

INGENIERÍA Y CODISEÑO DE ESPACIOS COMUNITARIOS EN ARGENTINA

Natalia Zlachevsky e Ivana Primitz



TÚMIN: UNA MONEDA PARA EL DESARROLLO LOCAL

Mildred Berrelleza

StanfordSOCIAL SSIRÑ #7 VOL. 2, NO. 7 StanfordSOCIAL SSIRÑ #7 VOL. 2, NO. 7 STANFORD STANFO

Marcar el paso de los emprendedores al éxito

SONALI V. RAMMOHAN, TIM WEISS, DARIUS TETER Y JESPER B. SØRENSEN

Tecnológico de Monterrey



PLUS

"Pixza": inclusión y emprendimiento social en una caja de pizza

CONTENIDOS

DESTACADOS

EN PORTADA

Ilustración de Carolyn Ridsdale



30

Marcar el paso de los emprendedores al éxito

SONALI V. RAMMOHAN, TIM WEISS, DARIUS TETER Y JESPER B. SØRENSEN

Esta nueva clase de organizaciones apoya a los emprendedores de mercados emergentes para alcanzar sus objetivos prestándoles conexiones significativas y acompañamiento a largo plazo.

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL



40

Túmin: una

moneda para el desarrollo local

MILDRED BERRELLEZA

Ante la creciente desigualdad en México, una moneda social se convierte en una herramienta de empoderamiento y autogestión para la comunidad, colocando a la persona al centro de todos los intercambios económicos.



50

A favor de los derechos de los indígenas

MOIRA BIRSS Y KATE FINN

Las empresas deben considerar los derechos de los pueblos indígenas para entender mejor los riesgos climáticos que enfrentan sus negocios.

4 NOTA DEL EDITOR

Colaborar... más que nunca

5 SSIRÑ ONLINE

Reorientar el argumento empresarial para la sostenibilidad corporativa / Diseñar un modelo circular de negocios para tu empresa

QUÉ HAY DE NUEVO

Recolectar los plásticos perdidos / Llevar arte del desierto a la ciudad / Un software para democratizar el emprendimiento social

INFORME DE CAMPO

Deportes de aventura para personas con discapacidad

Esta organización en la India es pionera de los deportes inclusivos: busca que sean accesibles para las personas discapacitadas.

PRITI SALIAN

12 Una granja cooperativa que combate la delincuencia

Libera Terra recupera tierras robadas por la mafia italiana y crea oportunidades económicas para sus comunidades.

AGOSTINO PETRONI

14 La revolución en la energía renovable

Este consorcio escocés promueve la generación de energía renovable y de propiedad colectiva.

PAUL HOCKENOS

ESTUDIO DE CASO

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

18 Ingeniería y codiseño de espacios comunitarios en Argentina

Ingeniería Sin Fronteras Argentina (ISF-Ar) trabaja en periferias urbanas contaminadas, en contextos de encierro y en comunidades rurales aisladas, imaginando en forma colectiva esculturas, patios de juego y espacios productivos.

NATALIA ZLACHEVSKY E IVANA PRIMITZ

26 "Pixza": inclusión y emprendimiento social en una caja de pizza

Esta pizzería mexicana busca la reinserción social para personas sin hogar, y es un ejemplo para rediseñar modelos de negocio que fomenten mayor impacto y se adapten a las crisis.

GREGORY C. UNRUH Y FERNANDA ARREOLA









ESPECIAL SSIRÑ

62 Hacer asequible lo aspiracional: cómo adoptar la innovación frugalen la base de la pirámide

Las empresas y las organizaciones sin fines de lucro deben ser más realistas y empáticas para entender que las decisiones de los consumidores no se basan únicamente en el costo de los productos sino también en las emociones que generan.

CRISTIAN GRANADOS Y JAIDEEP PRABHU

PUNTO DE VISTA

Rediseñar las solicitudes de propuestas para las comunidades

Las solicitudes de propuestas resultan ser contraproducentes para las iniciativas de cambio social. Es necesario buscar el empoderamiento de las comunidades en las que trabajamos.

DEVON DAVEY, HEATHER HISCOX Y NICOLE MARKWICK

68 Un sentido de pertenencia

Es necesario fomentar vínculos sociales para evitar el aislamiento social y sus repercusiones en la salud. RISA WILKERSON

70 Cómo fomentar los lazos de colaboración

Es común que los colaboradores se centren en el *por qué* y no en el *cómo*. Se proponen tres enfoques colaborativos para superar esta

ADAM SETH LEVINE

3 INVESTIGACIÓN

El sesgo de las mujeres candidatas / Diversidad, jerarquía y trabajo en equipo / Élites, ciudadanos y organizaciones internacionales / Cuando la discriminación se encuentra con la meritocracia

LIBROS

78 Superar las diferencias partidistas

I Never Thought of It That Way de Mónica Guzmán

MEGAN WILDHOOD

81 ÚLTIMA MIRADA

El autobús de ositos de peluche

NOTA DEL EDITOR

Colaborar... más que nunca

Stanford Social Innovation Review en Español es reflejar la enorme diversidad de contextos de innovación social en América Latina y España, al mismo tiempo que damos cuenta de las soluciones a desafíos sociales que surgen desde varios frentes que conforman una comunidad: universidades, ONG's, emprendedores, empresas, gobiernos, ciudadanos. No es tarea fácil, pero en esta nueva edición damos un paso en esta dirección.

no de los retos que enfrenta

En esta séptima edición, compartimos con nuestros lectores tres historias de innovación escritas por mujeres latinas: "Túmin: una moneda para el desarrollo local", escrita por Mildred Berrelleza, profesora del Tec de Monterrey, quien ofrece un panorama de finanzas éticas a través de una moneda social que circula al sur de México; "Superar las diferencias partidistas" reseña del libro de Mónica Guzmán, hija de mexicanos en EUA que votaron por Trump, quien discute cómo navegar las brecha partidista que enfrentamos a lo largo del continente; "Ingeniería y diseño de espacios comunitarios en Argentina", coescrito por Natalia

Zlachevsky e Ivana Primitz, líderes de Ingeniería sin Fronteras Argentina, quienes demuestran que es posible codiseñar plazas públicas escuchando las voces de los niños que viven en el barrio, o incluso, reinventar los espacios de visita para mujeres presas con cajas de zapatos.

Vale la pena destacar que este último artículo fue resultado de un taller de estudio de caso que organizamos en colaboración con el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la alianza de fundaciones comunitarias mexicanas Comunalia. El objetivo del taller fue visibilizar y divulgar la labor realizada por la sociedad civil en Latinoamérica, un sector que, con frecuencia, tiene menos acceso a herramientas y recursos para publicar en revistas internacionales. El carácter colaborativo de este taller enfatiza que esta cualidad no solo permea a la innovación social en la región, sino también, al quehacer de nuestra revista.

Además de esta diversidad regional, nuestros lectores podrán inspirarse con propuestas innovadoras que surgen de un liderazgo colaborativo: los emprendedores sociales y las personas sin hogar colaboran para sacar adelante la franquicia mexicana

Pixza; los investigadores Cristian Granados, del Tec de Monterrey y Jaideep Prabhu, de la Universidad de Cambridge, toman como ejemplos para su investigación a empresas responsables que practican innovación frugal; las ya mencionadas líderes y voluntarias, de Ingeniería Sin Fronteras Argentina colaboran con niños, mujeres presas y activistas para co-diseñar espacios comunitarios.

Estos son algunos ejemplos de colaboración que nos invitan a ser cada vez más conscientes de nuestra interdependencia y la necesidad de conectar e innovar con nuestra comunidad más cercana. Como menciona Divyanshu Ganatra, innovador social de la India: "las personas aprenden mucho más unas de otras en una hora de juego que en un año de conversación".

Frente a un mundo tan globalizado, resulta cada vez más importante recuperar la riqueza de conocimiento local para lograr una comprensión amplia del mundo. Mirar con detalle lo que está cerca de nosotros, pero también en los contextos que parecen ajenos o lejanos, enriquece nuestra mirada y permite imaginar nuevas posibilidades que antes no habíamos imaginado. Por otra parte, conforme los retos globales crecen, se vuelve cada vez más apremiante que los diversos sectores de la sociedad colaboremos para generar soluciones que incluyan y beneficien a la mayor parte de sus miembros.

> - ANDREA GONZÁLEZ Editora en Jefe de Stanford Social Innovation Review en Español



Cynthia Villarreal DIRECTORA DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y VINCULACIÓN EDITORA EN IEEE SSIRÑ

Carla Aguilar FRITORA ARILINTA SSIRÑ EDITOR EN IEEE SSIR

Michael Gordon Voss DIRECTOR DE PURI ICACIÓN SSIR

Jenifer Morgan EDITORA DE EDICIONES GLOBALES SSIR

EDITORAS DE CONTENIDO DIGITAL Dania González EDITORES DE ESTILO

Enrique Barillas

COMMUNITY MANAGER DISEÑADOR WEB

Sophia Vera José de los Santos ASESORA DE PLANEACIÓN

Sandra Reves Jesús Quiroga

COMITÉ EDITORIAL SSIRÑ: Delfina Alrazusta • Camilo Cantor • Sebastián Gatica • David Gómez • Gorka Espiau • Claudia Ibarra • Jairo A. Ruiz COMITÉ DE TRADUCTORES SSIRÑ: Trena Brown • Carlos Calles • Leslie Cedeño • Ángela Mariscal • Rodrigo Navarro • Leticia Neria • Jorge Treviño

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

CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

CO-DIRECTORES

Woody Powell Rob Reich Robb Willer

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

CONSEJO CONSULTIVO DEL CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

PRESIDENTA Laura Arrillaga-Andreessen

StanfordSOCIAL INNOVATION Review En Español

Herbert A. Allen III. Laura Arnold Roy Bahat. Ted Janus. Karla Juryetson. 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://ssires.tec.mx/es



Síguenos en Twitter @ssirespanol o twitter.com/ssirespanol



Síguenos en Facebook @ssirespanol o facebook.com/ssirespanol



Stanford Social Innovation Review en Español

SERIE DESTACADA

Negocios responsables

Conoce nuevos modelos y herramientas para medir el éxito mucho más allá que el dinero.

ssires.tec.mx/negocios-responsables

Reorientar el argumento empresarial para la sostenibilidad corporativa

Los programas de sostenibilidad empresarial han crecido de manera espectacular, pero los prejuicios han mermado su eficacia. Identificamos tres pasos críticos para realizar una reforma.

Diseñar un modelo circular de negocios para tu empresa

Pasos para implementar un modelo circular y ayudar a las corporaciones a lograr un mayor desempeño ambiental y financiero.



QUÉ HAY DE NUEVO

NUEVOS ENFOQUES AL CAMBIO SOCIAL

Sorn SreyMom, reciclador de TONTOTON, recolecta plásticos perdidos para hacer cemento en Sihanoukville, Cambodia.

MEDIOAMBIENTE

Recolectar los plásticos perdidos

SENTA SCARBOROUGH
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

a costa de Vietnam
es un punto de concentración de contaminación por plásticos. Con
13 sistemas fluviales y un sistema desorganizado de gestión
de residuos, los plásticos desechados terminan quemados
en vertederos o, cuando llueve,
se desplazan a los ríos, donde
luego desembocan en el Mar
de la China Meridional.

"Vietnam es un país contaminado pero hermoso", dice el empresario y defensor medioambiental Barak Ekshtein, propietario de la empresa de bolsas de plástico reciclado Bkbags.

La mayoría de los desechos plásticos posconsumo no se reciclan, explica Ekshtein, porque o bien la tecnología necesaria no existe o bien las empresas deciden que el esfuerzo no vale la pena. "Junto a cada botella de plástico reciclable hay una bolsa de plástico, un empaque de comida u otro plástico no reciclable que no se está recolectando porque no tiene valor de mercado", afirma.

En 2019, Ekshtein asistió a la conferencia Ocean Plastic Turned into an Opportunity in Circular Economy (El plástico de los océanos convertido en una oportunidad en la economía circular), donde aprendió que el plástico se puede utilizar como una alternativa al carbón en la producción de cemento. También descubrió que los programas gubernamentales no suelen ofrecer opciones

de financiamiento sostenibles para incentivar a las empresas a reciclar.

Estos conocimientos inspiraron la idea de TONTOTON, una empresa con fines de lucro que evita que los plásticos lleguen a los océanos y ofrece a las empresas una solución sostenible para reducir su huella de contaminación por plástico. Fundada en 2020, el modelo de negocio de TONTOTON consiste en pagar a los recicladores informales para que recojan y transporten la basura plástica "perdida" (o "huérfana") y luego pagar a empresas privadas para que la conviertan en energía alternativa.

Para recuperar esos costos iniciales, Ekshtein adaptó la idea

de los créditos de carbono a créditos de plástico, que ofrecen a las empresas la posibilidad de comprar esfuerzos de recolección de plástico mediante un proceso de certificación. Por cada crédito adquirido, una tonelada de residuo plástico que no hubiese sido reciclable se convierte en combustible alternativo para la producción de cemento. A su vez, los ingresos de los créditos adquiridos financian la futura recolección, limpieza y conversión de los plásticos.

Ekshtein compartió su visión sobre los créditos para plásticos huérfanos con Zero Plastic Oceans (Oceános sin plástico, ZPO por sus siglas en inglés), una ONG que ha establecido estándares internacionales para los plásticos descargados en el océano comercialmente reciclables (OBP por sus siglas en inglés). ZPO creó nuevos estándares para los plásticos huérfanos que se han incorporado al proceso de certificación.

A principios de 2021, TON-TOTON se convirtió en la primera empresa del mundo en ser certificada por el protocolo OBP-neutral de ZPO. El proceso de certificación incluye a una tercera parte independiente, Control Union, que garantiza que se cumplan los estándares de neutralidad de la contaminación por plásticos. Control Union emite un certificado que es registrado públicamente por ZPO. Por cada tonelada de plástico huérfano procesada, se emite un crédito. La misión se refleja en el nombre: "tonelada por tonelada" (ton to ton, en inglés).

"El sistema de créditos de TONTOTON ofrece una solución para que las empresas asuman su responsabilidad de toda su contaminación por plástico, no solo de los materiales reciclables, mucho más fáciles de reciclar. Al comprar estos créditos de plástico huérfano, pueden contribuir a limpiar la contaminación masiva que queda en tierra y evitar que ingrese a los océanos", dice Ekshtein.

Ekshtein inicialmente autofinanció TONTOTON, pero rápidamente busco inversiones externas para mantener la sostenibilidad del negocio.

TONTOTON recibió su primera inversión externa en la primavera de 2021 cuando ClimeCo, un corredor global de productos básicos medioambientales con sede en EE.UU., compró por adelantado 600 toneladas de créditos plásti-

cos para venderlos una vez que estuvieran certificados.

"No queríamos que esperaran un mes o un año antes de poder vender créditos", dice Chris Parker, director del programa ClimeCo Plastic. "Ellos están haciendo un trabajo que nadie más haría".

Ekshtein comenta que la inyección de dinero le dio a TONTO-TON "no solo los fondos, sino la confianza" para expandirse a nuevos lugares en Vietnam y Camboya en ese año.

El compromiso de TONTOTON se



SENTA SCARBOROUGH es una productora que ha sido nominada al Emmy. También es una periodista galardonada, estratega de comunicaciones y guionista.

KRISTI EATON es una escritora freelancer asentada en Tulsa Oklahoma que escribe sobre ciudades, Estados Unidos rural y organizaciones sin fines de lucro. Visite KristiEaton.com para leer más de sus historias.

Los artistas Lisa Ferguson (izquierda) y Robert Ferguson posan con su escultura, Bee or not to Bee, que se instaló en el puerto de San Pablo, California.

extiende también a sus empleados, a quienes se les brinda capacitación, equipo de protección personal y atención médica. Los recicladores, unos 50 en Vietnam y cerca de 250 en Camboya, ganan de 5 a 25 dólares americanos al día por recoger y limpiar plásticos huérfanos como bolsas, ropa y zapatos.

Desde marzo de 2021, más de 450 toneladas de residuos plásticos no reciclables han sido recolectados en Vietnam y Camboya.

Las lluvias estacionales y la pandemia de COVID-19 han ralentizado la recolección, pero TONTOTON cumplió con las primeras 600 toneladas certificadas esta primavera. Recientemente, ClimeCo compró por adelantado 1,750 toneladas. Ahora trabaja con cuatro fábricas de cemento para convertir el plástico.

En Camboya, TONTOTON ha iniciado recientemente una campaña de concienciación sobre "costas libres de plástico" en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, ONG locales y el Gobierno Real de Camboya. Tiene planeado un programa educativo sobre reciclaje para 15 escuelas camboyanas que llegará a 10,000 estudiantes a finales de 2023. Para entonces, pretende haber construido otros cuatro centros de recolección, con el objetivo de recoger 3,000 toneladas de plástico huérfano.

"La apertura de nuevos centros de recolección ayudará a reducir la pobreza, a crear comunidades más sostenibles, a mejorar la vida marina, y ayuda a las empresas a responsabilizarse de su contaminación por plásticos", afirma Ekshtein.

ARTE Y CULTURA

Llevar arte del desierto a la ciudad

KRISTI EATON
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

"

El arte puede cambiar la vida de las personas", afirma Yomi

Ayeni, artista plástico y fundador de la organización sin fines de lucro We Are From Dust (Somos de polvo, WAFD por sus siglas en inglés).

Su creencia en el poder transformador del arte lo impulsó a encontrar una manera de reutilizar las obras de arte de Burning Man (Hombre en Llamas), el festival anual de arte que atrae a miles de personas para crear Black Rock City, un enorme campamento lleno de instalaciones artísticas en el desierto de Black Rock en Nevada. Ayeni es un devoto de Burning Man, al cual ha

asistido y ha sido voluntario en su equipo de comunicación por más de dos décadas. El festival es remoto y costoso, con boletos que van desde los cientos hasta los miles de dólares, por lo que vio la oportunidad de beneficiar tanto a los artistas como al público que no puede asistir.

En 2015, Ayeni puso en marcha WAFD para llevar las inspiradoras obras de arte a espacios públicos y ponerlas al alcance de todos. La universalidad de su misión social se refleja el nombre de la organización, la cual refiere a la idea de que todos los seres humanos están hechos de una misma sustancia única: polvo. El nombre es también un guiño a la experiencia del desierto de Burning Man, donde tanto la gente como el arte se cubren de polvo.

Antes de WAFD, el arte creado para Burning Man se quemaba o se almacenaba al final de la semana del festival. "No se tiene una mínima idea de la magnitud o la inmensidad

de todo esto si los ves botado en un contenedor en algún lugar", dice Ayeni. Ahora, con WAFD, las obras de arte han encontrado vida después de Burning Man al ser exhibidas en exposiciones públicas que esperan cambiar el modo en que la gente se relaciona con el arte y cómo valora su relevancia en su vida cotidiana.

"Básicamente, estamos transformando los espacios públicos en parques escultóricos", menciona Candace Locklear, miembro del equipo de WAFD. "Personas que probablemente nunca irán al Burning Man, especialmente niños, pueden ver este tipo de arte".

Actualmente, WAFD realiza instalaciones públicas en tres lugares del mundo: una en el puerto de Point San Pablo, justo al norte del puente de Richmond-San Rafael, en el condado de Contra Costa, California; la segunda, en el Artspace Ashton Court en Bristol, Inglaterra; y la tercera, en el centro de Salt Lake City, Utah.



QUÉ HAY DE NUEVO

RUKSANA HUSSAIN (@RuksanaWrites) es una periodista freelancer que vive en Los Ángeles

La instalación del puerto de Point San Pablo es de la artista Paige Tashner y consiste en dos grandes esculturas de gatos hechas de acero que ronronean cuando son acariciadas y que se iluminan por la noche. "Los Purr Pods (cortezas ronroneantes) forman parte del gran plan [de WAFD] para animar a la gente a interactuar con el arte en los espacios públicos", dice Tashner. "[WAFD] también ha organizado visitas para que las personas conozcan su misión, el puerto de Point San Pablo, al arte y a los artistas".

Hay un total de cinco instalaciones de arte de WAFD en el puerto de Point San Pablo. Una de ellas, además de *Purr Pods*, es *Bee or Not to Bee* (Abejas o no abejas, un juego de palabras en inglés con la frase "ser o no ser"), la cual fue creada para Burning Man 2019 por Robert y Lisa Ferguson.

"El objetivo del proyecto era destacar la importancia de las abejas", menciona Lisa Ferguson. "Esta es una abeja más grande que lo natural. Mide más de 13 pies de largo y 8 pies de alto (4 metros de largo y 2 de alto). Es impresionante, pero, a su vez, pasiva. Se puede tocar y examinar. No te picará".

El esfuerzo de la organización sin fines de lucro se ha gestado en un momento en que la financiación y el apoyo gubernamental al arte público han disminuido. WAFD paga a los artistas hasta 10,000 dólares por el alquiler de sus obras para las instalaciones públicas. También, organiza campañas de recaudación de fondos y acepta donaciones de los visitantes al lugar de las instalaciones. WAFD también

tiene benefactores, según Locklear, y ha recaudado aproximadamente 250,000 dólares desde su creación. El financiamiento va directamente a los honorarios de los artistas y al costo de instalación de las piezas. WAFD depende de la comunidad de Burning Man para ofrecer voluntariamente su tiempo (actualmente es un equipo de cinco personas), lo que asegura que todos los fondos recaudados se destinen íntegramente a los artistas.

La pandemia de COVID-19 no disuadió a WAFD de su misión, ni al público de ver sus instalaciones. De hecho, la organización está trabajando activamente en cambiar y ampliar su oferta. Locklear señala que el equipo de voluntarios de WAFD apoya a la fotógrafa documental Erin Douglas para preparar las obras de su proyecto Black Burner (Quemador negro), donde se mostrarán imágenes e historias de los asistentes de raza negra a Burning Man en una instalación pública. "Como parte de la misión de WAFD, la ayudaremos a que su obra de arte [...] encuentre un buen hogar", afirma Locklear.

WAFD también está planeando conseguir dos nuevos sitios para instalaciones públicas en el norte de California, hogar de muchos artistas de Burning Man: American Canyon, en el condado de Napa, y Petaluma, en el condado de Sonoma. Lockelar añade que el enfoque será continuar ampliando su trabajo en más ciudades de Estados Unidos y del extranjero con la intención de apreciar el valor del arte como un bien público.

EDUCACIÓN

Un software para democratizar el emprendimiento social

POR RUKSANA HUSSAIN TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Qué se necesitaría para crear un kit completo de herramientas para que cualquier persona interesada en abordar problemas sociales pueda generar una solución? Esta pregunta dio origen a RebelBase, un *software* de creación de proyectos que ofrece una ruta no tradicional para el emprendimiento social.

Alejandro Crawford y Tuba Erbil pusieron en marcha Rebel-Base en 2020. Crawford, quien se desempeña como director general, tiene formación en educación y Erbil, quien funge como directora de operaciones, en ingeniería química. "La razón por la que creamos RebelBase fue porque el emprendimiento social no es una herramienta sofisticada que aprendes en el segundo año de tu programa de maestría en administración de empresas, más bien, se trata, simplemente, de la oportunidad de hacerlo y de hacerlo con una estructura v una red que te apoyen", afirma Crawford.

Un conjunto de módulos llamados "constructores de proyectos" ayudan a los usuarios del *software* —a quienes se les conoce como "rebeldes"— en el proceso de ideación, descubrimiento de soluciones, validación y prototipado, manejo de finanzas, presentación de ventas, retroalimentación y atracción de inversionistas. Crawford lo llama un sistema de aprendizaje experimental, en el cual el usuario organiza a los creadores de proyectos por orden de fecha o secuencia y recibe crítica constructiva de otros miembros de la comunidad RebelBase.

"Le destinamos mucho tiempo al problema, y desde el principio nos preguntamos qué está subdesarrollado y qué no funciona. Los rebeldes revisan el mapa de sistemas, identifican los puntos débiles y luego elaboran un panorama competitivo", apunta Eliza Edge, directora de contenidos y comunicaciones de RebelBase.

Este enfoque guiado y escalonado ha acumulado una base de usuarios en todo el mundo, entre los que se encuentran SPINteams, un proyecto de formación empresarial, Rise-Boro Community Partnership (Asociación Comunitaria RiseBoro) en Brooklyn, Nueva York y la Open Society University Network (Red Universitaria de la Sociedad Abierta), una red mundial de instituciones educativas.

Las organizaciones se suscriben a RebelBase para que sus miembros puedan disponer de la plataforma. RebelBase cuenta con una versión gratuita, la cual permite el acceso a cinco constructores de proyectos y puede ser utilizada sin afiliarse a las organizaciones suscritas. Las suscripciones se dividen en niveles —desde 9,500 dólares anuales hasta



más de \$48,000— en función del número de usuarios y características adicionales. Existen tarifas personalizadas para un gran número de usuarios.

"Ya sea un proyecto medioambiental, de género, de educación, cualquier tipo de proyecto, puedes aplicarlo en RebelBase. Y ya seas un experto en emprendimiento o un principiante, te educa", dice Dalia Najjar, coinstructora del programa de emprendimiento social de Al-Quds Bard College (AQB) en Palestina. Najjar ha trabajado en la plataforma durante los dos últimos años en calidad de usuaria, profesora y formadora. "Está dando acceso a emprendedores de todo el mundo que realmente no tienen acceso. Puedes presentarle esta plataforma a inversionistas y financiadores cuando tu

proyecto esté listo o darles acceso a miembros del equipo para una función específica y crear un equipo", añade.

Una de las historias de éxito de la plataforma es la de Ahmad Hijaw, estudiante de AQB, creador de CleanPalCo, un proyecto para abordar el problema de la contaminación y la falta de suministros para la construcción en Palestina a partir del uso de neumáticos desechados, residuos de piedra y agua para fabricar productos como ladrillos, azulejos y pisos vinílicos. El proyecto, construido en RebelBase, ganó el premio a la Mejor Empresa Estudiantil 2021 en el concurso regional árabe INJAZ (que significa "logro" en árabe) y fue nominado para competir a nivel internacional, con lo cual atrajo inversores y capital inicial para crear una empresa.

"RebelBase es ampliamente aplicable más allá de la educación tradicional: su enfoque colaborativo e iterativo significa que puede utilizarse para todo tipo de proyectos de aprendizaje", indica Barclay Palmer, inversionista y usuario de RebelBase.

La empresa también se está dirigiendo a pequeños inversionistas institucionales y donantes para obtener financiamiento. El producto mínimo viable se construyó con el aporte de mano de obra. Cuando RebelBase tuvo su lanzamiento comercial, la primera inversión de 50,000 dólares fue de un familiar que había colaborado con Crawford en publicaciones sobre educación y fuerza laboral. El desarrollo adicional del software se financió a través de una deuda convertible con inversionistas

como Palmer, capital de mano de obra formalizado a través de un plan de opciones sobre acciones y los primeros ingresos obtenidos.

Recientemente, RebelBase presentó una propuesta de un millón de dólares como parte de sus planes de crecimiento futuro. La propuesta fue desarrollada por un grupo de trabajo de emprendimiento social convocado por la Red Universitaria de la Sociedad Abierta, en colaboración con miembros de la Talloires Network of Engaged Universities (Red Talloires de Universidades Comprometidas). En un plazo de cinco años, RebelBase aspira a prestar su servicio a más de 1,500 organizaciones.

"Gran parte de la educación es muy vertical, y eso es un poco engañoso porque en el mundo de los negocios, la inversión y el espíritu empresarial, hay diferentes maneras de hacer las cosas", opina Palmer, que se refiere a RebelBase como una franquicia para dummies de la era digital. "RebelBase encapsula eso de una manera que no es amenazante, sino colaborativa y orientada al espíritu de equipo. Es una especie de cultura, y no solo un montón de instrucciones". ■

INFORME DE CAMPO

PERFILES DE ACCIONES INNOVADORAS

Divyanshuy Ganatra, fundador de ABBF, ayuda a los participantes durante una actividad de construcción de balsas en Pune, India, 2017.

Deportes de aventura para personas con discapacidad

Esta organización en la India es pionera en los deportes inclusivos: busca que sean accesibles para todas las personas.

PRITI SALIAN TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

ebido a su ceguera, Tony Kurian no realizó muchas actividades al aire libre durante su juventud. No se le permitía jugar afuera con sus compañeros de clase en el recreo. Durante su adolescencia, optó por no participar en actividades como ir de excursión con amigos, ya que pensaba que los retrasaría.

En 2015, Kurian conoció a Divyanshu Ganatra, fundador de la fundación sin fines de lucro Adventures Beyond Barriers Foundation (Fundación Aventuras sin Barreras, ABBF por sus siglas en inglés). La organización, que se había establecido el año anterior en la ciudad occidental de Pune, ofrece viajes de deportes de aventura subsidiados, accesibles e inclusivos para todo tipo de personas, con o sin discapacidad.

Ganatra, quien también es ciego, lo animó a correr un maratón con ABBF. "Siempre pensé que los cuerpos con discapacidad como el mío eran débiles y nunca asocié [mi cuerpo] con los deportes y la aventura", dice Kurian, quien ahora estudia un doctorado en el Instituto Indio de Tecnología de Bombay. Sin embargo, sus experiencias con ABBF no tardaron en cambiar su percepción de sí mismo y de otras personas con discapacidad. Gracias a su participación en la organización sin fines de lucro, Kurian corrió su primera carrera de 5 km, guiado por una persona vidente. Hoy, participa en varias de las actividades, incluyendo maratones, escalada en roca y ciclismo en tándem.

ABBF hizo posible los deportes de aventura en la vida de Kurian tal como lo ha hecho con más de 10,000 personas y contando. Diseña actividades (buceo, ciclismo



solo y en tándem, montañismo, escalada en roca, senderismo, maratones, escalada en pared, rapel y parapente) de modo que sean accesibles para todas las personas. Fue la primera organización sin fines de lucro en adaptar los deportes de aventura en India específicamente para las personas con discapacidades, y ya ha organizado y operado más de 150 eventos en 15 ciudades indias. "ABBF ha creado camaradería entre las dos comunidades [con y sin discapacidad] y ha fomentado la comprensión y la empatía mutua", dice Ganatra.

Tradicionalmente, las compañías de deportes de aventura en la India se han mostrado reacias y mal equipadas para atender a las personas con discapacidad, lo que ha llevado a la exclusión y el rechazo. "Eres ciego, entonces no podemos ayudarte", le dijo una vez un instructor de parapente a Kurian. Y a Rahul Ramugade, un jugador de críquet en silla de ruedas y paranadador de nivel nacional, se le negó el permiso para

bucear. "Si te caes y te lastimas, preguntarán por qué dejamos que participara una persona discapacitada", argumentó un instructor.

En un mundo que cuestiona sus capacidades, ABBF reconoce el potencial de las personas con discapacidad y les brinda oportunidades.

El censo más reciente de la India, en 2011, registró 26.8 millones de personas con discapacidad, y a nivel mundial, hay más de mil millones de personas en esa condición. Los conceptos erróneos de que

las personas con discapacidad no pueden viajar, no buscan aventuras o carecen de poder adquisitivo los ha convertido en una comunidad desatendida en lo que se refiere a viajes, aventuras y turismo de ocio.

El brindar accesibilidad para que cualquier persona viaje y participe en actividades físicas no es solo una responsabilidad social, sino que también tiene beneficios comerciales. En 2017, un estudio realizado por el proveedor global de tecnología de viajes Amadeus descubrió que eliminar las barreras de accesibilidad podría aumentar el presupuesto de viaje de las personas con discapacidad hasta en un 34%.

Derribando estereotipos

Ganatra encontró una oportunidad. Era un gran aficionado a la naturaleza, pero perdió la vista a los 19 años a causa del glaucoma. De inmediato dejó de hacer senderismo, ciclismo y montañismo, en gran parte porque las empresas de deportes de aventura PRITI SALAN ha hecho reportajes sobre los derechos humanos, el desarrollo, la justicia social y la cultura en India, Alemania y Uganda. Salan fue la embajadora social de la Fundación Robert Bosch en 2019, y actualmante es una asociada del Routers Institute for the Study of Journalism (Instituto Routers para el Estudio del Periodismo).

se negaban a permitirle participar. Le tomó siete años encontrar un instructor que aceptara entrenarlo para volar solo en parapente. En abril de 2014, atrajo la atención de los medios al convertirse en el primer piloto ciego en volar en parapente de forma independiente en la India. Pensó que si el éxito de una persona era capaz de crear tanta conciencia, tal vez el impacto sería mucho mayor si estas personas tuvieran también la oportunidad de participar.

Ganatra opina que los deportes de aventura son un medio eficaz para lograr mayor visibilidad e integración para esta comunidad dentro de la sociedad. Al brindar oportunidades a las personas con o sin discapacidad, ABBF ha generado un compromiso intercomunitario que ha fomentado amistades y robustecido la conciencia sobre capacidades diversas. "Las personas sin discapacidades suelen tener conceptos erróneos comunes. Por ejemplo, que una persona ciega no puede volar sola o una persona tetrapléjica no puede experimentar la alegría del buceo libre y liberado", explica Ganatra. "Una vez que se conocen y se rompen esos estereotipos, se dan cuenta de que las personas con discapacidad también tienen doctorados y maestrías en administración de empresas, y un sinnúmero de talentos, y que pueden ser contratados en cualquier disciplina".

Ganatra fundó ABBF con base en la premisa de que las personas aprenden mucho más unas de otras en una hora de juego que en un año de conversación. Ganatra había hablado en repetidas ocasiones con su amigo Harish Raichandani acerca de cómo las actitudes sociales constituyen la principal barrera para que las personas con discapacidad reciban el mismo trato digno que las personas sin ella, y sobre el hecho de que es necesario un cambio de mentalidad si se busca allanar el camino hacia el progreso social. Ganatra se comprometió tanto con esta idea que puso en marcha la organización sin fines de lucro utilizando solamente sus ahorros personales, y Raichandani, un consultor de desarrollo organizacional y actual asesor de ABBF, financió el salario del primer empleado.

Toda expedición comienza con una etapa de planificación, en la que los miembros del equipo de ABBF realizan un reconocimiento de toda la ruta proyectada para hacer un mapeo de los desafíos del terreno, el clima y el viaje, además de tomar nota de las instalaciones médicas que se pueden encontrar a lo largo de la ruta en caso de emergencia. Luego desarrollan las medidas de seguridad y determinan el número máximo de participantes antes de anunciar un viaje al público. Una vez que las personas se registran, Ganatra les ofrece una sesión de orientación en temas de accesibilidad y seguridad, así como sesiones de práctica para participantes no discapacitados en las que los orienta sobre cómo relacionarse con participantes discapacitados.

En estas sesiones de práctica, una persona con discapacidad y una persona sin discapacidad se asocian para encontrar formas de trabajar juntos durante la aventura. Por ejemplo, una persona ciega sentada detrás de un piloto vidente en una bicicleta tándem puede hablar sobre formas de mantener el centro de gravedad en una bicicleta larga o sobre cómo maniobrar junto con su compañero en un giro cerrado. Los corredores de maratón ciegos, por ejemplo, experimentan antes de determinar si prefieren sostener la mano o el codo de su compañero vidente, o bien, utilizar una correa de manos libres para mantenerse unidos.

ABBF proporciona equipos especializados para diferentes discapacidades como, por ejemplo, arneses adaptables para escalar paredes y rocas, bicicletas individuales y en tándem para personas con miembros amputados, equipo de buceo diseñado para personas con extremidades paralizadas y sillas de ruedas todo terreno para realizar montañismo.

Todas las expediciones terminan con una sesión de reflexión —un componente esencial del propósito de la organización sin fines de lucro de "introducir la inclusión a través del juego"— en la que los participantes comparten pensamientos sobre su experiencia.

Muchos de los participantes sin discapacidad cuentan que se dieron cuenta de su ignorancia sobre la comunidad de personas con discapacidades. La mayoría adquiere, a través de esta experiencia, la convicción de que pueden adoptar prácticas inclusivas dentro de sus propias profesiones.

ABBF también organiza sesiones públicas después de los eventos de un día, tales como maratones, para crear visibilidad y conciencia sobre la discapacidad. Los participantes se ofrecen como voluntarios para hablar con el público sobre sus experiencias de aventura.

Cada actividad de ABBF tiene una tarifa para los participantes, la cual varía según la actividad. Si un participante no puede pagar la tarifa, ABBF la subsidia o la cubre por completo.

El patrocinio de la empresa de servicios financieros Bajaj Finserv Ltd., HSBC Bank y la empresa de consultoría de gestión Capco ha respaldado los mayores gastos de ABBF, sobre todo el equipo de adaptación y el equipo médico itinerante, desde 2017.

Algunos participantes incluso se han convertido en sus principales financiadores. El filántropo Sudhir Shenoy no solo financió y recaudó fondos para ABBF, sino que también lideró sus esfuerzos de ayuda alimentaria y vacunación contra el COVID-19 en el estado de Maharashtra. Al trabajar con ABBF, Shenoy sintió que "hay mucho más que hacer por la comunidad de personas con discapacidades que solo ofrecer donaciones" y ha contactado activamente a un gran número de personas con discapacidad para ofrecerles oportunidades de empleo.

Sin embargo, a pesar de dicho apoyo monetario, la financiación sigue siendo el mayor desafío de ABBF porque los benefactores potenciales no consideran que los deportes de aventura sean importantes para las personas con discapacidad, y el prejuicio de que estas personas no pueden participar en los deportes aún está muy arraigado. Ganatra ha tenido que lidiar con las preguntas de posibles donantes que se muestran escépticos sobre la misión de ABBF como: "¿Por qué necesitan escalar un muro o una montaña? ¿Cuál es el objetivo de que un usuario de silla de ruedas practique el buceo? ¿No deberían estar sentados a salvo dentro de sus hogares? ¿No debería gastarse el dinero en su educación o en darles empleo?"

AGOSTINO PETRONI es periodista, autor y becario del Pulitzer Reporting Fellowship 2021 con sede en Italia. Su trabajo ha aparecido en *The Atlantic*, en *National Geographic* y en la *BBC*, entre otros medios.

• Esta tierra que antes era controlada por la mafia en San Cipirello es utilizada para un viñado

Haciendo espacio

Desde sus inicios, los eventos de ABBF han sido limitados, ya que han tenido que programarse en función de la disponibilidad y el costo de los lugares en los que se realizan. Es por ello que en 2017, Ganatra decidió construir el primer centro de desarrollo y deportes de aventura accesible al aire libre de la India. El espacio de 3.5 acres en Dhanep, un pueblo a 43 millas de Pune, se está construyendo en etapas a medida que ABBF adquiere capital. Será la sede de la mayoría de los deportes de aventura de ABBF, lo que hará que sus operaciones sean monetariamente sostenibles mediante el cobro de entradas. El centro también le dará a ABBF la oportunidad de realizar actividades con mayor regularidad.

Además de servir de espacio para los deportes de aventura, el sitio ofrecerá a las personas con discapacidad cursos vocacionales certificados y gratuitos para incrementar sus oportunidades de empleo. ABBF planea iniciar la primera etapa del centro de desarrollo a mediados de 2022 con cursos de capacitación tales como el de reparación de bicicletas.

La pandemia de COVID-19 interrumpió todas las actividades de deportes de aventura durante casi dos años, tiempo durante el cual ABBF brindó asistencia alimentaria y vacunas para personas con discapacidad. La operación se reabrirá este verano con la primera etapa del polideportivo. ABBF también tiene como objetivo aumentar su equipo de trabajo de 7 a 10 miembros del personal.

ABBF espera que el espacio se convierta en un centro donde las corporaciones puedan relacionarse con personas con habilidades diferentes. "Sus experiencias en el centro los motivarán a desarrollar culturas de inclusión dentro de sus organizaciones", sostiene Ganatra. "Será una victoria para todos el que estas corporaciones adopten medidas deliberadas para incorporar a personas con discapacidad a su fuerza laboral y el que creen productos también para ellos".

Una granja cooperativa que combate la delincuencia

Libera Terra recupera tierras robadas por la mafia italiana y crea oportunidades económicas para sus comunidades.

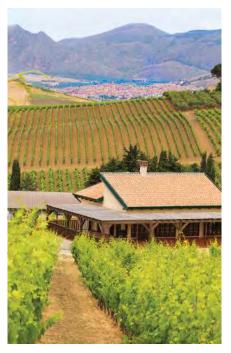
AGOSTINO PETRONI

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

a mafia ha dominado el sur de Italia desde la unificación del país en 1861, cuando el reino norte de Cerdeña anexó el resto de los estados, pero la débil presencia de la recién formada monarquía permitió a la mafia prosperar en el sur.

No fue hasta la década de los 80 que un movimiento anti-mafia emergió en respuesta a la violencia generalizada de la mafia -tan solo entre 1978 y 1983 fueron responsables de más de mil asesinatos en Italia. Pio La Torre, un sindicalista y político siciliano, creía que el gobierno italiano debía confiscar la riqueza y las propiedades de la mafia para erradicar su poder. Una de las principales razones por las cuales la mafia era tan poderosa era porque creaban empresas, desde compañías constructoras hasta granjas, donde ofrecían empleos a cambio de lealtad, atrapando a los lugareños por medio del clientelismo. De acuerdo con La Torre, si su presencia física y financiera fuera socavada, su dominio sobre las personas se debilitaría también.

En 1982, la mafia siciliana, conocida como la Cosa Nostra ("Nuestra Cosa"), asesinó a La Torre después de haber propuesto una ley en el parlamento para enfrentar al crimen organizado. El parlamento respondió al aprobar la primera legislación —la ley Rognoni-La Torre— que clasificaba a los crímenes



asociados con la mafia como felonías e impuso un embargo a los bienes de la mafia.

Pero, el embargo de propiedades quedó abandonado en las manos de un estado altamente burocrático que fue incapaz de gestionarlas. Las florecientes empresas a cargo de la mafia que daban trabajo a las comunidades se convirtieron en negocios abandonados y confiscados por el gobierno, los cuales, en algunos casos, continuaban siendo operados ("no oficialmente") por la mafia.

"Para realmente debilitar a los jefes, tanto económica como simbólicamente, era necesario que el fruto de sus negocios sucios volviera a la comunidad ... para que la sociedad en su totalidad se beneficiara directamente de esa resolución," comenta Don Pio Luigi Ciotti, un sacerdote de 75 años radicado en Turín, Italia. En 1995, Ciotti fundó Libera, una red de asociaciones y cooperativas sociales sin fines de lucro que luchan por deslegitimizar y quitarle poder a la mafia.

En 1995, Libera reunió cerca de un millón de firmas que apoyaban una ley para confiscar los bienes de la mafia y reubicarlos en las comunidades afectadas en forma de bienes públicos como escuelas y servicios sociales. Un año después, el gobierno pasó la Ley 109/96. Hoy, gracias a esta ley, más de 2,000 proyectos se sitúan en estas tierras confiscadas, y una décima parte son cooperativas.

La Cooperativa siciliana Placido Rizzotto es una de esas organizaciones que con el apoyo de Libera ha cultivado la tierra reclamada utilizando solamente métodos orgánicos de agricultura. Fundada en 2001, la cooperativa emplea a mujeres, migrantes y adolescentes en situación vulnerable que tal vez podrían haberse encontrado en las garras del crimen organizado y les provee de un futuro más brillante. Desde 2008, Placido Rizzotto se ha unido con otras ocho cooperativas para vender sus productos — desde pasta hasta vino— a lo largo de Italia, bajo la marca Libera Terra ("Tierra Libre").

"A partir de ese momento, muchos jóvenes encontraron un verdadero y limpio empleo que respetaba sus derechos fundamentales," comenta Ciotti. Él cree que una revolución cultural ha ocurrido en estos antiguos territorios de la mafia. "El bien común ha triunfado sobre el egoísmo criminal, y el coraje y determinación de los jóvenes ha barrido con décadas de silencio y resignación."

Construir cooperativas

Placido Rizzoto fue recibido con entusiasmo nacional. Sin embargo, quedaba trabajo duro por hacer. Los 15 asociados elegidos por el Consorcio de Desarrollo y Legalidad, la prefectura de Palermo y Libera, no estaban suficientemente capacitados por el gobierno para administrar las 156 hectáreas (385 acres) de tierra confiscada, algunas de

las cuales eran propiedad de Totò Riina, uno de los jefes más despiadados de la mafia de todos los tiempos, en Corleone, Palermo y Sicilia, la fortaleza de la Cosa Nostra.

De acuerdo con Gianluca Faraone, uno de los asociados, tenían que aprender a cosechar, podar y vender granos para hacer que la granja fuera lucrativa, y dirigieron la cooperativa por ensayo y error. "En esa etapa, había una buena cantidad de imprudencia," admite.

El actual presidente de Placido Rizzotto, Francesco Paolo Citarda, reconoce que su cooperativa tuvo dificultades específicas por ser la primera en su tipo, incluyendo la resistencia de residentes leales a la mafia.

"La comunidad local mostraba gran escepticismo hacia nuestro trabajo con los bienes confiscados a la mafia y hacia el sistema de cooperativas en general," recuerda Citarda. Agrega que las cooperativas sicilianas no eran autosuficientes y existían solo para drenar los fondos públicos.

Sin embargo, el apoyo crucial vino de una red de cooperativas de la parte norte de la región italiana de Emilia-Romagna. Unipol ayudó con pólizas de seguros; la corporación orgánica de granjeros Alce Nero con la distribución del producto; y otras con apoyo financiero, técnico y administrativo. Gracias a este apoyo, Libera Terra se convirtió en financieramente autosuficiente y competitivo.

En 2003, Carlo Barbieri, en ese entonces el director comercial de supermercados Coop, comenzó a distribuir productos de Placido Rizzotto —como salsa de tomate, lentejas y pasta— en tiendas a lo largo de Italia; vendió cerca de medio millón de euros en producto ese primer año.

"Inmediatamente decidí que merecían apoyo porque era una de las iniciativas para combatir a la mafia en los territorios donde se había originado," comenta Barbieri. "Parecía un bello ejemplo de cambio positivo para estos territorios."

El retorno financiero de Coop por la venta de productos era insignificante, pero ganaron, de acuerdo con Barbieri, "credibilidad con los clientes, porque estábamos ayudando a una causa importante. La gente compraba los productos porque ellos también creían en el proyecto."

Pronto, el apoyo a Placido Rizzotto de otras cooperativas y empresas privadas incrementó tanto que, en 2005, formaron Cooperare con Libera Terra (Coopera con Tierra Libre). Esta asociación juntaba todo el apoyo técnico y el conocimiento que se estaba compartiendo, para que también fuera útil a futuras cooperativas sociales. De hecho, hoy, cerca de 70 socios ofrecen experiencia a las 9 cooperativas sociales reunidas bajo la marca Libera Terra y las apoyan económicamente como miembros financiadores.

Rita Ghedini, presidente de Cooperare con Libera Terra, dice que los miembros de su asociación decidieron participar en el proyecto para tomar posición en contra de la mafia. "Lo que fue una acción defensiva se convirtió en un generador de riqueza, no solo económicamente sino verdaderamente transformacional," explica Ghedini. "La experiencia de Libera Terra es evocadora en nuestro país porque trajo cambio al crimen organizado."

Adversidad y rechazo

Libera Terra ha dado empleo a cientos de personas desfavorecidas, les ha pagado salarios justos y les ha enseñado habilidades que los ayudan a crecer profesionalmente. De acuerdo con Valentina Fiore, vicepresidenta de Placido Rizzotto, la suya es una historia de éxito.

Sin embargo, las cosas no fueron fáciles, especialmente en los primeros días. De acuerdo con Ciotti, la mafia obstaculizó el trabajo de Libera Terra porque sabían que tal iniciativa los despojaría de su riqueza y poder. La violencia e intimidación tomaron varias formas: los mafiosos obstaculizaron la transferencia de bienes, incluso destruyéndolos (por ejemplo, al quemar árboles de olivo y campos de trigo) e intimidaban a los socios que administraban la tierra.

La mafia amenazaba a las personas que consideraban prestar sus cosechadoras de trigo a la cooperativa. "En julio 2002, durante la primera cosecha de trigo, no había una sola cosechadora de trigo en toda la campiña corleonesa que se pudiera encontrar," nota

PAUL HOCKENOS es un escritor asentado en Berlin; actualmente está trabajando en un libro sobre energías renovables en Europa

Ciotti. Eventualmente, la policía, siguiendo las órdenes del prefecto de Palermo, intervino e incautaron un negocio local de tractores para su uso en la cooperativa.

A pesar de estas amenazas, los socios y voluntarios no se disuadieron. "Con el paso de los años," comenta Ciotti, "ha habido incendios y boicots de todo tipo. Pero siempre hemos respondido a las amenazas al fortalecer nuestra cooperativa, gracias al coraje, estima, afecto y a la ayuda activa de muchos."

Las cooperativas de Libera Terra también sufrieron al entrar en la industria alimentaria. De acuerdo con Citarda, sus productos durante los primeros años eran de calidad mediocre y eran adquiridos por personas que se oponían a la mafia. La calidad de sus productos —incluso sus ventas— mejoraron después de una amplia investigación y desarrollo de productos y de la creación de la marca Libera Terra.

Debido a que las tierras confiscadas asignadas contienen viñedos, los asociados comenzaron a hacer su vino. En 2009, construyeron un lagar con fondos del gobierno en San Cipirello en el Alto Belice Corleonés y la llamaron Centopassi.

"No queremos vender lo que somos, sino lo que hacemos," comenta Citarda. Placido Rizzotto es ahora competitivo en el negocio del vino, una propuesta complicada en la que la calidad —no la causa social— impulsa las ventas en Italia. Debido a que las tierras confiscadas son descentralizadas, Libera Terra tiene un total de 70 hectáreas de viñedos confiscados de toda Sicilia. Hoy, Centopassi produce 11 vinos y vende cerca de 500,000 botellas por año.

Entre 2001 y 2014, Libera Terra expandió su número de cooperativas de una a nueve —a lo largo de Sicilia, Calabria, Campania y Apulia—,que ocupan aproximadamente 1,400 hectáreas del total de tierras confiscadas y que emplean a más de 170 personas. En 2008, las cooperativas fundaron Libera Terra Mediterráneo, un consorcio sin fines de lucro que coinvierte en los medios de producción para un uso más eficiente del suelo y para vender

sus productos bajo una sola marca. No tenía sentido abrir varios lagares, fábricas de pasta o unidades de almacenamiento; compartir la infraestructura era más lucrativo. Hoy, la marca Libera Terra vende más de 90 productos y tiene unos ingresos combinados de 7 millones de euros (7.69 millones de dólares).

En la última década, estructuraron las operaciones dentro de una sola cooperativa y consolidaron las producciones y ventas de alimentos. Tal organización les ayudó a mantener el negocio durante el devastador impacto económico de la pandemia de COVID-19. Gracias a su plataforma de venta en línea y a un portafolio de diversos productos, la venta de alimentos aumento por cerca de 3% tanto en 2020 y 2021.

En el futuro, Fiore planea invertir todas las ganancias de Libera Terra en su tierra, en infraestructuras físicas y digitales, y en trabajo humano. También cree que será necesario establecer un fondo de solidaridad para ayudar a sus agricultores a hacer frente a los efectos del cambio climático.

Sin embargo, todavía queda mucho trabajo por hacer. De acuerdo con la Agencia Nacional de Bienes Decomisados (ANBSC por sus siglas en italiano), hay aproximadamente 5,000 propiedades confiscadas de la mafia a lo largo de Italia que todavía no se han reasignado. Ciotti espera que esos bienes sean pronto reclamados por sus respectivas comunidades.

"El poder restaurador de proyectos como Libera Terra es enorme," comenta Ciotti. "Vale la pena invertir en ellos." ■

La revolución en la energía renovable

Este consorcio escocés promueve la generación de energía renovable y de propiedad colectiva.

PAUL HOCKENOS

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

n la rocosa costa occidental de la isla escocesa de North Uist, en el archipiélago de las islas Hébridas Exteriores, se alzan dos turbinas eólicas terrestres de 250 pies de altura (76 metros) que se agitan sin cesar con la brisa del Océano Atlántico Norte.

Este pequeño parque eólico, llamado UistWind, es uno de los 570 proyectos de energía renovable de propiedad comunitaria en Escocia, que van desde parques solares y centrales hidroeléctricas hasta instalaciones de bioenergía y tecnología de energía marina. Si bien existen proyectos de energía limpia gestionados por ciudadanos en toda Europa, los de Escocia se distinguen porque muchos son propiedad de organizaciones

benéficas que trabajan para ayudar a los municipios locales a financiar proyectos de desarrollo.

Escocia es líder mundial en energías renovables. En 2020, las energías renovables cubrieron el 97% de la demanda bruta de electricidad de Escocia, de la cual poco menos del 10% provino de cooperativas de energía limpia como UistWind y otras instalaciones de generación de propiedad local.

El gobierno escocés apoya firmemente los planes locales de energía y economía circular porque aumentan la producción de energía renovable, disminuyen la presión sobre la red nacional, crean empleos y generan ingresos. Muchos de los colectivos forman parte de la campaña Zero Carbon Communities (Comunidades sin huella de carbono), una iniciativa que guía a los residentes hacia las cero emisiones netas.

Un grupo de visitantes caminan hacia una turbina en la granja de UistWind en la isla escocesa de North Uist.



Escocia tiene como objetivo ser neutra en carbono para 2040 y aspira a que la energía comunitaria sea la piedra angular de su despliegue de energías renovables y su impulso hacia la eficiencia energética, con el objetivo de duplicar su producción de renovables para 2030.

Este dedicado compromiso comenzó en 2011, cuando el gobierno escocés buscó aumentar la participación de la comunidad y colaborar con el sector privado en sus esfuerzos de conservación a nivel nacional. Fundada en 2013, Local Energy Scotland (Energía Local Escocia, LES por sus siglas en inglés) administra el Community and Renewable Energy Scheme (Plan de energías renovables comunitarias, CARES) del gobierno escocés, un programa de financiamiento de 5 millones de libras esterlinas (6.5 millones de dólares) que otorga subvenciones y préstamos de alrededor de 150,000 libras esterlinas (200,000 dólares) a comunidades que desarrollen proyectos de energía limpia. LES está compuesta por cinco organizaciones sin fines de lucro: Energy Saving Trust, Changeworks, la Energy Agency y Wise Group.

El facilitador del proyecto

Además de proporcionar financiamiento y préstamos, LES ofrece servicios de consultoría sobre energías renovables a comunidades, empresas y otras organizaciones. Ofrece herramientas gratuitas en línea, como guías de buenas prácticas y estudios de investigación, que ayudan a las comunidades a organizar y ejecutar proyectos energéticos locales.

Los proyectos de energías renovables son notoriamente costosos y complicados de poner en marcha, especialmente

en las zonas rurales más pobres o remotas. Por ejemplo, para conseguir que una sola turbina eólica genere electricidad, una comunidad se enfrenta a una abrumadora serie de evaluaciones, acuerdos legales y requisitos técnicos, así como la necesidad de un importante capital de inversión para cubrir los costos de la puesta en marcha.

LES ayuda al funcionar como puente intersectorial. "LES, como organización del tercer sector, se comunica particularmente bien con otros grupos del tercer sector, como los grupos comunitarios involucrados en proyectos de energía limpia", dice Bill Slee, experto en desarrollo rural. "LES está mucho más cerca de las comunidades que los organismos del sector público, que pueden ser burocráticos y distantes".

El director de LES, Chris Morris, enfatiza que el éxito del consorcio en la facilitación se debe en gran parte a la experiencia profesional de sus empleados. "La mayor parte del personal está incorporado a organizaciones benéficas locales, lo que significa que pueden beneficiarse de las oportunidades de trabajar en colaboración con sus colegas para apoyar grupos comunitarios",

explica. "Nuestra estructura facilita [ayudar] a los colegas dentro de su organización anfitriona que se enfocan en trabajar con empresas, cadenas de suministro y hogares. Y nuestro personal ayuda durante todo el proceso, desde el principio hasta la activación si es necesario".

North Uist necesitaba precisamente esta ayuda. Al igual que otras islas de las Islas Occidentales, ha lidiado con la despoblación, así como con el declive de su industria pesquera durante décadas. En 2009, los líderes de la comunidad de North Uist decidieron aprovechar su recurso natural más abundante, el viento, para impulsar su economía. Pero ninguno tenía experiencia en el complejo negocio de la generación de energía.

En 2010, Community Energy Scotland (Energía Comunitaria Escocia, CES por sus siglas en inglés), que administraba los fondos de CARES antes de LES, recomendó al municipio que estableciera la North Uist Development Company (Compañía de desarrollo North Uist, NUDC por sus siglas en inglés) como organización benéfica, y le ayudó a conseguir un préstamo CARES de 150,000 libras esterlinas (200,000 dólares) para realizar estudios de viabilidad. Los consultores determinaron que Criongrabhal, un lugar montañoso y despoblado de la costa occidental, reunía las condiciones óptimas para instalar dos turbinas de tamaño mediano, con un costo de 3.4 millones de libras esterlinas (4.6 millones de dólares).

Luego, LES ayudó a North Uist para que obtuviera un permiso de planificación local y una licencia de Scottish & Southern Electricity para exportar electricidad a la red nacional, en 2013. Sin embargo, la iniciativa se encontró rápidamente con un obstáculo: el Ministerio de Defensa del Reino Unido se opuso a la proximidad de las turbinas al rango de los radares y denegó el permiso. Durante los siguientes cinco años, NUDC y el responsable de desarrollo de LES, Murdo Murray, lucharon contra el poderoso ministerio británico, y finalmente negociaron un compromiso que estipulaba que las turbinas se apagarían cuando lo requiriera el ministerio, pero no con tanta frecuencia como para que el proyecto fuera inviable financieramente.

En 2018, NUDC recibió finalmente el permiso de construcción, pero entonces se enfrentó a la tarea de conseguir el capital de inversión. La orientación de Murray y un préstamo de CARES posterior a la aprobación de 45,000 libras esterlinas (60,000 dólares) facilitaron la documentación necesaria para obtener préstamos de bancos escoceses.

Sin embargo, los cambios en el plan de apoyo a las energías renovables (el gobierno británico recortó todos los apoyos financieros) hicieron que el proyecto se quedara sin capital de inversión. Murray ayudó a la comunidad a recaudar otras 460,000 libras esterlinas (616,000 dólares) a través de una oferta de acciones comunitarias: un tipo de fondo de inversión local del que las comunidades de Escocia suelen depender para acumular capital para proyectos de energía limpia.

En 2019, UistWind y otros proyectos de energía limpia de propiedad local representaron ganacias por 20 millones de libras esterlinas (27 millones de dólares) en beneficios para la comunidad. En North Uist, un excedente energético de casi 105,000 libras esterlinas (140,000 dólares) fluirá a las arcas del país cada año durante las próximas dos décadas. Estos fondos apoyarán la creación de pequeñas empresas y viviendas asequibles. NUDC también está invirtiendo en una amplia gama de proyectos de sustentabilidad, como planes de transporte con bajas emisiones de carbono, espacios verdes, asistencia a los hogares con escasos recursos energéticos, edificios comunitarios sin huella de carbono y proyectos de almacenamiento de energía.

NUDC calcula que las turbinas también desplazan la energía de combustibles fósiles equivalente a 1,275 toneladas de dióxido de carbono al año. Si bien solo el 3% del total de la energía renovable de Escocia procede de estas instalaciones, este país superó su objetivo para 2020 de medio gigavatio de capacidad de generación de energía local, y lo duplicó en 2021.

Otros municipios de Escocia también se han beneficiado de la generación de energía limpia. Por ejemplo, South Uist fue la primera comunidad que recibió financiamiento de CARES en 2009 para construir una turbina con capacidad suficiente para calentar el edificio comunitario local. Al norte, en la Isla de Lewis, la comunidad de Point y Sandwick cuenta con una de las empresas de energía comunitaria más rentables de Escocia. Desde 2016, el parque eólico comunitario de tres turbinas, Beinn Ghrideag, ha financiado la filantropía medioambiental en todas las Islas Occidentales con excedentes anuales de casi un millón de libras esterlinas (1.3 millones de dólares).

La protección climática nunca fue el principal motivo de los proyectos energéticos comunitarios de Escocia. "Al principio, no queríamos salvar el planeta, sino nuestras propias comunidades", dice Calum Macdonald, gerente de Point and Sanwick Trust. Pero en materia de desarrollo comunitario y protección del clima, "no se trata de apostar por el uno o por el otro", añade. "El plantar bosques y trazar rutas de senderismo hacen ambas cosas, y además fomentan la salud pública".

Propiedad compartida

Si bien el financiamiento de CARES y el apoyo de LES comenzaron con proyectos energéticos comunitarios como los de las islas Uist y Lewis, ahora incluyen empresas privadas más grandes, de las que las comunidades compran y se benefician indirectamente. En 2014, por ejemplo, LES gestionó la inversión de las comunidades de Tarbert y Tighnabruaich, en la costa occidental cerca de Glasgow, en el Sròndoire Wind Farm (Parque Eólico Sròndoire), un proyecto de tres turbinas propuesto por un inversor privado, Allt Dearg Wind Farmers (Granjeros Eólicos Allt Dearg).

Las comunidades no tenían los recursos, ni creían que pudieran asumir la deuda para construir un parque de estas características por sí mismas. LES les aconsejó crear organizaciones de beneficencia legales, que CARES financió, y solicitar préstamos que hicieran posible invertir en las instalaciones. El desarrollador estuvo de acuerdo porque consiguió que las comunidades se involucraran. Los dividendos empezaron a fluir en 2016 y han proporcionado apoyo financiero a un

proyecto de archivo e historia local, a la restauración de senderos locales y a un centro de patrimonio que fomenta el turismo activo: una nueva filosofía de viaje que combina la aventura, el ecoturismo y los aspectos culturales de un viaje de descubrimiento.

El gobierno escocés, decidido a mantener el entusiasmo por las energías renovables, ha fijado el objetivo de que la mitad de todos los proyectos de energía renovable autorizados recientemente incluyan propiedad local compartida. Algunas empresas de propiedad compartida aportan al municipio hasta un 25% de los ingresos del proyecto.

Este modelo tiene sus ventajas, entre ellas que los promotores privados tienen experiencia en proyectos más grandes y acceso a mayores sumas de capital. "El promotor comercial puede cubrir la totalidad o la mayor parte de los costos previos a la autorización y, por tanto, una parte importante del riesgo financiero que normalmente recaería en los grupos comunitarios", afirma Slee.

Pero Slee y otros lamentan que estén surgiendo menos proyectos de energía comunitaria desde que el plan de apoyo del Reino Unido terminó en 2019, un resultado de la victoria del Partido Conservador en ese año. "Algunas comunidades reciben muy poco o incluso nada de los propietarios", dice Rona MacKay, directora de operaciones y gobernanza de CES, que trabaja exclusivamente con comunidades.

La rescisión del plan de apoyo del Reino Unido ha dificultado el desarrollo de nuevos programas comunitarios de energías renovables. Sin embargo, la energía renovable es solo un factor para reducir los costos energéticos. LES ahora ayuda a comunidades, empresas y particulares a ayudarse a sí mismos con asesoramiento y asistencia para la eficiencia energética, el almacenamiento de electricidad y los servicios de calefacción con bajas emisiones de carbono. En cuanto a la adopción de medidas para lograr los objetivos de cero emisiones netas de Escocia con sistemas de energía local, la conservación de la energía no es menos importante que la generación de energía limpia.

■



Stanford Social Innovation Review, ahora en Brasil

SSIR Brasil busca promover, educar e inspirar a los agentes de cambio a través de artículos traducidos de alta calidad y contenido original, producido por investigadores y profesionales en torno a las soluciones creadas e implementadas en Brasil.



Como parte de SSIR Global Editions, pretendemos contribuir con acciones transformadoras en nuestra sociedad, motivando a toda una comunidad comprometida con la innovación social en todo el mundo. Y como parte de América Latina, sembramos no solo para visibilizar sino para estimular el intercambio de conocimientos y experiencias en la región.



Mantenedores institucionales









ESTUDIO DE CASO

UNA MIRADA PROFUNDA AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

iARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL!

Ingeniería y codiseño de espacios comunitarios en Argentina

Natalia Zlachevsky e Ivana Primitz

Ingeniería Sin Fronteras Argentina trabaja en periferias urbanas contaminadas, en contextos de encierro y en comunidades rurales aisladas, imaginando en forma colectiva esculturas, patios de juego y espacios productivos.

n el año 2012 en Buenos Aires, un grupo de personas desconocidas se encontraron motivados por un propósito común: dar respuesta a la desigualdad a través de proyectos de ingeniería, llevar la tecnología a los rincones del territorio atravesados por la pobreza, y crear un tipo de organización que antes no existía en el país más austral del mundo. Un primer grupo fue impulsado por Adán Levy, ingeniero mecánico, y Natalia Zlachevsky, antropóloga social. A las primeras reuniones llegaron personajes muy variados como Estelita Cammarota, ingeniera industrial de gran trayectoria y coordinadora de carreras universitarias en cárceles, voluntarios de la organización TECHO, una ingeniera mecánica, activista por los derechos humanos del colectivo LGTBIQ+, un diseñador gráfico y muchas otras personas más.

Entre tortas de manzana, mate amargo y horas de debate, decidieron crear una organización: Ingeniería sin Fronteras Argentina. Acordaron que no se llamaría "Ingenieros" porque había mujeres, pero, además, porque si bien se haría ingeniería, sería una organización interdisciplinaria. Para todos aquellos que quisieran sumarse en el voluntariado, diseñaron unas camisetas azules con un slogan que

NATALIA ZLACHEVSKY es socia fundadora de Ingeniería Sin Fronteras Argentina, donde coordina el área de Formación e Incidencia. Antropóloga social con estudios de maestría en Género, Sociedad y Políticas (Tesis en curso) y coordinadora académica de la Diplomatura en Gestión Estratégica de Proyectos Sociales (UTN BA). También trabaja como consultora en un programa de inclusión digital de mujeres indígenas del Gran Chaco, desde el Área de Género de FLACSO Argentina.

IVANA PRIMITZ es miembro de la comisión directiva de Ingeniería Sin Fronteras Argentina donde coordina el Laboratorio de Codiseño. Arquitecta, consultora e investigadora con maestría en Gestión y Desarrollo Habitacional, también es profesora de la diplomatura en Gestión Estratégica de Proyectos Sociales en la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires, en la maestría en Desarrollo Sostenible y en las cátedras de Innovación y Ética y Sostenibilidad de la Universidad Blas Pascal de Córdoba.

invitaba a trabajar por el cambio colectivo: "Ingeniemos un mundo mejor". Esta asociación tiene el color y la textura de las personas que fueron acercándose a conformarla, buscando el intercambio cultural, e incorporando la dimensión simbólica y estética en todo lo que hace. La apertura, el trabajo en red y la colaboración están en su ADN, quizás por eso su logo es un hexágono inspirado, entre otras cosas, en los panales de las abejas.

Ingeniería Sin Fronteras Argentina (ISF-Ar) desarrolla proyectos de ingeniería con enfoque de derechos humanos y promueve el

desarrollo comunitario. Esto significa, entre otras cosas, que las comunidades, sujetos de derecho, participan en los proyectos que van a tener impacto en su vida cotidiana. Si bien, la organización, desde sus inicios, ha buscado convocar a los y las destinatarias en la ejecución de las obras, ha enfrentado el desafío de incorporar la participación comunitaria en las distintas etapas de los proyectos. Ante esta inquietud, la propuesta de construir una metodología de codiseño e implementarla se ha convertido en una forma de fortalecer el propósito de la organización.

En este artículo compartimos diferentes desafíos y aprendizajes que han surgido a partir de implementar el codiseño en nuestros proyectos. Primero, que se puede codiseñar en contextos diversos con distintos públicos: cárcel, mujeres en situación de vulnerabilidad, niños y niñas, que, para hacerlo, es necesario adaptar al contexto las técnicas utilizadas. También, que existen condiciones para que se den los procesos de codiseño: para que exista una toma de decisión efectiva, para que quienes facilitan puedan decodificar e interpretar, y para que las propuestas animen a las personas a tomar la palabra. Por último, esta metodología permite comprender nuevos aspectos del territorio y las personas para redefinir problemas y estrategias.

Partiendo de la convicción de que la participación resulta en proyectos democráticos, y que permite una mejor apropiación por parte de los y las protagonistas, se busca animar a otras organizaciones a pensar en procesos de codiseño en contextos que no se habían imaginado, y a idear las mejores estrategias para que la participación sea genuina. A partir de diversos ejemplos, buscamos socializar herramientas y aprendizajes que permitirán enfrentar

desafíos en el proceso y se pondrá en valor el conocimiento que circula en proyectos comunitarios.

Taller con niños y niñas para codiseñar la plaza del Barrio Zepa B.

Apostar por la comunidad: diseñar con todos/as

Ingeniería Sin Fronteras Argentina (ISF-Ar por sus siglas) es una asociación civil que surge en Buenos Aires, Argentina, en el año 2012, y tiene características que la distinguen de otras ISF en el mundo tales como: ser interdisciplinaria; tiene un enfoque de derechos humanos (promueve derechos, articula con el Estado y persigue la participación ciudadana); y trabaja solo dentro de su país (en países europeos, como en Estados Unidos o Australia, los "sin fronteras" a menudo suelen trabajar en otros países periféricos).

Durante diez años de existencia, esta organización ha construido puentes vehiculares en zonas rurales y urbanas, salones comunitarios, jardines de infantes, escuelas, sistemas de cosecha y almacenamiento de agua de lluvia en comunidades rurales aisladas, y mucho más. Además, comparte su enfoque y experiencia ofreciendo programas de formación y capacitación, promueve el trabajo voluntario y las alianzas colaborativas con instituciones y organizaciones del sector público y privado. A diferencia de los proyectos de ingeniería tradicionales, que parten de la superioridad del conocimiento técnico frente a otros saberes, ISF-Ar propone un enfoque centrado en la comunidad trabajando en periferias urbanas contaminadas, en contextos de encierro, imaginando esculturas, patios de juego o espacios productivos. Sin embargo, el deseo de promover la participación implica mucho más que convocar a construir.

En los proyectos iniciales desarrollados por la organización, el diseño de las obras se centraba en la resolución tecnológica del proyecto y se consultaba a la comunidad sobre los requerimientos funcionales del espacio. Los diseños se elaboraban en base a los marcos referenciales de los diseñadores y no necesariamente en un diálogo centrado en priorizar las transformaciones deseadas por los usuarios. Las instancias de conversación con los referentes más



próximos del territorio tenían forma de espacios consultivos o de validación, asumiendo de algún modo que el conocimiento de los observadores técnicos era suficiente insumo para el diseño. Esto era mucho más que lo que suele hacerse en proyectos tradicionales. Un ejemplo de la importancia de la consulta es el caso de un puente vehicular que se construyó en una comunidad rural aislada. La consulta a la comunidad permitió detectar que la ubicación del puente que se había diseñado podría generar accidentes y se modificó la propuesta inicial. Sin embargo, romper con la verticalidad y construir junto con las comunidades implicaba mayores desafíos.

Ya hace tiempo que los proyectos que se orientan al desarrollo de poblaciones en situación de vulnerabilidad buscan la legitimidad a partir de la participación de los y las destinatarias y la construcción de consensos. Estos procesos son motivados por ver los fracasos que ocurren cuando los proyectos son diseñados desde afuera. En la historia de los proyectos de desarrollo, hay muchísimos ejemplos de obras abandonadas de las que la población no se apropia o poblaciones fragmentadas por los conflictos que generan los mismos proyectos. Por lo general, existen ciertos "vicios de la profesión" a partir de los cuales los diseñadores expertos presuponen un programa de necesidades y esperan con afán que el taller de codiseño valide sus supuestos. Sin embargo, la participación no es importante solamente para que la comunidad se apropie de una obra o la cuide, sino porque es una forma de generar caminos más democráticos e inclusivos y, por lo tanto, debe ser genuina.

Así fue como ISF-Ar asumió el desafío de incorporar la participación en todas las etapas del proyecto, empezando por dar la voz en la etapa del diseño. Pero ¿cómo se hace para que no sea solamente una ronda de preguntas? ¿De qué manera se logra una construcción colectiva? Entendemos como codiseño: "la creatividad de diseñadores y personas que no están formadas en diseño trabajando juntas en procesos de desarrollo de diseño". De este modo, el codiseño implica la creación de espacios de toma de decisión entre destinatarios y diseñadores.

La idea de probar metodologías de codiseño comenzó en el nodo de ISF-Ar de Córdoba. Unimos lo que cada quien traía: por un lado, la arquitectura de Ivana Primitz y las investigaciones sobre la construcción social del hábitat, tomando como referencia las experiencias de arquitectos que diseñan de manera participativa con la comunidad tales como: Rodolfo Livingston, Mario Jorge Jaúregui (autor del programa Favela Barrio) y Henry Sanoff (creador de juegos de diseño); por otro lado, de la mano de Natalia Zlachevsky, nos apoyamos en la antropología aplicada, en las experiencias de metodologías participativas y de codiseño en otros ámbitos. Juntas empezamos a amalgamar nuestros saberes y nos animamos a cocrear y experimentar técnicas adaptadas a cada proyecto (algunas fueron inspiradas por otras organizaciones tales como Ideo, Interaction Design Foundation, Percolab, RedCimas o en América Latina Teje Redes, por citar algunas).

A partir de la ronda de información y consulta, la organización comienza a incorporar talleres participativos en los que se facilitan dinámicas que permiten dar voz a cada participante, incorporar sus ideas y generar espacios de decisión conjunta en los que se ponen en juego distintos intereses. La etapa de codiseño en ISF-Ar tiene fibras de colores, adhesivos, planos, figuras, materiales plásticos, dibujos, juegos de roles, prototipos, incluso discusiones acaloradas. También tiene encuestas, gráficos y horas de análisis. Y es cada experiencia la que va allanando el camino para las siguientes, pero cada una es singular, porque las técnicas siempre se adaptan a las particularidades de cada contexto.

Cuando los niños y niñas hablan: codiseñar al ritmo de la comunidad

Corría el año 2017, Ivana facilita el primer taller de codiseño para el mejoramiento de una plaza en la periferia de la ciudad de Córdoba. El primer encuentro convoca alrededor de 50 niños y niñas, un grupo de personas adultas y jóvenes del barrio. Se aplican distintas técnicas de acuerdo con la edad de los y las participantes para que propongan ideas sobre cómo mejorar la plaza y codiseñar una escultura, en sintonía con los ritmos de la comunidad. Pero ¿cómo llegamos hasta acá?

A inicios del año 2017, ISF-Ar fue convocada por un vecindario de la periferia de la ciudad de Córdoba, barrio Zepa B, que existía como resultado de una política de relocalización impulsada por el gobierno provincial. Si bien, la política había resuelto el problema de vivienda, también se había creado un barrio aislado y atravesado por múltiples situaciones de desigualdad. La mayoría de las familias trabajaban en la recolección informal de residuos (usando carros tirados por caballos) y sin acceso a servicios básicos. Aquí comenzó un proyecto orientado a los espacios colectivos: la ampliación de un salón comunitario y el mejoramiento de la plaza del barrio especialmente pensando en las infancias.

En este encuentro de codiseño con niños y niñas se usaron maquetas y dibujos para proponer ideas de mejora para la plaza y sugerencias de diseño para una escultura. Por su parte, adolescentes y personas adultas a través de entrevistas y lluvias de ideas, también expresaron cómo les gustaría que fuera su espacio recreativo: más sombra, juegos coloridos, vallas de seguridad, asientos y mesas, fueron algunas de las propuestas. El primer encuentro nos sirvió para entender dinámicas cotidianas, reconocer deseos y valores; así también, interpretar lo que la comunidad no dice, identificando los puntos de conflictos y, por supuesto, analizar lo que la comunidad dice, piensa y hace y compartirlo con el equipo a cargo de diseñar las obras: dos arquitectas, un paisajista y un escultor.

¿Qué hacen los y las diseñadoras expertas en procesos de codiseño? Tienen conocimientos específicos que, a partir de los talleres participativos, les permiten generar conceptos y nuevas comprensiones que nutren y sustentan la propuesta de diseño siempre en diálogo con los saberes locales. Decidimos construir una escultura a partir de materiales reciclados para sensibilizar sobre el ambiente y los residuos, que es una problemática cotidiana, pero también es elemento identitario de un barrio de recicladores urbanos o carreros y, además, incorporar a ellos la dimensión de la belleza. ¿Y por qué incluir a un artista?

En general, cuando la sociedad pone la mirada en los sectores con altos niveles de vulnerabilidad, el arte suele ser visto como un lujo, se prioriza la funcionalidad y la emergencia. Sin embargo, si consideramos la belleza no como una categoría universal sino subjetiva y apreciamos sus efectos en la vida cotidiana de las personas, podremos ver que repercute en el bienestar y que permite que los significados comunes se plasmen y se materialicen como símbolos. El arte puede ser un puente a la pertenencia y a la construcción de la comunidad. Todas las personas tienen derecho a la belleza. Este derecho implica vivir en entornos agradables donde la expresión de lo bello parte de la cultura local y pone en valor los espacios y vivencias de sus habitantes.

¿Qué imagen eligieron los niños y niñas para la escultura emblema del barrio? Por unanimidad fue elegido un caballo, el mismo que permite transportar carros llenos de residuos para reciclado que posibilitan la subsistencia de las familias y que forma parte del universo cultural de esta comunidad.

"Cuesta mucho diseñar con otros. Admitir la opinión de los demás e incorporarla es el gran desafío. Participar en este proyecto me abrió ideas, sumar las miradas de los otros y ver cómo se plasman en la obra. Los niños decidieron qué figura querían para su plaza y además estuvieron en el proceso de construirla", dice Diego Gutierrez, escultor convocado por ISF-Ar para cocrear la escultura.

En un segundo encuentro se presentó a la comunidad el anteproyecto de la plaza y el diseño de la escultura para su validación. Luego, los y las diseñadoras expertas hicieron los ajustes necesarios al proyecto, se dio inicio a las tareas de obra y se recibieron árboles, equipamientos urbanos e iluminación de parte del gobierno municipal. A lo largo del proyecto se creó una mesa de instituciones barriales, y una red de trabajo con una agenda de tareas y eventos compartidos que pudo resolver otras necesidades prioritarias de la comunidad.

Pasaron ya tres años desde la inauguración y la escultura permanece reluciente como el primer día. Tanto el caballo como la plaza son cuidadas y disfrutadas por todas las infancias de barrio Zepa B. Podríamos pensar que la participación de los niños y niñas en el diseño, sumado a la incorporación del caballo como elemento clave de la identidad comunitaria, tienen el potencial de generar lazos emocionales y conectar a las personas con los lugares ayudando a su apropiación y cuidado.

A partir de esta experiencia, la organización incorporó la metodología de codiseño y hoy no puede faltar en los nuevos proyectos. Hay consenso en que, de este modo, las obras cobran aún más sentido para la comunidad, la fortalecen y el proceso resulta en un mayor cuidado del espacio colectivo. Sin embargo, la gran dificultad en este proyecto fue el compromiso de las instituciones a lo largo del tiempo una vez concluidas las obras. En base a frustraciones previas, sabíamos que la participación no iba a darse de manera espontánea, sino que había que construirla y que en todos los territorios la colaboración va de la

Esta escultura del caballo, creada a partir de codiseño, ahora adorna la plaza de Barrio Zepa B mano de tensiones para mantener las expectativas de los grupos de interés. En este caso en particular fue clave articular con las escuelas de la zona e



incorporar la obra a la agenda de actividades del barrio. Confirmamos que no romantizar la participación es clave para afrontar este tipo de procesos y que la autogestión comunitaria es un horizonte que nos ayuda a caminar, pero que no necesariamente se cumple.

Detrás de los muros: codiseñar como salida

Si las metodologías de codiseño sirven para la apropiación de los espacios, ¿tiene sentido invitar a gente a participar en el diseño de una obra que no va a usar? ¿Le encontrarán valor a hacer algo a largo plazo quienes están de tránsito? Todas esas preguntas surgieron cuando en 2020 se comenzó a imaginar un nuevo proyecto en un penal de mujeres: un patio de visitas para los niños y niñas que van a visitar a sus madres, abuelas o tías.

Las respuestas a esas preguntas llegaron rápidamente. Quince mujeres, que además estudiaban en un centro universitario intramuros, se comprometieron con la idea de tener un espacio alegre, adecuado e incluso divertido. En el primer taller de codiseño, esta vez Natalia, junto a un equipo interdisciplinario de ISF-Ar Buenos Aires, invitaron a las mujeres a imaginar un nuevo espacio. Llevaron cuatro cajas de zapatos y un montón de materiales para que ellas hicieran una maqueta: plastilina, témperas, stickers con imágenes de juegos y juguetes, fibras, crayones, papeles. Lo primero que llamó la atención fue que prefirieron pintar y modelar en vez de pegar los stickers que habían llevado, pero lo realmente novedoso vino después. Tres de los cuatro grupos de mujeres recortaron las cajas y las abrieron, "queremos que los chicos no sientan que están entrando a una cárcel, que les guste venir".

El proyecto cada vez cobraba más sentido, ya no solo era el derecho de las mujeres detenidas a tener un espacio agradable y funcional, sino el de un montón de niños y niñas que atraviesan la experiencia de entrar a un penal para poder mantener el vínculo con sus familiares. La actividad siguiente sería observar una jornada de visitas para entender el uso del espacio cuando ingresan personas externas al penal. Aunque todo era entusiasmo para seguir adelante con la etapa de diseño, algo que no imaginábamos se interpuso en los planes de avance: la pandemia.

Dentro de las cárceles no se autoriza a las personas a conectarse a internet, con lo cual en 2020 el diálogo con las mujeres se vio interrumpido y la posibilidad de reformar el espacio dejó de ser una prioridad ante la situación de emergencia. Finalmente, en 2021, después de un año se pudo volver con barbijos y recaudos. Observar la jornada de visitas por las restricciones sanitarias fue imposible, pero pudimos invitar a las mujeres a dibujar en grandes papeles las dinámicas de las visitas antes y postpandemia, "Ustedes en la cuarentena, cada vez que despedían a un familiar, sentían lo mismo que sentimos nosotras al finalizar una visita", dijo una de las mujeres privadas de su libertad ambulatoria. Quizás sin saberlo, durante los más de cuatro meses que duró la cuarentena estricta en Argentina, algo de comprensión habíamos ganado.

En esa visita identificamos que quince mujeres no eran necesariamente representativas de las casi cien que vivían en los distintos pabellones de esa unidad, y que, si la idea era que todas pudieran tomar decisiones sobre las reformas al espacio, era necesario una técnica diferente. Así fue como diseñamos una encuesta y casi setenta mujeres la completaron dejando sus voces y sentires respecto al espacio.



Cuando el equipo de ISF-Ar se acercó a principios de 2022 al penal para validar el diseño final, casi no quedaban mujeres de las primeras que habían asistido al taller porque habían salido en libertad. Sin embargo, las que se quedaron, continuaron con la misma motivación de diseñar para las mujeres del futuro, deseando no ser ellas las usuarias de ese nuevo espacio. En el proceso, el diseño arquitectónico cambió radicalmente: de una primera versión en la que el espacio parecía un parque de diversiones, a una versión final despejada con muchos espacios libres. Justamente en los talleres había surgido el concepto del caminar con las personas que venían de visita para tener charlas en privado y eso se plasma en el plano como senderos circulares que invitan a transitar.

Una vez terminado el codiseño de este proyecto, otra aventura comenzaría: lograr la viabilidad política para hacer la obra. Esa demora en los tiempos de ejecución, permisos penitenciarios

y burocracia, despertó una nueva pregunta: ¿La etapa de diseño constituye un fin en sí mismo? ¿Puede ser una experiencia significativa o solo cobra sentido una vez construida la obra? En este caso, para saberlo nos faltan las destinatarias que rotan y el rastro se va perdiendo. La respuesta interna es que aun cuando las trabas burocráticas impiden el fluir de las etapas siguientes, el hecho de generar espacios de toma de decisión y circulación de la palabra con aquellas personas que suelen estar invisibilizadas, constituye en sí mismo, una experiencia significativa y democrática.

De este proceso surgen algunos principios que ahora forman la metodología de codiseño dentro de ISF-Ar:

• Validación de la propuesta arquitectónica para el espacio de visitas del penal.

Crear condiciones para tomar decisiones | Si no existen las condiciones para que los y las destinatarias tomen decisiones, hay que crear las condiciones. En otras palabras, si es necesario que la gente comprenda de dimensiones espaciales antes de decidir, hay que explicar esas distinciones, o darles a conocer categorías que les sirvan para decidir a través de distintos recursos. Por ejemplo, ante la posibilidad de que haya personas que no sepan leer o escribir, se utilizan imágenes e íconos que permitan el diálogo y la toma de decisión colectiva.

Responder al contexto | El

codiseño también forma parte de la etapa de relevamiento y comprensión de una realidad territorial e incluso es en esta instancia donde

se pueden redefinir los problemas y diagnósticos iniciales. Por ejemplo, en el barrio Zepa B, el diagnóstico permitió identificar que las mejoras en la plaza debían tener prioridad tanto porque permitirían generar resultados y mejoras en la calidad de vida a corto plazo, como por permitir construir lazos de confianza con las familias, necesarios para la construcción del salón comunitario.

Recolectar y sistematizar la información | La recolección y análisis de la información que se obtiene, así como su sistematización, son tan importantes como las técnicas utilizadas. Todo lo que emerge en las instancias de participación requiere de personas especializadas que puedan interpretar las creencias, tensiones y demandas latentes de la comunidad.



Flexibilidad extrema: codiseñar en WhatsApp

Otra experiencia emblemática para ISF-Ar, fue el codiseño de la sede propia de la Organización de Mujeres Argentinas Solidarias (OMAS), una asociación civil compuesta por mujeres que trabajan desde hace 11 años por los derechos y la autonomía de otras mujeres atravesadas por situaciones de violencia de género y alta vulnerabilidad en Camino a Chacra de la Merced, una zona semi rural ubicada en la periferia de la ciudad de Córdoba. Desde sus inicios, las OMAS ocupan un salón muy pequeño prestado por la parroquia local donde brindan distintas capacitaciones tales como moldería industrial, pastelería, tejido, serigrafía, peluquería, habilidades sociales y laborales, además de comida, abrigo y contención psicológica. En la actualidad participan alrededor de 300 mujeres, con muchas ganas de aprender y superarse, pero limitadas por la infraestructura que torna todo muy difícil. Las OMAS necesitaban un lugar propio.

El primer paso para el equipo de ISF-Ar fue diagramar el taller de codiseño con muchas incertidumbres: ¿Cuántas mujeres participarán? ¿Cómo darles voz a todas sin que la comisión directiva se imponga en la toma de decisión? ¿Habrá mujeres que no sepan leer y escribir? ¿Cómo moderar las expectativas desde un diseño deseado hacia uno posible? Si bien no hay recetas cuando se "cocina" un taller de codiseño, se eligen distintos ingredientes que guían y nutren la producción colectiva con propósitos muy diferentes, por ejemplo: romper el hielo

Taller de diseño participativo con mujeres de la OMAS, en Camino a Chacra de la Merced, Córdoba. para crear un clima de confianza, conectar con el propósito del proyecto, abrir ideas y sentidos, confluir en la toma de decisiones. Todas estas actividades se inventan

teniendo en cuenta el contexto, las edades y el número de participantes.

Para el primer taller participativo esperábamos la asistencia de veinte mujeres, pero un desafío enorme se presentó cuando aparecieron exactamente noventa y dos. ¡¿Y ahora qué hacemos?! El cambio de escenario nos obligó a modificar las actividades previstas en el momento, incluso a repensar algunas debido a los materiales que habíamos llevado. El desafío de adaptarse a un cambio de estas características pone a prueba la experiencia de quienes conducen este tipo de procesos, e incluso entrena a quienes facilitan para desapegarse de los planes sin perder de vista los objetivos.

Una de las actividades propuestas para el primer taller de las OMAS fue la que denominamos: "Percepciones +/-". Esta actividad nos permitió comprender los modos de habitar y los conflictos funcionales y vivenciales que ocurrían en el espacio que ocupaban. Mediante imágenes del lugar y preguntas guiadas, las mujeres reflexionaron de manera individual y anónima manifestando aspectos críticos para el futuro edificio. Luego se trabajó en micro grupos en la dinámica que denominamos: "El espacio soñado", donde se rompieron condicionamientos para imaginar colectivamente un "diseño ideal" para el nuevo edificio. Con la última actividad del taller: "Rompecabezas

sensato", en macro-grupos, se presentaron algunas de las limitaciones con las que debería enfrentarse el equipo de arquitectas (tales como superficie máxima posible, topografía del terreno, cuestiones estructurales, presupuestarias, etc.) y jugando a ser arquitectas, exploraron un diseño posible, luego se generaron instancias colectivas de debate donde las decisiones debieron ser fundamentadas por cada equipo.

Después del taller se procesó la información prestando atención a las decisiones, a los consensos y a los desacuerdos. Luego, el equipo de infraestructura de ISF-Ar propuso un primer anteproyecto para validar con las OMAS. Iniciando esta fase del proceso, el mismo obstáculo mencionado irrumpió aquí: la pandemia. Esta crisis planetaria obligó a flexibilizar y a pensar estrategias *online* y *offline* para obtener una retroalimentación de la comunidad. Nuevos desafíos e incógnitas surgieron: ¿cómo usar herramientas digitales cuando muchas mujeres no están familiarizadas con ellas, algunas no saben leer y la mayoría tiene un acceso limitado a internet?

Definitivamente, ante esta coyuntura, la propuesta arquitectónica tenía que presentarse con instrumentos muy simples. Así, se propuso un modelo 3D para realizar un tour virtual por el nuevo edificio y fue compartido a través de un grupo de WhatsApp con más de 200 mujeres. Además, se brindó soporte técnico para el llenado de una encuesta online para recibir sugerencias de mejora. Contra todo pronóstico y rompiendo prejuicios, las instancias virtuales fueron exitosas en cuanto a la participación y el feedback recibido por parte de la comunidad.

Con el desarrollo de esta experiencia, el codiseño reformuló el programa arquitectónico surgiendo espacios impensados por el equipo como, por ejemplo, un consultorio psicológico y una escuela para adultos. Además, permitió descubrir las demandas latentes de la comunidad, como así también entender los puntos críticos y de conflicto a la hora de trazar una propuesta real y posible. En palabras de la fundadora de las OMAS, Álida Weht, cuando se le consultó sobre el proceso compartido: "Primero nos permitieron soñar cuando nos juntaron a ese montón de mujeres a diseñar un espacio propio. Y ahora, al ver que se están levantando las paredes y empezando a concretar, es la sensación de un sueño muy lindo que se hace realidad".

Un laboratorio de codiseño como usina de experiencias

Incorporar una metodología dentro de una organización es posible solamente si fortalece el propósito compartido. Así ocurrió en ISF-Ar, una organización que haciendo proyectos de ingeniería busca fomentar el autodesarrollo, la participación y la reflexión colectiva. Quizás por esto no aparecen resistencias. Sin embargo, un gran desafío al incorporar este tipo de metodologías en organizaciones sociales consiste en contar con personas formadas para poder diseñar actividades, facilitar y sistematizar lo que surge en estos procesos, tales como la empatía, la creatividad, la apertura para aprender y cocrear con otros, una lectura profunda del contexto, saber lidiar con la incertidumbre y la capacidad de interpretar y evaluar escenarios futuros, posibles y deseables. El otro desafío es contar con fondos para sistematizar los casos y compartirlos con otros, así como para evaluar los resultados una vez finalizados los proyectos.

¿Cómo aprender de la experiencia a partir de la lectura de otras experiencias en medio de la vorágine de la gestión cotidiana de la

vida de las organizaciones? ¿Cómo priorizar la sistematización ante las presiones que exige el día a día de los proyectos? Desde sus inicios, ISF-Ar brinda cursos en alianza con universidades. Estas propuestas académicas fuerzan a los equipos a pensar en diálogo y a dar forma a los saberes que emergen de la práctica. Esto dio lugar, hace nueve años, a dos diplomaturas, una en gestión estratégica de proyectos sociales y otra en energía y desarrollo sostenible.

Cuando la metodología de codiseño comenzó a penetrar en el planteo metodológico de la organización, decidimos formarnos en antropología del diseño, leer a distintos autores como Tunstall o Mazzini, explorar otras experiencias y, de a poco, construir el marco teórico de lo que estábamos haciendo. Pero a su vez con otro reto: no interpretar la realidad solamente desde las teorías que surgen de la mano del design thinking en el mundo del software o en contextos anglosajones o europeos, sino poder leer los casos también a la luz de autores latinoamericanos como Arturo Escobar, la teoría decolonial y los aportes de Paulo Freire. No significa desechar los aportes de otras latitudes, sino considerar que las particularidades locales requieren de conceptos y enfoques construidos desde este rincón del mundo como comunalidad, interculturalidad, colonialidad del saber, sentipensar. Desde estas categorías las técnicas importadas de otros contextos cobran nuevos sentidos.

Luego de llevar adelante los proyectos aquí relatados y algunos más, decidimos crear un espacio que pudiera dar respuesta a los dos desafíos: detenerse a pensar las experiencias y socializar e intercambiar con otros. Así surgió el armado del laboratorio de codiseño desde el cual creamos el seminario: "Codiseño centrado en la comunidad", que se dicta de manera virtual todos los años. Allí, personas de diversos países de la región, se acercan para formarse. ¿Quiénes son? Funcionarios públicos, profesionales del sector social buscando herramientas, personas dedicadas a la arquitectura, ingeniería, activistas y militantes sociales. ¿El objetivo? Que los aprendizajes surgidos de procesos de codiseño puedan socializarse, nutrirse y transferirse al acervo de sentidos sobre el mundo social y brindar asesoramiento a otras organizaciones que quieran impulsar este tipo de procesos.

Como ya mencionamos, no hay recetas ni fórmulas, pero hay mucho para pensar y explorar sobre la práctica. En ese sentido, estamos innovando en algunas cuestiones que otras organizaciones que trabajan en procesos colectivos podrían considerar o replicar:

Formación interna y externa | Es importante fomentar una comunidad de práctica y conocimiento en la que todos enseñan, aprenden y reflexionan mejorando métodos y estrategias de abordaje.

Creatividad desde un enfoque situado | No creemos en un "set de herramientas" predeterminado, el contexto siempre manda y nos interpela. Es importante considerar edades, heterogeneidad, competencias, generar instancias de reflexión individual y grupal.

Flexibilidad y adaptación para la facilitación | No cualquiera facilita. Quienes lo hacen tienen que generar las condiciones para que se manifieste la inteligencia colectiva, traducir las consignas y aportes de cada persona a un lenguaje accesible y dar un marco para que ocurran las conversaciones. Sobre todo, deben poder interpretar los significados y deseos explícitos o silenciosos que aparecen durante el proceso y para eso deben comprender el contexto y los códigos culturales.

Trabajo en equipos interdisciplinarios | Los equipos de diseñadores expertos tienen que conformarse a partir de distintos

Articulación con redes locales | Para que la participación sea representativa y nutra el codiseño debe alinearse y construirse en sinergia con actores claves locales, atendiendo a sus expectativas e intereses particulares, pero, también impulsando el bien común.

Cada proyecto implica nuevos desafíos y más allá del resultado al que lleguemos, un proceso de codiseño es exitoso siempre que nos permita construir un conocimiento que antes no existía sobre el contexto, sobre la problemática y sobre el diseño en sí mismo. También, siempre que los y las participantes hayan podido poner en juego sus sentipensares y sus miradas del mundo, teniendo la genuina oportunidad de tomar decisiones sobre un proyecto que va a modificar su vida cotidiana.

Construir nuevos sentidos

Al proyectar una obra de infraestructura se deben considerar no sólo los aspectos técnicos y la funcionalidad, sino también las dinámicas y los sistemas de relaciones que implica, partiendo siempre de un enfoque situado en el territorio sin imponer miradas, creencias o agendas a la dinámica local. Construir un edificio, un puente o una carretera es una decisión técnica, pero debemos fundamentar la necesidad de hacer un puente, determinar dónde estaría adecuadamente ubicado, cuáles serían los puntos para conectar, quién lo financia, los materiales para utilizar, quién lo construye, quiénes se benefician: estas también son decisiones políticas. No debemos olvidar que cualquier intervención que implique recursos, conocimiento y decisiones modifica las relaciones de poder.

Hacer proyectos con participación genuina en las distintas etapas no solo es innovador en proyectos de infraestructura a pequeña o incluso a gran escala, sino en otro tipo de propuestas: el diseño de servicios de salud, de materiales didácticos, de aplicaciones web, de programas educativos, de políticas culturales o de fabricación de máquinas que resuelven necesidades. Las técnicas para imaginar y decidir no responden solamente al producto o el servicio que se diseña, sino a una lectura correcta de la cultura local. Quizás por

eso la conjunción entre la interpretación y análisis cultural de la antropología y el dominio proyectual de la arquitectura han resultado un buen maridaje para concebir esta metodología. Pero así también son de gran aporte otras disciplinas.

Como mencionamos anteriormente, estos procesos tienen un carácter democratizante, recuperando voces normalmente silenciadas y, a su vez, posibilitan la sustentabilidad de los proyectos. De todas maneras, siempre es importante recordar antídotos

contra el romanticismo, los proyectos no dejan huellas en la memoria solamente por la modalidad en la que se arriba al diseño, sino por todo lo que acontece en la etapa de ejecución, que en el caso de ser construcciones acarrea muchas complejidades técnicas y políticas en las que la participación es aún más desafiante que en el diseño. Sin embargo, no es poco llegar a un producto o servicio construido desde la diversidad de trayectorias y saberes.

Por último, es importante no perder de vista las desigualdades que atraviesan todos los proyectos sociales: entre quienes gestionan y quienes padecen, entre quienes ocupan roles de liderazgo y quienes no, entre quienes son actores de decisión y quienes no encuentran espacios para sus reclamos. Codiseñar no es acordar, no es homogeneizar y no es negar el conflicto; es poder construir nuevos sentidos y superar las imposiciones. Es un gesto en una dirección no convencional.

Con vista hacia el futuro, el laboratorio de codiseño busca investigar dispositivos y estrategias a fin de construir una caja de herramientas flexible. De algún modo, buscará promover la construcción de un banco de experiencias inspiradoras, de actividades probadas en distintos lugares y de insights que lleven estas metodologías a otros territorios. Se trata de colaborar con la creación de condiciones para que puedan darse procesos de autonomía y desarrollo comunitario en contextos atravesados por múltiples desigualdades.

Entre los planes futuros de Ingeniería Sin Fronteras Argentina se encuentran diferentes focos relacionados con la innovación social, el desarrollo de software y tecnología cívica, el trabajo en red, la exploración de nuevos temas en la agenda regional y nacional tales como la crisis climática, la conectividad y la soberanía alimentaria. En el horizonte también se encuentra la socialización del camino recorrido y la reflexión sobre cada una de las experiencias que atraviesa la organización. De este modo, se buscará tejer redes de actores que se encuentran pensando en la democratización de los procesos de diseño colectivo y en el impulso de la inteligencia colectiva en toda América Latina.

Facilitadoras interpretan los resultados de taller participativo.



ESTUDIO DE CASO

UNA MIRADA PROFUNDA AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

"Pixza": inclusión y emprendimiento social en una caja de pizza

Gregory c. Unruh y Fernanda Arreola

Esta pizzería mexicana busca la reinserción social para personas sin hogar, y es un ejemplo para rediseñar modelos de negocio que fomenten mayor impacto y se adapten a las crisis.

n 2015, Alejandro Souza puso en marcha la empresa social mexicana Pixza con un doble propósito. Era una pizzería de moda y socialmente responsable que ofrecía rebanadas gourmet con ingredientes típicamente mexicanos y que se convirtió en el tema del que todos hablaban en Ciudad de México. Sin embargo, también era una organización de reinserción social para la juventud sin hogar de la ciudad, donde podían trabajar en la pizzería mientras recibían servicios y aprendían valiosas habilidades.

Souza superó muchos desafíos para crear y expandir Pixza. "Una montaña rusa de emprendimiento", es como él describe la experiencia. Su compromiso con los jóvenes marginados de la Ciudad de México, que se había convertido en el núcleo de la marca Pixza, fue lo que mantuvo su esfuerzo.

"A la gente le encantaba venir a Pixza", comenta Souza. "Era un lugar donde podías interactuar con nuestros Agentes de Cambio, que es como llamamos a nuestros empleados. Te podían contar sobre sus vidas, y podías vivir esta experiencia empoderadora. Era un lugar especial."

Al inicio de 2018, Pixza estaba en camino a duplicar su impacto social gracias a nuevos fondos de inversión asegurados para expandir operaciones. Entonces, en marzo de 2020, la pandemia de COVID-19 llegó a México y los negocios colapsaron: "Nuestras ventas cayeron en un 90 a 98%", comenta Souza. "Básicamente no estábamos vendiendo."

GREGORY C. UNRUH es profesor de Arison en Liderazgo con valores en la Universidad George Mason y es el director académico del programa de formación ejecutiva para directores de sostenibilidad (CSO por sus siglas en inglés). También se desempeña como editor invitado de sostenibilidad para el MIT Sloan Management Review.

FERNANDA ARREOLA es decana de Facultad e Investigación en el ISC de París (Instituto Superior de Comercio). También es profesora de estrategia, innovación y emprendimiento, y hace investigación en innovación de servicios, gobernanza y emprendimiento social.

Conforme la ciudad cerraba, la mayoría de los restaurantes en México pusieron en marcha despidos masivos para estabilizar sus negocios. Souza, sin embargo, sabía que no podían abandonar a sus Agentes de Cambio: "Pixza siempre tiene en primer lugar su misión; nos enfocamos en la misión, y nos guiamos por ella". Pero ¿los compromisos de Pixza podían sostenerse durante una pandemia?

Durante los meses siguientes, el liderazgo de Pixza viró repetidamente para preservar el compromiso de la organización con la juventud socialmente abandonada de México. Por medio de innovación social sostenida, Pixza evolucionó su modelo de negocio no solo para mantener sus compromisos, sino también para ampliarlo en un futuro postpandemia. Su historia resalta el poder del propósito para fortificar una empresa social incluso a través de las crisis más desafiantes.

Una idea en el bar

"Siempre he sido un emprendedor social", comenta Souza, de 35 años de edad. "Siempre ha sido mi pasión buscar modelos



Los Agentes de Cambio de Pixza, tal como Ángel, eran jóvenes sin hogar que ahora trabajan en el negocio. que impulsen el cambio de manera sostenible."

Nacido en una familia de clase media en la Ciudad de México, Souza se mudó a los Estados Unidos cuando

tenía dos años y regresó a México a los nueve, durante el tiempo en el que su padre empresario puso en marcha Mexitlán, un parque temático educacional en Tijuana dedicado a la cultura e historia mexicana. Este trasfondo despertó su interés en el emprendimiento y el empoderamiento que este porporciona.

El Oxford English Dictionary define "empoderamiento" como: "el proceso de volverse más fuerte y tener más confianza en

sí mismo, especialmente en el control de la vida propia y en la reivindicación de los propios derechos". Souza ve más atractivo el emprendimiento social que la ayuda caritativa o la filantropía más tradicional, porque empodera en vez crear dependencia.

"Imagínate que ves a alguien que necesita una camisa y le das la tuya", comenta Souza. "Te sientes bien y la persona que recibe la camisa también se siente bien. Imagina que, entonces, recibes una camisa de alguien más y así sucesivamente. El problema es que, al final, hay alguien que no tiene una camisa. Así te sientes bien, pero no has solucionado el problema."

En 2005, Souza realizó estudios de licenciatura en el Babson College, una universidad privada en Wellesley Massachusetts enfocada al emprendimiento. Souza se convirtió en uno de los pioneros en Babson en acoplar los negocios con los fines sociales.

Después de graduarse en 2009, Souza participó en una serie de proyectos de desarrollo de empresas sociales alrededor del globo, incluyendo Ruanda, Uganda, Bután y Brasil. Los proyectos le permitieron a Souza atestiguar el desarrollo internacional sobre el terreno e interactuar con secretarías nacionales de desarrollo, así

como agencias multilaterales como el Banco Mundial, las Naciones Unidas y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Estas experiencias internacionales e intersectoriales llevaron a Souza de vuelta a la escuela para obtener un máster en asuntos internacionales y públicos en la Universidad de Columbia en la ciudad de Nueva York. Una actividad en una de sus clases de posgrado resultó ser formativa. El profesor pidió a los estudiantes buscar a alguien en la ciudad que tuviera una historia sorprendente, que la siguieran y narraran su historia. Así fue como Souza conoció a "Joe," una persona sin hogar quien, a sus 50 años, había pasado la mayor parte de su vida en las calles. Souza siguió a Joe por cuatro meses, aprendiendo de primera mano sobre la crisis de las perso-

nas sin hogar en la ciudad de Nueva York y en los Estados Unidos en general. Souza se vio motivado a apoyar a estas personas por medio de una empresa social, un deseo que eventualmente llevaría a cabo en su futura pizzería.

Durante ese tiempo, Souza tuvo la oportunidad de reunirse con un amigo mexicano en un bar de la ciudad de Nueva York. Su conversación viró, predeciblemente, a un tema perenne de los mexicanos que viven en el extranjero: la comida mexicana. Souza amaba las pizzerías neoyorkinas, con sus rebanadas gigantes, e, incisivamente, comenzó a preguntarle a su amigo por qué no había pizzas mexicanas. La idea de un restaurante de pizzas que sirviera rebanadas mexicanas hechas con sabores e ingredientes tradicionales se afianzó. Teniendo en mente la reciente experiencia vivida con Joe y un compromiso constante hacia el empoderamiento, los pensamientos de Souza lo llevaron a casar su idea de la pizzería con el deseo de ayudar a las personas sin hogar. Hacia el final de la conversación, una idea se cristalizó. Souza recuerda que le dijo a su amigo: "Empezaré mi pizzería, y voy a contratar, exclusivamente, a personas sin hogar".

En 2015, después de terminar con sus estudios, Souza regresó a la Ciudad de México. Había estado pensando en sus ideas y estaba listo para ponerse serio. Juntó sus ahorros y emprendió su restaurante de empoderamiento social. Decidió llamarlo Pixza, una forma humorística en el modo en el que los mexicanos pronuncian la palabra "pizza" ("pic-sa"). Su modelo de negocios integraría una empresa generadora de beneficios con un programa de apoyo social, destinado a proveer oportunidades de reintegración social para la población sin hogar en la Ciudad de México.

había dejado la Ciudad de México, así que Souza fue a visitarla para unas lecciones de cocina a Cuautla, una ciudad a dos horas en auto al sur de la Ciudad de México. Después de pasar 14 horas inmerso en la cocina con ella, Souza creyó aprender cómo impregnar sus pizzas con ingredientes y sabores tradicionales de México.

Pero las pizzas, sin importar qué tan innovadoras fueran, eran solo un vehículo para impulsar el propósito social de Pizza como la misión principal de la empresa. Souza había integrado el impacto social directamente al negocio contratando, exclusivamente, a jóvenes adultos sin hogar de los refugios de la Ciudad de México. Un estimado de 20,000 jóvenes se consideran "socialmente abandonados" en la Ciudad de México, puesto que viven aislados y, a menudo, corren peligro en los albergues o en las calles. Si bien existían programas de apoyo sociales, la mayoría solo abordaba aspectos parciales de este problema, como la atención sanitaria y el refugio temporal. En contraste, el enfoque integral de Pizza invita a los jóvenes a unirse al programa La Ruta del Cambio, el cual guía a los participantes a través de un proceso de empoderamiento digno que en última instancia lleva al empleo y a la autosuficiencia.

"La Ruta del Cambio es el proceso que los Agentes de Cambio experimentan durante su estadía en Pixza", comenta Natalia Pedroza, una gerente de Pixza. "Comienza con aprender nuevos hábitos y la disciplina para mantener un trabajo estable. Después,

● El fundador de Pixza Alejandro Souza combinó la idea de una pizza gourmet y el compromiso social para ayudar a las personas sin hogar. se trabaja en su desarrollo profesional y personal para evolucionar y, finalmente, lograr una vida independiente, ser capaces de mejorar gradualmente su calidad de vida y tener estabilidad."

Un proyecto social dentro de una pizzería

Desde sus comienzos, Pixza intentó generar un impacto social y medioambiental positivo por medio de sus productos y procesos. Por el lado del producto, Pixza vendía pizzas innovadoras hechas con ingredientes tradicionalmente mexicanos, cultivados localmente y orgánicos. La corteza estaba hecha con maíz azul, un grano originario de México y culturalmente importante. Las pizzas incorporaban diferentes ingredientes como saltamontes, tamales, chile poblano, flor de Jamaica, chorizo, queso oaxaqueño, cochinita pibil, carne enchilada, e incluso mole, una delicada salsa elaborada con variedad de especias e ingredientes.

Dado que al inicio Souza no sabía cómo hacer pizza, y mucho menos si una pizza de maíz azul era posible, tuvo que acudir a su red personal por ayuda. Se dirigió con la antigua cocinera de su abuela, Chayito, una mujer que había vivido con su familia por muchos años. En ese entonces, Chayito



Después de completar los 12 meses del programa, los participantes reciben una oferta formal de trabajo de parte de Pixza y oficialmente se convierten en Agentes de Cambio. De cualquier modo, el objetivo final de Pixza no es que los Agentes de Cambio se queden en el negocio de manera indefinida. Más bien, explica el cofundador de Pixza Raymundo von Bertrab, la empresa busca "asegurar que las personas en abandono social lleguen a Pixza y después salgan en busca de una oportunidad mejor, logrando una inclusión social sostenible."

Pixza usó un modelo de "compra uno, da uno" para reclutar nuevos Agentes de Cambio, mientras conectaban a los clientes con su misión. Los trabajadores de Pixza ofrecían una rebanada gratis de pizza a una persona de la calle, por cada cinco rebanadas compradas por los clientes en sus restaurantes. Pixza vinculaba a sus clientes con el proceso de empoderamiento al invitar a la persona que compraba la quinta rebanada a escribir un mensaje personal para el eventual receptor. Esta primera rebanada gratuita sería el contacto inicial de la persona sin hogar con Pixza, y ofrecía un importante primer paso de confianza e interés en su programa de empoderamiento. Por medio de una serie de pasos —incluido una ducha, una camisa nueva, un corte de cabello, una revisión médica y un curso de habilidades para la vida— los participantes de La Ruta del Cambio retomarían gradualmente el control de sus vidas.

"Es un programa desarrollado individualmente para cada persona, para ayudarla en diferentes áreas de su vida de acuerdo con su situación y necesidades, cubriendo áreas como el trabajo, educación, autoestima, finanzas, vivienda independiente y así sucesivamente", comenta la gerente del proyecto Regina Medina Mora. Tras graduarse del programa, los participantes reciben una oferta formal de empleo de parte de Pixza para trabajar como gerente, habiendo cubierto previamente puestos de entrada como cajero o mesero.

Pixza fue un éxito con los amantes de la comida de la Ciudad de México. Con frecuencia, los clientes hacían fila en la calle esperando, pacientemente, una rebanada de pizza. Restaurant Guru, el sitio internacional de calificación de restaurantes calificó a Pixza como el octavo mejor restaurante mexicano de un total de 17,140 que hay en la Ciudad de México. Los clientes fueron atraídos tanto por la pizza como por el propósito.

"Pixza es uno de los pocos restaurantes con una causa en México que busca trabajar como una plataforma para el empoderamiento social", escribió un cliente en el sitio. "Además de compartir un menú de exquisitas pizzas con sabores muy mexicanos, sus establecimientos tienen el propósito de ser un movimiento inclusivo, al emplear solamente a personas con un perfil de abandono social."

Después del éxito de la puesta en marcha, Souza se movilizó rápidamente para abrir un segundo y, posteriormente, un tercer local en los barrios de Roma Norte y Bolívar en la Ciudad de México. Con un equipo completo de siete gerentes y tres operaciones exitosas, Pixza estaba preparada para aumentar sustancialmente su impacto. No obstante, mientras Pixza creaba valor para muchas de sus partes interesadas, una crisis inminente amenazaba la sostenibilidad de su negocio y su misión.





 Pixza sirve pizzas con auténticos ingredientes mexicanos como el maíz azul, queso oaxaqueño, chapulines, y puerco

Manteniendo el propósito en la pandemia

El modelo de negocios de Pixza había abordado de manera inteligente dos desafíos comunes que enfrentan los

innovadores sociales: sostener y aumentar su impacto. Pixza lo consiguió al incorporar directamente a sus beneficiarios, jóvenes sin hogar, al negocio. Al ser empleados, eran parte indispensable de las operaciones comerciales de Pixza, lo que garantizaba que el impacto se mantendría muestras los restaurantes tuvieran éxito. Además, el impacto aumentaría conforme se añadieran nuevos locales, y la cadena de restaurantes creciera.

"El modelo está diseñado de esa manera porque si nosotros ganamos más dinero, automáticamente generamos más impacto", comenta Souza. "Para vender otra pizza, tengo que contratar a alguien más para crear esas pizzas y mientras continuemos contratando exclusivamente a jóvenes adultos anteriormente sin hogar, el impacto sigue a las ventas. No podemos escapar del impacto."

La habilidad de crear impacto en los modelos de negocios es lo que diferencia a las empresas sociales exitosas de las corporaciones más tradicionales que toman iniciativas de impacto social. Para muchas corporaciones establecidas, los esfuerzos de sostenibilidad son creados para reparar los costos sociales y medioambientales que surgen de las actividades comerciales principales de la empresa. Mientras que las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSE) pueden crear valor social y medioambiental, no están directamente integradas al negocio, así que el impacto puede

ser atenuado. En efecto, las compañías por medio de RSE subsidian la creación del valor social. Si hay un cambio de liderazgo, si las condiciones del mercado se deterioran, o si surge cualquier número de otros desafíos comerciales, las empresas tienden a recortar los subsidios sociales porque están fuera de su modelo de negocios.

"Pixza es 100% una compañía social, no es una compañía socialmente responsable", comenta Luis Alonso Castellanos, jefe de Verne Ventures y profesor de emprendimiento en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. "Esto significa que su sostenibilidad económica y el impacto social depende fundamentalmente de su modelo de negocios."

La pandemia de GOVID-19 puso a prueba el núcleo del modelo de negocios de Pixza. A medida que la Ciudad de México comenzó con los cierres en marzo de 2020, los restauranteros respondieron a la dramática caída de ingresos con el despido de empleados como la manera más simple de recortar gastos. Pixza

enfrentó los mismos desafíos que sus pares del sector restaurantero, pero habría violado su propósito social si hubiera elegido despedir empleados.

O Después de completar el programa de Pixza, a los Agentes de Cambio como Tokio, se les ofrece trabajo como gerentes.



"Teníamos una tasa de quemado de tres meses", comenta Souza. "Así que la primera y más importante decisión fue que no íbamos a despedir absolutamente a nadie. Ahí es cuando la misión entra en juego porque puedes repetirla todo lo que quieras, pero la pones a prueba cuando eres golpeado por una pandemia. Tienes que decidir si vas a vivir con ella o no."

La pandemia fue una crisis de salud y económica que puso a los Agentes de Cambio de Pixza, quienes son las partes más interesadas de la empresa, en su punto más vulnerable. Este compromiso con el propósito puede que haya cerrado el camino que la industria restaurantera tomó para sobrevivir, pero impulsó el intenso esfuerzo de Pixza para preservar y mantenerse durante la crisis.

"Lo que me llevó a hacer todo lo posible para que Pixza sobreviviera durante la pandemia fue el hecho de saber que había personas cuyas vidas dependían prácticamente de Pixza", comenta Pedroza. "Nuestros Agentes de Cambio estaban dando toda la pasión del mundo para seguir adelante, así que tuvimos que poner esa misma pasión para que Pixza sobreviviera."

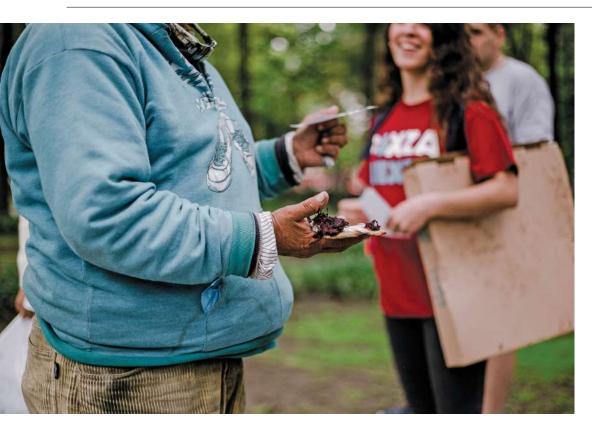
Monetizando el propósito para preservar el negocio

El compromiso de Pixza hacia sus Agentes de Cambio les dio prioridad como el punto focal de la empresa. Sin embargo, los empleados de Pixza no eran los únicos grupos de interés en ver valor en el propósito de Pixza. Muchos otros fueron atraídos por el negocio y su misión, incluyendo a clientes e inversores. El liderazgo de Pixza trató de reclutar a estas partes interesadas para tener un salvavidas que los pudiera sostener durante la pandemia.

Fomentar el impacto social y medioambiental positivo puede crear tipos de valor tangibles e intangibles. El valor tangible, por supuesto, es el más fácil de gestionar, porque puede ser cuantificado e inventariado. Los ingresos y activos mensuales tales como el equipo del restaurante pueden ser contabilizados. Así, también, el creciente número de jóvenes quienes han dejado las calles y ganado autosuficiencia. Pero el impacto social puede también crear valor intangible, algo que tiende a ser menos entendido por los líderes empresariales.

Mientras las finanzas corporativas definen el valor intangible como activos no físicos tales como buena voluntad o reconocimiento de marca, ¿dónde se almacena este valor? El valor intangible reside primeramente en las mentes de las partes interesadas. El valor existe en la percepción que tienen las personas, tanto positivo como negativo, de una compañía y de sus productos. La habilidad para movilizar y monetizar este valor intangible es importante para el éxito constante de muchos negocios. ¿Cómo es que este valor intangible se convierte en valor tangible para las empresas? En el caso de una marca, ocurre cuando la percepción positiva de un cliente hacia una compañía y sus productos lo lleva a comprar. Pero hay otras maneras en las que las empresas pueden convertir valor intangible en valor tangible.

Por ejemplo, Pixza crea beneficios tangibles para sus Agentes de Cambio en la forma de capacitación, apoyo psicológico y habilidades para una carrera exitosa más allá de Pixza. Pero los Agentes



• Por cada cinco rebanadas que compran los clientes, Pixza regala una rebanada a personas en las calles quienes tal vez en un futuro se beneficien de este programa. de Cambio también desarrollan una percepción intangible respecto a Pixza que va más allá de los beneficios tangibles que ellos reciben. Si bien esta no puede ser medida

directamente, algunos de estos valores intangibles se materializan en la forma de lealtad de los empleados, la cual puede ser vista de manera tangible en las estadísticas de empleo.

"La rotación es significativamente más baja, eso significa que es mucho más barato contratar a los muchachos, a pesar de que ellos tengan un perfil mucho más complicado", comenta Souza. "Y eso se debe a lo que hacemos. Pixza es un lugar de empoderamiento para nuestros Agentes de Cambio."

Uno de los mayores gastos en el sector restaurantero y hotelero es el costo de reclutamiento, capacitación y de retener empleados. En México, la rotación promedio de empleados de restaurantes está alrededor de 138%, lo que significa que las posiciones se cambian varias veces cada año. En contraste, la rotación de Pixza es de solo 70%, lo que significa que los empleados tienen el doble de posibilidades de quedarse más tiempo y ser más leales a Pixza. Esto es admirable para el sector restaurantero, incluso más si consideramos los desafíos que enfrentan los Agentes de Cambio. Por medio de su compromiso de quedarse en la franquicia, reafirman el valor quePixza ha creado, deliberadamente, para ellos.

Souza y sus colegas encontraron otras avenidas para movilizar el valor intangible de tal forma que apoyaran a Pixza durante la pandemia. Una oportunidad surgió al inicio de la crisis, mientras Souza deliberaba con los gerentes de la compañía sobre lo que harían.

"Al comienzo de la pandemia, tuvimos que sentarnos con nuestros gerentes", recuerda Souza. "Les dijimos, 'Miren, esta es la

situación. No les vamos a pedir que hagan algo que no quieran hacer, pero vamos a permitirles que nos ayuden si así lo quieren.' Y fue sorprendente. Muchos de nuestros gerentes dijeron, 'No me paguen el salario sino hasta que puedan.' Muchos de ellos recortaron sus compensaciones en un 50%, y fue algo completamente voluntario. Así que fue hermoso."

Mientras los gerentes renunciaban a su compensación económica tangible, seguían recibiendo el beneficio intangible de apoyar y contribuir a la misión de Pixza cuando la compañía más los necesitaba. El gerente Edgar García Roble explica la concesión en términos de propósito organizacional: "Yo creo que Pixza nació para mostrarle al mundo que no todo está

perdido con la humanidad y con nuestro sistema, que hay miles de caminos sostenibles para ayudarnos el uno al otro". Los psicólogos se refieren a este tipo de valor intangible como compensación psíquica, la cual es la percepción positiva y los sentimientos que las personas obtienen por contribuir con las misiones en las que ellos creen.

La concesión de los gerentes proveyó apoyo moral y algo de flexibilidad financiera, pero Pixza necesitaba más ayuda. Así que Souza se dirigió a otros grupos de interés que estaban recibiendo valor intangible de la misión de Pixza: sus clientes. Al mismo tiempo que recomendaban las pizzas de la compañía, ellos también estaban valorando el propósito social de Pixza.

"Hoy tuve la oportunidad de visitar Pixza", escribió un cliente en Restaurant Guru. "¡Qué admiración por su proyecto social! La deliciosa comida y el Agente de Cambio que nos atendió fue increíble. ¡Qué ética de trabajo y atención al cliente INCREIBLE! ¡Espero acudir más seguido! ¡Muchas felicitaciones y de nuevo GRACIAS!"

Pixza creó una plataforma digital en internet para permitir a las personas ofrecer varias formas de asistencia financiera, dándole a sus clientes la oportunidad a los clientes de demostrar este apoyo declarado. Los clientes podían comprar cupones para patrocinar a Agentes de Cambio individuales o comprar pizzas por adelantado que podían ser canjeadas cuando la pandemia acabara. Pixza también creó y puso en venta una serie de productos de marca, como tazas de café, gorras y playeras.

"Fuimos la primera compañía en México en movilizar a las personas para que ayudaran en cualquier forma posible", comenta Souza. "Pusimos una plataforma digital donde las personas que aman la marca y la misión pudieran ayudarnos. Básicamente era un plan de monetización, una plataforma de monetización, que nos dio tres meses de vida."

Un producto que ejemplifica el valor del propósito de Pixza es un libro con las historias tras bambalinas de los Agentes de Cambio, cómo dejaron su vida en las calles para mudarse a sus departamentos y a un modo de vida estable. El libro fue escrito por los gerentes de Pixza y se basaba en entrevistas a los participantes de La Ruta del Cambio que, con el tiempo, habían ido documentado sus historias.

Debido a que su capacidad para vender pizzas en restaurantes se vio disminuida por los encierros de la pandemia, Pixza tendió la mano a sus clientes para desarrollar un sistema de distribución de pizza: comenzó a producir pizzas congeladas envueltas de manera individual e invitó a sus clientes a comprarlas a granel a precios de mayoreo para revenderlas en sus barrios con amigos y familiares. "Movilizamos a una comunidad de aficionados y seguidores, no con fines benéficos, sino para formar parte de nuestro motor de ingresos", comenta Souza. La distribución de Pixza se expandió a 10 estados y a 13 diferentes ciudades de México.

Si bien este salvavidas de tres meses fue una gran mejora, no sería suficiente para mantener a la compañía a través de una restructuración necesaria para protegerla de la pandemia. Fue así como Pixza buscó aprovechar de nueva cuenta el valor intangible de su misión y propósito al acudir a sus inversores. Mientras muy pocos inversores buscaban arriesgar sus fondos durante la pandemia, especialmente en el negocio de restaurantes, Pixza no solo estaba ofreciendo rendimientos financieros. Como comenta Souza, ellos estaban "vendiendo duro la misión porque eso es lo que hacemos. También se trata de ser muy honestos y decir, 'Van a ayudarnos. Su dinero no nos ayudará a crecer, sino va a ayudarnos a sobrevivir.'"

El discurso funcionó. Los inversores estaban dispuestos a financiar la supervivencia de Pixza y su misión. Dos inversores, Aldo Andrés Saucedo Gómez y su esposa, Arabelia Ivette Barrios Leal, resaltaron la importancia del valor social en su decisión: "No podemos medir realmente el rendimiento de nuestra inversión (ROI por sus siglas en inglés) solo por el valor económico. Tomamos también en consideración el impacto social, a todas las personas que pasan por el programa y lo terminan. Estamos seguros de que hay un montón de talento en las calle y sentimos la urgencia de ayudar y proveer oportunidades para ellas. Estamos convencidos de que Pixza les da esas oportunidades".

Los gerentes y dueños de Pixza estaban eufóricos. "Imagina tener a dos nuevos inversores en medio de la pandemia cuando básicamente les estás diciendo, 'No sabemos si vamos a poder lograrlo", comenta Souza.

Cambios y propósitos

Al monetizar la intangible buena voluntad de las partes interesadas, Pixza había creado una línea de vida lo suficientemente larga como para replantear el modelo de negocios. Con este tiempo adicional, Pixza hizo varios cambios importantes. Primero, dejaron atrás el modelo de negocios de local no solo como una forma de resiliencia ante la pandemia, sino para hacerlo crecer. Si bien escalar su impacto estaba considerado en el modelo de

negocios original, ese crecimiento era meramente aditivo: añade un restaurante más a la cadena y añades un equipo de Agentes de Cambio. Si bien era un buen modelo, ¿era ese mejor modelo para aumentar el impacto? Este enfoque se centraba en valor tangible al invertir en nuevos locales físicos. Pero, ¿podría Pixza encontrar un modo de aumentar su impacto a un nivel multiplicativo o incluso exponencial?

Una posibilidad era ofrecer franquicias del modelo. Souza no tendría que confiar solamente en Pixza para financiar los nuevos locales tangibles; en cambio, al compartir su negocio con otros, podría expandir el impacto a intangible del "saber-hacer" de Pixza, es decir, su "propiedad intelectual". "Recibimos mucho interés de personas que realmente quieren llevar a Pixza a sus ciudades, y vamos a ayudarlas a que lo hagan," comenta Souza. "Vamos a iniciar ofreciendo franquicias de nuestro modelo. Es un modelo híbrido donde básicamente controlamos quién entra al negocio, pero son ellos quienes lo administran". De acuerdo con este plan, Pixza se mantendría involucrada en identificar y capacitar a los Agentes de Cambio mientras que el franquiciatario se encargaría de las operaciones del día a día. "Tenemos una contratación clave para eso, y ellos básicamente están preparando la compañía para que nosotros comencemos a firmar nuestras primeras franquicias para finales de 2022", comenta Souza.

El otro cambio importante para asegurar el continuo aumento del impacto era entrar en la venta a minoristas. "Nos dimos cuenta de que las únicas líneas de negocios reales que iban a hacernos crecer son las ventas a minoristas", comenta Souza. "Básicamente se trata de llevar nuestras pizzas congeladas a los hogares de tantas personas como podamos, ofreciendo nuestros productos a grandes cadenas comerciales como Walmart. Y estamos renovando nuestras operaciones para que podamos vender más pizzas y tengamos que contratar más jóvenes adultos para crearlas."

Pixza también está aprovechando su misión y propósito social para buscar las asociaciones minoristas necesarias para ampliar la distribución. En 2021, la empresa comenzó a acercarse a empresas impulsadas por un propósito, tales como Ikea, porque, comenta Souza, "ellos están súper centrados en su misión y enfocados en sus valores". Así, se cerraron varios acuerdos iniciales con varios distribuidores de comida mexicana, incluyendo Adama, Hadasa Gourmet, y Mora Market, puntos de venta que tienen un compromiso similar con la sostenibilidad y las prácticas equitativas. Cuando se escribió este artículo, todos estos proyectos apenas estaban en etapas iniciales, pero el equipo de Pixza estaba muy optimista sobre su viabilidad y el valor de impacto.

Estos cambios abrieron nuevas direcciones de negocios para Pixza ya que diversificaban y aumentan el impacto. Pero, como comenta Souza, "nos dimos cuenta de que teníamos otro producto". El equipo de Pixza comenzó a ver que el valor de la empresa radica no solo en su modelo de negocio basado en restaurantes sino también en la acumulación de un "saber hacer" que la compañía desarrolló, movilizando a jóvenes en riesgo de calle hacia un empleo remunerado. Este "saber hacer" podría ser usado y reapropiado para crear una línea de negocios completamente nueva basada en el programa de La Ruta del Cambio.

"Nos dimos cuenta de que el centro del valor social que Pixza estaba creando no eran solamente nuestras pizzas, sino nuestra metodología de empoderamiento", comenta Souza. "Era nuestra propiedad intelectual". Esta táctica no solo ayudaría a que el propósito social Pixza sobreviviera a la pandemia, sino que sería una poderosa forma de aprovechar este "saber hacer" para aumentar su impacto.

La iniciativa estaba en sintonía con las tendencias sociales emergentes, lo cual hacía que las empresas fueran receptivas al modelo de Pixza. En respuesta a una ola de movimientos sociales antidiscriminatorios —incluyendo MeToo y Black Lives Matter— las compañías se estaban volviendo más sensibles a los retos de la diversidad, equidad e inclusión y comenzaban a buscar maneras de ajustar sus operaciones con estas expectativas sociales. Varias compañías en la industria restaurantera y en otras industrias estaban haciendo compromisos públicos para convertirse en empresas más inclusivas. Sin embargo, la mayoría no sabía cómo desarrollar una cultura inclusiva que además pudiera empoderar a las comunidades marginadas y contribuir con el cambio social. Afortunadamente, estas eran las competencias exactas que Pixza llevaba desarrollando durante los últimos cuatro años. "Pixza valida que la inclusión es buena el negocio y que funciona", comenta Souza.

Pixza desarrolló un programa de certificación de organizaciones inclusivas que ofrece a las compañías este "saber hacer" que se requiere contratar, capacitar y apoyar a Agentes de Cambio en un modelo que ha demostrado ser efectivo. Esta certificación provee acceso a las herramientas que tiene Pixza para apoyar el bienestar de sus empleados de forma multidimensional. Las compañías podrán usar las evaluaciones y las guías de Pixza para hacerse cargo de empleados socialmente en desventaja y proveerles el apoyo necesario para conseguir la autosuficiencia.

"Les vamos a ofrecer exactamente la misma metodología que nosotros usamos para convertirnos en un lugar de empoderamiento y vamos a certificar a los dueños de los negocios como un lugar para trabajar que empodera a sus empleados", comenta Souza. "Una vez certificados, pueden comenzar a contratar directamente de la misma plataforma". Al compartir su metodología, Pixza está utilizando su "saber hacer" para generar más oportunidades de empleo para Agentes de Cambio, más allá del negocio de pizzas —algo que, si tiene éxito, podría incrementar su impacto de manera dramática.

Afortunadamente, esta iniciativa también se ajusta con la tendencia emergente de capacitar a la fuerza laboral a través de internet. La pandemia forzó a muchas compañías a mover los procesos de sus negocios a un modelo en línea, algo de lo que Pixza se podría aprovechar para crear programas de capacitación digitales. Souza previó una plataforma de Recursos Humanos con dos diferentes interfaces: una orientada hacia los empleadores se certifiquen como una empresa inclusiva; otra para permitir a sus Agentes de Cambio reclutados empezar a capacitarse con antelación, incluso estando dentro de un refugio para personas sin hogar.

"Incluso estando en los refugios, nuestros futuros empleados pueden acceder a nuestra plataforma y tomar la capacitación completa. Esto les permitirá saltar más pronto hacia nuestro programa de empoderamiento", comenta Souza. "Cuando se gradúan del programa en línea, se convierten en empleados elegibles. Así, es una plataforma de empleo que culmina con la posibilidad de encontrar una oferta."

Con este nuevo concepto, Pixza logró separar el impacto social del negocio de pizzas y utilizarlo para generar un crecimiento mayor. También, imaginaron que el modelo podía enviarse a cualquier parte del mundo.

"Si una compañía quiere aprender cómo ser una institución que incluye y empodera, puede recibir las herramientas hoy y empezar a hacerlo", comenta Souza. El nuevo modelo fue más allá de la etapa de demostración cuando una cadena de restaurantes de México acordó ofrecer cien nuevos puestos a los Agentes de Cambio en este año.

Un futuro postpandemia

Al enfocarse en su propósito y misión, Pixza se desplazó del modelo de pizzería y estableció nuevas líneas de negocio que prometen blindarlo de la crisis y expandir dramáticamente su impacto. Pero la COVID-19 y sus efectos todavía no acaban.

"Todavía estamos en este paseo infernal", comenta Souza. "Si vamos a sobrevivir, es porque somos resilientes y muy creativos. Pero lo más importante es que se debe a que hemos mantenido nuestra misión en primer lugar. Hemos hechos todos estos cambios para continuar con nuestra misión. Por el momento, estamos contentos dónde estamos. Y pensamos que vamos a lograrlo."

Souza no es un optimista solitario. "Tenemos confianza de que muchas compañías se sumarán a nuestra iniciativa y buscarán añadir valor al replicar nuestro modelo de negocio, especialmente ahora que la inversión en ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno) se ha convertido en una tendencia importante", comentan Gómez y Leal, el matrimonio de inversores de Pixza. "Estamos seguros de que la compañía continuará creciendo en todas sus diferentes unidades de negocio. La compañía tiene al mejor equipo y socios comerciales, los cuales son clave para el éxito del negocio."

Pixza demuestra el poder que puede tener un propósito convincente al entenderse con claridad y al aprovecharse por un emprendedor. El futuro de Pixza será extender su propósito más allá de sus operaciones, algo a que los nuevos accionistas de la compañía le están apostando.

Pixza de México comenzó como un vehículo de inclusión social para adultos sin techo por medio de un negocio de pizzas. Su evolución demuestra cómo los emprendedores sociales pueden aprovechar el propósito para mantener organizaciones a través de una crisis y para rediseñar modelos de negocios para impulsar un mayor impacto.



Marcar el paso de los emprendedores al éxito

Sonali V. Rammohan, Tim Weiss, Darius Teter y Jesper B. Sørensen Traducción de Ángela Mariscal

Ilustración de Carolyn Ridsdale

Esta nueva clase de organizaciones apoya a los emprendedores de mercados emergentes para alcanzar sus objetivos prestándoles conexiones significativas y acompañamiento a largo plazo.

as pequeñas y medianas empresas (pymes) crean y sostienen gran parte de los puestos de trabajo en las economías emergentes, contribuyen a la innovación e impulsan el impacto social. Las organizaciones de apoyo a emprendedores, como incubadoras, aceleradoras y programas de becas, desempeñan un papel importante para las pymes en las economías emergentes, puesto que estas organizaciones de apoyo cierran la brecha del conocimiento, el déficit de capital y la falta de contactos de trabajo para emprendedores, además de brindar orientación para alcanzar los objetivos y fomentar los ecosistemas empresariales. Existen estudios que muestran los efectos positivos del apoyo empresarial para incrementar ingresos, empleo y financiamiento. Sin embargo, cuando terminan estos programas, los emprendedores vuelven a quedarse solos, a menos que participen en otro programa de apoyo. Mientras que los emprendedores en economías industrializadas tienen acceso a una amplia gama de servicios profesionales -asociaciones de industria, redes de pares y consultores, las cuales pueden ayudarles a manejar el crecimiento a lo largo del tiempo—, el hecho de que estos sean menos accesibles en las economías emergentes crea un vacío en los servicios.

Al revisar el campo de las organizaciones de apoyo a emprendedores en África e India, identificamos a las 90 aceleradoras, incubadoras y becas más visibles. Por lo general, estas organizaciones ofrecen experiencias de aprendizaje estructurado, interacción entre pares, tutoría y acceso a redes de inversionistas durante un tiempo prudencial. Sesenta organizaciones publicaron detalles sobre sus DARIUS TETER es el director ejecutivo de Stanford Seed. Anteriormente ocupó puestos de liderazgo en el Asian Develpment Bank (Banco de Desarrollo Asiático) y en la Millennium Challenge Corporation (Corporación Reto Milenario), en donde financiaba programas de desarrollo en el sudeste asiático, el África subsahariana y América del Sur.

JESPER B. SØRENSEN es profesor de la Cátedra Jeffe de Comportamiento Organizacional y decano adjunto de Asuntos Académicos en la Escuela de Posgrado de Negocios de Stanford. Es el director de la facultad de Stanford Seed y es coautor, junto con Glenn R. Carroll, de Making Great Strategy (Hacer una gran estrategia).

SONALI V. RAMMOHAN es la directora de evaluación y aprendizaje de Stanford Seed. Ha trabajado durante 15 años en la Universidad de Stanford en investigaciones e iniciativas para ayudar a las organizaciones a aumentar su impacto positivo. Anteriormente, trabajó en finanzas en PepsiCo y en el San Francisco Community Health Center (Centro de Salud Comunitario de San Francisco).

TIM WEISS es profesor adjunto de innovación y emprendimiento en Imperial College London (Universidad Imperial de Londres) y miembro cofundador del Africa Tech Research Collective (Colectivo de Investigación sobre Tecnología Africana). Es coeditor del libro de libre acceso Digital Kenya: An Entrepreneurial Revolution in the Making (Kenia digital: una revolución empresarial en ciernes). programas en línea. Descubrimos que 46 de ellas ofrecen servicios esporádicos y de corta duración a emprendedores, los cuales duran desde unos pocos días hasta seis meses, tras los cuales a veces se desprende una red poco organizada de exalumnos. (Véase "Panorama de las organizaciones de apoyo a emprendedores"-más adelante.) Datos recientes de la Global Accelerator Learning Initiative (Iniciativa de Aprendizaje de Aceleración Global), una asociación entre Aspen Network of Development Entrepreneurs (Red de Emprendedores del Desarrollo de Aspen) y la Universidad Emory, corroboran nuestras conclusiones sobre la falta de apoyo continuo a los emprendedores en mercados emergentes y revelan que a menudo no existen servicios a largo plazo para apoyar su crecimiento, a pesar de ser muy necesarios.

A partir de nuestra investigación hemos descubierto un nuevo tipo de organización de apoyo a emprendedores que denominamos "Pacers" o, en español, organización marcapasos, la cual ofrece una alternativa para los emprendedores de mercados emergentes. Las marcapasos ayudan a los emprendedores a largo plazo, desde un año hasta el resto de su vida. Así como las marcapasos ayudan a los maratonistas de primera clase a ganar sus carreras, las organizaciones marcapasos ayudan a los emprendedores a alcanzar sus objetivos en el maratón de escalar sus empresas. En las dos últimas décadas, algunas organizaciones han evolucionado sus modelos hasta convertirse en marcapasos que ayudan a llenar el vacío que existe en mercados emergentes para apoyar a los emprendedores. Estas organizaciones adaptan sus programas y responden a las necesidades cambiantes de los emprendedores a medida que atraviesan el camino de la expansión, maniobran las crisis o cruzan hacia nuevos territorios empresariales.

El modelo de las marcapasos amplía los servicios a un horizonte temporal más largo que los modelos de apoyo tradicionales, lo cual permite que las pymes obtengan un mayor progreso social y económico. Las marcapasos suelen centrarse en los fundadores después de que sus empresas empiezan a obtener ingresos, proporcionándoles redes, oportunidades de aprendizaje continuo; tutorías, compromiso a largo plazo a partir de relaciones de confianza entre pares, y un programa basado en las necesidades de los fundadores y directores generales. Este último puede abarcar desde la preparación para una ronda de financiamiento hasta implementar un nuevo sistema de gestión de rendimiento o gestionar una crisis de flujo de efectivo. En lugar de trazar una línea divisoria entre participantes y exalumnos, las marcapasos integran a los emprendedores en su programa como miembros que pueden beneficiarse de forma abierta de diversos servicio. Algunas de ellas trabajan con sus miembros por un largo periodo de tiempo, aun cuando no tienen una participación de inversión en el emprendimiento, mientras que otras realizan inversiones de capital de pequeño riesgo, con lo cual se refuerza aún más su compromiso e interés a largo plazo en la trayectoria de crecimiento de sus miembros.

Si bien las organizaciones de apoyo a emprendedores entienden muchos de los retos y oportunidades propios de hacer crecer un negocio en una economía emergente, los emprendedores individuales no saben necesariamente cuándo se pueden presentar o cuál es la mejor manera de abordarlos. Consideremos el caso de Frank Omondi, director general de Ten Senses, una empresa procesadora y exportadora de macadamias y nueces de la India con sede en Kenia. En 2017, Omondi participó en un programa de formación de un año ofrecido por el Stanford Institute for Innovation in Developing Economies (Instituto de Stanford para la Innovación en las Economías en Desarrollo), conocido como Stanford Seed (Semilla Stanford). Aun así, al concluir el programa, Omondi se enfrentó a dificultades para hacer crecer su empresa. Fue entonces cuando recurrió a la red de mentores de Stanford Seed y encontró a Nancy Glaser, una experimentada exalumna de la Escuela de Negocios de Stanford, quien se ofreció como instructora durante varios meses para ayudarle a resolver problemas de liquidez y preparar a Ten Senses para encontrar inversores. Un par de años más tarde, Omondi consiguió capital para continuar haciendo crecer su negocio. En 2019, necesitaba experiencia para desarrollar un nuevo software en cadena de bloques (blockchain) para certificar sus frutos secos orgánicos y de comercio justo. De nuevo, recurrió a los servicios de Stanford Seed, esta vez a través del programa de prácticas profesionales, donde trabajó con un estudiante de Stanford para desarrollar el nuevo sistema.

En este artículo, ofrecemos un modelo de organizaciones marcapasos con base en las experiencias de media docena de ellas. Entrevistamos a representantes de estas organizaciones, incluyendo a Endeavor, Unreasonable Group (Grupo Irrazonable), African Management Institute (Instituto de Gestión Africano), Harambe Entrepreneur Alliance (Alianza de Emprendedores Harambe), Entrepreneurs' Organization (Organización de Emprendedores), Y Combinator, Stanford Seed, entre otras. Explicamos el tipo de valor a largo plazo —incluso de por vida— que las marcapasos ofrecen a los emprendedores, al delinear sus estructuras organizativas, ofrecer opciones para que otras organizaciones de apoyo a emprendedores puedan poner en práctica el modelo, y mostramos algunos de los retos que enfrentan hoy en día.

Nuestro entusiasmo por las marcapasos surge, en parte, de nuestro rol como líderes organizacionales de Stanford Seed e investigadores académicos. El modelo de las marcapasos aún no se ha formalizado y ha evolucionado en gran medida de forma autodirigida y orgánica. No obstante, ya contamos con información para empezar a formalizar el modelo y abrir una conversación en toda la industria, con el fin de crear una mayor alineación entre las marcapasos e invitar a otras organizaciones de apoyo a emprendedores a adoptar sus prácticas y cerrar la brecha de servicios.

Qué ganan los emprendedores

Las marcapasos tienden a ofrecer, primero, programas intensivos de corta duración, como muchas otras organizaciones de apoyo a emprendedores, para que luego los emprendedores progresen hacia una infraestructura de apoyo a largo plazo, posterior al programa. Los emprendedores, a su vez, obtienen cuatro beneficios principales al trabajar con las marcapasos: acceso a aprendizaje continuo, redes empresariales ampliadas, conexiones significativas entre pares y servicios basados en las necesidades.

Aprendizaje continuo | Las marcapasos les ofrecen a los emprendedores oportunidades de aprendizaje a largo plazo que les ayudan a anticipar y gestionar retos empresariales. Es importante destacar que la necesidad de aprender no termina cuando un emprendedor concluye con un programa de apoyo.

Por ejemplo, Entrepreneurs' Organization (Organización de Emprendedores, EO por sus siglas en inglés) trabaja con emprendedores que dirigen negocios con ingresos anuales de más de un millón de dólares y ofrece eventos educativos para ejecutivos locales e internacionales a través de sus 211 filiales en 60 países. A partir de asociaciones con la Escuela Wharton, la Escuela de Negocios de Harvard y la Escuela de Negocios de Londres, EO dirige el EO Entrepreneurial Masters Program (Programa de Maestría Empresarial de EO), un programa de aprendizaje continuo de tres años para los miembros interesados. EO pone como el centro de su programación a la "sed de aprendizaje", su valor fundamental, el cual fomenta el autodesarrollo profesional y personal a largo plazo. Además, tiene cursos de corta duración disponibles en cualquier momento, con temas que van desde la estrategia hasta las finanzas. Marc Stöckli, miembro de la junta directiva internacional y presidente electo del consejo de administración de EO, afirma que el programa no se limita a tratar los problemas empresariales que surgen al corto plazo. Más bien, dice, "aborda el ciclo de vida completo en el ámbitoempresarial, pero también del ciclo completo para todo el ser [emprendedor]".

El African Management Institute (Instituto de Gestión de África, AMI por sus siglas en inglés), con sede en Nairobi, Kenia, ofrece un aprendizaje mixto y práctico a los líderes de las empresas micro y pequeñas de África, así como capacitación para los mandos intermedios de las grandes empresas en todo el continente. El AMI

lleva a cabo sus programas utilizando una avanzada plataforma de aprendizaje digital que cuenta con cursos en línea y herramientas empresariales para sus miembros. Antes de 2020, la organización no tenía ninguna forma estructurada para relacionarse con los participantes después del programa. Sin embargo, Rebecca Harrison, cofundadora y directora ejecutiva del AMI, y su equipo se dieron cuenta de que las mismas prácticas seguían siendo importantes para los emprendedores al terminar un programa. Por esta razón, en un nuevo proyecto piloto, los emprendedores egresados del programa reciben acceso continuo a la plataforma digital para continuar su aprendizaje a medida que sus necesidades evolucionan con el tiempo. Además de estas herramientas, los miembros tienen acceso a eventos bimestrales sobre distintos temas de aprendizaje. Harrison cree que el impacto del AMI viene de la implementación; por lo tanto, su posprogramación está diseñada para apoyar a los líderes en la construcción de nuevos hábitos a lo largo del tiempo. El equipo de AMI observa que, en contraste con las experiencias altamente inmersivas y dedicadas de los programas de incubadoras y aceleradoras, los participantes del posprograma de AMI acceden a los contenidos a medida que avanza su trayectoria empresarial.

Stanford Seed está presente en 29 países de África y Asia meridional y ha formado a más de 4,000 emprendedores y directivos desde que empezó a ofrecer programas en 2013. Los participantes realizan un curso de gestión intensivo, de medio tiempo y durante un año para que puedan evaluar a su empresa y elaborar un plan de crecimiento a largo plazo que alinee a los directivos y empleados a medida que incorporan cambios. "Poner en marcha una estrategia de crecimiento no es una operación que se hace una sola vez. Es un proceso que implica establecer un rumbo, medir el desempeño y repetirlo", indica Karen Bysiewicz, quien diseña

el plan de estudios del programa. "Brindar recursos para ayudar a los líderes a que implementen su estrategia es el siguiente paso lógico para lograr el crecimiento". Los emprendedores pueden utilizar su plan de crecimiento para decidir a cuáles capacitaciones y contenidos acceder. Pueden participar en seminarios web y eventos años después de haber completado el programa principal y pueden acceder a una biblioteca de recursos con videos sobre liderazgo y negocios, así como a otros contenidos.

Redes empresariales ampliadas | Las marcapasos les brindan a sus miembros acceso continuo a amplias redes de empresarios, inversionistas, universidades, representantes del gobierno y otras partes interesadas. Estas redes sientan las bases para el crecimiento de un negocio y propor-

Panorama de las organizaciones de apoyo a emprendedores

Las marcapasos ofrecen servicios y horizontes temporales distintos a los de otras organizaciones de apovo a empresarios. También existen modelos organizacionales mixtos.

	OBJETIVO	ÁREAS PRIORITARIAS DEL PROGRAMA	SERVICIOS POS- TERIORES AL PROGRAMA	VALOR A LARGO PLAZO DEL PARTICIPANTE	ESTATUS DEL PARTICIPANTE
Incubadora tradicional	Capacitación para creación de empre- sas emergentes	Conocimientos, tutoría, redes de contactos y presen- tación de discursos persuasivos	Red poco organiza- da de exalumnos	1 semana a 3 meses	Participante o exalumno
Aceleradora tradicional	Capacitación de empresas emer- gentes en fase de expansión	Conocimientos, tutoría, redes de contactos y presen- tación de discursos persuasivos	Red poco organiza- da de exalumnos	1 a 6 meses	Participante o exalumno
Beca tradicional	Desarrollo de emprendedores	Conocimientos y tutoría	Red de exalumnos	6 a 18 meses	Becario o exalumno
Marcapasos	Acompañamiento de emprendedores a lo largo de su trayectoria profe- sional	Conocimientos, tutoría, redes de contactos, eventos y apoyo entre pares	Acceso continuo a conocimientos, tutoría, redes de contactos, eventos y apoyo entre pares	1 a más de 10 años	Miembro

cionan apoyo emocional. Unreasonable Group ha trabajado con casi 300 emprendedores y sus empresas de crecimiento en 48 países y ha cultivado una red mundial de inversionistas. El director en jefe de la cartera global del grupo, Will Butler, y su equipo sirven regularmente como intermediarios para que los emprendedores y los inversionistas se conozcan . Además, los gestores de relaciones regionales están disponibles para facilitar las conexiones con instructores ejecutivos, expertos en diseño y otros servicios. Stanford Seed cultiva las conexiones con los inversionistas mediante un directorio de búsqueda en la red y mediante la creación de asociaciones con instituciones financieras para facilitarles mejores opciones de capital a los miembros.

La amplia cobertura geográfica de las marcapasos es otro activo importante para los miembros. EO cree que la conexión —especialmente entre distintas zonas geográficas, experiencias y perspectivas— impulsa el crecimiento exponencial. Los grupos de intercambio de experiencia entre pares a nivel regional e internacional ayudan a que los emprendedores se conecten localmente y más allá de las fronteras. EO también permite que sus miembros organicen grupos por ramos industriales, así como por intereses compartidos: incluso hay un grupo de aficionados a los puros.

Las redes empresariales que forjan las marcapasos siguen creciendo gracias a la naturaleza a largo plazo de su relación con los miembros. Por ejemplo, en EO, los miembros comienzan como alumnos y luego se convierten en mentores, con lo que su grupo de mentores crece continuamente. Además, se alienta a que los miembros asuman funciones de liderazgo y se capaciten para que puedan desempeñar funciones en su filial y más allá. Endeavor, que opera en más de 40 mercados emergentes y marginados en todo el mundo, ofrece apoyo intensivo para conseguir capital, acceder a los mercados y establecer conexiones con innovadores que se han enfrentado a retos similares. En lugar de pagar una cuota de afiliación o repartir acciones, los emprendedores de Endeavor se comprometen a ser mentores e invertir en la próxima generación de lo que Endeavor denomina como emprendedores de alto impacto. "Los emprendedores de alto impacto son fundadores que sueñan a lo grande, se expanden y devuelven el favor", declara Alison Collier, directora gerente de Endeavor Sudáfrica. Añade que el 100% de los miembros de Endeavor retribuyen apoyando a otros miembros y a futuros emprendedores.

Conexiones significativas entre pares | El emprendimiento puede ser una profesión solitaria. Por ello, las marcapasos suelen centrarse en crear comunidades de apoyo. Un estudio realizado por la Fundación Argidius sobre las redes de pares Enablis Senegal y CEED Moldavia reveló que son eficaces a la hora de adaptar los recursos a las necesidades cambiantes de los individuos y sus empresas.

Según Butler, Unreasonable Group le ofrece a sus miembros un profundo nivel de conexión mediante talleres y actividades cuidadosamente elaborados que generan confianza. Durante sus iniciativas de 10 a 12 días, los emprendedores participan en conversaciones a la hora de la cena con miembros de la comunidad de inversionistas de Unreasonable Group, entre los que se encuentran mentores y otros emprendedores. "Se caen las defensas de la gente" después

de un par de días, observa Butler. Él cree que la oportunidad de romper con las responsabilidades cotidianas durante un tiempo prolongado y entablar conversaciones significativas entre pares ayuda a crear vínculos fuertes. "Las condiciones del mercado pueden cambiar", afirma, pero "saber que tienes un sistema de apoyo a tu alrededor que entiende el nivel de ansiedad que cargas sobre tus hombros... y que puede ayudarte a superar los retos diarios es algo especial. Una comunidad de apoyo entre pares puede ser una verdadera ventaja competitiva."

Harambe Entrepreneur Alliance (Alianza de Emprendedores Harambe), fundada en 2008 como un club de estudiantes de la Universidad de Southern New Hampshire, es otra de las marcapasos exitosas, con 327 miembros, denominados harambeanos, y contando. Forjar redes profundas entre miembros antiguos y nuevos es el núcleo del trabajo de la organización. La alianza organiza una conferencia para presentar a los nuevos miembros en el modo Harambe de conectar y honrar las relaciones. "Lo que hacemos es ayudar a nuestros miembros para que sientan confianza, aprendan unos de otros e inviertan en los demás", explica el fundador Okendo Lewis-Gayle.

Del mismo modo, la iniciación de nuevos miembros de EO les da la oportunidad de establecer relaciones significativas a través de sesiones centradas en los valores. "Después de tres horas de formación en valores, la gente de verdad se abre, incluso en Zoom", apunta Stöckli. Dado que la EO les brinda acceso a redes globales que están conectadas a través de grupos en WhatsApp, WeChat y otras plataformas, sus miembros pueden encontrarse de múltiples maneras. Esta capacidad de conectarse a través de la red de EO facilita lo que Stöckli denomina como "expansión de la confianza": la capacidad de forjar relaciones profundas, significativas y de confianza. EO refuerza estas relaciones al inscribir a todos sus miembros en grupos de intercambio de experiencias de unas ocho personas que se reúnen una vez al mes durante tres o cuatro horas, siguiendo un programa estructurado. En estas reuniones, los emprendedores comparten los problemas empresariales no resueltos a los que se han enfrentado, como una forma de rendir cuentas para alcanzar los objetivos que se han fijado. Las cuestiones emocionales relacionadas con el desarrollo personal, los negocios y la familia también forman parte de las discusiones. Stöckli afirma que la capacidad de mostrar honestidad y vulnerabilidad profundiza estas conexiones respetuosas y de confianza entre pares.

En 2020, aprovechando de la red de Stanford Seed, el 39% de los miembros pudieron hacer negocios con un colega, y el 46% dijo haberse beneficiado de la orientación o tutoría de sus pares. Durante la pandemia de COVID-19, Stanford Seed formó grupos por ramo profesional, lo cual facilitó, por ejemplo, que operadores de la industria del turismo en todos los países se reunieran en línea y discutieran formas de hacer frente al mercado en declive durante los cierres.

Apoyo en función de la demanda | Los emprendedores no pueden prever todos los altibajos del crecimiento de una empresa, y mucho menos predecir los cambios en la economía mundial. Por este motivo, comprobamos que las marcapasos evolucionan con el tiempo al ampliar su catálogo de contenidos en función de la demanda de servicios adicionales.

Y Combinator (YC) es una conocida aceleradora de empresas emergentes tecnológicas que ofrece financiamiento inicial y que ha ayudado a fundar más de 3,000 empresas en todo el mundo. Con el tiempo, YC ha ampliado su oferta para los miembros que se preparan para el financiamiento Serie A, el financiamiento posterior a la Serie A y las fases posteriores. YC también ofrece un servicio llamado horas de oficina, en el que los miembros pueden recibir asesoramiento específico de acuerdo con sus preocupaciones y circunstancias actuales. EO tiene un programa para las empresas en fase inicial que facturan menos de un millón de dólares, con una cuota inferior a la de un miembro de afiliación plena a EO.

Después de desarrollar su programa de capacitación, Stanford Seed creó varias formas de apoyo para los emprendedores que han concluido el programa principal, incluyendo asesoría, asistencia de estudiantes que realizan prácticas profesionales en Stanford y consultoría *pro bono*. Por ejemplo, tres años después de completar el Programa de Transformación inicial de Stanford Seed, Jameelah Sharrieff-Ayedun, directora ejecutiva de CreditRegistry Nigeria, recurrió a la consultora Claudia Salvischiani para crear un sistema estratégico de recursos humanos para la gestión del talento. Como resultado de este apoyo añadido, Sharrieff-Ayedun afirma: "hemos visto mejoras medibles en nuestra contratación, nuestra gestión del desempeño y nuestros procesos de desarrollo del talento".

Unreasonable Group, con el fin de responder a las necesidades de sus emprendedores de tener mayores oportunidades de financiamiento, desarrolló un nuevo grupo llamado Unreasonable Collective, un club para inversionistas internacionales al que solo se puede acceder por invitación y que reúne capital para que coinviertan en determinadas empresas de impacto de su red.

Stanford Seed reaccionó a la pandemia diseñando nuevos seminarios web dirigidos por personal docente de Stanford, con el objetivo de apoyar a los miembros a que navegaran proactivamente en circunstancias complejas o inusuales. En ellos se trataron temas como la gestión del flujo de caja en tiempos de incertidumbre y la gestión de los recursos humanos durante la crisis. En el verano de 2020, el 83% de los miembros de Stanford Seed declararon haber participado en al menos un programa relacionado con la pandemia —ya sea a través de un seminario web dirigido por docentes o un evento regional de exalumnos o directamente— a través de los nuevos recursos en la plataforma de redes sociales de Stanford Seed.

Efectos de las marcapasos

Las marcapasos existen para ofrecer apoyo ilimitado, ya que creen que con ello mejorarán las posibilidades de que las empresas sobrevivan en tiempos de crisis, así como su probabilidad de crecimiento. Ofrecer servicios a lo largo de todo el ciclo de vida de una empresa garantiza la continuidad y mejora su potencial de éxito.

Los efectos inmediatos de las marcapasos son visibles en los conocimientos y cambios de comportamiento de los miembros después de completar un programa y en la expansión de redes significativas. El apoyo prolongado puede conducir a una transformación organizacional que impulsa el crecimiento. Aunque es necesaria una mayor investigación sobre el tema, las marcapasos han contribuido a efectos a largo plazo como la creación de empleos, el incremento de ingresos, la generación de capital y el impacto positivo en las vidas de las personas a través de la venta de productos y servicios. Por ejemplo, los miembros de Harambe han generado más de 3,000 puestos de trabajo y han recaudado más de mil millones de dólares en capital. Stanford Seed ha contribuido a que sus miembros generen más de 21,000 puestos de trabajo, obtengan 183 millones de dólares en ingresos adicionales y recauden 421 millones de dólares en capital. Además, las tasas medias de crecimiento de los puestos de trabajo y los ingresos de sus miembros, así como las tasas de garantía de los préstamos, superan los índices de referencia locales. El fondo Catalyst de Endeavor se encuentra entre los principales financiadores de empresas mundiales y emergentes en fase inicial que se han convertido en empresas de más de mil millones de dólares fuera de Estados Unidos y China. Las empresas que forman parte de Unreasonable Group han recaudado más de 7,000 millones de dólares en financiamiento.

Las marcapasos también pueden tener efectos no deseados en sus miembros y en el ecosistema empresarial en conjunto. Por ejemplo, en sus procesos de selección, las marcapasos pueden correr el riesgo de favorecer a los emprendedores que ya tienen éxito en detrimento de quienes tienen algún tipo de dificultad o están marginados. Estas decisiones pueden verse afectadas por prejuicios implícitos. Stanford Seed, por ejemplo, lleva a cabo un programa de alto contacto centrado en empresas que han superado la fase de inicio, y la organización se ha enfrentado con dificultades en algunas regiones cuando tratan de reclutar a mujeres emprendedoras que hayan ampliado suficientemente sus empresas para poder acceder al programa y beneficiarse de sus servicios. Las mujeres emprendedoras en general enfrentan barreras para el crecimiento, como estrictas limitaciones sociales y otras formas de sesgo de género, que los paneles de selección no comprenden del todo.

Crear valor a largo plazo

Al examinar a las marcapasos y entrevistar a sus representantes, identificamos cuatro fundamentos centrales que representan la forma en que ofrecen beneficios a largo plazo a sus miembros: redes sólidas de voluntariado, plataformas digitales, una mezcla de financiamiento distintiva y una cultura organizacional colectivista.

Voluntarios | Los voluntarios dedicados y competentes desempeñan un papel destacado en la estructura organizacional de una marcapasos, ya que contribuyen a que sea rentable llevar a cabo un programa, posibilitan el crecimiento y participan con los miembros en diversas funciones.

Comúnmente, el grupo de voluntarios está conformado tanto por quienes son miembros como por quienes no lo son. Los miembros de las marcapasos tienen un vínculo con su organización que consolida su compromiso de apoyar el objetivo de las marcapasos, mientras que quienes no son miembros suelen ser expertos externos, como empresarios y ejecutivos muy experimentados, que buscan formas significativas de contribuir sus habilidades.

Las marcapasos con frecuencia contratan a sus miembros para que sirvan de mentores, instructores y profesores. En YC, los miembros que han egresado del programa se convierten en ponentes, puesto que los empresarios tienden a identificarse más con pares que han pasado por la misma experiencia.

Una de las funciones más comunes para un miembro voluntario es la de líder organizacional . EO ha diseñado una amplia estructura de liderazgo sin la cual no existiría. Todas las funciones de liderazgo en la organización están a cargo de miembros voluntarios que cuentan con el apoyo del personal profesional, de con capacitaciones y con una conferencia de liderazgo.

Lewis-Gayle señala que los harambeanos son una parte integral del crecimiento de la organización. "Los harambeanos participan en la nominación de candidatos; también entrevistan a los candidatos y luego votan", explica. En 2021, los harambeanos seleccionaron a 30 nuevos miembros de entre 3,500 solicitantes.

En Stanford Seed, a las filiales de la red que están conformadas en su totalidad por voluntarios las dirigen líderes electos y son fundamentales para facilitar la interacción entre los miembros, organizar la creación de redes regionales e interregionales y organizar eventos de aprendizaje. Davis Albohm, director de asociaciones globales de Stanford Seed, afirma que "las filiales cuentan con miembros que tienen una profunda afinidad con Seed, son organizadores consolidados y gozan de la simpatía de los miembros de su grupo". Este enfoque da lugar a programas especializados que los miembros impulsan, mientras que el personal dirige la estrategia y las operaciones.

Las personas no afiliadas también desempeñan importantes funciones como marcapasos. En Endeavor, una red mundial de más de 5,000 mentores externos —compañeros fundadores, inversionistas y expertos del sector que donan su tiempo— forman parte de los consejos asesores y ofrecen, a lo largo de la trayectoria de los emprendedores, tutoría individualizada y a solicitud sobre estrategia y ejecución. Por lo general, los emprendedores de Endeavor permanecen en la red entre 5 y 10 años o más, tras lo cual se inscriben como mentores de la siguiente generación de miembros. Collier asegura que la ventaja de recibir asesoría de una red global de mentores voluntarios, en lugar de inversionistas, radica en la ausencia de conflictos de interés y en la profunda y vasta experiencia del grupo de mentores.

Plataformas digitales | Las marcapasos utilizan tecnologías digitales de cara al exterior, como directorios en línea de miembrosen los que pueden realizarse búsquedas, plataformas de medios sociales y bibliotecas de recursos en línea. Con estas pueden ofrecerse contenidos sobre el crecimiento de un negocio, así como facilitar conexiones con los inversionistas y fomentar el apoyo entre pares. El AMI, por ejemplo, lleva a cabo programas estructurados y mixtos que emplean plataformas de aprendizaje en línea y de creación de redes, los cuales han ampliado la oferta del programa. Unreasonable Group ha desarrollado una plataforma propia llamada Unreasonable.app, con la cual pueden ponerse en contacto los miembros, mentores, inversionistas y socios. La plataforma ofrece guías de capacitación y reflexiones, y facilita las conexiones auténticas entre los miembros de la comunidad.

YC ha desarrollado un directorio en línea de exalumnos llamado Bookface, en el que los miembros pueden tener asesorías. La tecnología de la plataforma permite que los usuarios identifiquen a miembros concretos entre su base de datos de 7,000 exalumnos con los cuales pueden conectarse, y también ha dado lugar a mayores ventas e inversiones para los emprendedores. Stanford Seed utiliza varias plataformas para conectar a los miembros entre sí y con los inversionistas, lo que permite prestar servicios eficientes después de que concluye el programa. El cambio a programas virtuales en la pandemia generó el beneficio adicional e inesperado de una mayor conectividad entre los miembros a través de la red social de Stanford Seed.

A partir de nuestra investigación, descubrimos que las marcapasos se enfrentan a la necesidad de potenciar sus modelos a través de plataformas digitales al mismo tiempo que deben preservar un buen servicio al cliente. A veces optan por soluciones simples basadas en la web, como los directorios de miembros. Es importante destacar que las marcapasos no consideran que las plataformas digitales sean soluciones independientes para generar beneficios y apoyo continuado. En cambio, utilizan del personal operativo para refinar las experiencias de los miembros e impulsar la interacción.

En Unreasonable Group, el 80% de los emprendedores se reúnen al menos una vez al año con un gestor de relaciones para acceder a inversionistas, mentores y otros recursos. Si están recaudando fondos, incluso pueden reunirse de forma semanal. Del mismo modo, Stanford Seed cuenta con tres gestores de red en África y el sur de Asia que ayudan a mantener las relaciones personales con los miembros.

Financiamiento híbrido | Para financiar sus servicios, las marcapasos pueden recaudar capital filantrópico, donaciones de contribuyentes, capital social o cuotas de los socios. Encontramos una gran variación en las formas de financiamiento y observamos que los esfuerzos metódicos a largo plazo no suelen financiarse únicamente con las cuotas de los miembros. Observamos que gran parte del financiamiento de algunas marcapasos corre a cargo de las cuotas de los miembros y del programa, mientras que otros subsidian los costos a través del financiamiento de los donantes.

EO se financia íntegramente con las cuotas de los miembros, que varían en función de los tipos de programa y del legado de la organización. Stanford Seed emplea un modelo filantrópico de costos compartidos en el que el capital filantrópico subsidia las cuotas de los miembros. Catalyst, de Endeavor, es un fondo de coinversión basado en normas que se estableció para invertir en sus emprendedores. El fondo se rige bajo el precio y las condiciones fijadas por el inversionista principal, que el fundador elige. Los más de 65 cursos en línea y las 2,000 herramientas prácticas del AMI se financian a través de la colaboración con empresas multinacionales, donantes y cuotas. Por otro lado, Harambe Entrepreneur Alliance se financia a través de las cuotas del programa, donaciones, cuotas de afiliación de empresas e inversionistas y los ingresos de las inversiones en empresas fundadas por Harambe.

Utilizar principalmente las cuotas de los miembros para financiar a una marcapasos establece un fuerte vínculo entre los proveedores y beneficiarios. Los ingresos y los costos de ejecución del programa se sincronizan, lo cual le brinda al marcapasos una respuesta inmediata de los miembros sobre su valor. Un informe reciente de la Fundación Argidius destaca la importancia de cobrar cierto nivel de cuotas para optimizar la participación de emprendedores motivados. Ahora bien, si se complementan las cuotas con el financiamiento filantrópico, las marcapasos pueden planear mejor a largo plazo y crear programas estables y de gran valor.

Como hemos descrito con anterioridad, la mayoría de las marcapasos aceptan las contribuciones en especie de voluntarios que pueden ofrecer servicios de enseñanza, tutoría y asesoría, entre otros. Se trata de un elemento fundamental del modelo de las marcapasos, ya que si los miembros tuvieran que pagar por esta

Las marcapasos deben considerar el espectro de necesidades que tienen las empresas, el espectro de servicios que pueden ofrecer y el horizonte temporal adecuado para prestar dichos servicios.

calidad de servicio podría resultarles prohibitivo. Stanford Seed, por ejemplo, cuenta con más de 250 asesores voluntarios y capacita a una red activa de pares que prestan sus servicios por una fracción del costo necesario para contratarlos. Las redes de contactos amplias son las que ayudan a que las marcapasos ofrezcan servicios más allá de un programa de apoyo tradicional.

Espíritu colectivista | Las marcapasos se distinguen de otras organizaciones de apoyo a emprendedores por el espíritu colectivista que le transmiten a sus miembros. Las marcapasos desarrollan esta cultura a través de rituales, rutinas, normas y simbolismos destinados a recordarle a los miembros sus valores compartidos. Esta construcción de cultura establece en torno a las misiones de las marcapasos un sentido de identidad colectiva que va más allá de cualquier individuo, y que hace hincapié en la mutualidad e interconexión.

Los harambeanos diseñaron de forma intencional su propia cultura para centrarse en un conjunto de valores comunes —"liderazgo de servicio, audacia deliberada y optimismo duradero"— como parte de la misión de su alianza para transformar África a través de las acciones de sus miembros. La Declaración de Harambe, un compromiso que cada miembro debe firmar como parte de su iniciación, es un ritual que simboliza la unidad de los miembros en su búsqueda por un objetivo superior a ellos. "Publicamos y declaramos nuestra intención de trabajar juntos como uno solo

para liberar el potencial del pueblo africano; alcanzar el desarrollo social, político y económico de nuestro continente, y cumplir el sueño de nuestra generación", proclama la declaración. Los nuevos miembros firman el contrato en la Sala de Oro de Bretton Woods, el mismo lugar en el que se ratificó el Acuerdo y Sistema de Bretton Woods en 1944, firmado por delegados de 44 países para establecer un sistema financiero de cambio de divisas que promoviera el crecimiento financiero.

Stanford Seed cultiva el colectivismo promoviendo valores relacionados a la construcción de empresas cuyo éxito pueda tener un impacto positivo para la sociedad. Su propia misión encarna ese espíritu colectivista: "asociarse con emprendedores de mercados emergentes para construir empresas prósperas que transformen vidas". Mediante la creación de puestos de trabajo, la mejora de

la vida de los clientes y otros esfuerzos de cambio social, estas empresas contribuyen a la visión final de Stanford Seed de erradicar la pobreza mundial.

Los sistemas de apoyo entre pares de las marcapasos se basan en valores colectivistas que acentúan la mutualidad, el respeto, la vulnerabilidad y la confidencialidad. EO, Unreasonable Group y Stanford Seed hacen hincapié en la importancia de crear de espacios seguros donde florezca el apoyo entre pares. En EO, guiados por los valores fundamentales de la confianza y el respeto, los miembros aprenden las prácticas de escucha activa para aplazar su juicio cuando otras personas hablan y ofrecer comentarios solo

cuando se les pide. Unreasonable Group y Stanford Seed organizan experiencias de integración que ayudan a los miembros a establecer conexiones significativas. Estas ocasiones van desde intercambiar retos estratégicos y operativos en grupos organizados por ramos industriales hasta comunicar los retos de liderazgo en grupos de compañeros en los que los miembros participan en la solución de problemas. Estas experiencias, sobre todo al principio, constituyen la base de la participación sostenida de los miembros en las organizaciones de marcapasos.

Fronteras de la innovación

A medida que las marcapasos siguen evolucionando, exploran nuevas fronteras para la innovación. En concreto, hemos identificado cinco áreas que las marcapasos están cultivando de forma enérgica para mejorar sus esfuerzos curriculares.

Catalizar la participación de los miembros | A medida que las marcapasos crecen y el tamaño de sus redes aumenta, corren el riesgo de perder las conexiones personales que crean interacciones significativas. Dado que los miembros se autoseleccionan para formar parte de una marcapasos, la forma en que se comprometen después del programa es en gran medida autodirigida, por lo que el modelo depende de su compromiso activo. Stanford Seed ha observado que las interacciones en sus plataformas digi-

tales tienden a disminuir con el tiempo y que cultivar conexiones significativas se vuelve más difícil a medida que la red crece. Las conferencias coordinadas desde la sede y las convocatorias de las filiales regionales de la red ayudan a superar este reto, de la misma manera que el Círculo de Reciprocidad que hay en su plataforma de *networking*, en donde los emprendedores pueden pedir y ofrecer ayuda. Asimismo, Butler, de Unreasonable Group, señala que "es fácil involucrar a quienes piden ayuda, pero no todo el mundo necesita ayuda todo el tiempo. Nuestra beca es de por vida y los niveles de compromiso irán fluyendo de forma natural". En la actualidad, el modelo de marcapasos depende de que los miembros sean proactivos. Como explica Stöckli, "EO es un gimnasio, no un spa. Recibes el valor de lo que inviertes".

Nuestras entrevistas indicaron que avivar a algunos miembros puede ser difícil y que crear una red de contactos vibrante requiere de esfuerzos continuos. Parece que existen cuatro tipos distintos de miembros: los pasivos, que dan por concluido su compromiso al terminar un programa; los ocasionales, que entran y salen del programa según sea necesario; los activos, que se comprometen de forma regular y acceden continuamente a los servicios de las marcapasos, además de retribuir a la organización a través de las labores de voluntariado; y los líderes de la red, que se comprometen incansablemente, retribuyen y asumen funciones importantes impulsando iniciativas en la red de miembros. Sigue siendo un reto descubrir la manera de incrementar el uso de los servicios por parte de la membresía general al espabilar e interesar a los miembros inactivos que podrían beneficiarse de los servicios. Encontrar soluciones a este reto se vuelve más difícil a medida que crecen las bases de miembros de las marcapasos. Estos están innovando a partir de esfuerzos deliberados para estar al día de las nuevas necesidades de sus miembros, midiendo y mostrando su impacto, y empleando personal dedicado a la gestión de la comunidad.

Aumentar la diversidad | Las marcapasos se han vuelto más conscientes de la necesidad de apoyar a una diversa variedad de emprendedores de diferentes orígenes, identidades, geografías e industrias. En Stanford Seed, la pandemia impulsó el desarrollo de programas virtuales que pueden impartirse en nuevas regiones a un menor costo, con lo cual se aumenta su diversidad geográfica. El 32% de los nuevos miembros de Stanford Seed provienen de empresas dirigidas por mujeres; algunas regiones están superando las tasas locales de empresas cuyas propietarias son mujeres, mientras que otras se están quedando atrás. Asimismo, EO está realizando cambios organizacionales para aumentar la representación femenina en los grupos de asesoría entre pares. Garantizar que los servicios sean accesibles para todos exige que las marcapasos reflexionen sobre la composición demográfica actual de sus miembros y empresas para monitorear y tratar cualquier sesgo en el proceso de afiliación.

Aprovechar las sinergias | Las marcapasos tienen una base de miembros que están distribuidos por todo el mundo y cuyas empresas operan en diferentes etapas de crecimiento. Satisfacer las diversas necesidades sin aumentar los gastos generales exige soluciones creativas. Ayudar a los emprendedores a superar las barreras que les impiden obtener un financiamiento asequible y

adecuado, sobre todo en los mercados emergentes, sigue siendo una de las principales prioridades de las marcapasos.

Como en el caso de las colaboraciones de EO con universidades para impartir educación ejecutiva, varios marcapasos han explorado sinergias en la impartición de contenidos al trabajar con instituciones académicas, mientras que otros han añadido vehículos de inversión al asociarse con financiadores para atender las necesidades de recursos de los miembros. Stanford Seed se ha embarcado en una nueva colaboración con la US International Development Finance Corporation (Corporación Financiera de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos), la cual ofrece acceso a préstamos y subsidios asequibles.

Las nuevas oportunidades para crear sinergias surgen a medida que el número de miembros de las marcapasos crece con el tiempo y, a su vez, se convierten en candidatos más atractivos para las asociaciones con instituciones externas. La mejora de la calidad de los servicios no debe provenir únicamente de las marcapasos, sino también de colaboradores con ideas afines.

Derivar valor de la medición de impacto | Las marcapasos buscan nuevas formas de evaluar su impacto y compartir sus conocimientos. La mayoría de las marcapasos publican datos sobre el desempeño general de las empresas de sus miembros. No obstante, dada la naturaleza a largo plazo y multifacética del apoyo de las marcapasos, atribuir el impacto de varios esfuerzos tras completar el programa a los resultados de los miembros, como la generación de empleo, el capital externo obtenido y el crecimiento de los ingresos, es un reto de evaluación de impacto. Hemos observado que algunas marcapasos están empezando a adoptar métodos experimentales y cuasiexperimentales para medir el impacto de sus programas.

Stanford Seed ha tratado de mejorar su recolección de datos en la última década. En lugar de realizarle encuestas voluntarias a los miembros cada año, ahora las hace obligatorias si estos quieren acceder a los servicios posteriores al programa. La tasa de respuesta a la encuesta anual de la organización ha aumentado del 58% en 2018 al 80% en 2021. Stanford Seed comparte los datos en informes de impacto anuales, en los que se incluyen datos de referencia detallados para los emprendedores. De este modo, los miembros no solo se benefician de las actividades posteriores al programa, sino también de los conocimientos desarrollados por su creciente base de datos.

El AMI también le exige a sus miembros que completen unas encuestas posteriores al programa durante dos años si quieren acceder a los servicios adicionales posteriores al programa. La generación de datos de impacto beneficiosos para las marcapasos y sus grupos de interés es una frontera activa de la innovación y también contribuye a construir un espíritu de colectivismo.

Impartir programas híbridos | La pandemia ha provocado grandes alteraciones en los modelos de prestación de programas de las marcapasos, por lo que las interacciones cara a cara se trasladaron a los servicios digitales. Este paso ha puesto en entredicho el propio sentido de comunidad, el compromiso de los pares y la confianza que es parte fundamental de lo que las marcapasos ofrecen a sus miembros. Dado que la pandemia no ha terminado, aún es demasiado pronto para determinar si los participantes que

se unieron durante ella y asistieron al programa virtual se convertirán y seguirán contribuyendo de manera activa a la comunidad.

Las marcapasos ahora están tratando de adaptar su modelo a formas de interacción híbridas. Por ejemplo, YC descubrió durante la pandemia que el trabajo remoto era productivo para los fundadores e inversionistas, así que la organización consideró la posibilidad de tener interacciones cara a cara al principio y al final de un programa, mientras las otras actividades se realizaran a distancia. Encontrar el equilibrio adecuado entre llevar a cabo el programa con el uso de la tecnología y las interacciones cara a cara es una de las principales prioridades de las marcapasos.

Cómo adoptar las prácticas de las marcapasos

Cualquier organización de apoyo a emprendedores, aunque ofrezca un programa a corto plazo, puede considerar la posibilidad de adoptar las prácticas de las marcapasos para algunos o todos los participantes. La decisión de ampliar los tipos y el horizonte temporal del apoyo debe basarse en la demanda del mercado, el impacto de la organización a la fecha y si el impacto puede ampliarse a través de un modelo de apoyo. Un gran número de las necesidades de los miembros pueden anticiparse, mientras que solo algunas —como el cierre de la empresa durante una pandemia mundial— son inesperadas. El cambio hacia un modelo de marcapasos requiere que se piense en maximizar los beneficios de por vida de los miembros. Adoptar las prácticas de las marcapasos implica, por lo tanto, alejarse de una red de exalumnos convencional y acercarse a una red de miembros integrada y multifacética.

En primer lugar, consideremos algunas prácticas que son relativamente sencillas de llevar a cabo y no requieren de una gran inversión. Uno de los recursos más valiosos de cualquier organización de apoyo a emprendedores son sus exalumnos. Sus conocimientos y su sabiduría son activos existentes, pero que a menudo no se aprovechan del todo. Un logro que puede conseguirse de forma rápida y que tiene gran impacto es volver a involucrar a los exalumnos de mayor éxito invitándoles a dar charlas a los miembros actuales. Las organizaciones pueden realizar breves encuestas para identificar losconocimientos que necesita la población de antiguos alumnos, así como identificar a ponentes que pueden ayudar a cubrir esos vacíos. Este tipo de iniciativas pueden comenzar de manera informal y formalizarse con el tiempo. En una línea similar, las organizaciones de apoyo a emprendedores pueden involucrar a exalumnos muy respetados en sesiones de estrategia para trazar una nueva visión de cómo la organización puede beneficiarlos. Luego se les puede pedir que cultiven una red entre ellos. Reinvolucrar a los exalumnos de esta manera puede contribuir al espíritu colectivista que está en el corazón de las marcapasos.

En segundo lugar, piense en qué puede haber cambios y experimentaciones dentro de una organización de apoyo. Por ejemplo, empiece por examinar la cultura organizacional para empezar a construir un espíritu colectivista. Actualizar los objetivos y los valores de la organización y revisar los rituales de (re)iniciación en los eventos para miembros también puede contribuir a la crea-

ción de una cultura más fuerte. Diseñar mejores experiencias de inmersión puede crear vínculos más duraderos entre los miembros y la organización. La dirección debe impulsar estos esfuerzos y el resto de la organización, apoyarlos.

En tercer lugar, considere la posibilidad de realizar más inversiones a largo plazo, como la creación de una plataforma digital que conecte a los miembros y les brinde acceso de por vida a los contenidos, a los voluntarios y a la red. Cada vez hay más opciones para este tipo de plataformas y su costo está bajando. A su vez, intente establecer eventos regulares para reconectar a los exalumnos con la organización y crear conexiones significativas entre los grupos de miembros. Estas actividades pueden costarle dinero a la organización a corto plazo, por lo que la búsqueda de nuevos tipos de capital para financiar la operación debería acompañar a un cambio organizacional más amplio.

El riesgo de cambiar hacia un modelo de marcapasos no es insignificante. Al adoptar solo algunos elementos de las marcapasos, una organización puede arriesgarse a crear un modelo insostenible. Por ejemplo, crear una plataforma digital sin un espíritu colectivista como base firme podría hacer que los exalumnos utilizaran la plataforma una vez y no volvieran nunca, por falta de conexión significativa. La transición a una infraestructura vibrante que apoye a los emprendedores a largo plazo requiere un compromiso consciente que debe alinearse con la misión y la capacidad de una organización.

Reflexiones

Las infraestructuras de apoyo a largo plazo, como las que proporciona el creciente grupo de marcapasos, son ingredientes importantes para cultivar ecosistemas empresariales sostenibles en los mercados emergentes. Celebramos los esfuerzos existentes y nuevos para generalizar a las marcapasos.

A medida que crece el número de marcapasos, surgen algunas preguntas que se deben considerar en relación con el uso ideal de sus servicios. Por ejemplo, ¿cuánto apoyo es demasiado? ¿Las marcapasos deberían seguir apoyando a una empresa en dificultades que esté más allá del punto de salvación? O, por el contrario, ¿hay un punto en el que un miembro con éxito debería pagar por la consultoría a precio de mercado, en lugar de recurrir a una marcapasos? ¿Cuándo, si es que hubiera algún momento, deben los empresarios "graduarse" del apoyo tras concluir el programa?

Los agentes deben considerar el espectro de necesidades que tienen las empresas exitosas y en dificultades, el espectro de servicios que pueden ofrecer y el horizonte temporal adecuado para prestar dichos servicios. La adecuación de los servicios puede garantizar que no se abandone de forma prematura a los emprendedores y que se la tengan que arreglar solos, y que las organizaciones de apoyo a empresarios en los mercados emergentes puedan maximizar su impacto a largo plazo.

IARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL!

Túmin: una moneda para el desarrollo local

Mildred Berrelleza

Ante la creciente desigualdad en México, una moneda social se convierte en una herramienta de empoderamiento y autogestión para la comunidad, colocando a la persona al centro de todos los intercambios económicos.

ncluso antes de la pandemia por Covid-19 que inició en 2019, México estaba inmerso en un círculo de desigualdad, pobreza y falta de crecimiento económico. A casi tres años del inicio de la pandemia, las cifras de pobreza, exclusión y desempleo han aumentado: 58.1 millones de mexicanos viven en pobreza, 2.5 millones más que hace dos años. Además, existen 1.9 millones de personas en desempleo y la tasa de trabajo informal aumentó un 7.7%.

Esta situación se recrudece en el sector rural, donde los pequeños productores no encuentran oportunidades ni posibilidades de desarrollo y se enfrentan a dificultades organizacionales, técnicas y financieras. Ejemplo de esto es la falta de infraestructura y la falta de acceso a capacitación técnica, empresarial y de modelos de negocio, que, a su vez, dificulta la consolidación y desarrollo de microemprendimientos. Por otro lado, la exclusión financiera a la que se ven sujetas las microempresas rurales cuando las instituciones financieras tradicionales no los consideran sujetos de crédito, agrava las desigualdades sociales e imposibilita que un sector importante de la población salga de la línea de pobreza.

Estos son algunos desafíos en Espinal, un municipio del estado de Veracruz, en México. Espinal es un pequeño poblado al nortede Veracruz, en la región de Totonacapan. Esta región se formó en torno a la ciudad prehispánica del Tajín, en donde alguna vez se desarrolló la cultura totonaca. A nivel nacional, Espinal se encuentra entre el grupo de municipios con alto grado de marginación. Tiene un alto índice de pobreza y pobreza extrema, tasas elevadas de población con carencia alimentaria, salarios por debajo

MILDRED BERRELLEZA es doctora en ciencias sociales y humanas por la universidad de Deusto, Bilbao. Actualmente, es directora de

Desarrollo Regional de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

del mínimo de bienestar, alta tasa de desempleo, un importante porcentaje de viviendas con hacinamiento, techos inseguros, sin energía eléctrica, sin agua entubada ni drenaje. Además, en el municipio de Espinal, solo un 22% de la población es económicamente activa. Esto podría explicar la falta de ingresos, las tasas de pobreza y la cantidad de robos que ocurren en el área.

En esta región, históricamente excluida y marginada, es donde surge el túmin, una innovación capaz de empoderar a sus actores sociales y educativos a través de relaciones de confianza y de cooperación que impactan de manera positiva en sus condiciones económicas y sociales.; El túmin se planeta como un germen de transformación, una posibilidad de desarrollo para los espinalenses. Su historia de desarrollo local a partir del túmin, una moneda social, muestra algunas características que convierten a las finanzas éticas en un modelo de innovación sustentable para las condiciones de desarrollo en México. Las finanzas éticas plantean, desde una lógica solidaria y cooperativa y sin contraponerse a la sostenibilidad económica, una democratización de la esfera financiera, generan nuevas formas de organización y participación que favorecen el empoderamiento de grupos excluidos del entramado financiero tradicional.

El túmin es un caso de iniciativa social asociado a las finanzas éticas que permite explorar los retos y las oportunidades de acción



colectiva a los que se enfrenta una iniciativa de este tipo. Además, este ejemplo permite evaluar las condiciones que se requieren para ejemplo exitoso de este tipo de iniciativas, así como mecanismos de seguimiento y medición necesarios para que estos sistemas puedan estudiarse y manejarse para que logren convertirse en iniciativas consolidadas y escalables.

El túmin: una nueva moneda frente al desempleo

En la lengua totonaca, túmin significa dinero. Esta palabra se empleó desde la época de la colonia y fue el nombre que se le daba a la moneda con la que los indígenas pagaban sus tribuTúmin era el nombre totonaco que se le daba a la moneda con que se pagaba tributo a la corona española. Ahora, el túmin reinventa su significado y su propósito. tos a la corona española. Con este mismo nombre, esta nueva moneda social reinventó su significado y su propósito.

El túmin surge como una iniciativa social de un grupo de profesores

de la Universidad Intercultural Veracruzana, liderados por los profesores Juan Castro y Álvaro Lobato. Algunos de los profesores que forman parte del grupo fundador tenían experiencia militando en organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la defensa de los Derechos Humanos,; específicamente, en la Red Unidos por los Derechos Humanos (RUDH); otros, compartían los principios y militaban con el movimiento zapatista de Chia-

pas; algunos otros conocían y se habían formado en procesos de educación alternativa y economía solidaria. Movidos por la situación económica y social que se vivía en Espinal, este grupo de profesores con un espíritu de lucha social compartido, convergen, se reencuentran y comienzan a pensar en alternativas, que se alejaran de visiones asistencialistas, y que pudieran mejorar la calidad de vida de los espinalenses.

Cuando el proyecto nace, no nace únicamente como una moneda alternativa, sino que se piensa en un proyecto de mayor impacto. La intención era generar un microsistema económico alternativo al hegemónico y que integrará varios eslabones de la cadena productiva. Así, a partir del túmin, se crea un mercado alternativo de economía solidaria cuyo eje articulador es, precisamente, esta moneda social.

El túmin como medio de intercambio, se enmarca en las iniciativas de innovación social, asociadas a las finanzas éticas en México. Las finanzas éticas se definen como innovaciones sociales que, lejos de entender a la rentabilidad como criterio único de éxito, colocan a la persona y su dignidad al centro; al tiempo que promueven nuevas formas de participación y de organización que favorecen la autogestión y el empoderamiento de colectivos vulnerables y excluidos. El túmin es un ejemplo de finanzas éticas ya que considera al intercambio económico como una palanca de desarrollo social y económico para la comunidad, ofrece al colectivo una posibilidad de tomar el destino en sus propias manos y alejarse de una visión asistencialista.

Finanzas éticas en tres direcciones

Las iniciativas financieras alternativas en México encuentran sus raíces en las prácticas financieras y de intercambio que se llevaban a cabo muchas antes de la conquista española. Desde hace tres décadas, México está experimentando un reavivamiento de organizaciones y prácticas financieras colectivas, como una alternativa para hacer frente a las dificultades del contexto social, económico y político que hemos experimentado.

Las finanzas éticas en México, pretenden ser propuestas que, inscritas como procesos de innovación social, permitan superar al lucro como el fin único de la actividad financiera y permitan generar herramientas financieras y de intercambio que se centren en la persona y en la satisfacción de necesidades no solo económicas, también sociales.

Este artículo propone una clasificación de iniciativas de finanzas éticas en México, que, sin pretender ser normativa, se presenta como una guía para entender la diversidad de estas prácticas:

Iniciativas reguladas | En este primer grupo se encuentran las instituciones financieras sociales reguladas por la Ley de Ahorro y Crédito Popular, como las cajas populares, las cajas solidarias, las cooperativas de ahorro y crédito, y las uniones de crédito. Estas iniciativas se presentan como una alternativa de intermediación financiera para los excluidos del sistema de intermediación financiera tradicional. Es decir, permiten acceder a recursos financieros a los cuales no podrían desde el sistema bancario tradicional.

En México, el sector cooperativo y solidario, asociado a las finanzas éticas, trabaja con valores de apoyo mutuo y colaboración, promueve la inclusión financiera y, en general, opera con una lógica distinta a la del sector financiero tradicional. Un ejemplo emblemático de este tipo de iniciativas es: la Caja Popular Mexicana. Actualmente, la Caja Popular Mexicana, cuenta con más de tres millones de socios, repartidos en más de 450 sucursales en casi la totalidad de los estados del país. Su objetivo es ofrecer soluciones financieras accesibles para contribuir al balance de las condiciones socioeconómicas en México⁸.

Fondos para el sector social de la economía | En este segundo grupo se encuentran iniciativas cuyo objetivo es apoyar las actividades del sector social de la economía, es decir, son instituciones que otorgan fondos de capital de trabajo y capital de riesgo que se distinguen de los medios tradicionales. Se distinguen, sobre todo, por sus objetivos socioeconómicos entre los que destacan: la creación de empleos directos, el desarrollo local y regional; impacto positivo en el medioambiente e impacto en el sector de la economía social y solidaria⁹.

Cabe aclarar que no cualquier fondo que ofrezca capital de trabajo y de riesgo puede considerarse como parte de las finanzas éticas. Para considerarse como tal, es necesario que en sus preceptos incluya objetivos sociales y cuente con métricas, tales como las que se mencionaré más adelante. Estas métricas son las que permiten medir su impacto social y económico. En este grupo encontramos a fondos del INAES, de la Secretaría de Bienestar, y algunos otros fondos de carácter privado.

Iniciativas de carácter parabancario | En el tercer grupo de iniciativas de finanzas éticas se encuentran aquellas iniciativas de carácter informal incrustadas en barrios y comunidades y que podemos asociar como el resultado de procesos de innovación social. Estas iniciativas son respuestas espontáneas por parte de la sociedad civil a los problemas socioeconómicos que los aquejan. Destacan por su carácter emancipatorio y por ser herramientas que buscan empoderar a las comunidades para hacerse cargo de su situación y alejarse de visiones asistencialistas. Son como una chispa de resistencia frente al sistema económico vigente y representan también un germen de transformación para avanzar hacia una sociedad más organizada, donde la colectividad y la ayuda mutua primen sobre la individualidad y el egoísmo.

En este grupo se inscriben un sin fin de iniciativas, entre las que podemos encontrar: monedas alternativas/sociales, grupos de ahorro rotativo (tandas, como se conocen en México), cajas de ahorro, bancos comunitarios, mercados sociales, etc.

Si bien, las iniciativas de finanzas éticas son diversas y presentan diversos modelos de negocio, tienen algunos objetivos en común. Por ejemplo, todas se presentan como procesos de innovación social que pretenden, por un lado, financiar actividades económicas y productivas inscritas en la economía social y solidaria. Por otro lado, buscan facilitar intercambios y generar herramientas de ahorro y préstamo para determinados colectivos. En un país de contrastes como México, un objetivo común es la lucha contra la pobreza para reducir desigualdades y exclusión.



El túmin comparte estos objetivos y se enmarca en el tercer grupo: una iniciativa de innovación social de carácter

local y comunitario. Su fin es mostrar a la comunidad que otra forma de intercambio es posible, un intercambio donde, además de satisfacerse las necesidades materiales básicas, se crean nuevas convenciones y relaciones sociales.

El túmin se diferencia de otros esfuerzos de finanzas éticas por ser una iniciativa que nace en el seno de la universidad y se plantea como un primer ejercicio de concientización de la realidad social y de trabajo organizativo que ocurrió en Espinal. Antes del túmin, Espinal era un lugar dónde sus habitantes estaban acostumbrados a depender de políticas asistencialistas. Por otro lado, se trata de una innovación no solo en el sentido de ser una nueva moneda de cambio, sino porque permitió generar redes de organización que no estaban presentes y habían sido olvidadas en esa región. Alrededor de esta moneda, se creó una red de intercambio capaz de construir relaciones de confianza y de cooperación para mejorar las condiciones económicas, sociales y políticas de la región.

Un modelo sostenible

Podemos distinguir 6 características que han consolidado al túmin como una iniciativa de finanzas éticas exitosa y sostenible y que puede servir como ejemplo para evaluar otras iniciativas de esta naturaleza:

Se inspira en otros modelos solidarios | Como parte de una genuina búsqueda de alternativas, y dada su formación y experiencia en proyectos de economía solidaria, los profesores que participaron en la creación del túmin investigaron sobre el funcionamiento de sistemas monetarios alternativos que ya operaban tanto en México como en otros países; por ejemplo, el caso de wara y el wörgl, monedas alternativas que buscaba paliar los efectos ocasionados por la crisis económica que vivió Alemania y Austria en los años veinte.

Después de un arduo proceso de investigación de otras experiencias de finanzas éticas basadas en procesos de innovación social, los profesores presentaron a sus estudiantes diversas experiencias de monedas sociales que existían en el mundo para animarlos a generar un proyecto que pudiera ser implementado en Espinal.

Cuando el proyecto nace, no nace únicamente como una moneda alternativa, sino que se piensa como un proyecto de impacto mayor. La intención era generar un microsistema económico alternativo al hegemónico y que, a su vez, integrará varios eslabones de la cadena productiva. Así, surge el mercado alternativo y economía solidaria cuyo eje articulador es, precisamente, el túmin.

Tiene un objetivo claro | El objetivo inicial del túmin era lograr, por lo menos, que cincuenta comerciantes de la comuni-

dad estuvieran interesados en participar en el proyecto; esto con la finalidad de lograr una red de intercambio robusta y abarcar varios eslabones de la cadena productiva. Finalmente, se logró que setenta comerciantes aceptaran ser parte del proyecto. Con estas setenta personas interesadas se organiza la primera asamblea para presentarles una serie de videos acerca de las diferentes monedas sociales que ya existían, no solo en México, sino también en otros países de América Latina; la intención era mostrarles que proyectos como el túmin eran posibles y viables. Entre los ejemplos que se presentaron, se mostró el tláloc; que ha servido como referente y modelo para la creación de otras monedas alternativas en México. Esta moneda circula en tianguis y ferias que sus participantes organizan en la ciudad de México. Una característica importante de esta moneda es que con los intercambios que se hacen a través de ella, tienen que ser de productos orgánicos, naturales, biodegradables, artesanales y/o didácticos.

A diferencia del *tláloc*, el *túmin* no es una moneda ferial, es una moneda que circula todos los días entre los productores que la usan.

En esta primera asamblea, los socios recibieron, por única ocasión, 500T; los cuales equivalen a 500 pesos mexicanos. Con estos 500T los socios podían empezar a realizar intercambios entre ellos, el primer ejercicio de intercambio se realizó, precisamente, en esta asamblea.

Desde ese primer momento los objetivos de esta moneda han sido claros:

- Convertirse en una herramienta que facilitará los intercambios económicos entre los habitantes de Espinal para favorecer la economía local;
- Generar nuevos esquemas de pensamiento;
- Generar espacios de transacciones económicas y sociales a nivel comunitario que no dependieran de la moneda nacional.

En resumen, su objetivo último es empoderar a sus habitantes para tomar las riendas de sus condiciones sociales y económicas.

Funciona de manera autónoma | El túmin es una moneda complementaria y por tanto no pretende, bajo ninguna circunstancia, sustituir al peso, la moneda de curso legal. El túmin es una moneda que circula, únicamente, entre productores, comerciantes o dueños de comercios. Esto representó el primer obstáculo que los promotores del proyecto tuvieron que sortear; ya que los impulsores de la idea no eran productores ni comerciantes. Para superar este reto, los líderes del proyecto tuvieron que trabajar de dos distintas maneras: por un lado, convertirse en productores para que el proyecto tuviera más fuerza y credibilidad; Por otro lado, convencer a otros productores de participar¹⁰.

El túmin, a diferencia de otras monedas, no es una moneda ferial, sino que circula todos los días entre los comerciantes y productores de Espinal y de Papantla. El esquema de funcionamiento del túmin es fácil de explicar, entender y ejecutar; dado que se gestó en un contexto en el que no había un trabajo previo de organización. Por tanto, la equivalencia es la misma que la del peso mexicano. Por otra parte, como regla general, cada

comerciante o productor debe aceptar como mínimo un diez por ciento del pago en túmin.

El túmin es un proyecto que se presenta como anticapitalista y autónomo, desligado de cualquier estructura pública o privada. Y si bien, en estos años ha recibido apoyo de algunas organizaciones de la sociedad civil y de algunas universidades que se han solidarizado con el proyecto, su financiamiento proviene de los socios y no depende del apoyo de externos.

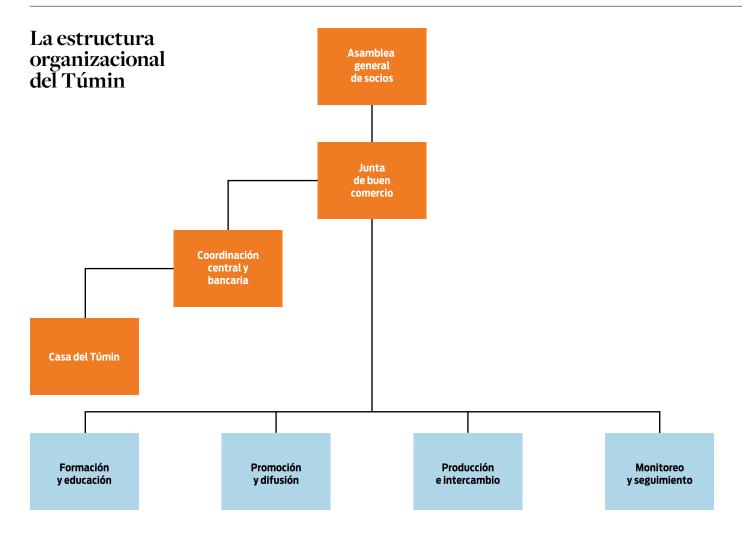
Sus fundadores hacen hincapié en rechazar cualquier tipo de relación o intento de financiamiento de alguna estructura pública, para evitar que esto debilite la identidad y el espíritu con el que nació el proyecto.

Se organiza en forma democrática | La organización interna del proyecto es, en gran medida, responsabilidad de los socios promotores y de los socios fundadores; aunque todos los socios deben estar involucrados en la organización y gestión. Al ser una organización de carácter democrático la asamblea general funge como la autoridad máxima, ésta se realiza cada dos o tres meses. Las asambleas han sido rotativas y se han llevado a cabo en Espinal, Papantla y Zozocolco, con la finalidad de que un mayor número de socios pueda asistir¹¹.

Después de la asamblea, se encuentra la junta de buen gobierno, en ella convergen cinco comisiones de trabajo: 1) la coordinación general y bancaria, 2) la comisión de formación y educación, 3) la comisión de promoción y difusión, 4) la comisión de producción e intercambio y 5) la comisión de monitoreo y seguimiento. Cada una de estas comisiones está a cargo de socios, socios promotores o estudiantes de la Universidad Intercultural Veracruzana (UVI) que, de manera voluntaria, se adscribieron a ellas. A pesar de que las comisiones agrupan actividades que son importantes para el funcionamiento y desarrollo del proyecto éstas no funcionan como se esperaba y la mayoría de las tareas recaen, todavía, sobre la coordinación general.

La coordinación general y bancaria está a cargo de tres socios que cuidan el buen funcionamiento de todo el proyecto. Entre sus actividades se encuentran: emitir, resguardar y distribuir los vales; convocar a los socios a las asambleas o talleres; articular los intercambios, atender a los visitantes, articular relaciones con distintas asociaciones; resolver y gestionar cualquier problema o fricción entre socios¹². Los integrantes de la coordinación general se rotan cada dos años, de esta manera todos los socios tienen la posibilidad de participar y cuidar del proyecto.

De la coordinación general, se desprende la casa del túmin. La casa del túmin es un espacio físico que se encuentra en Espinal y tiene dos funciones básicas. La primera es facilitar a los socios, que son productores, un área en la que puedan exhibir y poner a la venta sus productos. En la casa del túmin es posible encontrar una gran diversidad de productos, desde comestibles, libros y material pedagógico hasta blusas y bolsas hechas a mano por los socios del túmin que son de origen totonaca. Todos los productos que se exhiben tienen dos precios: un precio en pesos mexicanos y otro precio con un descuento si se paga la totalidad en túmin. Lo anterior, permite que los socios tengan acceso a productos de calidad y a un precio accesible; incluso les permite



comprar productos sin necesidad de usar pesos en las transacciones. Los artículos que se encuentran en la casa túmin son el respaldo tangible del túmin, para mostrar que éste está blindado por la confianza entre los socios y por los bienes y servicios que éstos producen.

La segunda función de la casa del túmin es la de fungir como un espacio para reuniones, cursos, ciclos de cine comunitario; así como para llevar a cabo las asambleas mensuales de los socios. Por ejemplo, se organizan talleres de análisis de la realidad; así como "La Hora de la Tarea", en ésta los niños de la primaria de Espinal acuden para ser asesorados en sus tareas por estudiantes de la universidad, a cambio de una cooperación de 5 túmin.

Las cinco comisiones que se desprenden de la junta de buen gobierno han sido la base para la consolidación del proyecto, tal y como lo conocemos ahora. La comisión de formación y educación, por ejemplo, se encarga de formar a los participantes en procesos de economía solidaria, finanzas éticas y organización comunitaria.

La comisión de promoción y difusión tiene un brazo ejecutor importante: la revista Kgosni. Esta es una publicación, quincenal, de Derechos Humanos, que pretende que la sociedad espinalense se empodere, haciendo contrapeso a la desinformación emitida desde los medios de comunicación hegemónicos.

La revista además de contener artículos de Derechos Humanos y economía solidaria, esta acompañada de anuncios relativos al proyecto como informes, propuestas, fecha de las asambleas, nuevos socios que se agregan el directorio, etc. Hacia el final de la revista, hay un espacio para que los socios, que así lo deseen, anuncien los productos y/o servicios que ofrecen; éstos cooperan con 10 túmin que son empleados para la sustentabilidad del proyecto.

Tanto la casa del túmin como la revista Kgosni, son espacios estratégicos para el proyecto, ya que tal como lo expresa Juan Castro, uno de sus fundadores: "Una buena comunicación es imprescindible para que funcione cualquier organización y empieza a ser de importancia vital a partir de que se juntan dos personas".

Las relaciones entre los miembros del grupo son de compañerismo | El túmin se planteó como un proyecto plural e incluyente; podía participar cualquiera que estuviera interesado siempre y cuando fuera productor o comerciante. En el inicio, no hubo un control riguroso para poder ser parte del proyecto, es decir, no había ni condiciones, salvo la que ya se ha mencionado. Tampoco se plantearon ni sanciones, se apelaba a la confianza del grupo.

El túmin es un proyecto que busca impactar más allá de la dimensión económica, busca educar en solidaridad y mostrar a sus participantes que vivir y pensar de manera colectiva es posible.

El Túmin ha crecido a lo largo del territorio mexicano y se acepta, por ejemplo, en esta cafetería en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México.



Dimensiones en las que impactan las iniciativas de finanzas éticas				
DIMENSIÓN	INDICADOR			
Económica	Una iniciativa de finanzas éticas tiene impacto económico cuando facilita circuitos cortos de intercambio, apoya para sustentar necesidades materiales básicas, apoya a la producción, apoya a la creación de micro- emprendimientos y genera empleos e inclusión laboral.			
Social	Una iniciativa de finanzas éticas tiene impacto social cuando genera un sentido de identidad, fortalece la cohesión social, genera lazos de solidaridad, disminuye los delitos y el crimen organizado, permite acceso a la educación y promueve la equidad de género.			
Política	Las finanzas éticas tienen impacto político cuando logran generar un sentido de ciudadanía, conforman redes de solidaridad y promueven la participación en la esfera pública.			

Sin embargo, esto implica ir a contracorriente del sistema hegemónico y, por tanto, excluyen del proyecto quiénes no creen que la confianza, la solidaridad y la ayuda mutua son valores vigentes y necesarios; aquellos que viven del asistencialismo y que dejan su destino en manos de los partidos políticos y del estado¹³.

Por esta razón, la transición de cliente a compañero es un proceso ideológico que resume la esencia y naturaleza del túmin. Esta transición desafía los postulados y la lógica propuestos por el sistema económico en el que se privilegia a la competencia y a la individualidad, por encima de la solidaridad y la colectividad.

Y es precisamente lo anterior lo que busca este proyecto: educar en solidaridad y generar nuevos procesos ideológicos que permitan a sus participantes hacerse cargo de su propio destino pensando desde la colectividad y no desde la individualidad.

Tiene socios en otras regiones | El túmin no solo ha crecido en otras localidades del estado de Veracruz, también en otros estados. Actualmente, está presente en al menos cuatro estados de México: Oaxaca, Puebla, Chiapas y recientemente en la ciudad de Toluca, en el Estado de México.

Este crecimiento se ha dado por dos distintas vías. Por un lado, los colectivos que han conocido el proyecto se han acercado a la junta de buen gobierno y a la asamblea general para recibir asesoría y vincularse al proyecto. Por otro lado, hay algunas personas que han viajado al Espinal o a Papantla y que, sin ser socios del túmin, han entrado a comprar en algún comercio y al pagar han pedido recibir su cambio en túmin.

A estas personas que se vuelven usuarios del túmin sin ser socios, se les explica que, si están interesados en fomentar el proyecto en su localidad, deben empezar solos y comenzar a invitar a otros productores y comerciantes para comenzar a formar un grupo y un circuito corto de intercambios. Es fundamental que el grupo que se forme comparta los valores y principios rectores del proyecto para que éste no pierda la esencia por la que se creó.

Algunos estados, como Chiapas, Oaxaca y Puebla han adoptado el modelo y el esquema de funcionamiento del túmin con mucho éxito. De hecho, estos tres estados tienen una moneda que se considera como túmin autónomo, ya que no dependen de la asamblea general de Espinal ni de la junta de buen gobierno.

Desde la asamblea general y la junta de buen gobierno de Espinal se vuelve insostenible financiar la operación del túmin en todos los estados, así como llevar a cabo la gestión de todo el proyecto. En tanto el número de socios va aumentando en esos estados, se van generando las bases para que el proyecto se vuelva autónomo, aunque siempre con la intención de respetar los principios rectores generales del proyecto inicial.

El impacto de las finanzas éticas

Es posible clasificar las finanzas éticas, por su evolución y consolidación, en tres niveles de acción. A su vez, cada nivel de acción tiene impacto en tres distintas dimensiones: económica, social y política. La siguiente tabla presenta cada una de las dimensiones con los indicadores a través de los cuales podemos evaluar el impacto de las iniciativas de finanzas éticas, tal como el túmin, en cada una de estas tres dimensiones.

La dimensión económica implica que estas iniciativas puedan ser instrumentos para sustentar necesidades materiales básicas. Pero esta dimensión también sugiere que las prácticas de finanzas éticas son un apoyo para financiar microemprendimientos y emprendimientos solidarios, las cuales permiten el auto sustento y la generación de empleos; y, por tanto, generan desarrollo local.

Por su parte, la dimensión social implica que estas iniciativas sean el vehículo para tejer relaciones sociales basadas en valores como: la solidaridad y la reciprocidad. Al tejer nuevas relaciones sociales, se puede generar cohesión social, sentido de identidad, pertenencia a un territorio y lazos de solidaridad.

Cuando en un barrio, comunidad o región se encuentran presentes los indicadores de la dimensión económica y los de la dimensión social, es posible que haya una disminución del sentido de exclusión económica y social, lo que deviene en una disminución de desempleo, crimen organizado y delitos.

Finalmente, se considera a la dimensión política como la dimensión de último nivel. Esta implica que se genere sentido de ciudadanía y una preocupación genuina por participar en la esfera pública a través de la propuesta de políticas públicas. Esta dimensión se desarrolla solo en las iniciativas con un mayor grado de consolidación y de impacto.

Un ejemplo histórico de iniciativas que han logrado tener impacto en estas dimensiones es el *Grameen Bank*. *Grameen Bank* surge en la década de los setenta en Bangladesh; es uno de los

Nivel de impacto de las finanzas éticas							
NIVEL DE IMPACTO	CON IMPACTO EN LA DIMENSIÓN ECONÓMICA	CON IMPACTO EN LA DIMENSIÓN SOCIAL	CON IMPACTO EN LA DIMENSIÓN POLÍTICA				
Nivel 1	Redes familiares y/o sociales						
Nivel 2	Grupos solidarios Clubes de trueque	Cajas de ahorro Monedas sociales/complementarias	TÚMIN y otras monedas sociales				
Nivel 3	Bancos comunales	Cooperativas de crédito y ahorro	Banca ética				

precursores del sistema de banco comunal para el otorgamiento de microcréditos. Este caso es particularmente interesante debido a que se gestó en uno de los países más pobres del mundo y ha tenido un gran éxito. Su modelo ha sido replicado no solo en la India sino en otros países. Al igual, que el túmin, es una iniciativa que surge en el seno de la universidad. Como resultado, se propone otorgar pequeñas cantidades de dinero a personas particularmente empobrecidas, y sin posibilidad de acceder a financiamiento formal, para que lo emplearan en actividades productivas que les permitieran generar un sustento para sus familias y, al mismo tiempo, devolver la cantidad que se les había prestado¹⁴.

De acuerdo a la propuesta de clasificación anterior, el túmin puede evaluarse como iniciativa cuyo impacto se da en las tres dimensiones:

Dimensión económica | El túmin permite generar circuitos de intercambios cortos, complementando al peso mexicano. Ha sido complejo cuantificar el impacto que ha tenido el túmin en términos de reducción de pobreza, dado que no se tiene un esquema de medición que nos indique cuántas veces ha circulado un túmin, ni hay un esquema de trazabilidad de los intercambios.

Sin embargo, la circulación de esta moneda ha permitido que las comunidades donde se usa puedan atender necesidades materiales básicas. Por ejemplo, algunos productores de Espinal han podido continuar con sus emprendimientos a pesar de las consecuencias de la pandemia. Esto en buena medida, obedece a que los productores y sus proveedores hacen transacciones con túmin y permite la integración de varios eslabones de la cadena productiva. Por ejemplo, el dueño de la cafetería "Memin Pinguin" que se encuentra en Espinal, realiza transacciones con la mayoría de sus proveedores en túmin lo cual le ha permitido generar relaciones más fuertes con otros productores; relaciones que no se basan únicamente en la transacción económica sino en la colaboración y la solidaridad.

Dimensión social | Esta es la dimensión en la que el túmin ha tenido un mayor impacto. La circulación de esta moneda ha generado sentido de comunidad, cohesión social, y, sobre todo, la construcción de redes de intercambio solidario. Este intercambio solidario se observa, por ejemplo, en los letreros que hay afuera de cada comercio que acepta túmin: "Aquí aceptamos túmin"; los socios del túmin aseveran que esta frase para ellos significa: "Aquí confiamos en ti"; esto implica que dejas de ser un cliente y te conviertes en compañero.

Dimensión política | la propuesta del túmin es también una propuesta política, al mostrar que un intercambio solidario y colaborativo es posible, frente al sistema económico hegemónico. Un ejemplo de esto es la formación de asambleas, las cuales han traído nuevos modelos de organización y participación ciudadana a Espinal.

Además de haber involucrado a la municipalidad, hoy día, al menos en Espinal, es posible pagar una parte del predial con el túmin.

La evolución de las finanzas éticas

Además de su impacto, es posible clasificar las iniciativas de finanzas éticas de acuerdo con su nivel de evolución y consolidación en cada una de las dimensiones de impacto, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Como se puede observar, el primer nivel corresponde a aquellas prácticas que tienen impacto en la dimensión económica: facilitan el intercambio y permiten que colectivos con ingresos limitados puedan cubrir necesidades materiales básicas. Las iniciativas que se mueven en este nivel de acción tienen impacto en lo local.

En el segundo nivel, se puede ubicar a aquellas iniciativas que facilitan el proceso de intercambio y comercialización; éstas, además de impactar en lo económico impactan también en la dimensión social generando sentido de identidad y cohesión social en los lugares en los que se llevan a cabo, Su nivel de incidencia puede ser en lo local y lo regional.

En el tercer nivel, se encuentran aquellas prácticas que presentan un nivel de consolidación más avanzado; éstas podrían representar una opción de intermediación financiera incluyente y solidaria. Este tipo de iniciativas podrían llegar a impactar, no solo en las dimensiones económica y social sino también participar en la esfera política, proponiendo iniciativas de ley. Estas iniciativas podrían tener el potencial de operar a nivel local, regional e incluso nacional.

Actualmente, el túmin ha logrado tener un impacto regional, generando redes solidarias de intercambio, no solo en Espinal, sino en una amplia región al sur de México, por lo que puede clasificarse en el nivel 2 en cuanto a su evolución. Sin embargo, su modelo de organización tiene el potencial de ser una base para generar cooperativas de crédito y banca ética. Para alcanzar este

nivel se requieren algunos esfuerzos de parte de los socios del túmin y de la junta de buen gobierno.

En primera instancia, se vuelve necesario la generación de métricas adecuadas, que permitan cuantificar el impacto del túmin en la mejora de las condiciones de vida de sus usuarios. Sin un sistema de métricas adecuado, los esfuerzos no se pueden cuantificar y por tanto mejorar.

Por otro lado, se vuelve necesario generar un esquema de monitoreo, resolución de conflictos entre los participantes y un reforzamiento del esquema de gobernanza para las organizaciones del túmin, que son independientes a la junta de buen gobierno de Espinal.

Lo anterior podría sentar las bases para una estructura más robusta.

Los retos para el avance de las finanzas éticas

El estudio de las iniciativas de finanzas éticas en México plantea la importancia de aprender lecciones de la evidencia empírica, así como evaluar su nivel de impacto y en qué medida logran condiciones de igualdad y solidaridad en las comunidades o grupos sociales dónde se llevan a cabo.

Si bien es cierto que ha habido estudios e investigaciones en torno a iniciativas de finanzas éticas en México, también es cierto que han sido pocos los estudios que abordan a profundidad los problemas que estás prácticas enfrentan en temas relacionados con la acción colectiva. Por ejemplo, poco se sabe acerca de la manera en que los actores de las iniciativas de finanzas éticas gestionan recursos comunes, y aún no es claro qué tipo de factores influyen en la consolidación y evolución de estas prácticas.

Aquí se ha presentado al túmin como un proyecto ejemplar que tiene dos motivaciones principales: por un lado, resolver problemas de tipo económico y, por otro lado, proponer vertientes de carácter ideológico, esto busca devolver a la comunidad su dignidad y autonomía frente al control capitalista. A pesar de lo anterior, es importante aclarar que el túmin no representa una solución definitiva a los problemas causados por el sistema económico hegemónico. Sin embargo, si representa un germen de transformación y la transición hacia una sociedad más justa y educada en solidaridad. Este se puede observar en tres ejes principales:

- Ha facilitado intercambios económicos entre los habitantes de Espinal con la finalidad de generar circuitos cortos de intercambio que redunden en una mejora de la economía local.
- Ha generado nuevos esquemas de pensamiento y convenciones sociales que han permitido empoderar a sus usuarios y mostrarles que pensar y vivir de manera colectiva es posible.
- Permitió la generación de redes de organización basadas en relaciones de confianza, solidaridad y cooperación.

El túmin aún debe enfrentar una serie de desafíos para continuar consolidándose. Entre algunos de estos retos se destacan, por un lado, la necesidad de sentar y documentar las bases para

formar una organización de segundo nivel. Si bien, hasta ahora hay algunos sitios en donde el proyecto del túmin ya es independiente, este modelo no se ha sistematizado para poder ser replicado en otros estados.

Este problema de sistematización muestra que, aún queda un camino por avanzar en procesos políticos e ideológicos, ya que para lograr consolidarse como un proyecto que se forme en solidaridad y que logre concientizar a sus socios y usuarios, es necesario repensar otras maneras de organización distintas a las de los modelos capitalistas.

Notas

- 1 Estimaciones de la CEPAL.
- 2 Cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)
- 3 Gobierno, J. D. B. (2014). Aceptamos Túmin Mercado Alternativo, Economía solidaria y Autogestión.
- 4 La palabra *espinalenses* se emplea para referirse a los habitantes del poblado de Espinal.
- 5 Gobierno, J. D. B. (2014). Aceptamos Túmin Mercado Alternativo, Economía solidaria y Autogestión.
- 6 Las Universidades Interculturales son el resultado de algunas de las demandas del movimiento zapatista, que surge en 1994 en el suroeste mexicano. Fue a partir de 2004 que se crean, propiamente, estas instituciones como parte de un esfuerzo histórico para descolonizar el sistema educativo universitario; y diversificarlo en términos lingüísticos, culturales y étnicos. Las Universidades Interculturales tienen como objetivo extender la cobertura y facilitar el acceso a la universidad a población que históricamente ha sido excluida de este nivel educativo en particular, pero no únicamente, jóvenes pertenecientes a los pueblos originarios de México. Para ampliar este tema ver: Mateos Cortés, Laura Selene; Dietz, Gunther; (2016). Universidades interculturales en México: balance crítico de la primera década. Revista Mexicana de Investigación Educativa, sin mes, p. 683-690.
- 7 Oulhaj, L. (2015). Las finanzas solidarias en algunos países de América: ¿Hacia un sistema de economía social y solidaria. Puebla: Universidad Iberoamericana.
- 8 Oulhaj, L. (2015). Las finanzas solidarias en algunos países de América: ¿Hacia un sistema de economía social y solidaria. Puebla: Universidad Iberoamericana.
- 9 Oulhaj, L. (2015). Las finanzas solidarias en algunos países de América: ¿Hacia un sistema de economía social y solidaria. Puebla: Universidad Iberoamericana.
- 10 Gobierno, J. D. B. (2014). Aceptamos Túmin Mercado Alternativo, Economía solidaria y Autogestión.
- 11 Gobierno, J. D. B. (2014). Aceptamos Túmin Mercado Alternativo, Economía solidaria y Autogestión.
- 12 Gobierno, J. D. B. (2014). Aceptamos Túmin Mercado Alternativo, Economía solidaria y Autogestión.
- 13 Gobierno, J. D. B. (2014). Aceptamos Túmin Mercado Alternativo, Economía solidaria y Autogestión.
- 14 Marbán Flores, R. (2007). "Origen, caracterización y evolución del sistema de microcréditos desarrollado por el Grameen Bank en Bangladesh". Revista de Economía Mundial, (16).

A favor de los derechos de los indígenas

Moira Birss y Kate Finn Traducción de Leslie Cedeño

Las empresas deben considerar los derechos de los pueblos indígenas para entender mejor los riesgos climáticos que enfrentan sus negocios.

medida que se recrudecen los efectos del cambio climático y crece la preocupación por la necesidad de proteger el medio ambiente y la biodiversidad, los reguladores financieros están empezando a prestar atención a la forma en la que las empresas informan a los inversionistas y al público en general sobre los riesgos relacionados con el clima. En los Estados Unidos, la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) inició un proceso que incluye la publicación de una propuesta de ley en el mes de marzo, la cual requiere que las empresas den a conocer los riesgos financieros relacionados con el cambio climático. En el extranjero, la Comisión Europea se encuentra en vías de desarrollar una taxonomía de productos de inversión para fomentar inversiones más sostenibles.

Un factor crucial que las empresas y los inversores podrían pasar por alto al evaluar los riesgos climáticos son los derechos de los pueblos indígenas y tribales. Existen estudios que han demostrado que la preservación de la biodiversidad y la estabilidad climática se garantizan mejor cuando se respetan los derechos de los pueblos indígenas y tribales, especialmente en lo que respeta a los derechos sobre la tierra. Por ejemplo, el informe sobre el cambio climático y el uso de la tierra presentado por el Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático en 2019 revela que las prácticas agrícolas que incorporan el conocimiento indígena y local se ajustan más eficazmente a la deforestación y a la pérdida de biodiversidad; y un estudio de 2020 en la revista científica *Frontiers in Ecology and the Environment* (Fronteras en la ecología y el medio ambiente) reportó que las tierras ancestrales y las tierras cuyo título de pro-

MOIRA BIRSS es directora de asuntos climáticos y finanzas de la Amazon Watch (Guardián del Amazonas), donde trabaja para lograr que la industria financiera se haga responsable de su participación en los abusos a los derechos indígenas, la deforestación del Amazonas y el cambio climático.

KATE FINN es directora ejecutiva de First Peoples Worldwide (Primeras Naciones Alrededor del Mundo), donde encamina a la organización a trabajar a partir de los valores indígenas para lograr un futuro sostenible para todos.

piedad le pertenece a los pueblos indígenas son las más biodiversas y mejor conservadas del planeta. Los bosques primarios y los ecosistemas biodiversos juegan un papel clave en la mitigación del cambio climático, ya que sin su capacidad de secuestro de carbono y de regulación de la temperatura será imposible que el mundo alcance el objetivo del Acuerdo Climático de París de limitar el calentamiento global a los 1.5 grados centígrados por encima de los niveles preindustriales.

Sin embargo, cuando los pueblos indígenas y tribales intentan defender sus derechos sobre la tierra, se ven a menudo amenazados, atacados e incluso asesinados. Según datos recopilados por la ONG Global Witness (Testigo Global), entre 2012 y 2020, más de 1,540 defensores de la tierra y el medio ambiente fueron asesinados por proteger sus tierras. El informe de análisis global presentado en 2021 por la ONG de derechos humanos *Front Line Defenders* (Defensores en la Primera Línea de Combate) documentó que 211 defensores de la tierra, del ambiente o de los derechos de los pueblos indígenas y tribales fueron asesinados en 2020; 26 de ellos eran indígenas. Desde 2017, *Front Line Defenders* ha documentado el asesinato de 420 defensores de los derechos de los pueblos indígenas y tribales.



La impunidad en estos ataques ha sido la norma, no la excepción.

Incluso dentro las interpretaciones estrechas de los mandatos comerciales de maximizar las ganancias y proteger a los inversores, la falta de respeto por los derechos de los pueblos indígenas y tribales expone a las empresas y a sus inversores a riesgos generalizados de tipo legal, político, operativo y de reputación. Dichos riesgos pueden traducirse en retrasos en los proyectos e incluso cancelaciones, lo que resulta en pérdidas financieras significativas. Sin embargo, las empresas directamente implicadas en los abusos a los derechos sobre la tierra rara vez informan a los inversionistas sobre los riesgos inherentes al operar en o cerca de los pueblos indígenas y tribales, lo que puede afectar las finanzas de las empresas, sin mencionar que tales acciones dañinas pueden acelerar la degradación ambiental, el cambio climático y los abusos de los derechos humanos.

Algunos bancos, administradoras de activos y casas de bolsa han reconocido la importancia de respetar los derechos indígenas y tribales al implementar políticas para identificar, evaluar, prevenir y mitigar estos riesgos. En 1999, el Calvert Social Investment Fund (Fondo de Inversión Social Calvert) le mostró el camino al sector al adoptar formalmente criterios independientes para los derechos de los pueblos indígenas, basados en instrumentos internacionales, convirtiéndose en una de las primeras empresas en utilizar un marco basado en derechos para evaluar las inversiones. En 2003, Trillium Asset Management (Administra-

dora de Activos Trillium) adoptó una política de selección que examina las políticas y acciones de la empresa para comprender si "ha demostrado un patrón de comportamiento irrespetuoso o explotador" hacia los pueblos indígenas. Y en marzo de 2021, BlackRock, la administradora de activos más grande del mundo, expresó su expectativa de que las empresas "obtengan (y mantengan) el consentimiento libre, previo e informado [CLPI] de los pueblos indígenas para las decisiones comerciales que afecten sus derechos". Los reguladores de valores también están comenzando a reconocer la importancia de revelar información de esta naturaleza; la Comisión Europea está revisando actualmente una Directiva de Informes No Financieros para crear una mayor transparencia en cuanto a la forma en que las empresas gestionan los desafíos sociales y ambientales.

Como defensores que trabajan en el punto de confluencia de los derechos indígenas, los derechos humanos, la protección del medio ambiente y la responsabilidad de los inversores, sostenemos que las empresas deben realizar una tarea de preparación previa más sólida en lo que se refiere a tomar en cuenta de los derechos de los pueblos indígenas y tribales. Los estándares y

normas legales internacionales para estos derechos ya están consagrados. Hemos revisado casos de todo el mundo —extraídos de nuestro propio trabajo en organizaciones sin fines de lucro defensoras de los derechos humanos y climáticos, así como del trabajo de nuestros colegas— que demuestran que el ignorar estos derechos lleva a demoras, demandas y pérdidas financieras para las empresas y sus inversores. Para evitar estos problemas, las empresas deben adoptar políticas corporativas y sus reguladores deben formular reglas concretas para exigir a las empresas que revelen su participación en actividades que afecten los derechos de los indígenas y sus tribus. Sugerimos que todas las partes acepten criterios específicos para considerar estos derechos en relación con las operaciones comerciales; los riesgos climáticos, y los estándares ambientales, sociales y de gobernanza (estándares ESG, por sus siglas en inglés).

Conexión con la tierra

Los pueblos indígenas y tribales tienen una relación íntima y profunda con su entorno, así como formas únicas de relacionarse tanto con la tierra como con la gente, y su forma de vida suele no ser comprendida, valorada o respetada por entidades externas.

Para los pueblos indígenas y tribales, la tierra no es simplemente una posesión o un medio de producción. Sus historias e identidades están ligadas a su territorio a través de recuerdos, relatos y prácticas sagradas y culturales. El Foro Permanente de las Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas explica que "la relación especial de los pueblos indígenas con sus tierras ——un elemento fundamental de su supervivencia espiritual, religiosa, cultural y física— a menudo va en contra de los intereses [corporativos y gubernamentales]" en lo referente a la extracción y capitalización de sus recursos naturales.

La extracción de petróleo, la minería, la agroindustria y otro tipo de proyectos de desarrollo pueden amenazar la supervivencia de los pueblos indígenas. Según el Foro Permanente de las Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas, "[e]l impacto de tales proyectos incluye el daño ambiental a las tierras tradicionales, además de la pérdida de la cultura, el conocimiento tradicional y los medios de subsistencia".

Los daños provocados por la destrucción ambiental y el cambio climático afectan no solo los medios de sustento de los pueblos indígenas, sino también su relación con la tierra y su capacidad para mantener su identidad y sus costumbres. Los pueblos indígenas presentan enormes diferencias entre sí. Muchos comparten de forma colectiva la propiedad y gestión de los territorios indígenas y tribales, manteniendo complejas redes de relaciones, derechos de uso y diversas estructuras de toma de decisiones. Muchos, sobre todo los pueblos que habitan en los bosques, no viven como agricultores establecidos en una pequeña parcela de tierra. Para algunos, su sistema de cultivo se basa en la agricultura rotativa, la cual llevan a cabo en grandes extensiones de tierra. Las tribus cazadoras-recolectoras pasan gran parte de su tiempo en el bosque, viviendo en campamentos y en granjas, en ocasiones a varios días de distancia de sus comunidades; ahí

cazan, pescan y recolectan plantas medicinales y materiales de construcción como arcilla para la alfarería, todo lo cual es esencial para su forma de vida.

En regiones remotas como la selva amazónica, Papúa Occidental y las Islas Andamán, algunos pueblos indígenas siguen viviendo en aislamiento voluntario. Cualquier intento de establecer contacto u operar en su territorio violaría su derecho a la autodeterminación, podría forzar su desplazamiento y representaría un grave riesgo para la salud debido a la exposición a enfermedades transmisibles y mortales. Incluso un simple virus de resfriado podría aniquilar a casi todo un pueblo, como fue el caso de la mitad de la población nahua en la Amazonía peruana, la cual fue diezmada por una enfermedad en los meses subsecuentes a su contacto con madereros comerciales en 1984.

La autodeterminación como ley

La relación especial que mantienen los pueblos indígenas y tribales con sus tierras ha dado lugar a un conjunto de normas jurídicas internacionales que la protege. Es obligación de las empresas y los inversores conocer dichas leyes y normas para mitigar diversos riesgos.

La Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (Declaración), la Declaración Americana sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, el Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT 169) y la jurisprudencia de órganos como la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) han establecido que si las actividades relacionadas con un negocio o proyecto comercial afectan a los pueblos indígenas, el proyecto no deberá proceder sin el CLPI de dichos pueblos. Y en el caso de una potencial violación a sus derechos, podría no avanzar en lo absoluto.

Adoptada por las Naciones Unidas en 2007, la Declaración enumera los derechos que "constituyen los estándares mínimos para la supervivencia, la dignidad y el bienestar de los pueblos indígenas del mundo". Al igual que todas las personas, los pueblos indígenas tienen derechos inherentes garantizados por todos los instrumentos internacionales de derechos humanos, incluyendo la Carta de las Naciones Unidas y la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Sin embargo, la Declaración de 2007 se aplica específicamente a los pueblos indígenas. Al momento de su adopción, 144 países miembros de la ONU votaron a favor y solo 4 (Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda) votaron en contra. Para 2016, dichos países habían revertido su posición y actualmente apoyan el documento.

Uno de los derechos fundamentales delineados en la Declaración es el de la autodeterminación. El Mecanismo de Expertos de la ONU sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, un programa compuesto de siete expertos que asesoran al Consejo de Derechos Humanos de la ONU sobre los derechos de los pueblos indígenas, explica que todos sus derechos están ligados a la autodeterminación: "Las culturas de los pueblos indígenas abarcan manifestaciones tangibles e intangibles de su forma de vida, visión del mundo, logros y creatividad, y deben ser consideradas como una expresión

de su autodeterminación y de sus relaciones espirituales y físicas con la tierra, sus territorios y sus recursos".

La autodeterminación necesariamente abarca el derecho de los pueblos indígenas a tomar decisiones y tener derechos equitativos de participación en los proyectos que los afectan. El artículo 26 de la Declaración establece que "los pueblos indígenas tienen derecho a las tierras, territorios y recursos que tradicionalmente han poseído, ocupado o utilizado o adquirido de otro modo", y tienen derecho a "poseer, utilizar, desarrollar y controlar las tierras, territorios y recursos que posean en virtud de la propiedad tradicional u otra ocupación o uso tradicional, así como aquellos que hayan adquirido de otra manera". Por lo tanto, el salvaguardar el derecho a la autodeterminación debe ser un factor sumamente importante a considerar cuando las corporaciones firmen acuerdos o inicien desarrollos en las tierras, territorios y recursos de

Es importante que se resguarde el derecho a la autodeterminación cuando las corporaciones firman acuerdos o emprenden desarrollos que involucran las tierras, territorios y recursos de los pueblos indígenas.

los pueblos indígenas.

Además de la Declaración, los estados miembros de la Organización de los Estados Americanos (OEA), es decir, todos los países de América excepto Cuba, adoptaron en 2016 la Declaración Americana sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, la cual también afirma el derecho de los pueblos indígenas a la autodeterminación. Al igual que la Declaración, la Declaración Americana reconoce una serie de derechos relacionados con la gestión y el control de los territorios, incluyendo los que los pueblos indígenas poseen por propiedad tradicional, lo que significa que no necesitan tener un título legal para que el gobierno solicite u obtenga su consentimiento.

Si bien, al igual que la Declaración, la Declaración Americana es una declaración no vinculante, 25 de los 35 estados miembros de la OEA han ratificado o se han adherido a la Convención Americana sobre Derechos Humanos, un instrumento vinculante que entró en vigor en 1978. La convención creó la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y la CIDH para defender derechos fundamentales, tales como el derecho a la propiedad y a la protección judicial.

Por último, 23 países han ratificado el Convenio 169 de la OIT, asumiendo así las obligaciones vinculantes del tratado. Esta convención declara derechos específicos para los pueblos indígenas

y tribales, incluido "el derecho a decidir sus propias prioridades para el proceso de desarrollo en la medida en que afecta sus vidas, creencias, instituciones y bienestar espiritual y las tierras que ocupan o usan de otra manera".

Estos estándares internacionales han desarrollado un marco de mejores prácticas para que los pueblos indígenas ejerzan su derecho a la autodeterminación a través del CLPI. Según los postulados de este principio, el consentimiento debe ser otorgado libremente, por personas plenamente informadas de las posibles consecuencias antes de tomar cualquier decisión, a la cual debe llegarse de acuerdo con sus propios procesos de toma de decisiones. Más precisamente, los pueblos indígenas deben estar libres de coerción o manipulación para tomar ciertas decisiones y deben hacerlo en su propio tiempo, a su manera y sujetos a sus propias normas y leyes consuetudinarias. Deben comprender y partici-

par en los procesos de toma de decisiones y pueden dar o negar su consentimiento durante las etapas de planificación de un proyecto, y dicho proceso de participación y consentimiento debe continuar durante las fases de diseño e implementación del proyecto. Los pueblos indígenas deben tener acceso a la asesoría experta legal y técnica, así como a la información en los idiomas apropiados, que les permita comprender las implicaciones de cualquier decisión que afecte su vida y tomar decisiones informadas.

Si los pueblos indígenas o tribales eligen abstenerse de otorgar su consentimiento o negarse a entrar en negociaciones, el pro-

yecto no puede proceder legalmente, ya que viola su derecho a la autodeterminación sobre sus tierras, territorios y recursos. En resumen, una licencia para operar debe requerir que la empresa solicite el CLPI como parte de un proceso basado en derechos y cuyo resultado respete plenamente la decisión de la comunidad indígena.

Derechos y riesgo

Dado el consenso mundial en apoyo al derecho de los pueblos indígenas a la autodeterminación y al control de sus tierras, el que las empresas a menudo ignoren sus derechos les genera importantes conflictos al momento de implementar sus iniciativas; dichos conflictos conllevan riesgos legales, políticos, de reputación, financieros y operativos para las empresas y sus inversores.

Nuestra revisión de los informes de las empresas presentados ante la SEC revela que las empresas no están informando sobre los riesgos derivados de los daños potenciales o activos a los derechos indígenas y tribales o a sus recursos aledaños, a pesar del claro peligro financiero involucrado. Los siguientes son algunos ejemplos de los riesgos relevantes, y a menudo encubiertos, que enfrentan las empresas de todo el mundo. En muchos casos, las compañías finalmente se han visto obligadas a informar —en ocasiones a la SEC, en otras a los medios de comunicación— pérdidas financieras

significativas como resultado de su negativa a respetar los derechos de los pueblos indígenas y tribales.

Los riesgos legales incluyen la posibilidad de que los tribunales locales anulen concesiones otorgadas por el gobierno con base en violaciones de los derechos sobre la tierra, demandas derivadas de abusos a los derechos humanos cometidos en relación con proyectos y casos legales ante instituciones internacionales como la CIDH. El continuar proyectos sin obtener el CLPI puede ocasionar retrasos importantes debido a decisiones de tribunales nacionales o internacionales de exigir que una corporación retroceda a una etapa anterior en el desarrollo del proyecto o que realice un análisis ambiental adicional para consultar, de manera adecuada, a las comunidades afectadas.

Por ejemplo, la compañía petrolera Occidental Petroleum (OXY), con sede en Los Ángeles, pasó ocho años en tribunales estadounidenses luchando contra una demanda presentada por comunidades Achuar en Perú debido a la contaminación ambiental y los impactos en la salud causados por las operaciones de OXY en el norte de Perú. El caso se resolvió finalmente en 2015, cuando OXY acordó destinar una cantidad no revelada para programas de desarrollo en las comunidades Achuar. En nuestra revisión de los informes anuales de OXY a la SEC entre 2007 (el año en que se presentó la demanda) y el acuerdo de

2015 no se observa ninguna mención de la demanda, ni de los derechos indígenas a la tierra, ni de la oposición de la comunidad como riesgos comerciales.

Las empresas también pueden verse afectadas indirectamente por las decisiones de los tribunales internacionales. Por ejemplo, en 2007, la CIDH ordenó que se hicieran cambios en la legislación y la práctica luego de que el gobierno de Surinam otorgara concesiones madereras y mineras a varias empresas en el territorio ancestral del pueblo Saramaka sin su consentimiento.

En su fallo, el tribunal afirmó los derechos de propiedad comunal de los pueblos indígenas, los cuales requieren medidas especiales para garantizar su supervivencia física y cultural, con base en la ley internacional de los derechos humanos. El tribunal también señaló que la acción estatal y la legislación nacional "no eran suficientes para garantizar al pueblo Saramaka el derecho a controlar efectivamente su territorio sin interferencia externa".

El tribunal ordenó a Surinam revisar y considerar, bajo esta nueva sentencia, la modificación de las concesiones mineras y madereras existentes y actualizar las disposiciones legales para garantizar la gestión y el control total de las tierras y los recursos naturales en el territorio colectivo de los Saramaka. Si bien el gobierno de Surinam se ha mostrado reacio a implementar el fallo de la corte, el pueblo Saramaka se ha comprometido a continuar con sus esfuerzos para defender sus tierras.

Los tribunales y las leyes nacionales están empezando a inte-

grar los requisitos de los tratados y convenciones internacionales para el tratamiento de los pueblos indígenas, lo cual crea un riesgo adicional para los gobiernos y las empresas en caso de que un proyecto avance sin el CLPI de las comunidades afectadas. En octubre de 2021, el tribunal supremo de Noruega dictaminó que los parques eólicos de Storheia y Roan, ubicados en territorios de pastores de renos samis, violaban los derechos de los samis según las convenciones internacionales. El tribunal invalidó además los permisos de operación de los 151 aerogeneradores. Sin embargo, no indicó cómo o si las turbinas debían retirarse, dejando tanto al gobierno como a la empresa en un limbo legal y operativo hasta que determinaran cómo ejecutar la orden judicial.

Así mismo, en 2021, la Corte Suprema de Columbia Británica

Tanto los daños imprevistos, como el no involucrar en la toma de decisiones a las personas afectadas, pueden generar complicaciones y reacciones negativas que impidan las operaciones de la empresa a un costo significativo.

de Canadá dictó un fallo a favor de las Primeras Naciones del río Blueberry tras encontrar que el gobierno provincial violó sus derechos de caza, pesca y captura dentro de su territorio tradicional al otorgar permisos para diversas formas de desarrollo industrial sin la aprobación de la comunidad. El fallo creó una incertidumbre regulatoria significativa para quienes propusieron el proyecto en la Columbia Británica e implicó la reducción de una futura carga legal para las Primeras Naciones para demostrar que los desarrollos comerciales y empresariales infringen sus derechos. Estas decisiones indican que los derechos indígenas se están implementando en los regímenes nacionales de todo el mundo y que todos los actores deben comprender los factores relacionados como parte integral de sus métricas de perfil de riesgo.

Los riesgos políticos pueden incluir referéndums, legislaciones o aumentos en la regulación que retrasen, cancelen o inhiban la actividad corporativa. Por ejemplo, un referéndum vinculante de 2017 en Cajamarca, Colombia, rechazó los planes de AngloGold Ashanti para una mina de oro de 35 mil millones de dólares.

(AngloGold Ashanti sí mencionó la oposición de la comunidad en sus informes anuales de 2017 ante la SEC). En otro ejemplo, la Corte Constitucional de Ecuador dictaminó que las concesiones mineras en el bosque de Los Cedros eran inconstitucionales, cancelando efectivamente los proyectos de las empresas mineras en ese lugar. Y en Liberia, en 2018, el congreso aprobó la Ley de Derechos sobre la Tierra, la cual

amplió los derechos consuetudinarios de tenencia de la tierra de las comunidades locales.

El descontento social y el conflicto que causa la desaprobación de un proyecto también pueden retrasar de manera significativa las operaciones. Es común que los gobiernos no consulten a los pueblos indígenas afectados antes de arrendar una concesión o aprobar una solicitud de proyecto. Incluso cuando las personas afectadas aceptan de inicio un proyecto, los daños no previstos o la falta de participación de las personas afectadas en la toma de decisiones pueden causar complicaciones y reacciones negativas que bloquean las operaciones de la empresa, con un costo significativo para la misma.

El caso del consorcio de aceite de palma malayo, Sime Darby Berhad, es un ejemplo del riesgo político de ignorar los derechos territoriales de los pueblos indígenas y tribales, y de la conexión del riesgo político con los riesgos operativos y legales. En 2009, Sime Darby firmó un contrato de concesión para 220,000 hectáreas (544,000 acres) de tierra en el noroeste de Liberia con vigencia de 63 años, extensión que comprendía una quinta parte de la reserva territorial de la empresa. El gobierno de Liberia aceptó asignar tierras libres de gravámenes al consorcio, el cual a su vez acordó pagar 5 dólares por hectárea (más de \$12 por acre) anualmente y dar empleo a más de 30,000 liberianos. En sus inicios, se esperaba que el proyecto implicara gastos de capital de 3.1 mil millones durante 15 años.

Sin embargo, Sime Darby nunca obtuvo el CLPI por parte de los titulares de los derechos locales. En noviembre de 2012, más de 150 representantes de las comunidades afectadas por las plantaciones de aceite de palma de Sime Darby lanzaron una declaración en la que afirmaron que no se les había realizado ninguna consulta, y que ellos no habían otorgado su consentimiento para que sus tierras fueran entregadas al consorcio.

Al mismo tiempo, la Ley de Derechos sobre la Tierra fortaleció a las comunidades tradicionales de Liberia. En los años siguientes a la inversión inicial de Sime Darby, Liberia aprobó varias leyes relacionadas con el CLPI y los derechos sobre la tierra, las cuales aumentaron las posibilidades de que se le bloqueara o retrasara el proyecto a la empresa debido a litigios costosos.

Con la promulgación de nuevas leyes y los disturbios constantes entre las comunidades afectadas, Sime Darby se enfrentó a entablar un diálogo sobre el CLPI con 55 aldeas en particular para obtener concesiones completas para el desarrollo. A juzgar por la experiencia pasada del consorcio, dicho proceso podría demorar hasta dos años, y algunas comunidades podrían terminar negándose a ceder sus tierras o negociando la reducción de la cantidad de tierra para el desarrollo de plantaciones. Ninguno de los resultados atrajo al consorcio.

Sime Darby terminó gastando más de 200 millones de dólares en sus operaciones en Liberia y presentó un deterioro de valor de \$26.81 millones para el año fiscal 2018. El 2019, vendió sus activos de plantación a un precio de un dólar más una cláusula de pago con beneficios futuros. Durante los tres meses en los que se llevó a cabo la venta, la empresa reportó una pérdida neta de 10.6 millones de dólares y una caída del 3.5% en los ingresos.

Los riesgos de reputación se dan a raíz de la publicidad negativa

que surge cuando se divulgan los abusos de los derechos humanos, la deforestación y la contaminación. La sociedad espera que las empresas no hagan daño, y en nuestro mundo globalizado y digital del siglo XXI, un basurero tóxico o un derrame de petróleo en la Amazonía ya no pasa desapercibido. Las imágenes de la destrucción ambiental causada por una empresa pueden provocar daños prolongados a su imagen y reputación, así como a sus relaciones con clientes, accionistas e instituciones financieras. Los pueblos indígenas están organizando protestas en las juntas de accionistas, hablando con la prensa y presentando demandas para alertar a los accionistas sobre estos abusos; todas estas acciones acentúan los riesgos de continuar con los proyectos sin la debida preparación previa.

La lucha de la tribu siux de Standing Rock contra el oleoducto Dakota Access (DAPL, por sus siglas en inglés) en su territorio demuestra la conexión entre el riesgo de reputación y los riesgos políticos, legales y operativos. Ya en 2014, la tribu había expresado su deseo de que el oleoducto propuesto fuera desviado de su territorio, y en 2016 presentó un caso legal contra el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de Estados Unidos, al que la empresa defensora, Dakota Access, LLC, una subsidiaria de Energy Transfer Partners (Socios para la Transferencia de Energía), no tardó en incorporarse como interventor a favor del acusado. Al mismo tiempo, la tribu lanzó campañas en los medios demostrando que el oleoducto violaba sus derechos. A pesar del litigio pendiente y las comunicaciones claras en oposición a ella, Energy Transfer Partners continuó con la construcción, diezmando, en el proceso, los lugares de entierro ancestrales, así como objetos de valor cultural y espiritual para los siux de Standing Rock y las tribus de las Grandes Llanuras. Muchos pueblos indígenas y aliados de todo el mundo se reunieron en Standing Rock para protestar por la continuidad de la construcción del oleoducto. En una ocasión, casi 15,000 personas estuvieron presentes en Standing Rock, formando parte del movimiento #NoDAPL, y millones más lo seguían de cerca en las redes sociales y en la prensa. La respuesta de la empresa y de las fuerzas locales de seguridad ante las protestas condujo al arresto de protectores del agua y dio lugar a más violaciones de los derechos humanos y civiles.

La oposición de la tribu siux de Standing Rock no solo generó múltiples riesgos para Energy Transfer Partners y el proyecto DAPL, sino que activó con éxito una campaña de defensa de los accionistas dirigida contra las instituciones financieras que proporcionaron fondos para la construcción del oleoducto. Tras organizar a inversores socialmente responsables y reunirse con varias instituciones financieras, varios bancos europeos le retiraron su apoyo financiero al oleoducto. Un análisis realizado en 2018 por First Peoples Worldwide (Primeros Pueblos de Todo el Mundo), un programa de la Universidad de Colorado Boulder dedicado a aumentar la responsabilidad corporativa ante los pueblos indígenas, reveló que, aunque su costo calculado inicialmente había sido de 3.8 mil millones de dólares, el oleoducto había costado más de 12 mil millones para cuando inició operaciones en junio de 2017, luego de sufrir pérdidas financieras acumuladas a raíz de los largos retrasos en la construcción debidos a disturbios sociales y procesos judiciales. Además, el precio de las acciones de Energy Transfer Partners se comportó de manera muy inferior a las expectativas del mercado, y experimentó una disminución de valor a largo plazo que continuó aun después de la finalización del proyecto. Entre agosto de 2016 y septiembre de 2018, sus acciones disminuyeron casi un 20%, mientras que el S&P 500 aumentó casi un 35%.

A pesar de los esfuerzos de la tribu y los inversionistas aliados, el oleoducto comenzó a transportar petróleo en junio de 2017. Sin embargo, la incertidumbre legal y operativa del mismo continuó. En julio de 2020, el juez del Tribunal de Distrito de Estados Unidos, James E. Boasberg, ordenó que se cerrara el oleoducto para que el gobierno federal pudiera completar un análisis de impacto ambiental nuevo y más completo. El tribunal se basó en gran medida en las declaraciones de la tribu, las cuales mostraban que la revisión mínima que se había llevado a cabo no había consultado a la tribu y, por lo tanto, era insuficiente. En un sentido amplio, este fallo sentó un precedente importante al demostrar que la consulta es un aspecto no negociable de la evaluación de riesgos y del análisis ambiental para mitigar los riesgos legales, sociales y de reputación.

En febrero de 2022, la Corte Suprema de Estados Unidos rechazó la apelación del caso legal de la empresa defensora, lo que puso fin al litigio. Si bien la tribu y otros celebraron esta decisión, se sigue transportando petróleo a través del oleoducto, bajo el lago Oahe, y no hay una política de respuesta de emergencia definitiva en caso de que ocurra un derrame, hecho que subraya los posibles riesgos operativos adicionales a más de cinco años de terminado el oleoducto.

El caso de DAPL no es único. Los daños y abusos corporativos de los pueblos indígenas y tribales ocurren en todo el mundo. Por ejemplo, la compañía petrolera canadiense ReconAfrica se enfrenta actualmente a un escrutinio cada vez mayor por su perforación exploratoria de petróleo y gas en el vulnerable ambiente natural de Namibia y Botswana, hogar de la cuenca del delta del Okavango y de seis reservas de vida silvestre administradas por la comunidad.

Los miembros de la comunidad local han expresado su preocupación ante el hecho de que las actividades de exploración iniciales de ReconAfrica ya hayan violado los derechos humanos e indígenas. La ley de Namibia exige que las empresas se aseguren no solo de que se consulte a los pueblos indígenas y tribales, sino también de que se notifique al público sobre cualquier proyecto propuesto y se le dé la oportunidad de plantear inquietudes, las que deben abordarse en el informe final de la evaluación, cuyo fin es recibir la aprobación del gobierno. ReconAfrica publicó el borrador de la evaluación en marzo de 2021, pero un gran número de personas y organizaciones de defensa dijeron que la consulta había sido extremadamente limitada: no hubieron traducciones disponibles a los idiomas locales, y la empresa impuso límites al número de asistentes a la audiencia, ignoró preguntas y canceló sesiones. En mayo de 2021, un agricultor local presentó una demanda contra ReconAfrica por no haber consultado con la población local. Ante la creciente oposición, la empresa ha amenazado con emprender acciones legales contra los periodistas que cubran el proyecto. El jefe de un área de conservación manejada por una tribu dice que teme por su vida por expresarse.

En mayo de 2021, un denunciante anónimo presentó una queja

ante la SEC (Comisión de Bolsa y Valores por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, alegando que ReconAfrica había engañado a los inversionistas sobre sus planes de explorar depósitos de petróleo y gas en la región, al promover proyecciones de ingresos a los inversionistas en función de actividades para las cuales no había obtenido autorización o permisos. El denunciante también alegó que la empresa "no había revelado la compensación que pagó por las publicaciones realizadas por terceros ni había dado a conocer sus intereses financieros por las acciones de la empresa". *National Geographic* informó que el día después de que solicitó comentarios, ReconAfrica presentó nuevos reportes e informes modificados ante los reguladores canadienses.

La naturaleza transnacional de estos proyectos demuestra la necesidad de identificar, evaluar y mitigar los riesgos en todos los niveles para garantizar la protección de los pueblos indígenas y tribales, así como para disminuir efectivamente el riesgo para los accionistas e inversores.

Los riesgos operativos pueden provenir de protestas y bloqueos de la comunidad, los cuales pueden retrasar o incluso obstruir permanentemente un proyecto, o hacer que los insumos necesarios sean inaccesibles. Como lo demostró la investigación realizada por la Iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa de la Escuela Kennedy de Harvard, "la mayoría de las empresas extractivas hoy en día no identifican, comprenden, ni contabilizan la gama completa de costos por conflictos con las comunidades locales". Las interrupciones en la comunidad, por ejemplo, pueden costar a los proyectos mineros entre 20 y 30 millones de dólares por semana.

En el más extremo de los casos, los inversionistas podrían perder toda su participación. Veamos, por ejemplo, el caso de Block 64 (Bloque 64), en el que una gran cantidad de empresas —incluyendo Occidental Petroleum, Talisman (ahora Repsol) y GeoPark— han intentado explorar y hacer perforaciones en un campo en la Amazonía peruana en busca de petróleo. Block 64, como se le conoce al campo, se encuentra en el corazón de las tierras de los pueblos Achuar, Wampis y Kichwa. De hecho, desde la creación del Block 64 en 1995, al menos nueve compañías petroleras han comprado concesiones para proyectos de perforación y todas se han retirado posteriormente tras la feroz oposición de los miembros de la comunidad local.

Amazon Watch revisó los documentos que las empresas presentaron ante la SEC durante los períodos de tiempo en que tuvieron contratos de arrendamiento del Block 64 y encontró menciones limitadas o nulas de la oposición indígena al desarrollo petrolero del Block 64. La empresa que más cerca estuvo de mencionar dicha oposición fue Talisman, la que en un informe de marzo de 2012 describió cómo una "federación local" (probablemente en alusión a la Federación de la Nacionalidad Achuar del Perú, FENAP) había bloqueado un río e impedido el transporte de contratistas de Talismán.

La última compañía petrolera en abandonar Block 64 fue Geo-Park, que anunció su partida en julio de 2020. La decisión de Geo-Park se produjo después de seis años de oposición por parte de las comunidades indígenas locales, que comenzaron con la declaración de intenciones de FENAP para forzar la salida de GeoPark después de que la compañía iniciara actividades de exploración en el bloque en 2014. La Nación Wampis expresó después su oposición y denunció a GeoPark en 2018.

La oposición indígena llevó a que GeoPark retirara su estudio de impacto ambiental en 2019. Ese mismo año, las comunidades presentaron una demanda para anular por completo el Block 64 debido a la falta de consulta. En 2020, los Wampis interpusieron una denuncia penal contra GeoPark debido al peligro que representaba para ellos la presencia continua de trabajadores de la empresa durante la pandemia del COVID-19.

Sin embargo, aunque los documentos presentados por Geo-Park ante la SEC en 2020 abordaron la decisión de la compañía de retirarse del contrato del Block 64, no se mencionó la oposición existente por parte de la comunidad. Lo que sí se registró fue una pérdida por deterioro de valor de 34 millones de dólares debida a la retirada de la empresa, y los reportes de 2017 y 2018 mencionan costos de construcción de al menos 36.8 millones, lo que indica que la compañía puede haber perdido más de 70 millones de dólares a raíz de su percance con Block 64.

La necesidad de una preparación previa y divulgaciones

Debido a que en muchas ocasiones las empresas no pueden confiar en que el gobierno de los países donde operan protegerán los derechos indígenas, es necesario que se apeguen a los estándares y normas internacionales. Los inversionistas, por lo tanto, deben tener pleno conocimiento de los riesgos que supone la falta de respeto por los derechos de los pueblos indígenas y tribales. Además, la SEC y otros reguladores deben exigir a todas las empresas que documenten la siguiente información tanto para sus operaciones directas como para sus proveedores directos e indirectos:

- De qué manera se ven implicadas en su modelo de negocio cuestiones sobre los derechos de los pueblos indígenas o tribales, incluyendo a través de sus cadenas de suministro, contratistas y subcontratistas.
- Los nombres de todos y cada uno de los pueblos indígenas o tribales cuyos territorios (tanto los reconocidos legalmente como los que se encuentran actualmente bajo solicitud de reconocimiento legal) de alguna manera se cruzan con las operaciones o se verían directamente afectados por ellas (por ejemplo, por la contaminación aguas abajo por los desecho del proceso de perforación del petróleo).
- Todas y cada una de las quejas o agravios relacionados con los derechos a la tierra que las comunidades locales hayan presentado ante las diferentes áreas de operaciones de la empresa, la respuesta de la empresa y las declaraciones de los reclamantes sobre cómo evaluaron la respuesta.
- Cualquier proceso abierto en el que la empresa esté buscando consultar u obtener el consentimiento de pueblos indígenas o tribales que pudieran verse afectados por una

- actividad, ya sea planeada o en proceso, llevada a cabo por el creador, la subsidiaria o el proveedor.
- Todos los procesos de consulta llevados a cabo en el último año de informe, incluyendo la información sobre qué entidad llevó a cabo la consulta y, en caso de haber obtenido el conocimiento, la forma en que lo expresaron los pueblos indígenas afectados.
- Todos los procesos legales en los Estados Unidos o jurisdicciones extranjeras relacionados con disputas sobre derechos de tierras, procesos de consulta o consentimiento o cualquier otro asunto de derechos indígenas.
- Todos los proyectos realizados por el emisor o las subsidiarias que requieran la reubicación de comunidades indígenas o tribales, incluyendo todas y cada una de las compensaciones, monetarias o de otro tipo, otorgadas a cambio de la reubicación.

Dichos requisitos de divulgación deben aplicarse a cualquier empresa, subsidiaria o proveedora, cuyas operaciones requieran el uso de la tierra, incluyendo el subsuelo. Si bien se aplican especialmente a los sectores de la agricultura, la minería, el gas y el petróleo, la infraestructura energética, la explotación forestal y los biocombustibles, estos no son los únicos rubros involucrados en tales problemas. Por ejemplo, en 2016, los pueblos indígenas de Oaxaca, México, detuvieron la construcción de un parque eólico por parte del consorcio Energía Eólica del Sur, el cual, en parte, es propiedad de un banco de inversión australiano, tras demostrar con éxito que el gobierno no había consultado adecuadamente a los pueblos indígenas cercanos a la localidad de Juchitán de Zaragoza. Las divulgaciones deben aplicarse a cualquier sector, subsidiaria o proveedor cuyas operaciones impliquen cualquier tipo de uso de la tierra.

Además, la acción a futuro requiere que la divulgación completa de tales impactos se lleve a cabo con el mismo grado de sofisticación e integridad con el que se exploran otros factores ESG. Esto puede lograrse instituyendo políticas de preparación previa eficaz que garanticen la protección de los derechos indígenas a lo largo de todas las operaciones y la cadena de suministro. Es necesario respetar los derechos de los pueblos indígenas en todos los compromisos climáticos y de ESG para comprender plenamente un perfil de riesgo ESG. La implementación del CLPI bajo un enfoque basado en los derechos permitirá a las empresas no solo evitar conflictos y demoras costosas, sino también recopilar datos sobre los principales indicadores de riesgo ESG relacionados con los derechos humanos y la sostenibilidad. Estos datos pueden, a su vez, darse a conocer a los accionistas y emisores. Dado que las predicciones apuntan a un fuerte incremento de los efectos relacionados con el cambio climático, es necesario y urgente tomar, en tiempo real, acciones de preparación previa y divulgación que tengan en cuenta todos los riesgos humanos, climáticos y comerciales.

ESPECIAL SSIRÑ

SELECCIÓN ESPECIAL PARA NUESTROS LECTORES HISPANO HABLANTES

HACER ASEQUIBLE LO ASPIRACIONAL:

cómo adoptar la innovación frugal en la base de la pirámide

Cristian Granados y Jaideep Prabhu Traducción de Santiago Velázquez

Las empresas y las organizaciones sin fines de lucro deben ser más realistas y empáticas para entender que las decisiones de los consumidores no se basan únicamente en el costo de los productos sino también en las emociones que generan.

a base de la pirámide (BoP), consiste en la mitad de la población mundial, con un ingreso per cápita menor a \$1,500 por año. La mayor parte de quienes pertenecen a la BoP viven fuera de la economía formal y enfrentan necesidades no satisfechas en áreas básicas como: alimentación, servicios financieros y educación. Debido a que este grupo tiene bajo poder adquisitivo y carece de acceso al sistema bancario y a las cadenas de suministro formales, los productos y servicios diseñados para grupos de ingresos más altos en la economía formal suelen ser inaccesibles o inasequibles para este amplio segmento del mercado mundial.

La innovación frugal, el uso de tecnologías comunes para innovar de forma más rápida más barata y mejor, ofrece a los empresarios, las grandes empresas y las organizaciones sin fines de lucro, CRISTIAN GRANADOS es profesor, investigador y consultor en el departamento de Emprendimiento e Innovación de EGADE, Tecnológico de Monterrey. Trabaja activamente con emprendedores y estudiantes en desarrollar su capacidad de innovación, y ha trabajado con diversas compañías en consultoría y educación ejecutiva para temas de innovación e intra-emprendimiento. JAIDEEP PRABHU es profesor de Marketing en la Judge Business School de la Universidad de Cambridge. Es coautor de Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth and Frugal Innovation



un enfoque para abordar las necesidades de la BoP mediante el diseño de soluciones asequibles, las cuales difieren de las principales alternativas disponibles en el mercado para los segmentos habituales. Como tal, la innovación frugal, ha ganado terreno en diversos sectores al ofrecer soluciones de calidad en entornos con recursos limitados (ej. microcréditos, teléfonos móviles asequibles, productos de atención médica y educación de bajo costo y banca móvil). Gracias a estas innovaciones, millones de personas en la BoP ahora tienen acceso a tecnologías y servicios que antes no podían pagar o no podían acceder.

A pesar del éxito de diversas soluciones creadas bajo este enfoque, muchas otras han fallado. Esto se debe, en parte, a que el enfoque de innovación frugal generalmente rechaza el uso de factores aspiracionales tales como las narrativas del estilo de vida o diseños atractivos, ya sea porque hacerlo aumenta el precio final del producto o porque estos factores no se consideran importantes para la BoP. Tomemos dos ejemplos en la India: el Tata Nano, un automóvil ecológico muy asequible, y el ChotuKool, un refrigerador económico que funciona con baterías. Según análisis publicados por Wharton School y Harvard Business Review, ambos productos no se vendieron tan bien como se esperaba porque sus creadores no apreciaron plenamente las aspiraciones de los consumidores de bajos ingresos. ChotuKool no ha vendido más allá de unas pocas decenas de miles de unidades en 15 años, mientras que Tata Motors abandonó la producción del Nano en 2018, después de años de bajas ventas. Aunque ambos productos eran más baratos que las soluciones existentes, los consumidores de bajos ingresos preferían pagar más por marcas alternativas e incluso consideraban que los automóviles y los refrigeradores de segunda mano eran mejores opciones. En sus análisis post-mortem, ambas organizaciones se dieron cuenta de que sus productos fallaron en parte porque su público de bajos ingresos no deseaba comprar productos que reforzaban la percepción de que eran pobres.

Por lo tanto, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro que buscan llegar a la BoP deberían ser más realistas y empáticas con el fuerte deseo que tienen los consumidores de bajos ingresos por bienes aspiracionales (ej. escuelas privadas, artículos de cuidado y belleza, joyería, calzado elegante, bienes de consumo que vienen con empaques elegantes y entretenimiento). ¿Por qué las personas que sobreviven con un ingreso mensual per cápita de \$150 o menos compran bienes aspiracionales? La evidencia sugiere que, debido a que tienen un estatus social bajo, los consumidores de la BoP buscan consumir artículos aspiracionales como una forma de aumentar su autoestima o lograr una posición social más alta dentro de sus comunidades. Otra forma de explicar este fenómeno es a partir de la teoría jobs-to-be-done ("trabajos por hacer") de Clayton Christensen. Este enfoque sugiere que los consumidores adoptan innovaciones no sólo por sus beneficios funcionales, como el precio o las características, sino también por sus dimensiones emocionales y sociales. A veces, sugiere Christensen, el trabajo que un cliente necesita hacer es aspiracional, como sentirse de cierta manera o lograr un estatus particular y ser reconocido por los demás. En tales situaciones, los productos aspiracionales resuenan con las emociones de las personas (cómo desean sentirse) o su lucha social (cómo desean ser percibidos por los demás).

Es cada vez más claro que las decisiones de los consumidores de la BoP no se deben únicamente a consideraciones de bajo costo. De hecho, esto puede llevar a resultados significativamente negativos. Cuando estos consumidores no pueden pagar por productos aspiracionales, a menudo optan por consumir artículos falsificados, perpetuando una economía informal de baja productividad. En otras ocasiones, piden préstamos para comprar artículos auténticos, pero más caros, comprometiendo su capacidad para satisfacer sus necesidades básicas y, en algunos casos, llevándolos a trampas de deuda. Por ejemplo, un estudio encontró que, entre 2011 y 2012, entre 50 y 60 millones de ciudadanos de la India de bajos ingresos, se vieron empujados a la pobreza debido al consumo aspiracional, lo que resultó en una reducción de alrededor del 13% en su ingesta diaria de calorías.

Dado que la innovación frugal se considera una forma de construir un futuro más inclusivo y sostenible, creemos que incorporar aspectos aspiracionales puede ayudar a las organizaciones a alentar a los consumidores de la BoP a utilizar soluciones más asequibles. Con base en nuestra investigación sobre prácticas empresariales emergentes, presentamos algunas estrategias que las organizaciones pueden adoptar para lograr estos resultados.

Usa narrativas aspiracionales

Si deseas acercarte con éxito a los consumidores de la BoP, no comuniques tu solución usando narrativas que retraten la base de la pirámide como "pobre". La evidencia de varios mercados emergentes sugiere que el uso de narrativas positivas alienta a los consumidores de la BoP a comprar soluciones frugales que mejoren su estatus social y autoestima. Crear tal narrativa les mostrará los beneficios emocionales y sociales que pueden obtener al usar tu solución.

Por ejemplo, en México, Mariana Castillo y Eduardo Pulsen han revolucionado el mercado de lentes con su empresa Ben & Frank, que fabrica y vende lentes asequibles pero atractivos. La narrativa de la empresa, tanto en su tienda en línea como en sus tiendas físicas, es que sus gafas son innovadoras, geniales y de alta calidad. Como resultado, la empresa está creciendo rápidamente en México y está expandiendo sus operaciones a otros países de América Latina, no solo por sus precios, sino también por una narrativa creativa que le recuerda al consumidor de la BoP que "te mereces lo mejor".

Otro ejemplo es Kingo en Guatemala. José Ordoñez, fundó una *startup* para brindar servicios de energía solar descentralizados a familias y empresas en poblaciones sin conexión a internet. Las narrativas positivas que José y su equipo han desarrollado para respaldar sus productos se pueden ver en el sitio web de la empresa, a través de sus campañas en las redes sociales, y en sus propios productos. Kingo se enmarca a sí misma como una marca aspiracional, al enfatizar que "encendemos sus vidas hacia un futuro mejor". La empresa utiliza imágenes y videos que representan a la BoP con un futuro mejor y más brillante; y muestra cómo acceder a actividades de entretenimiento, educativas o sociales a través de sus soluciones energéticas. La narrativa es sencilla: "te ayudamos

a lograr un presente mejor y un futuro más brillante". Hasta el momento, Kingo ha equipado 15,000 hogares en Guatemala con una innovadora caja sin conexión eléctrica que produce electricidad solar barata.

Incorpora diseño y elimina otros factores que aumentan el precio

Las investigaciones han encontrado que el diseño es una de las herramientas más poderosas para aumentar la adopción y el consumo aspiracional. Por lo tanto, en lugar de centrarse exclusivamente en reducir el precio, piensa en cómo puedes incorporar el diseño para crear soluciones frugales más atractivas. Al mismo tiempo, elimina factores a lo largo de la cadena de valor que aumenten el precio final. Considera nuevamente el ejemplo de Ben & Frank: los fundadores eliminaron intermediarios, como propietarios de marcas y mayoristas, evitando así la necesidad de hacer concesiones tradicionales entre diseño y asequibilidad. En B&F, el diseño no solamente está presente en sus productos, sino también en tiendas de la compañía (pequeñas, minimalistas y ubicadas en lugares asequibles) y en el centro de toda la experiencia del cliente. En B&F es fácil probar, elegir y comprar lentes "cool" para todos. Gracias al uso del diseño en todos los aspectos del negocio, Ben & Frank no sólo está ayudando a la BoP a obtener lentes de buena calidad, sino que también está aumentando la autoestima de las personas "cuatro ojos". Como resultado, en América Latina, la empresa tiene uno de los Net Promoter Scores más altos, una medida de la experiencia del cliente. Curiosamente, B&F ha logrado el éxito en diferentes mercados objetivo, no solo en la BoP.

Identifica aspectos o "trabajos" sociales y emocionales y básate en ellos para construir tu solución

Debido a que los consumidores en la BoP no toman decisiones basadas únicamente en funcionalidad o precio, debes detectar aspectos o "trabajos" emocionales y sociales que puedan impulsar el consumo, tal como indica la teoría de Christensen. Los estudios han demostrado que las empresas que identifican y utilizan esos aspectos para innovar, aumentan significativamente sus posibilidades de éxito. Primero, identifica las oportunidades observando el comportamiento real de la BoP. La empatía es clave, así que ten en cuenta dos preguntas importantes: i) ¿Qué tipo de emociones quiere sentir la gente al comprar y usar soluciones específicas? ii) ¿Cómo desean las personas ser vistas por su comunidad cuando usan soluciones específicas? Una vez que haya identificado los aspectos emocionales y sociales, ya puedes definir tu propuesta de valor: ¿qué características debe tener el diseño de la solución y qué narrativas es probable que mejore estos aspectos emocionales y sociales?

Cuando Matías, Karim y Pablo fundaron Notco, una *startup* enfocada en eliminar animales de la producción de alimentos, desarrollaron "Giuseppe", un programa de inteligencia artificial que estudia alimentos de origen animal para recrearlos y reemplazarlos por otros de origen vegetal. La solución de Notco,

brinda muchos beneficios funcionales y permite una forma más económica de producir ingredientes que no son de origen animal. Pero el equipo sabía que, si quería tener éxito, necesitaba comprender el estigma social y emocional que conlleva el consumo de productos de origen vegetal entre sus consumidores objetivo. Por ejemplo, consumir carne es visto como un signo de riqueza y un comportamiento masculino, además es un ritual social entre la BoP de muchos países. Al comprender profundamente a sus consumidores, crearon nuevos productos que resuenan con las necesidades emocionales y sociales de sus consumidores. Por ejemplo, "Not-Milk" (No es Leche) sabe y tiene la textura de la leche animal real. El envase recrea el aspecto de las marcas de leche tradicionales y la narrativa de marketing pretende inspirar positivamente a las personas a consumir productos de origen vegetal en lugar de avergonzarse por no hacerlo. Como resultado, Notco tiene una valoración de más de 1,500 millones de dólares generando mejores productos de origen vegetal, más baratos, sostenibles y aspiracionales.

Adopta un enfoque de 'marketing aspiracional responsable'

Debido a que el consumo aspiracional podría causar resultados negativos en la BoP (por ejemplo, comprometer las necesidades básicas de los consumidores e incrementar su deuda), las organizaciones deben ser cautelosas y adoptar un enfoque de marketing aspiracional responsable. Algunas empresas y organizaciones sin fines de lucro han utilizado con éxito este enfoque para conectarse conscientemente con los clientes y educarlos. Por ejemplo, Unilever ha creado un código de marketing responsable para establecer estándares mínimos globales que se aplican a las actividades de marketing como: nombres de marca, empaque, etiquetado o publicidad comercial. El código explica lo que los empleados no deben hacer, tal como alterar imágenes de manera que la publicidad se vuelva engañosa. La idea del marketing aspiracional responsable en la innovación frugal es que las organizaciones definan las necesidades de los clientes BoP y luego les entreguen valor de manera que mejore su bienestar y que puedan crear conexiones emocionales/aspiracionales, pero de una manera socialmente consciente. Al hacerlo, las empresas se aseguran de no utilizar estrategias de marketing que generen resultados negativos. Por ejemplo, Banco Azteca brinda servicios financieros asequibles a la BoP en México mediante el uso de tiendas minoristas en ciudades donde ningún banco ofrecía antes dichos servicios. Al mismo tiempo, ofrece cursos, talleres y herramientas gratuitas para educar y ayudar a las personas a tomar mejores decisiones financieras con respecto a su dinero e inversiones.

El uso de las estrategias anteriores puede ayudar a las organizaciones a convertir en asequible lo aspiracional y aumentar la adopción de innovaciones frugales en la BoP. Al implementarlas, se puede ayudar a los consumidores, no solo a satisfacer sus necesidades básicas con soluciones más baratas, más sostenibles y mejores, sino, también, a satisfacer sus necesidades emocionales y sociales.

PUNTO DE VISTA

PERSPECTIVAS DESDE EL FRENTE

Rediseñar las solicitudes de propuestas para las comunidades

Las solicitudes de propuestas resultan ser contraproducentes para las iniciativas de cambio social. Es necesario buscar el empoderamiento de las comunidades en las que trabajamos.

DEVON DAVEY, HEATHER HISCOX Y NICOLE MARKWICK

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

n los últimos años, el sector social y las comunidades a las que sirve han instado a un profundo cambio estructural para abordar nuestras injusticias sociales más graves. Sin embargo, una de las herramientas básicas que utilizamos para financiar el cambio, la solicitud de propuestas (RFP por sus siglas en inglés), se ha mantenido prácticamente sin cambios. Consideramos que las RFP deben formar parte del proceso más amplio de reforma sistémica profunda.

En el mejor de los casos, las RFP debilitan la labor de cambio social. Además, a menudo perjudican a las comunidades beneficiadas por el sector filantrópico y sin fines de lucro. Las RFP están estructuradas de manera que fortalecen las diferencias de poder y fomentan los sistemas de opresión. Las solicitudes de propuestas concentran el poder en manos de unos cuantos y dejan fuera a quienes podrían dirigir y llevar a cabo de mejor manera el cambio social, es decir, aquellas personas con experiencia en el ámbito personal o técnico. Aunque las RFP pueden tener cualidades positivas, somos partidarios de adoptar una serie de alternativas para conservar sus puntos fuertes y, al mismo tiempo, promover resultados más justos.

Extractivo y desigual

Las solicitudes de propuestas son peticiones que esbozan proyectos y procuran obtener apoyo externo para una parte o la totalidad del trabajo. Las RFP suelen incluir descripciones de programas, objetivos, resultados que deben alcanzarse, plazos y presupuestos del proyecto. Los financiadores y las organizaciones sin fines de lucro publican la mayoría de las solicitudes de propuestas en los sitios web o portales de las instituciones y se suelen difundir a través de redes de contactos conocidos. Quienes responden a las RFP (normalmente consultores e instituciones sin fines de lucro) se les pide que conceptualicen y esbocen el trabajo que podría suponer el proyecto a través de una propuesta, la que se envía a un comité encargado de la toma de decisiones para que la evalúe. Las propuestas aceptadas obtienen un contrato.

A primera vista, el proceso de solicitud de propuestas podría parecer neutro o equitativo. Sin embargo, aquellos que cuentan con cargos de alto nivel son quienes usualmente diseñan

PREPARED AND STATE OF THE STATE

las solicitudes de propuestas, sin que haya aportaciones significativas de los miembros de la comunidad y del personal de primera línea: quienes están más familiarizados con las injusticias sociales y a menudo cuentan con el menor apoyo de las instituciones. Además, quienes emiten y responden a las solicitudes de propuestas muchas veces se apoyan en su capital social para encontrar oportunidades y colaborar en ellas. Dado que las redes sociales son bastante homogéneas, la participación en una RFP se limita a los profesionales vinculados socialmente con el emisor, lo que da lugar a un grupo más limitado de aspirantes.

Este proceso de selección se ve agravado como consecuencia de la tendencia humana a contratar personas que lucen similares a nosotros y que tienen formas de pensar afines. Los responsables de la toma de decisiones en el sector social y los que ocupan cargos de poder tienden a ser ---entre otras características--- blancos. Esta falta de diversidad, agravada por la opresión histórica, ha hecho que los privilegios y las formas de trabajar de los blancos dominen los sectores filantrópico y no lucrativo. Esta concentración de poder y la nula diversidad de perspectivas y experiencias en la elaboración de las RFP conduce así a proyectos que no responden a las necesidades de las comunidades y, en muchos casos, a proyectos que perpetúan directamente

> el racismo, el colonialismo, la misoginia, el capacitismo, el sexismo y otras formas de opresión sistémica e individual.

> Esta estructura rígida de las RFP es un factor importante en muchos de los resultados negativos de los proyectos. El proceso de cambio social eficaz se caracteriza por ser emergente, iterativo y por girar en torno a la confianza. Por el contrario, las RFP cuentan con rangos de trabajo rígidos, plazos y presupuestos limitados, y soluciones aún no probadas que se desarrollan dentro de los límites del poder institucional. En muchas ocasiones, los

DEVON DAVEY es una consultora de estrategia y asesora ejecutiva que trabaja con organizaciones de alto impacto y empresas sociales en el ámbito de la justicia social y medioambiental, la creación de redes y el cambio de sistemas. Actualmente, trabaja desde Oakland, California, y puede contactársele en devondavey.com o PossibilityProject.org

HEATHER HISCOX desafía el *statu quo* y ayuda a las organizaciones de impacto social a navegar por la incertidumbre utilizando su metodología patentada P.A.U.S.E. para hacer frente a los retos en menos tiempo, utilizando menos recursos, y lograr un mayor impacto. Puede obtener más información en PauseForChange.com y PossibilityProject.org.

NICOLE MARKWICK es una consultora de participación comunitaria apasionada por el poder del diseño en conjunto para lograr un cambio social profundo. Actualmente, trabaja en un gobierno municipal en Chile y se le puede contactar en nicolemarkwick.com

financiadores presionan para que se lleven a cabo los programas porque quieren ver los resultados de acuerdo con un plan específico. Esta rigidez puede conducir a iniciativas ineficaces y apartadas de las necesidades de la comunidad. Como señala la consultora Joyce Lee-Ibarra, "[las RFP] esencialmente se perciben como algo transaccional, mientras que el cometido que quiero cumplir es de carácter relacional".

Las RFP por lo general requieren un alto grado de trabajo no remunerado por parte de los candidatos; trabajar sin remuneración puede ser precisamente complicado para las personas de color, las mujeres y las empresas más pequeñas, entre otros sectores demográficos. Al requerir mano de obra gratuita, las RFP excluyen de manera sistemática a personas que pueden ofrecer conocimientos técnicos y experiencia personal invaluables que podrían enriquecer el trabajo y la conexión con diversas comunidades.

También sabemos que quienes emiten las RFP han incurrido en casos de plagio. Estos ejemplos incluyen organizaciones que reúnen información de los encuestados e integran las recomendaciones de los asesores en las siguientes solicitudes de propuestas u otras publicaciones sin ofrecer compensación, reconocimiento o un contrato de trabajo. En un mundo en el que las personas de color, personas con discapacidad, miembros de la comunidad LGBTQIA+ y mujeres se tienen que esforzar más por obtener reconocimiento profesional, sin mencionar su estabilidad psicológica, esta extracción de ideas reafirma los mismos patrones de opresión.

Como resultado, la naturaleza transaccional y extractiva de las solicitudes de propuestas hace que muchos interesados se retiren de estos procesos, mientras que otros desde el principio nunca logran superar las numerosas barreras. Las comunidades terminan perdiendo la oportunidad de conseguir colaboraciones que potencialmente tendrían un gran impacto, mientras que las organizaciones filantrópicas y sin fines de lucro fracasan en su intento de conseguir el cambio social que buscan, dejando a veces un profundo daño a su paso.

La alternativa

Aquellos de nosotros que participamos en las estructuras de las RFP y que no hemos sido

parte de comunidades que han sufrido o sufren opresión histórica, debemos reflexionar sobre nuestro papel al perpetuar este sistema injusto e ineficaz. ¿Cómo podemos desarrollar prácticas más inclusivas y equitativas? Destacamos tres formas de rediseñar las RFP: crear en conjunto con la comunidad, enfocarse en los retos en lugar de las soluciones, y redistribuir recursos.

En primer lugar, las RFP que han sido rediseñadas deben de crear en conjunto con la comunidad. El alcance y el enfoque de un proyecto, incluida la definición del problema, deben surgir de la comunidad. Recomendamos incluir a un amplio grupo de personas en las primeras etapas de definición de una RFP o de alguna convocatoria de colaboración similar, incluyendo al personal de primera línea y a los miembros de la comunidad que participan o se ven afectados por los problemas que aborda la propuesta. La RFP debe mostrar pruebas de que ha habido participación comunitaria y de los planes para conservar la inclusión continua de la comunidad, así como el ejercicio compartido del poder. Las características de esos planes dependerán del proyecto, y pueden ir desde la creación de un comité directivo comunitario, el diseño de la RFP junto con los miembros de la comunidad, hasta ofrecer espacios constantes de diálogo e intercambio de información con la comunidad.

Una solicitud de propuestas también debería requerir una toma de decisiones inclusiva. Sugerimos que se forme un equipo consultivo que sea racialmente diverso y que incluya a distintos grupos de interés (como miembros de la comunidad, personal de primera línea y socios colaboradores) para que revise y seleccione las respuestas a las RFP. El comité encargado de la toma de decisiones seleccionaría al candidato definitivo en función del presupuesto y de la convergencia de valores, métodos, enfoques, la composición demográfica o identitaria del equipo y los estilos de comunicación. Este equipo también puede actuar más allá de la RFP, encargándose durante todo el proyecto del seguimiento y evaluación de los candidatos seleccionados. Deben asignarse recursos durante el proceso de la RFP para compensar a los miembros de la comunidad y así reducir las barreras que impiden su participación, como el acceso al transporte y la atención infantil.

En segundo lugar, las RFP deben enfocarse en identificar los retos o las oportunidades con potencial, y no tanto en determinar las supuestas soluciones y resultados. Esta modificación facilita que el emisor de la RFP, así como los candidatos y la comunidad, se reúnan y diseñen colectivamente (y posiblemente pongan a prueba) los resultados esperados o intenciones del proyecto. La práctica debe centrarse en construir relaciones e incluir espacios para el diálogo a lo largo del tiempo, de modo que un grupo más extenso de personas pueda deliberar y aprender juntos sobre el alcance del proyecto, el enfoque y las posibles metodologías.

En lugar de establecer limitaciones rígidas, los emisores de la RFP deben centrarse en los retos cercanos. Por ejemplo, la RFP podría incluir las preguntas que el emisor está tratando de solucionar o, bien, los obstáculos que está tratando de abordar, así como lo que se ha intentado anteriormente, invitando a los candidatos a exponer los métodos que consideren más adecuados. Es probable que este enfoque conduzca a resultados más eficaces, ya que convoca a consultores, organizaciones sin fines de lucro y miembros de la comunidad a definir en conjunto los desafíos y a explorar métodos creativos, al mismo tiempo que da margen para desarrollar los resultados finales a través de las diversas etapas de aprendizaje y manejo del proyecto.

Para afirmar la flexibilidad necesaria para el trabajo colaborativo, las RFP también requieren contar con presupuestos y plazos de trabajo adaptables. Aumentar la elasticidad de las finanzas o de los calendarios de los proyectos permite construir relaciones genuinas y crear un sentido de respuesta a las necesidades inmediatas de la comunidad. Recomendamos adoptar proyectos más abiertos, en los que las distintas etapas –de estos mismos se definan paso a paso y de manera emergente, a través de acuerdos entre consultores, organizaciones sin fines de lucro y miembros de la comunidad.

En tercer lugar, las RFP deberían ser una buena oportunidad para compartir el ejercicio del poder e influir en la redistribución de los recursos. Evitar por completo el trabajo no remunerado puede ser difícil en la economía actual, aunque se puede atenuar limitando RISA WILKERSON es la directora ejecutiva de Healthy Places by Design (Lugares Sanos por Diseño), un grupo consultor sin fines de lucro que se pone al servicio de la filantropía, las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones basadas en la comunidad a lo largo de Estados Unidos.

tanto la duración de la RFP como el largo de la de las respuestas, esto con la intención de reducir el tiempo invertido. Algunos emisores ofrecen una compensación a los candidatos que pueden incluir el trabajo no remunerado dentro de sus costos generales en una propuesta de proyecto (aunque dicha remuneración estará limitada a los candidatos seleccionados para el compromiso). Donantes como Magic Cabinet y Tipping Point ya lo han puesto en práctica al remunerar el trabajo previo que conllevan las solicitudes o propuestas.

Los candidatos también pueden utilizar sus privilegios para minimizar las desigualdades. Pueden compartir entre ellos vínculos, conocimientos y accesos (a todas las formas de poder) al presentar sus respuestas de forma colectiva. De este modo, los candidatos pueden elegir entre dividir el costo inicial del trabajo no remunerado o aprovechar sus redes a fin de obtener mayores oportunidades para sus compañeros sin requerir una gran cantidad de trabajo adicional por parte de esos individuos.

Los candidatos también deben reflexionar sobre su papel dentro de este sistema y, en ocasiones, abstenerse por completo de solicitar donaciones a través de las RFP, especialmente cuando no somos de la comunidad y no reflejamos las necesidades del proyecto. En cambio, deberíamos considerar la posibilidad de no presentar una propuesta y postular los nombres de otros candidatos. Recomendamos ampliar el alcance para incluir a consultores y organizaciones sin fines de lucro talentosos, como los mencionados por Nonprofit Consultants of Color (Consultores de Color sin Ánimo de Lucro), Social Change by Design Database (Base de Datos del Cambio Social a través del Diseño) y Momentum Nonprofit Partners Consultant Directory (Directorio de Consultores de Momentum Nonprofit Partners).

Rediseñar las RFP en estos tres sentidos representa una solución provisional mientras trabajamos hacia un cambio más profundo de los sistemas. Como señala Dell Gines, asesor de desarrollo comunitario, "a corto plazo, la reforma de las RFP puede ayudar a mitigar [las asimetrías de poder], pero el sistema fundamental de riqueza consolidada o poder consolidado es el principal problema".

Un sentido de pertenencia

Es necesario fomentar vínculos sociales para evitar el aislamiento social y sus repercusiones en la salud.

RISA WILKERSON TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

l aislamiento social es un problema grave de salud pública, con repercusiones en la salud equivalentes a las del tabaquismo o el consumo de alcohol crónicos. Está relacionado con la depresión, la falta de sueño, la rápida disminución de la capacidad cognitiva y un sistema inmunitario deficiente, y aumenta el riesgo de derrame cerebral, enfermedades coronarias y la muerte prematura. Las personas que se sienten desconectadas tienden a comportarse de forma menos saludable e interactúan en menor grado con los demás para favorecer el bienestar general.

Por el contrario, contar con lazos y una estructura social sólida favorece el bienestar. Las investigaciones demuestran que la conexión social puede incrementar la esperanza de vida de una persona en un 50%. Los adultos mayores que tienen un fuerte sentido de per-

tenencia a la comunidad tienen más probabilidades de gozar de buena salud, según estudios realizados en Canadá.

La pandemia de COVID-19 ha incrementado el aislamiento social y también sus efectos sobre la salud. La crisis de salud pública abrió paso a numerosos obstáculos sistémicos que impedían la conexión social (como el cierre de negocios no esenciales, las restricciones a las reuniones sociales, el teletrabajo y el distanciamiento social), cuyas repercusiones se reflejaron en muchos ámbitos a través del aumento de las tasas de consumo de alcohol y drogas ilegales, el incremento en los casos reportados de soledad y depresión, además del incremento de los índices respecto a la búsqueda de tratamiento para problemas de salud mental.

Pero la crisis del aislamiento social va mucho más allá de la pandemia. En Estados Unidos y en todo el mundo, personas de todas las edades, demografías e identidades padecen aislamiento social. En 2018 —antes de la pandemia— más de la mitad de los adultos estadounidenses reportaban no tener a nadie o solo a una persona en quien confiar. Tan solo un 19% afirmó mantener una fuerte conexión emocional con su comunidad.

Las personas que no se sienten aceptadas, ya sea por su raza, origen étnico, identidad de género u orientación sexual son especialmente propensas al aislamiento social. Esta vulnerabilidad es aún mayor cuando se viven ciertos tipos de experiencias como enfermedades o discapacidades crónicas, violencia doméstica, la pérdida de seres queridos, convertirse en el



PUNTO DE VISTA

cuidador de otra persona, el nacimiento de un bebé, reubicación, arresto, falta de vivienda o rechazo por parte de la familia y amigos cuando alguien se declara *queer*. Es frecuente que las personas más propensas al aislamiento social sean también vulnerables a otros problemas de salud, y por las mismas razones.

Hoy en día, la mayoría de las estrategias encaminadas a combatir el aislamiento social se enfocan en ofrecer programas, formación y otros recursos a los individuos. Aunque estas iniciativas son de beneficio, tenemos que pensar de forma más amplia y centrarnos en el diseño intencionado de nuestras comunidades en favor de la conexión social. Las comunidades socialmente conectadas son entornos en los que las personas se conocen y pueden confiar entre ellos, donde se sienten aceptados y están representados, además de estar motivados y recibir apoyo para comprometerse cívicamente.

Es hora de trabajar en todos los ámbitos y sistemas de la comunidad para reforzar las políticas, las estructuras y las pautas que evitan el aislamiento, promueven la conexión dentro de la comunidad y mejoran la salud pública. En concreto, debemos dar tres pasos.

Tres pasos para una mayor conexión

En primer lugar, es necesario que adoptemos un enfoque "de carácter social para todas las políticas" que guíe los esfuerzos de los legisladores, las organizaciones de cambio social, los responsables de las donaciones y otras personas que trabajan en temas relacionados. La conexión social debe ser un componente esencial en todos los ámbitos a lo largo de la elaboración de políticas, incluyendo el transporte, la planificación urbana y los servicios sociales, también debe contemplar enfoques que aborden la injusticia social, la desigualdad y el trauma.

Aplicar este enfoque puede ser más fácil que lo que muchos pudieran imaginar. La mejoría de las conexiones sociales ya es, con frecuencia, un efecto secundario de las iniciativas destinadas a fortalecer la equidad y el bienestar. Por ejemplo, San José (California) se propuso reducir la disparidad en el servicio de Internet de banda ancha. Una biblioteca local cuenta con 3000 zonas de acceso a Internet

disponibles por periodos de 90 días. Otras 8000 zonas de acceso a Internet se facilitarán a los estudiantes que necesiten conexión de banda ancha. Aunque estas iniciativas se centran en el acceso a Internet, la posibilidad de conectarse de forma virtual es importante para socializar, como se ha puesto en evidencia durante la pandemia COVID-19. Intercambiar historias y experiencias en línea puede ayudar a conectar a las personas al crear empatía, confianza y relación. Además, las bibliotecas son lugares gratuitos y abiertos a todo el mundo.

Pasando a otro ejemplo, Suecia adoptó un proceso llamado como "presupuesto con equilibrio de género", que demostró que los trabajos de limpieza de la nieve afectaban más a las mujeres porque ellas suelen andar más a pie que en coche. A raíz de ello, el ayuntamiento sueco decidió en primer lugar mantener limpios los caminos para peatones y ciclistas, en especial los que están cerca de las paradas de autobús y las escuelas, antes de preocuparse por la limpieza de las calles y carreteras. Esta iniciativa para mejorar la equidad de género también facilita que las mujeres y sus hijos estén conectados con sus comunidades y a que reciban apoyo ante condiciones meteorológicas potencialmente severas.

Las iniciativas que abordan los efectos causados por los traumas y fomentan la resiliencia, también suelen fortalecer las relaciones sociales. Las personas que han sufrido algún trauma suelen aislarse, evitando los entornos sociales y las interacciones que contribuyen a ese trauma. La ciudad de Sitka, en Alaska, trabaja para reconocer y abordar las injusticias del pasado de muchas maneras, entre ellas, busca incorporar la planificación y prácticas conjuntas que consideran el trauma, en los servicios sociales y tribunales de bienestar infantil estatales y tribales. En consecuencia, este proceso culturalmente sensible de apoyo y fortalecimiento para las familias nativas ha reducido notablemente la tasa de niños que son retirados de sus hogares. Al ser familias más fuertes y estables, las comunidades son más dinámicas y están más conectadas.

En segundo lugar, los gobiernos deben invertir más en infraestructura social: en los elementos físicos de la comunidad que, según el sociólogo Eric Klinenberg, actúan como conducto para unir a la gente y crear capital social. La infraestructura social comprende desde parques y bibliotecas hasta el transporte público y los espacios comerciales. Estas inversiones deberían efectuarse con la colaboración de todos los sectores y comunidades para crear espacios y programas que conecten mejor a las personas unas con otras.

Por ejemplo, en Dinamarca, Copenhague quería transformar su abandonado puerto industrial en un lugar al que la gente quisiera acudir para disfrutar del aire libre, convivir y mantenerse activos. La ciudad ha emprendido una serie de iniciativas de desarrollo, como la creación de un centro comunitario flotante que cuenta con baños y saunas. Con objetivos similares, varias ciudades estadounidenses (entre ellas Atlanta y Nueva York) han adoptado una serie de medidas originadas en Bogotá, Colombia, que consisten en cerrar ciertas calles al tráfico de vehículos para crear espacios seguros e inclusivos en los que la población pueda disfrutar de diversas actividades al aire libre.

En tercer lugar, la conexión social debe ser reconocida como una norma comunitaria. Cambiar las políticas o las prácticas puede tener un efecto en las normas sociales, sin embargo, promover conversaciones inclusivas en las que las personas puedan colectivamente crear normas en favor de las conexiones sociales resulta más efectivo para eliminar las prácticas divisorias y políticas nocivas e impulsar nuevas prácticas inclusivas. Además, estas suelen ser más sostenibles.

Algunas ciudades, por ejemplo, se han declarado comunidades solidarias u hospitalarias, comunidades resilientes o zonas libres de prejuicios. En Estados Unidos, un creciente número de ciudades —como Detroit, Michigan; Dayton, Ohio, y Boise, Idaho—reconocen los beneficios económicos y sociales de convertirse en comunidades hospitalarias y están adoptando medidas para acoger e integrar a los nuevos residentes y ayudarles a emprender el camino hacia la ciudadanía. Con el objetivo de que los estratos históricamente marginados de la sociedad se sientan acogidos e integrados, estas localidades también fortalecen la conexión social.

Hacer que los espacios públicos sean un lugar más acogedor para un mayor número de personas es otra forma de cambiar las normas ADAM SETH LEVINE es profesor asociado de política y gestión sanitarias de la Stavros Niarchos Foundation Agora Institute (Fundación Stavros Niarchos Instituto Agora) en la Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health (Escuela de Salud Pública de John Hopkins Bloomberg). También es presidente de research4impact.

para promover la conexión social. En 2020, a raíz de la agitación ciudadana que suscitó el asesinato de George Floyd, docenas de ciudades retiraron o cambiaron el nombre de más de 160 monumentos y memoriales confederados que glorificaban el pasado esclavista y que privaban de sus derechos y marginaban a los estadounidenses de raza negra. Muchas de estas ciudades trabajan actualmente con los residentes para estudiar la mejor manera de sustituir estos monumentos con el fin de crear espacios públicos que sean inclusivos y no discriminatorios.

Inversión comunitaria

A pesar de los grandes beneficios de la conexión social para la salud y la calidad de vida, la mayoría de las iniciativas para mejorar el bienestar de la comunidad no abordan estas cuestiones intencionalmente. Sin embargo, dado el carácter de estas iniciativas, llevarlas a cabo no tiene por qué ser difícil, y es muy posible que permita mejorar su éxito. A medida que la conectividad social se convierte en un objetivo deseado para la inversión social, será importante que los financiadores, líderes gubernamentales y demás agentes interesados en observar los resultados, cuenten con información a nivel comunitario que documente los cambios.

Mientras tanto, los líderes en el gobierno, los filántropos, las empresas, el sector académico y las organizaciones sin fines de lucro pueden comenzar a considerar el aislamiento social dentro de las evaluaciones de las necesidades comunitarias de salud y así comprender mejor el problema. Así lo hizo Fairfax, una ciudad en Virginia, al promover el sentido de conexión, pertenencia y sentido como parte de su Community Health Improvement Plan (Plan de Mejora de la Salud de la Comunidad). La política incluía estrategias cruciales tales como adoptar diseños ambientales comunitarios que fomenten la conexión y el compromiso.

Además de las evaluaciones de las necesidades de salud comunitarias, los líderes pueden incorporar la conexión social a la labor que ya están realizando, y pueden incorporar indicadores de conexión social a sus políticas y programas. El Canadian Index of Wellbeing (Índice Canadiense de Bienestar) es un buen ejemplo, pues analiza parámetros de calidad de vida como la "vitalidad

comunitaria", el "compromiso democrático" y el "ocio y cultura". Resulta alentador saber que en Estados Unidos se están formando coaliciones estatales y locales en torno al objetivo de reducir el aislamiento social y la soledad, a la vez de impulsar la conexión. Algunos ejemplos son Massachusetts, Texas, Connecticut, Georgia, Michigan y California.

Para que las soluciones sean realmente efectivas e inclusivas, debemos elaborarlas en conjunto con las comunidades afectadas por el aislamiento social. En 2021, Healthy Places by Design (Lugares Sanos por Diseño), la consultora sin fines de lucro que yo dirijo, publicó Socially Connected Communities: Solutions for Social Isolation (Comunidades socialmente conectadas: soluciones para el aislamiento social), con el apoyo de la Fundación Robert Wood Johnson. La publicación ofrece indicaciones a fondo sobre cómo crear un cambio liderado por la comunidad con el fin de crear una conexión social. Nuestra investigación se basó en una red de aprendizaje en materia de aislamiento social compuesta

por participantes de distintos lugares y organizaciones que compartieron abiertamente sus iniciativas para combatir el aislamiento social y que identificaron brechas en el panorama nacional que hacen que sea necesario abordar el aislamiento social de forma más sistemática. Las enseñanzas y recomendaciones del estudio pretenden inspirar la acción colectiva para hacer frente a este complejo problema.

Debemos considerar que la conexión social es una prioridad de salud pública y una herramienta para la sanación y la reconstrucción. Es un buen comienzo dejar de pensar que el aislamiento social es un problema personal, e intencionadamente buscar sus causas más profundas dentro de los sistemas, normas, políticas, e injusticias históricas de nuestras comunidades. Las comunidades socialmente conectadas gozan de buena salud, son resilientes y han sido creadas en conjunto con un propósito. Invertir en la conectividad social es invertir en la salud y el bienestar de la comunidad y, en última instancia, en más y mejores oportunidades para todos.

Cómo fomentar los lazos de colaboración

Es común que los colaboradores se centren en el *por qué* y no en el *cómo*. Se proponen tres enfoques colaborativos para superar esta barrera

ADAM SETH LEVINE TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

n 2017, Don Green, Jake Bowers y yo pusimos en marcha research4impact, una plataforma en línea al estilo de LinkedIn para facilitar la conexión entre investigadores, especialistas sin fines de lucro y legisladores. Este espacio permitía a los participantes crear un perfil y ponerse en contacto con otros.

Todos nosotros ya contábamos con amplia experiencia conectando a personas en el ámbito de la investigación, la práctica y la política, y personalmente veíamos como algo muy valioso las conexiones entre distintos profesionales. Sabíamos que las personas de estas distintas redes aportan conocimientos únicos, capacidades y experiencia inmediata para comprender y resolver muchos problemas de interés mutuo, como reducir el cambio climático, erradicar la pobreza, mejorar la educación y fomentar del compromiso ciudadano con el voto. Sin embargo, no siempre se mantenían en contacto. Al mismo tiempo, también recibimos cada vez más preguntas de colegas de estas diversas redes sobre cómo fomentar nuevas relaciones de colaboración por cuenta propia



a fin de ampliar su base de conocimientos y participar en asociaciones de investigación. Nuestro objetivo era construir algo que brindara ayuda.

En los primeros 10 meses, 388 personas crearon perfiles bastante detallados. Los usuarios se tomaron el tiempo de describirse a sí mismos, su trabajo actual y los temas que más les interesaban. La mayoría también incluyó una foto. Todos ellos superaron muchas de las principales barreras de cualquier actividad voluntaria nueva: aunque no se conocían, habían aprovechado la oportunidad que ofrecía el sitio y demostraron su capacidad y motivación para involucrarse. Satisfechos con este aparente éxito, esperábamos que esto provocara una oleada de nuevas colaboraciones.

No fue así. Durante esos primeros 10 meses, solamente 7 personas se pusieron en contacto con alguien más a través de la plataforma.

El fracaso de la plataforma online research4impact (que desde entonces hemos denominado como research4impact 1.0) sirvió para demostrar una importante lección: las nuevas conexiones entre diversos profesionales no solo requieren capacidad, motivación y oportunidad, sino también lo que yo llamo relacionalidad: confiar en que los demás se relacionarán con nosotros de la manera que nos gustaría, y pensar que nosotros también podemos relacionarnos efectivamente con los demás.

A primera vista, esta idea puede sonar tautológica: "Estar en contacto con otros es importante para relacionarse". Sin embargo, el punto clave aquí es que esa actitud relacional engloba una serie de elementos que a menudo hacen dudar

a las personas cuando se ven en la necesidad de interactuar con desconocidos. El resultado es que no sabemos cómo actuar. Nos inquieta la forma de iniciar nuevas relaciones de colaboración y saber si los demás nos corresponderán. Y cuando la gente no sabe cómo proceder, tiende a no interactuar.

En resumen, ante la incertidumbre acerca de si contamos o no relacionalidad, lo más fácil es que los desconocidos sigan siendo desconocidos. Una vez que comprendamos mejor qué es la relacionalidad y por qué la gente suele estar tan insegura al respecto, los investigadores, los profesionales y los responsables políticos podrán utilizar estos conocimientos para establecer nuevas conexiones.

Una barrera ignorada

Para comprender mejor el fracaso de research4impact 1.0, me puse en contacto con docenas de personas que habían creado perfiles, pero que no contactaron a nadie de la red. Les pedí que compartieran cualquier tipo de duda que hayan tenido.

Todos los entrevistados coincidieron en que sí les gustaría conectarse con otras personas de la red. Sin embargo, también tenían dudas sobre cómo se relacionarían con ellos. Plantearon preguntas y expresaron inquietudes que los frenaron a la hora de querer contactarse con alguien más, como por ejemplo: ¿Querrá realmente la otra persona interactuar conmigo? ¿Valorará la otra persona mis conocimientos y experiencia sobre el tema? ¿Cree que yo valoro los suyos? ¿Cómo debo iniciar la conversación? ¿Cuáles son los temas apropiados? ¿Respetará la otra persona mi tiempo? ¿Qué tipo de expectativas tendrá la otra persona? Estos son los elementos de la relacionalidad en la práctica que impiden la participación activa de las personas.

La última pregunta sobre las expectativas merece ser desarrollada. Esta pregunta señala la forma en que las personas desean entablar nuevas relaciones de colaboración por diferentes motivos. A veces, el objetivo es ampliar su base de conocimientos y su comprensión del problema en el que están trabajando, pero sin dejar de ser autónomos en la toma de decisiones. Por ejemplo, los activistas medioambientales y los investigadores climáticos pueden apreciar la oportunidad de compartir conocimientos sobre la situación de las inundaciones en los vecindarios y los estudios sobre las tendencias de las inundaciones a nivel nacional. Incluso una sola conversación en este sentido puede influir enormemente en el comportamiento. Otras veces, el objetivo de las relaciones de colaboración puede ser algo más formal, como proyectos que implican la propiedad compartida, la toma de decisiones y la rendición de cuentas: iniciativas tales como organizar una limpieza entre vecinos, buscar que los funcionarios de salud pública y los líderes de la comunidad dirijan en conjunto una campaña de vacunación, o que los investigadores y los estrategas de la campaña electoral se asocien para estudiar formas de aumentar la participación de los votantes. De cualquier modo, si desde un inicio los posibles colaboradores tienen expectativas poco claras, esto puede producir inercia.

Enfoque de tres ejes

Entonces, ¿cómo superamos este callejón sin salida? Yo propongo un enfoque de tres ejes: debemos crear conciencia sobre lo que es la relacionalidad y por qué es importante, debemos animar a los posibles colaboradores a comunicar explícitamente no solo por qué quieren conectarse, sino también cómo se relacionarán con los demás, y debemos crear y apoyar a los líderes e instituciones que reduzcan la duda ante la actitud relacional de los posibles colaboradores.

En primer lugar, para crear conciencia sobre la importancia de la relacionalidad, debemos nombrarla y describirla. Por ejemplo, a raíz de mi papel al frente de research4impact, a menudo me preguntan cuál es la mejor manera de establecer nuevas relaciones de colaboración para abordar los retos cívicos. En gran medida, quienes hacen estos planteamientos expresan sus preguntas en función de por qué desean conectarse: "Estamos sufriendo muchas inundaciones en nuestra comunidad, y por eso necesito hablar con alguien que tenga conocimientos únicos sobre inundaciones que yo no tengo". Siempre respondo haciendo hincapié en la importancia de la relacionalidad, quizás añadiendo: "También necesitas personas que se sientan cómodas al compartir lo que saben y que valoren los conocimientos, la competencia y la experiencia directa que les ofreces". La primera vez que digo esto les parece inusual, pero es porque no se ajusta a la forma más habitual de describir lo que necesitamos.

En segundo lugar, debemos animar a los posibles colaboradores a comunicar explícitamente cómo se relacionarán con los demás. Este punto puede parecer obvio: por supuesto que los colaboradores potenciales deben tratar de relacionarse. Sin embargo, al igual que en el punto anterior, muchas veces dejamos de lado la relacionalidad cuando nos comunicamos con los demás, esto sucede, en parte, por una característica común de la cognición social. Tendemos a evaluar nuestras acciones interpersonales principalmente en términos de competencia ("¿Estoy compartiendo eficazmente lo que sé?"), en lugar de pensar si estamos respondiendo a las necesidades de la persona con la que hablamos ("¿Sabe la otra persona que valoro su experiencia?") Dicho de otro modo, no siempre indicamos de qué manera vamos a colaborar. Sin embargo, cuando nos proponemos explícitamente a superar los problemas de la actitud relacional, es más probable que surjan nuevas relaciones de colaboración.

Veamos los resultados de un experimento de campo que realicé con una gran asociación civil en 2019. Les enviamos correos electrónicos a 456 de sus líderes grupales en todo Estados Unidos, y les ofrecimos ponerlos en contacto con un investigador para conversar sobre la investigación sobre el voluntariado, lo que les ayudaría a enfrentar los desafíos de su trabajo. Algunos destinatarios fueron asignados al azar para recibir un mensaje de inicio enfocado en el porqué. (En el mensaje se reconocía que muchos líderes de grupos sufrían dificultades para reclutar voluntarios comprometidos y se planteaba un diálogo con un investigador para hablar sobre las técnicas sustentadas en la evidencia destinadas a potenciar el compromiso de los voluntarios). Otros destinatarios fueron asignados aleatoriamente para recibir el mismo mensaje de inicio, junto con un mensaje adicional que empleaba el concepto de relacionalidad al mencionar la forma en que el investigador se esforzaría en interactuar con ellos durante el proceso de aprendizaje. Parte de este discurso decía que el investigador reconocía que los líderes de los grupos estaban muy limitados por el tiempo y que, por lo tanto, compartirían de forma eficiente su conocimiento. Otras expresiones decían que el investigador valoraba su experiencia y estaba muy interesado en su trabajo y quería aprender sobre su organización. ¿El resultado? Al adecuar el mensaje manteniendo la relacionalidad, se duplicó la tasa de respuesta al correo electrónico, con lo que se duplicaron las relaciones de colaboración y, en consecuencia, los voluntarios comprometidos.

El tercer elemento es crear y apoyar a los líderes e instituciones que permitan reducir la relacionalidad. Quienes se encargan de establecer las relaciones, los líderes de las organizaciones y los facilitadores pueden desempeñar ese papel. Este punto se confirma con research4impact. Después de las entrevistas con las personas que crearon perfiles como parte de

research4impact 1.0 (la plataforma en línea), en 2018 pusimos en marcha un enfoque más práctico para establecer relaciones que se convirtió en research4impact 2.0.

Hemos diseñado nuestro método de enlace con base en la evidencia, llamado Research Impact Through Matchmaking (Impacto de la Investigación a través del Enlace, RITM por sus siglas en inglés) para poner en contacto a diversos pensadores con intereses en común acerca de los problemas sociales, al identificar claramente sus coincidencias sustantivas y procurar relacionalidad entre ellos. El RITM empleó varias técnicas, como la "asignación de roles", para informar los conocimientos específicos de cada persona en relación con su tarea, competencia y experiencia; también describe el intercambio como una oportunidad de aprendizaje de beneficio mutuo (para fomentar una mentalidad de colaboración entre todos los participantes); y reitera de forma concreta el objetivo para que los participantes conozcan bien las expectativas.

Como parte de research4impact 2.0, también llevamos a cabo actividades de divulgación para despertar el interés de personas que, anteriormente, hayan tenido poca experiencia a la hora de establecer relaciones de colaboración multisectoriales. Por ejemplo, invitamos a los profesionales y a las autoridades locales a compartir los retos de su trabajo en los que creyeron que la investigación podría serles útil y luego les dijimos que los pondríamos en contacto con un investigador.

Ofrecer explícitamente un enlace directo ha demostrado ser un éxito. Desde 2018, research4impact 2.0 ha creado 308 nuevas relaciones de colaboración.

En conjunto, este enfoque de tres ejes se centra en la incertidumbre sobre la actitud relacional como una importante barrera que hay que reconocer y superar. Este enfoque atrae nuestra atención hacia los problemas principales a los que se enfrentan los posibles colaboradores, tal y como ellos lo ven. Todas estas prácticas contribuyen a fortalecer una cultura de conexión para abordar los problemas urgentes de nuestras comunidades.

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

GOBIERNO

El sesgo de las mujeres candidatas

DANIELA BLEI TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

n 2020, cuatro mujeres aparecieron en la lista de candidatos que competían por la nominación presidencial demócrata. A medida que se desarrollaban las contiendas primarias y la carrera se estrechaba, las encuestas mostraron que para muchos votantes demócratas, la elegibilidad importaba más que las posiciones políticas o las ideas. Para estos votantes, decidirse por un candidato significaba principalmente decidir quién tenía más probabilidades de derrotar a Donald Trump en las elecciones generales. Al sopesar las posibilidades de las senadoras Elizabeth Warren (Massachusetts), Kamala Harris (California), Amy Klobuchar (Minnesota) y Kirsten Gillibrand (Nueva York) junto con las de otros candidatos que eran todos hombres, los votantes y expertos se preguntaron si una mujer podría obtener el apoyo suficiente para ser elegida presidenta de los Estados Unidos.

Para investigar la relación entre el género y las creencias de elegibilidad, o las percepciones populares sobre las posibilidades de ganar de un candidato, Christianne Corbett y Jan G. Voelkel, ambos doctorantes en el Departamento de Sociología de la Universidad de Stanford, se asociaron con Marianne Cooper, socióloga en el Stanford VMware Women's

Leadership Innovation Lab (Laboratorio de innovación en liderazgo femenino de Stanford VMware) y Robb Willer, profesor de Sociología en Stanford. Los investigadores realizaron seis experimentos durante las primarias presidenciales demócratas de 2020 que se centraron en el papel que desempeña el "sesgo pragmático", una forma de pensamiento de grupo, en la configuración de las acciones de los votantes estadounidenses y los resultados de las elecciones de Estados Unidos. En un nuevo artículo en el que comparten su investigación, los autores descubren que este juega un papel importante, pero corregible, en evitar que los votantes apoyen a candidatas a las que, de otro modo, podrían favorecer.

Definido como "una tendencia a negar el apoyo a los miembros de grupos para los que se percibe que el éxito será difícil o imposible de alcanzar", el sesgo pragmático se refiere a la expectativa de un votante de que apoyar a una mujer candidata será inútil. Señalando el sesgo de género, la cobertura sexista de los medios de comunicación y los exigentes estándares con los que se juzga a las candidatas, muchos votantes demócratas asumieron que una mujer no podría ganar

la nominación del partido.

"Incluso con las personas que
no tienen prejuicios de género,
y aun con las que prefieren a
las mujeres líderes", dice Corbett, "las ideas y suposiciones que tienen sobre lo que
otros piensan puede socavar su
apoyo a una candidata".

El primer estudio, basado en una asociación con Leanln. org, la organización de liderazgo de mujeres cofundada por la directora de operaciones de Meta, Sheryl Sandberg, analizó las respuestas de una muestra de posibles votantes demócratas. Los participantes respondieron dos preguntas: "¿Cree que será más difícil o más fácil para una mujer ganar las elecciones de 2020 contra el presidente Trump, en comparación con un hombre?", y "¿Qué tan preparada considera que está la mayoría de los estadounidenses para una mujer presidenta?". Los encuestados

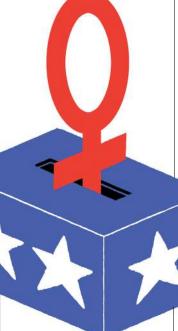
también seleccionaron un candidato de "preferencia personal" de una lista que incluía a los seis candidatos masculinos y a las cuatro candidatas más votados. Los investigadores de Stanford confirmaron su hipótesis: muchos votantes percibían que las candidatas eran menos elegibles que los hombres, lo que se convirtió en una

profecía autocumplida. El resultado fue el "cambio de género", es decir, votar "por una persona de un género diferente al de la persona que uno prefiere personalmente", normalmente por un hombre en lugar de una

muier.

El segundo estudio recopiló las creencias sobre la elegibilidad de hombres y mujeres. Los participantes respondieron a preguntas como "¿Cuánto le gustaría a la mayoría de los estadounidenses que se eligiera a [un hombre/una mujer] como presidente?", y "Si se redujera a Joe Biden y Elizabeth Warren, ¿quién tiene más posibilidades de vencer a Donald Trump en las elecciones presidenciales?". Cuando los investigadores ajustaron sus preguntas, haciendo de la elegibilidad una cuestión más importante, la intención de los votantes de apoyar a una mujer candidata disminuvó.

Los estudios tres a seis analizaron lo que se necesitaría para contrarrestar con éxito el sesgo pragmático de los votantes. Los investigadores encontraron que el hacer saber a la gente que los votantes estadounidenses estaban preparados para elegir candidatas no era



INVESTIGACIÓN

suficiente para cuestionar sus suposiciones sobre las acciones de los demás. En cambio, los votantes necesitaban pruebas de que las candidatas ganan al mismo ritmo que los hombres. Estos estudios, en los que se controló el género, la edad, la raza y la educación, demostraron que las intervenciones efectivas (presentar a los votantes pruebas de las victorias electorales de las mujeres) impulsaron las intenciones de los votantes de apoyar a todas las candidatas, no solo a una mujer en particular que se postulara a la presidencia.

"A diferencia de otras elecciones", dice Corbett, "lo que fue más emocionante es que tuvimos cuatro mujeres, por lo que pudimos observar patrones por género, separados de los muchos otros atributos de los candidatos". Unas elecciones primarias sin precedentes permitieron a los investigadores de Stanford estudiar las ideas de los votantes sobre el género, independientemente de las cualidades o políticas de un candidato. También permitió a los investigadores el probar estrategias que ayudarán a las candidatas a ganar, a pesar de la omnipresencia del sesgo pragmático.

"Este documento identifica un factor devastador pero de importancia crítica que impide a las mujeres candidatas ascender a los niveles más altos de los cargos públicos", comenta Lindsay Owens, directora ejecutiva de Groundwork Collaborative, una organización de política económica progresista, y antigua asesora económica de Elizabeth Warren.

"Los comunicadores políticos y los candidatos deberían mirar detenidamente las recomendaciones de los autores para superar este sesgo si quieren mejorar sus probabilidades de éxito electoral".

Christianne Corbett, Jan G. Voelkel, Marianne Cooper, y Robb Willer, "Pragmatic Bias Impedes Women's Access to Political Leadership" ("El sesgo pragmático impide el acceso de las mujeres al liderazgo político"), Proceedings of the National Academy of Sciences, vol. 199, no. 6, 2022.

COLABORACIÓN

Diversidad, jerarquía y trabajo en equipo

DANIELA BLEI
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

teven Gray, profesor de Administración en la Escuela de

Negocios Austin McCombs de la Universidad de Texas, ha estudiado equipos desde que era estudiante de posgrado. En su trabajo sobre cómo los equipos fundadores resuelven las decisiones relevantes sobre su empresa naciente, Gray se centra en el papel de la diversidad de conocimientos: la variedad de información, perspectivas y conocimiento entre los miembros de un equipo. Si bien los investigadores sobre administración han estado de acuerdo durante mucho tiempo en que la diversidad es necesaria para rendir al máximo nivel, la disparidad de perspectivas entre los miembros también puede añadir fricción al funcionamiento de un equipo.

Para comprender mejor cómo los procesos de los equipos están moldeados por la diversidad de conocimientos, Gray quería centrarse en el papel de la jerarquía de estatus, o "las diferencias entre los miembros individuales en cuanto a la prominencia, el respeto y la deferencia que les concede el equipo". Así que unió fuerzas con su asesor doctoral, J. Stuart Bunderson, profesor de Ética y Gobernanza Organizacional en la Escuela de Negocios Olin en la Universidad de Washington en St. Louis; Gerben S. van der Vegt, profesor de Psicología Organizacional y Social Aplicada en la Universidad de Groningen; Floor Rink, profesora de Comportamiento Organizacional en la Facultad de Economía y Negocios de Groningen, y Yeliz Gedik, profesora del departamento de Administración de Empresas de la Universidad Firat de Turquía. Utilizando una amplia muestra construida a partir de equipos de trabajo existentes, recopilada como parte de un curso de tesis de MBA en los Países Bajos, los investigadores estudiaron si la jerarquía de estatus fortalece los beneficios de la diversidad o acentúa sus costos. Al recopilar y analizar datos de 156 equipos de diferentes sectores (110 organizaciones, incluidas empresas tradicionales, organizaciones sin fines de lucro y ONG), los investigadores descubrieron que los efectos de la jerarquía en la diversidad son más complejos de lo que los académicos habían reconocido anteriormente.

La sabiduría convencional sostiene que la jerarquía es perjudicial para la diversidad. "Si tenemos muchas perspectivas diferentes en un equipo, es probable que la jerarquía suprima las voces de algunos y amplifique las de otros", dice Gray. "La creencia predominante, entonces, es que los equipos diversos deben minimizar la jerarquía para garantizar que todos compartan sus puntos de vista". Pero la falta de jerarquía puede ser igual de perjudicial, porque los equipos diversos pueden tener dificultades para llegar a soluciones coherentes a los problemas. "Ahí es donde la jerarquía puede desempeñar un papel más funcional en los equipos diversos, ayudando a los equipos a revisar los argumentos contradictorios sobre qué decisión tomar", comenta Gray.

Para determinar cuándo los beneficios de la jerarquía superan los costos, los investigadores introdujeron otra variable en su análisis: la fluidez de la jerarquía de estatus, o la medida en que cambia con el tiempo. Tras interpretar los datos cuantitativos recopilados por los estudiantes de MBA que visitaron a los equipos in situ, los investigadores descubrieron que una jerarquía fluida o dinámica elevaba nuevas perspectivas a medida que las tareas evolucionaban en el transcurso de un proyecto. Concluveron que una jerarquía fluida facilita adecuar las demandas de las tareas con la experiencia de los miembros del grupo, lo que le permite al equipo adaptarse cuando surgen nuevos problemas.

Por el contrario, una jerarquía estable o fija que apenas cambiaba con el tiempo (debido

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.

a "roles establecidos o estructuras de autoridad" impuestas desde fuera, normas institucionales o la historia compartida del equipo) producía un mejor funcionamiento del equipo cuando este era homogéneo. Cuando los miembros tenían conocimientos superpuestos, una jerarquía inestable tendía a fomentar el comportamiento competitivo y la politiquería, ya que los individuos buscaban obtener ventaja sobre los demás, encontraron los investigadores. En los equipos que caracterizaron como más estables y con menor diversidad de conocimientos, se produjeron más movimientos y maniobras, lo que perjudicó el rendimiento del grupo.

"A menudo pensamos en los equipos en términos de reunir a las personas adecuadas para trabajar en una tarea", dice Gray. "Nuestro trabajo destaca la dinámica que se da en el camino de hacer la tarea juntos. Los equipos se benefician del cambiar dinámicamente la influencia hacia los miembros del equipo con la experiencia más relevante para abordar los requisitos de la tarea en evolución con el equipo". Al abordar a los equipos como entidades dinámicas en lugar de estáticas, los investigadores sugieren que crear un entorno o un conjunto de normas que respondan a nuevos retos y demandas cambiantes es fundamental para que un equipo prospere.

La diversidad de conocimientos por sí sola podría no ayudar a un equipo a comprender cómo aprovechar al máximo sus diferencias de información. "Estos

resultados apuntan a importantes avances en la comprensión de cómo las creencias, en este caso, las creencias sobre la jerarquía de un equipo, afectan al compromiso de las personas en los equipos", menciona Kathleen Sutcliffe, profesora especializada en teoría organizativa en Johns Hopkins Bloomberg. "Este estudio es creativo y abre nuevas rutas para comprender por qué la simple composición de un equipo diverso puede no tener los efectos deseados. Esta es una adición muy necesaria a la investigación sobre cómo fomentar las contribuciones de los miembros en los equipos".

Steven M. Gray, J. Stuart Bunderson, Gerben S. van der Vegt, Floor Rink, and Yeliz Gedik, "Leveraging Knowledge Diversity in Hierarchically Differentiated Teams: The Critical Role of Hierarchy Stability" ("Aprovechamiento de la diversidad de conocimiento en equipos diferenciados jerárquicamente: el papel crítico de la estabilidad jerárquica"), Academy of Management Journal, próximo a publicarse.

ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y ONG

Élites, ciudadanos y organizaciones internacionales

CHANA R. SCHOENBERG TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

esde la Segunda Guerra Mundial, organizaciones internacionales como las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio han desempeñado un papel importante de coordinación en todos los continentes. Pero los observadores de política exterior han señalado que dichas organizaciones tienen cada vez más dificultades para influir en la geopolítica y mantener el orden, especialmente mientras los países y los bloques regionales se disputan el control en una era turbulenta posterior a la Guerra Fría.

Un factor potencial es la brecha en el apoyo a tales organizaciones que existen entre los públicos nacionales y las élites. Mientras que la clase gobernante en muchos países está dispuesta a trabajar con estos organismos, los ciudadanos en

general confían mucho menos en ellos. Los demagogos populistas han conseguido explotar esta desconfianza para recortar el financiamiento de la cooperación internacional y alentar a sus electores a desacreditar a estas organizaciones junto con todo el proyecto de globalización.

Un grupo de investigadores europeos se propuso comprender por qué existe esta discrepancia en el apoyo a las organizaciones internacionales entre las élites y el público en general. Su nuevo artículo, "The Elite-Citizen Gap in International Organization Legitimacy" ("La brecha entre élites y ciudadanos en la legitimidad de las organizaciones internacionales"), confirma que la brecha es un problema en todo el mundo. "Nuestros hallazgos sugieren que las diferencias profundamente arraigadas entre las élites y el público en general pueden presentar grandes desafíos para la cooperación internacional democrática y efectiva", escriben los investigadores.

Los autores (Lisa Dellmuth, profesora asociada de Historia Económica y Relaciones Internacionales en la Universidad de Estocolmo; Jan Aart Scholte, profesor en el Insti-

tuto de Ciencia Política en la Universidad de Leiden; Jonas Tallberg, profesor de Ciencia Política en Estocolmo, y Soetkin Verhaegen, profesora adjunta de Ciencia Política en la Universidad de Maastricht) utilizaron encuestas para examinar las actitudes en cinco países. Analizaron cómo se sentían los

INVESTIGACIÓN

ciudadanos de Brasil, Alemania, Filipinas, Rusia y los Estados Unidos con respecto a cinco importantes ONG mundiales: la Corte Penal Internacional, el Fondo Monetario Internacional, las Naciones Unidas, el Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio.

Para comprender cómo piensa la gente común sobre estos grupos, los investigadores incluyeron preguntas personalizadas en la Encuesta Mundial de Valores (WVS-7 por sus siglas en inglés), realizada entre 2017 y 2019. Al mismo tiempo, formularon preguntas similares a encuestados de la élite en cada uno de los cinco países, centrándose en los altos miembros de los sectores de la burocracia, las empresas, la sociedad civil, los medios de comunicación, la política y la investigación.

El estudio encontró que sí existe un abismo entre las élites y los ciudadanos en cuanto a la legitimidad de las organizaciones internacionales, y que persiste en todos los distintos tipos de estratos de la élite, en todas la ONG estudiadas y en cuatro de los cinco países, siendo Filipinas un caso atípico. Además, la investigación encuentra que las disparidades se deben a cuatro características a nivel individual: el estatus socioeconómico, los valores políticos, la identificación geográfica y la confianza institucional interna, aunque los investigadores encuentran que "las circunstancias contextuales" de cada país provocaron un efecto diferente para cada uno de estos factores.

La situación política y social de cada país tiene matices, por lo que es necesario considerar la división entre las élites y los ciudadanos según el lugar donde se produce, menciona Dellmuth. Eso es particularmente importante en un mundo en el que el populismo se ha extendido y está ganando victorias en las urnas; varios de los países de las encuestas han elegido líderes populistas o nacionalistas. Aquellos que trabajan en el fortalecimiento de las organizaciones internacionales podrían utilizar esta investigación para ayudar a iniciar una conversación sobre la brecha de legitimidad, en lugar de dejar el campo del discurso a los políticos populistas, dice Dellmuth, señalando que, si bien la discrepancia entre la confianza de las élites y los ciudadanos en las ONG aparece en todos los países de la encuesta, un gran porcentaje de ambos sectores de la población sí cree en las organizaciones.

"La legitimidad es un tema muy importante, especialmente para las organizaciones internacionales", afirma Dellmuth. "Si quieren tener éxito en la difusión de normas e invitar a los gobiernos a proponer soluciones políticas ambiciosas, necesitan legitimidad y que el público en general las considere legítimas".

El artículo presenta hallazgos importantes y más preguntas sobre por qué las clases gobernantes no entienden el desdén del resto de la población por las ONG y su trabajo, dice Stefanie Walter, profesora de relaciones internacionales y economía política en la Universidad de Zurich.

"El hallazgo de que las élites y los individuos difieren continuamente en cuanto a la legitimidad de las organizaciones internacionales, a pesar de todas estas diferencias, apunta a un desafío sistemático para las organizaciones internacionales", dice Walter. "Este artículo impulsa los estudios sobre el rechazo de la globalización tanto metodológica como teóricamente, ya que proporciona una nueva perspectiva sobre por qué las élites podrían no responder a las demandas de los ciudadanos por más legitimidad [de la organización internacional].

La respuesta es un diálogo continuo sobre cómo contribuye cada país al orden internacional, comenta Dellmuth.

"La solución es siempre hablar con los demás y tratar de entenderse", dice ella. "No podemos dejar esta discusión a los populistas que afirman que las organizaciones internacionales socavan la democracia y la voluntad del pueblo".

Lisa Dellmuth, Jan Aart Scholte, Jonas Tallberg, y Soetkin Verhaegen, "The Elite-Citizen Gap in International Organization Legitimacy" ("La brecha entre élites y ciudadanos en la legitimidad de las organizaciones internacionales"), American Political Science Review, vol. 116, no. 1, 2022, pp. 283-300.

DERECHOS HUMANOS

Cuando la discriminación se topa con la meritocracia

CHANA R.
SCHOENBERGER
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

s ilegal discriminar al momento de contratar. Entonces, ¿por qué la discriminación sigue extendiéndose?

Un nuevo artículo escrito por investigadores de la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York analiza la interacción entre el sesgo y la percepción de los méritos para entender por qué. Las personas que buscan contratar al mejor candidato tienden a centrarse en las cualidades que consideran relevantes para el puesto, incluso cuando dichas cualidades pueden no estar bajo el control del candidato y pueden estar protegidas legalmente.

"Nosotros demostramos que la discriminación se refuerza incluso a través de las filosofías básicas del mérito: la gente puede discriminar porque piensa que tales acciones son justas, en vez de discriminatorias", escriben.

Para estudiar cómo las personas discriminan las investigadoras (Teodora K. Tomova Shakur, candidata a doctora en Administración, y L. Taylor Phillips, profesora adjunta de Administración y Organizaciones) observaron

dos factores que fundamentan las percepciones del mérito: la controlabilidad y la relevancia. Ellas teorizaron que, cuando los responsables de las contrataciones deliberan, clasifican los atributos de los candidatos en función de si estos pueden controlar el rasgo (el peso podría considerarse controlable, mientras que la raza no lo sería), así como de si el rasgo parece tener alguna relación con su capacidad para realizar el trabajo o la tarea en cuestión (el que tengan niños pequeños en casa podría considerarse relevante, mientras que su religión podría no serlo). De estos factores, la relevancia podría considerarse más importante en una sociedad meritocrática y, por ende, tener más influencia, escriben.

"Sugerimos que la gente puede percibir que es justo usar los atributos demográficos relevantes durante la selección, incluso si se perciben como incontrolables, porque la relevancia prioriza los costos y beneficios del desempeño", escriben las investigadoras. "Con esa lógica, sugerimos que la gente le dará más peso a la relevancia percibida que a la controlabilidad percibida al momento de juzgar qué tan justo es el uso de los atributos demográficos". Esta tendencia puede conducir a la discriminación si las personas favorecen rasgos basados en la relevancia que no son controlables y que pueden estar protegidos legalmente, como la edad, la

discapacidad, el embarazo o las responsabilidades como cuidadores.

Tomova Shakur y Phillips utilizaron una serie de encuestas en línea para examinar cómo los participantes ponderaban 15 atributos: "edad, alma mater, responsabilidades como cuidadores, discapacidad, nivel educativo, origen familiar (es decir, apellido), género, origen nacional, conexiones de redes personales, atractivo físico, afiliación política, raza, creencias religiosas, orientación sexual o estatus socioeconómico". Los experimentos revelaron cómo pensaban las personas que se enfrentaban a decisiones de contratación sobre si contratar o no a los candidatos y por qué.

"Descubrimos que los principios de mérito llevan a la gente a creer que es justo usar incluso algunos atributos demográficos legalmente protegidos, lo que permite que la discriminación persista", escriben los investigadores.

El estudio surge del interés de Tomova Shakur por lo que ella denomina "favoritismo de red", la tendencia a prácticas discriminatorias como "el nepotismo, el amiguismo y las referencias de empleados" de conexiones anteriores. Este estudio va más allá de estas ideas de preferencia pura para explorar lo que sucede cuando las personas saben que no deben discriminar, pero lo hacen de todos modos.

"El hallazgo más importante del trabajo se basa en la idea de que las personas utilizan principios nobles como la meritocracia para blanquear sus preferencias egoístas e incurrir en comportamientos discriminatorios", menciona Tomova Shakur.

Los participantes en el estudio esencialmente crearon sus propias reglas mientras deliberaban sobre los atributos que influirían en la capacidad de los solicitantes para realizar un trabajo y luego los usaron para guiar su pensamiento. "La gente percibía esas características legalmente protegidas como muy relevantes para la mayoría de los puestos de trabajo, por lo que creían que la discriminación basada en dichas características era justa", afirma.

Entre los sorprendentes hallazgos del artículo: incluso los participantes que entienden la ley de discriminación consideran que es justo favorecer los atributos que creen que son relevantes, aun si esos atributos están fuera del control del candidato y protegidos legalmente. "Aunque se podría pensar que las personas con experiencia saben detectar sus sesgos y controlarlos, descubrimos que los empleados que toman decisiones de contratación suelen justificar sus decisiones potencialmente discriminatorias", dice.

La investigación apunta a una paradoja: la gente continúa discriminando a pesar de creer que está mal hacerlo, dice Felix Danbold, profesor adjunto de Comportamiento Organizacional en la Escuela de Administración del University College de Londres. "Esto demuestra la facilidad con la que las personas pueden transformar lo 'injusto' en 'justo' en su mente y ayuda a explicar la persistencia de la discriminación a pesar de las claras normas y leyes en contra de esta".

El artículo añade un matiz importante a la investigación existente sobre la justicia y la discriminación, afirma Danbold: "[Las investigadoras] revelan que los factores de relevancia y controlabilidad entendidos desde hace mucho tiempo como los fundamentos de los juicios de justicia no son meramente aditivos y que los primeros pueden superar a los segundos con graves consecuencias".

Teodora K. Tomova Shakur y L. Taylor Phillips, "What Counts as Discrimination? How Principles of Merit Shape Fairness of Demographic Decisions" ("¿Qué cuenta como discriminación? Cómo los principios del mérito determinan la equidad de las decisiones demográficas"), Journal of Personality and Social Psychology, 13 de enero, 2022 (primera publicación en línea).

LIBROS

TÍTULOS NUEVOS Y DESTACADOS

MEGAN WILDHOOD es una escritora neurodivergente que radica en Seattle; es autora del poemario *Long Division* (División larga). Su trabajo ha sido publicado en *Yes! Magazine, Mad in America, The Sun* y otros medios. Puede obtener más información en meganwildhood.com

Superar las diferencias partidistas

El libro *I Never Thought of It That Way* (Nunca lo había pensado así) de Mónica Guzmán, ofrece consejos para gestionar las conversaciones polémicas de nuestra sociedad cada vez más polarizada.

MEGAN WILDHOOD TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

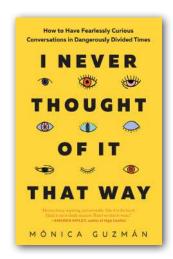
i hay algo en lo que la mayoría de las personas de izquierda y derecha pueden estar de acuerdo, afirma la periodista Mónica Guzmán, "es que la manera en que interactuamos y hablamos con el bando opuesto ya no funciona".

La brecha ideológica de Estados Unidos es cada vez más profunda y se ve reflejada en nuestra renuencia colectiva a hablar con los demás. Considerar tan siquiera la posibilidad de cruzar el eje político en aras del compromiso y el consenso es arriesgarse a la crítica pública. "¿Por qué sigues hablando con ellos?", le preguntaban repetidamente a Guzmán sus amigos sobre sus padres, quienes son inmigrantes mexicanos y simpatizantes de Trump. Dicha rigidez partidista inspiró su primer libro, I Never Thought of It That Way: How to Have Fearlessly Curious Conversations in Dangerously Divided Times, (Nunca lo había pensado así: cómo entablar conversaciones audazmente curiosas en tiempos peligrosamente divididos), una guía para fomentar conversaciones productivas entre personas con ideologías opuestas.

Guzmán sostiene que debemos aprovechar nuestra "curiosidad innata", en lugar de abordar las conversaciones desde un punto de vista antagónico, si realmente queremos comprender nuestras diferencias. La curiosidad "mantiene nuestras mentes abiertas de modo que no se reduzcan", afirma Guzmán. "No hay nada que rompa los muros que hemos construido

entre nosotros de forma tan auténtica y perspicaz como una pregunta que no se puede negar".

En Nunca lo había pensado así, Guzmán ofrece más de 30 herramientas prácticas y recomendaciones que se pueden emplear en conversaciones difíciles, las que extrayó de una docena de entrevistas y de historias personales, así como de su trabajo como directora de la sección digital y de narración de Braver Angels, una organización sin fines de lucro que se lanzó como un movimiento ciudadano dedicado a despolarizar



I NEVER THOUGHT OF IT THAT WAY (NUNCA LO HABÍA PENSADO ASÍ: Cómo entablar conversaciones audazmente curiosas en tiempos peligrosamente divididos)

Mónica Guzmán 288 páginas, BenBella Books, 2022 Estados Unidos. Utilizando la analogía de subir una montaña, ella explica que cada persona necesita un mapa --a lo que ella le llama un "kit de inicio de la curiosidad"-para saber por dónde empezar una conversación difícil. Cada persona debe empezar por "prestar atención al brecha" que hay entre sus conocimientos "convirtiendo las suposiciones en preguntas" y rechazando las respuestas fáciles. Para evitar la tendencia a hacer suposiciones, Guzmán anima a los lectores a tomar nota de los "asistentes de suposición", o los estereotipos y otras formas de abreviaturas cognitivas, cuyo efecto es prejuzgar a sus interlocutores, en lugar de entrar en una conversación con la mente abierta.

Cuando las personas se encuentren atrapadas en una conversación polémica, ella recomienda utilizar el "bucle de tracción" como método para dirigir las conversaciones hacia una dirección más positiva. Entre los pasos de este método se encuentra el prestar atención al lenguaje repetitivo en caso de que te encuentres atrapado con los mismos puntos, así como el impulsar tu curiosidad y la de tu interlocutor indagando sobre su método de pensamiento y cómo han llegado a ese punto de vista. Priorizar la escucha profunda para comprender los valores y las perspectivas de la otra persona, puede contribuir a reducir el riesgo de provocar una actitud defensiva o bloqueo de la otra persona. Si ambos interlocutores libran con éxito estas posibles barreras, ambos llegarán a la cima de la montaña, con un marco de escucha atenta hacia el otro, con base en el respeto y la posibilidad de establecer una nueva relación personal o profesional.

Guzmán insiste en que nos acordemos de la humanidad de las personas a quienes condenamos al bando opuesto. "El aislamiento va demasiado lejos cuando las historias que contamos sobre los demás no solamente son erróneas, sino también denigrantes", explica, y advierte que "cuando pasamos mucho tiempo en espacios que intensifican nuestros juicios más bajos... creemos que el otro lado no solo está equivocado, sino que además

es inhumano". Como descubrió Guzmán en sus propias interacciones, una vez que dejó de tener miedo a preguntar, renunció a sus barreras defensivas y se comprometió a conocer a la gente del bando opuesto, se dio cuenta de que "todo mundo resulta ser tremendamente interesante".

Guzmán, quien se identifica como liberal, reconoce que casi todas las variantes de conservadurismo son calificadas como "tóxicas" por parte de la izquierda y considera que estas acusaciones son improductivas. "Este tipo de rechazo frío y despectivo", argumenta, "hace que la gente oculte lo que realmente es" porque "cuando nos enfoca-

funcionan en la práctica herramientas como definir el tono y elaborar y publicar opiniones en las redes sociales. Las herramientas más poderosas, en su opinión, son las que ayudan a las personas a descubrir la raíz del conflicto, la que Guzmán identifica en una diferencia fundamental de valores. Por ejemplo, el desacuerdo sobre los decretos federales sobre el uso de mascarillas COVID-19 podría entenderse mejor como una diferencia de valores —individualismo frente a colectivismo— y al reconocerlo se podrían fomentar sentimientos mutuos de respeto, indica Guzmán, en lugar de mantener actitudes despectivas, como el decreto

si queremos construir un mundo mejor de forma colectiva.

Guzmán aboga por la honestidad, incluso en los desacuerdos. La verdadera honestidad no significa utilizar la verdad como un arma, sino como un timón que guíe la conversación lejos de los gritos a favor de la unión. Esta sinceridad es fundamental para crear confianza: un componente esencial de las relaciones auténticas y significativas que, según demuestran las investigaciones, son esenciales para vivir más tiempo y con más salud. "Si no somos sinceros entre nosotros", escribe Guzmán, "en verdad ni siquiera estamos realmente juntos. No estamos conectando ni generando tracción. Solo estamos en contacto".

Sin embargo, hablar con sinceridad puede agudizar el antagonismo, y aumentar la división. La diferencia está en el tono, en la elección de las palabras y en la forma de expresarse. Para que la sinceridad sea efectiva, Guzmán sugiere pensar en voz alta, mostrar humildad a través la curiosidad y remediar los desacuerdos con franqueza. Tener curiosidad también significa hacer las preguntas correctas: aquellas que sean curiosas, respondibles, sencillas y exploratorias. "La curiosidad no tiene ningún valor sin la honestidad", dice Guzmán. "Si las personas se contienen en la conversación, se sinceran poco, y no se muestra como son, ¿realmente alguien aprende así?"

Aun así, la honestidad es una práctica delicada, y Guzmán no contempla de qué manera el miedo a ser "cancelado" —o la vergüenza pública y la retribución o el castigo profesional— puede impedir que las personas hablen con honestidad. Tampoco reflexiona acerca de cómo la retórica de la honestidad —por ejemplo, los comentarios calificativos como "iSólo estoy siendo honesto!"— a menudo funcionan para justificar un comportamiento nocivo.

I Never Thought of It That Way (Nunca lo había pensado así), ofrece a los lectores el apoyo que necesitan para adoptar una actitud más consciente en sus conversaciones. Guzmán no promete que el proceso o la práctica sean fáciles, solamente señala que

La honestidad no consiste en utilizar la verdad como un arma, sino en usarla como un timón para guiar la conversación lejos de los gritos y hacia la conexión.

mos mucho en la rectitud de nuestro lado, dejamos de pensar con claridad [y] perdemos la capacidad de considerar realmente aquello que es distinto". Además, estos estereotipos son una barrera para crear vínculos auténticos con otras personas.

En Braver Angels, el papel de Guzmán es encontrar soluciones creativas a través de la narrativa y la comunicación para sanar las divisiones que han deshumanizado al "bando opuesto". Braver Angels organiza talleres, debates y otras actividades públicas en las que las personas se reúnen no para cambiar de opinión, sino para entenderse mejor y encontrar un terreno en común. "Las conversaciones de enlace no contraponen los puntos de unos y otros, sino que van más allá de los argumentos, y se centran en los caminos que han recorrido las personas para llegar a sus puntos de vista", describe Guzmán sobre su trabajo en la organización sin fines de lucro.

Guzmán escribe en un tono casual y accesible al compartir sus entrevistas e historias personales para explicar cómo

sobre el uso de mascarillas que busca que la gente sufra.

Algunas de estas herramientas consisten en privilegiar la escucha por encima de la palabra, tratar de comprobar el conocimiento en lugar de solamente querer anotar puntos, así como compartir experiencias personales y animar a los interlocutores a hacer lo mismo para fundamentar las opiniones en experiencias y no en hipótesis. Esta última herramienta coincide con la recomendación de Guzmán de comenzar una conversación situando tu punto de vista-- por ejemplo, diciendo "Esto es lo que estoy pensando ahora mismo"-- para demostrar una postura de mente abierta, lo cual puede ayudar a que los demás no se pongan a la defensiva. Nuestra sociedad juzga a las personas que cambian de opinión a la vez que exige conformidad y consenso. Por ejemplo, cuando los políticos cambian su postura sobre un tema, muchas veces se les critica por "andar de un lado a otro". Pero cambiar de mentalidad o, dicho de otro modo, adoptar una mentalidad de crecimiento, debe celebrarse

LIBROS

este proceso resultará más gratificante que el hecho de poner en peligro sus relaciones personales y profesionales. La autora sostiene que, si bien no podemos cambiar la opinión de otra persona a través de una discusión, sí podemos facilitar este cambio mediante la conversación. Guzmán cree en el poder de la conversación como catalizador del cambio si practicamos la humildad, curiosidad, escucha profunda y transparencia mediante las herramientas que ofrece en su libro.

Para las personas que trabajan en la filantropía y el sector social, cambiar la forma en que nos relacionamos con "el bando opuesto" es esencial para respaldar las iniciativas encaminadas a llevar el remedio, la justicia y la compasión a las comunidades que servimos. El libro de Guzmán puede ayudar a las personas a comunicarse eficazmente a pesar de los desacuerdos, incluso mientras trabajan en objetivos compartidos, al darles las herramientas para reconocer y afrontar los conflictos en lugar de ocultarlos, algo que solamente ocasionaría enojos y una situación peor.

Pero ¿qué sucede si no se logra encontrar un puente? El optimismo de Guzmán es alentador, pero eso mismo también le impide abordar los escenarios en los que la construcción de puentes falla y la división persiste. Por ejemplo, Sophia, una mujer que se crio en un país comunista, pero que ahora vive en Boston, le dice a Guzmán que ella piensa que la mejor solución a la polarización de Estados Unidos es un "divorcio pacífico" estableciera los "Estados Unidos Conservadores y los Estados Unidos Liberales". Sophia forma parte de la mayoría que cree que la polarización es cada vez más irreversible. ¿Podrán las herramientas que Guzmán ofrece convencer a las personas de lo contrario?

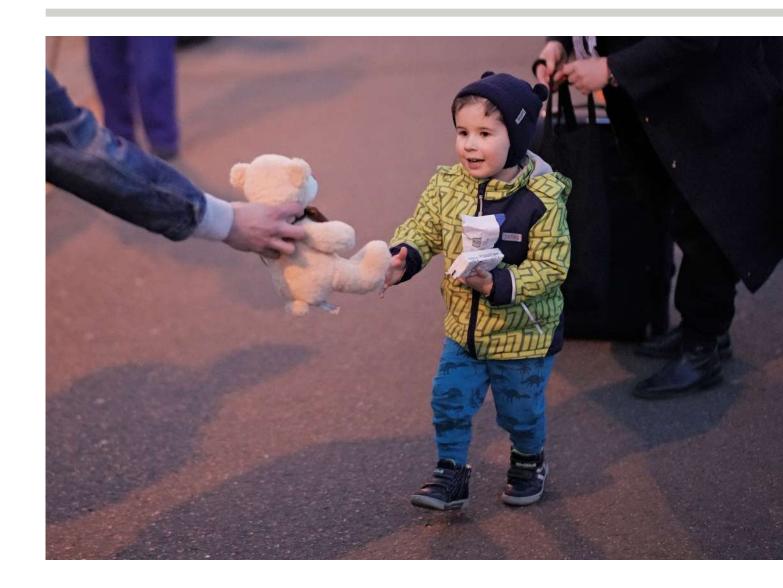
Guzmán no brinda una respuesta al comentario de Sophia, por lo que los lectores se quedan sin saber cómo conciliar posturas tan implacables. Tampoco está claro si ella considera que hay algún motivo que justifique la ruptura del diálogo o de una relación, sobre todo cuando las relaciones son abusivas. Además, Guzmán no aborda la posibilidad de que *I Never Thought of It That Way* pueda ser interpretado como una invitación a persistir en esas relaciones dañinas. Por último, Guzmán no retoma las cuestiones políticas acerca de la polarización de Estados Unidos en las que se sustenta su proyecto, lo que hace que su optimismo esté cargado de ambigüedad.

A pesar de no tener respuestas para estas inquietudes apremiantes, I Never Thought of It That Way tiene el potencial de mejorar la forma en que las personas con posturas divergentes dialogan entre sí. Teniendo en cuenta las burbujas en nuestras redes sociales y digitales, las cuales se fortalecieron debido al aislamiento que implicó trabajar desde casa durante la pandemia de COVID-19, rescatar nuestros métodos de comunicación es una tarea urgente.



ÚLTIMA MIRADA

IMÁGENES QUE INSPIRAN



El autobús de ositos de peluche

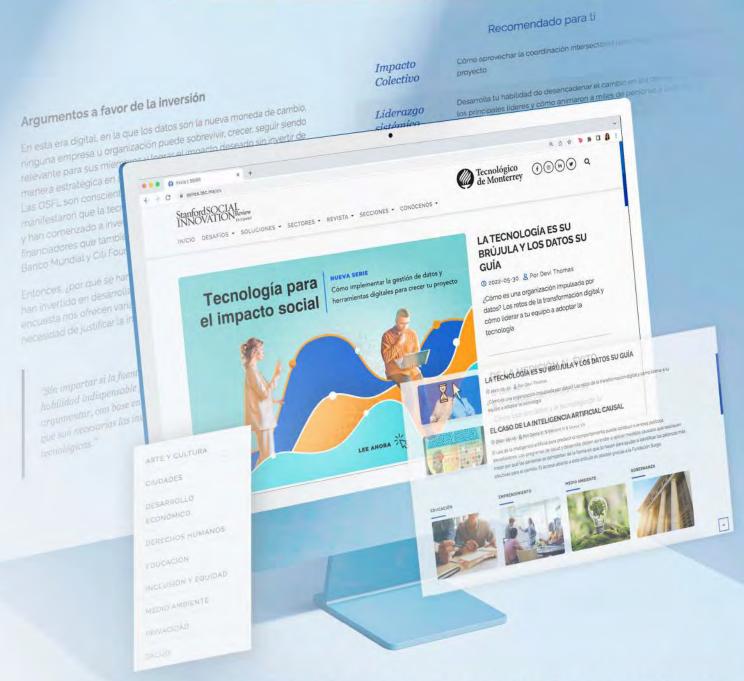
MARCIE BIANCO
TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

ás de cuatro millones de refugiados han huido de Ucrania desde la invasión rusa a finales de febrero, y más de la mitad son niños. Para estos jóvenes, especialmente los que huyeron mientras alguno o ambos de sus padres permanecían en el país para luchar, los momentos de dicha y esperanza son escasos y poco frecuentes.

Aquellos que llegaron a Záhony, Hungría, como el niño retratado arriba, obtuvieron una de esas sorpresas al recibir como regalo un osito de peluche o un monito igual de adorable, cortesía del "Teddy Busz" (Autobús de ositos de peluche). El ciudadano del Reino Unido David Fricker, conductor del autobús y fundador del proyecto, y tres de sus amigos condujeron con más de 3,000 peluches recolectados de donaciones públicas en Weston, Reino Unido, hasta Záhony, donde los han distribuido en la estación de trenes.

Visita nuestro nuevo sitio web

ssires.tec.mx





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