquellas personas más inmersas en el contexto de un problema social, y que a menudo tienen experiencia en el propio problema”, en el centro de respuesta a la red de problemas sociales, y relegar a los financiadores y a los expertos a desempeñar un papel secundario.

Rayner y Bonnici critican la actual obsesión por medir los resultados a corto plazo, en la que se valoran más los números que las personas. “Las métricas del cambio social”, afirman, “a menudo tienen más que ver con su facilidad para cuantificar que con la utilidad para aquellos” que intentan o esperan beneficiarse de los esfuerzos de cambio social. La confianza en esos indicadores de resultados también presupone que sabemos lo que debemos medir y que los beneficios de hacerlo superan los costes,

incluidos los costes de oportunidad, lo cual es, en el mejor de los casos, mera suposición. Los autores nos recuerdan que los indicadores de resultados son en realidad juicios de valor.

Además, señalan que las iniciativas de evaluación tienden a enfocarse en tratar de demostrar si una determinada técnica funciona mejor en un horizonte temporal corto (normalmente relacionado con el ciclo presupuestario de un proyecto) en lugar de tratar de mejorar el funcionamiento de las organizaciones. Como resultado, sostienen que el “aprendizaje esencial” es sacrificado en el “altar de la rendición de cuentas” por las élites sacerdotales. Proponen un nuevo

El libro tiene algunas limitaciones dignas de mencionar. Los autores no abordan las consecuencias de dejar de lado a los expertos y la experiencia, tal como se evidencia en el populismo nativista, anti-científico y anti-intelectual en los Estados Unidos y en otros lugares donde se han obstaculizado las iniciativas para controlar la pandemia del COVID-19. A veces, los autores dejan de ser críticos con las organizaciones que aparecen en sus casos de estudio y, como resultado, el libro se esfuerza por mantenerse firme en las realidades, paradojas, ambigüedades y compromisos del complicado trabajo del cambio social.

Por ejemplo, la ONG global Child and Youth Finance International (Finanzas

exagera ligeramente la eficacia para frenar la tasa de transmisión, redondeando la tasa de 1 en 52 a 1 en 60. Además, los autores colocaron el contexto útil del estudio, es decir, la tasa de transmisión de referencia, en el apéndice. Frecuentemente, los autores se refieren a los logros de estas organizaciones con información vaga o imprecisa. Estas omisiones y otras carencias de rigor analítico, restan fuerza a los casos de estudio, y plantean la siguiente pregunta: después de todo, ¿es acertado priorizar el proceso, usualmente intangible, sobre los resultados cuantificables?

Los autores tampoco abordan los problemas prácticos, por ejemplo, organizar a los agentes primarios cuando estos no comparten un lenguaje común, o lo que sucede usualmente y que es complicado de resolver, cuando las personas más desfavorecidas quedan excluidas de los grupos de pares, ya que los ciudadanos de mayor riqueza se encargan de formar estos grupos. Si las sorprendentes organizaciones presentadas han logrado resolver, o al menos gestionar esos problemas, y el libro ofreciera más explicaciones al respecto, resultaría una obra más enriquecedora y brindaría mejor orientación a los líderes del cambio social. Tal vez una secuela que se oriente más hacia los profesionales del cambio sistémico podría llenar los espacios en blanco.

Asimismo, Rayner y Bonnici no reconocen que muchas iniciativas exitosas no se ajustan a sus principios. Podrían haber explicado mejor las transacciones, algo tan común en el universo complejo y auténtico del cambio social y en la creación de “instituciones populares”, un término en desuso que me complace que hayan recuperado.

Sin embargo, lejos de ser un esfuerzo fugaz para subirse a la última moda filantrópica, Rayner y Bonnici demuestran el poder de crear instituciones capaces de realizar un análisis integrado y un aprendizaje adaptativo, además de desafiarlos a enfrentar viejas formas de pensamiento que quizá hubieran sido útiles en una época anterior, pero que claramente ya no lo son. ■

A veces, el libro se esfuerza por mantenerse firme en las realidades, paradojas, ambigüedades y compromisos del complicado trabajo que implica el cambio social.

paradigma centrado en la evaluación para el aprendizaje, en el que “las organizaciones son capaces de plantear preguntas diferentes, al reconocer que el objetivo principal es determinar “lo que está ocurriendo” en lugar de “lo que ha funcionado””.

Rayner y Bonnici agrupan estos puntos como parte de su mayor desafío ante el pensamiento lineal sobre el cambio social. Señalan que cuando “tratamos con las iniciativas de cambio social que tienen un comienzo y término definidos, casi siempre nos sentimos frustrados, ya que nuestro entendimiento de lo que debe cambiar es necesariamente un objetivo en movimiento”. En su lugar, recomiendan que nos centremos en “el proceso de cambio, planteando preguntas críticas como ¿quién lo merece?, ¿quién diseña?, y ¿quién decide?, para que podamos avanzar hacia el futuro con una gran capacidad de adaptación”. Consideran que colocar los procesos de cambio social por encima de los resultados permitiría progresar con mayor rapidez en los problemas sociales y medioambientales más críticos.

Globales para Niños y Jóvenes) logró algunos avances impresionantes en el fortalecimiento de los conocimientos financieros de los niños, antes de desaparecer al cabo de tan solo nueve años. Resulta sorprendente que aún y cuando la organización afirmó cumplir con sus objetivos, poco después, ya no fue necesaria; esto es aceptado sin cuestionamientos y sin un análisis por parte de los autores. En otro caso de estudio, la descentralización impuesta por el gobierno (enfoque elogiado a lo largo del libro) a la institución educativa sin fines de lucro Fundación Escuela Nueva en Colombia, contrarresta gran parte de los asombrosos avances logrados por esta organización. En lugar de investigar si este cambio pudo haber sido previsto, o bien adaptarse al mismo, los autores afirman sin pruebas, que los distintos aspectos de su enfoque centrado en el estudiante siguen vigentes de alguna forma. Por mencionar otro ejemplo, mothers2mothers, es una organización internacional sin fines de lucro, que se dedica a erradicar la transmisión del VIH de padres a hijos. El caso de estudio que presentan los autores,

ÚLTIMA MIRADA

IMÁGENES QUE INSPIRAN



Un cruce peligroso

Fotografía de Pedro Pardo/AFP
via Getty Images

Traducción de Jorge Treviño.

Al anochecer, un migrante haitiano cruza el Río Grande desde Ciudad Acuña, estado de Coahuila, en México, hacia Estados Unidos.

Él forma parte de las decenas de miles de haitianos que han emigrado a través de América Central y América del Sur desde que, en 2012, sucedió aquel terremoto que causó la muerte de más de 250,000 personas. En lo que va del año, el asesinato por parte de grupos armados del presidente haitiano Jovenel Moïse, el terremoto de 7,2 grados de magnitud y la tormenta tropical Grace, han dejado a Haití inmerso en una confusión política y medioambiental.

Diversas imágenes de la prensa demuestran la gravedad de la crisis de derechos humanos

que se vive en la frontera, así como el fracaso de la política de inmigración de EE. UU, entre ellas las de los agentes de la Patrulla Fronteriza de los Estados Unidos, quienes montados a caballo azotan a los inmigrantes que buscan asilo. Harold Koh, alto funcionario del Departamento de Estado, y Daniel Foote, delegado especial de EE. UU. en Haití, presentaron hace poco su renuncia, ya que la política de deportaciones impuesta por el expresidente Donald Trump sigue vigente en la administración de Biden. En su carta de renuncia, Foote declaró que se negaba “a estar relacionado con la decisión inhumana y contraproducente de Estados Unidos de deportar a miles de refugiados haitianos.”

Si está interesado en ayudar a los refugiados haitianos, visite el sitio web de Haitian Bridge Alliance: haitianbridge.org. —MARCIE BIANCO



Stanford **SOCIAL**
INNOVATION Review
En Español

**Lo mejor de la innovación
social seleccionado
especialmente para ti**



Suscríbete gratis al Boletín SSIRñ