



AYNI: UNA RED GLOBAL  
DE INNOVADORES LOCALES PARA  
PRESERVAR EL PATRIMONIO

Candelaria Yanzi y Juana Solari



MUJERES LÍDERES INDÍGENAS  
Y ARTESANAS DE LOS  
ALTOS DE CHIAPAS

Diana Delgadillo y Sylvia Hernández

# Stanford SOCIAL INNOVATION Review

SSIRÑ #8  
VOL. 2, No. 8

*En Español*



## Hora de terminar con la industria de los combustibles fósiles

Si queremos sobrevivir a la  
crisis climática, se necesita una  
transición justa y ordenada para  
dejar atrás los combustibles fósiles.

ANDREW J. HOFFMAN  
Y DOUGLAS M. ELY



Tecnológico  
de Monterrey

# CONTENIDOS

## DESTACADO

EN PORTADA

Ilustración de Keith Negley



# 32

## Hora de terminar con la industria de los combustibles fósiles

ANDREW J. HOFFMAN Y DOUGLAS M. ELY

Si queremos sobrevivir a la crisis climática, se necesita una transición justa y ordenada para dejar atrás los combustibles fósiles. Los modelos correctos para esta resolución son el triaje, la eutanasia y el asilo.



# 44

## Cómo construir redes de colaboración más resilientes

MICHELLE SHUMATE  
Y KATHERINE R. COOPER

Las redes de impacto social inevitablemente enfrentan momentos de crisis existencial. Sin embargo, las redes pueden estar preparadas al preguntarse las preguntas correctas.

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

ESPECIAL SSIRÑ

# 54

## AYNI: una red global de innovadores locales para preservar el patrimonio

CANDELARIA YANZI Y JUANA SOLARI

A través de una experiencia de seis meses que une, capacita y acompaña a equipos conformados por líderes de gobiernos locales y emprendedores, surge un proyecto de digitalización inclusiva para el turismo en comunidades rurales en Toro Toro, Bolivia.



# SECCIONES

## 4 NOTA DEL EDITOR

Cambiar a una economía verde

## 5 SSIRñ ONLINE

Serie destacada. Primera infancia

## 6 QUÉ HAY DE NUEVO

Telemedicina que salva vidas /  
Sobrepesca con efectos positivos /  
Revivir la antigua Grecia para la  
educación moderna / Ropa interior  
para detectar el cáncer

## INFORME DE CAMPO

## 11 La franquicia de capacitar emprendedores

La Street Business School ofrece educación empresarial y acompañamiento a los trabajadores más pobres del mundo para ayudarlos a maximizar su potencial de ingresos.

GRAINNE HARRINGTON

## 13 Cómo el arte fomenta una cultura de pertenencia

A través de programas de arte y cultura, Mosaic America busca fomentar el respeto y el intercambio cultural.

KATHRYN DICKASON

## 16 Una app para la maternidad

En Nigeria, una app brinda consultas médicas a madres primerizas, con el fin de mejorar la salud de las mujeres.

VALENTINE IWENWANNE

## 22 ESTUDIO DE CASO

### Devolver la industria musical a los músicos

Kobalt Music Group utiliza la tecnología para pagarle más y con eficiencia a los músicos y, así, desafiar el dominio de los grandes sellos discográficos. Pero, ¿hasta qué punto se puede cambiar una industria que se construyó sobre la explotación del talento?



## PUNTO DE VISTA

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

## 59 Mujeres líderes indígenas y artesanas de Los Altos de Chiapas

Al tiempo que preservan conocimientos y técnicas tradicionales para la creación de textiles, estas mujeres indígenas de Los Altos de Chiapas han logrado sostener y expandir sus negocios con el apoyo de The Hunger Project Mexico.

DIANA DELGADILLO Y SYLVIA HERNÁNDEZ

## 61 La crisis climática y cómo afecta en los roles de cuidado

En la lucha contra el cambio climático se deben buscar iniciativas para que los cuidados no representen una carga excesiva para las mujeres y niñas.

JAMES MORRISSEY, SHERILYN MACGREGOR Y SEEMA ARORA JONSSON

## 64 El teorema de Bayes para la justicia social

El teorema de Bayes brinda evidencia para que la filantropía genere mayor impacto y justicia social

CHLOE COCKBURN

## 67 INVESTIGACIÓN

La lucha de las Empresas B y la responsabilidad social / ¿Donar tiempo o donar dinero? / El impacto del dinero en la infancia / Redefinir las alianzas entre comunidades y corporativos

## LIBROS

## 72 Privacidad digital: cómo los gobiernos y empresas abusan de nuestros datos

*The Fight for Privacy: Protecting Dignity, Identity, and Love in the Digital Age* de Danielle Keats Citron

NAVNEET ALANG

## 74 Contagiar el cambio social

*Viral Justice: How We Grow the World We Want* de Ruha Benjamin

MEHR TARAR

## 77 ÚLTIMA MIRADA

El caos después de Roe vs. Wade

# NOTA DEL EDITOR

## Cambiar a una economía verde

ERIC NEE

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

**D**adas las múltiples crisis que se han suscitado en años recientes, (la pandemia de la COVID 19, la invasión rusa a Ucrania, el intento de golpe de estado del expresidente Donald Trump y la inflación a nivel global), le hemos prestado menos atención a las terribles consecuencias del calentamiento global. O, tal vez, como en el cuento de la rana en una olla de agua que se calienta lentamente hasta hervir, simplemente hemos aprendido a vivir con ello.

Sin embargo, en esta edición de la *Stanford Social Innovation Review*, estamos poniendo el calentamiento global sobre la mesa. El artículo que aparece en la portada de nuestra edición de otoño de 2022, “Es hora de terminar con la industria de combustibles fósiles”, está escrito por Andrew J. Hoffman y Douglas M. Ely, profesor y estudiante de posgrado respectivamente en la Escuela Ross de Negocios y en la Escuela de Medio Ambiente y Sostenibilidad, ambas de la Universidad de Michigan.

Es un artículo interesante, ya que aborda el calentamiento global como un problema comercial, señalando que la causa principal del calentamiento global es la industria de los combustibles fósiles y que uno de nuestros principales desafíos es descubrir la forma de poner fin a una industria tan grande y primordial sin provocar otros problemas sociales. ¿Qué tipo de problemas? Por un lado, el impacto que la pérdida de decenas de millones de empleos a nivel global tendrá en los trabajadores y las comunidades en las que viven. Y, por otro, el efecto que tendrá el cierre de pozos petroleros y yacimientos de carbón en las economías de los países que dependen en gran medida de la extracción de combustibles fósiles.

Incluso si comprendemos la magnitud del problema, nuestra capacidad para manejar la transición de manera ordenada será un desafío. Consideremos lo difícil que le ha resultado a Estados Unidos en los últimos años proveer un suministro confiable de electricidad. La energía eléctrica es una de las industrias más reguladas; sin embargo, cada año se tienen más y más apagones porque no se está

invirtiendo suficiente dinero para mejorar su frágil y obsoleta red eléctrica, y no se están retirando las viejas plantas de energía fósil para reemplazarlas con nuevas centrales eléctricas sostenibles de manera ordenada.

Y la electricidad representa tan solo una pequeña parte de la industria de los combustibles fósiles. Estos también calientan nuestros hogares, oficinas y fábricas; le dan poder a nuestros carros, camiones y aviones; y son un ingrediente esencial para la producción de fertilizantes, plásticos y productos para el hogar. La lista de sus usos es larga.

En ocasiones, cuando me siento pesimista, pienso que, si no somos capaces siquiera de poner en orden nuestro sistema eléctrico, ¿cómo podremos manejar el cierre de toda la industria de los combustibles fósiles? Sin embargo, la mayor parte del tiempo me siento optimista, y el artículo de Hoffman y Ely ofrece una forma útil e incluso alentadora de pensar sobre cómo poner fin a la industria de los combustibles fósiles y el papel que desempeñarán las empresas en ese proceso.

Como señalan los autores, no todas las empresas y demás partes de la sociedad involucradas se beneficiarán con esta transición. Y no podemos depender solamente de las fuerzas del mercado para que resuelvan el problema. Se va a requerir de organizaciones civiles, movimientos sociales que alcen la voz y de la participación del gobierno y las empresas para que se lleven a cabo los cambios necesarios, y evitar así las calamidades que traerá consigo el calentamiento global. ■



Cynthia Villarreal  
DIRECTORA DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE Y VINCULACIÓN

Andrea González  
EDITORA EN JEFE SSIRÑ

Carla Aguilar  
EDITORA ADJUNTA SSIRÑ

Eric Nee  
EDITOR EN JEFE SSIR

Marcia Zellers  
DIRECTOR DE PUBLICACIÓN SSIR

Jenifer Morgan  
EDITORA DE EDICIONES  
GLOBALES SSIR

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

COMMUNITY MANAGER  
BRAND MANAGER  
DISEÑADOR WEB

Sophia Vera  
Mariel Grimaldo  
José de los Santos

ASESORES DE PLANEACIÓN  
DISEÑADOR EDITORIAL

Sandra Reyes  
Luis Valdéz  
Jesús Quiroga

COMITÉ EDITORIAL SSIRÑ: Delfina Alrazusta • Camilo Cantor • 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 Ortolano, *Universidad de Stanford*; Francie Ostrower, *Universidad de Texas*; Anne Claire Pache, *Escuela de Negocios ESSEG*; Woody Powell, *Universidad de Stanford*; Rob Reich, *Universidad de Stanford*

### CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

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

#### EQUIPO PACS

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

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

PRESIDENTA  
Laura Arrillaga-Andressen

#### MIEMBROS

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



SERIE DESTACADA

## Primera Infancia

Soluciones que buscan la transformación social  
partiendo de las necesidades de niñas y niños pequeños.

[ssires.tec.mx/primera-infancia](https://ssires.tec.mx/primera-infancia)

---

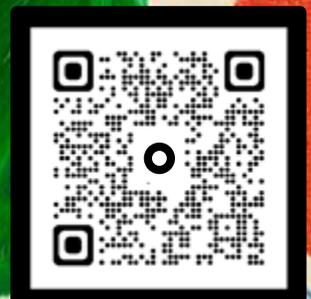
### Por qué caminar es tan bueno para padres, niños y las ciudades donde habitan

Cómo una ciudad más caminable  
puede mejorar el desarrollo de la  
primera infancia.

---

### El reto de la primera infancia para la filantropía

Inversiones que pueden  
ayudar a niñas y niños en  
situación de riesgo a estar  
mejor preparados para el  
preescolar y la vida.



# QUÉ HAY DE NUEVO

NUEVOS ENFOQUES AL CAMBIO SOCIAL

🗨️ *Miembros de Shout Your Abortion (Grita tu Aborto) reparten refrigerios e información sobre pastillas abortivas en su puesto de limonada frente a la suprema corte de Estados Unidos.*

## DERECHOS HUMANOS

### Telemedicina que salva vidas

NATASHA NOMAN

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

La decisión del Tribunal Supremo de Estados Unidos en el caso *Dobbs contra Jackson Women's Health Organization* (Organización de la Salud de la Mujer de Jackson) en junio, anuló el derecho federal al aborto anteriormente garantizado por la sentencia *Roe contra Wade* de 1973, lo que provocó restricciones y prohibiciones estatales al aborto en todo el país.

Pero los avances en la tecnología médica han permitido a las personas embarazadas la oportunidad de optar por un aborto en casa. *Abortion On Demand* (Aborto Bajo Demanda, AOD por sus siglas en inglés), una nueva empresa de telemedicina para el aborto, busca superar algunas de las barreras logísticas para el aborto ofreciendo píldoras abortivas por correo, que pueden tardar tan solo 24 horas en llegar.

AOD actualmente opera en 23 estados, y el costo total de sus servicios oscila entre 239 y 289 dólares por paciente, dependiendo de la ley de aborto de cada estado. Todavía no aceptan seguros médicos. Este servicio incluye una consulta con un médico certificado en gineco-obstetricia o medicina familiar, el paquete de medicamentos (que incluye medicinas para el alivio y las píldoras abortivas, misoprostol y Mifeprex —la versión de marca de la mifepristona—), pruebas de embarazo para garantizar la eficacia y un seguimiento general a través de encuestas en mensajes de texto. AOD también tiene una línea de atención médica operando las 24 horas del día en caso de problemas médicos.

Jamie Phifer, médico fundador y director de AOD, puso en marcha la empresa en abril de 2021, poco después de que la



administración del presidente Joe Biden levantara temporalmente la prohibición federal de abortos a través de telemedicina debido a la pandemia de COVID-19. (La norma anterior exigía que el medicamento se suministrara en persona). Aunque la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA por sus siglas en inglés) decidió levantar la prohibición en diciembre, 19 estados declararon ilegales los abortos por telemedicina.

El día del veredicto de Dobbs, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ por sus siglas en inglés) emitió una declaración en nombre del fiscal general de Estados Unidos Merrick Garland para aclarar la seguridad y legalidad del medicamento: “La FDA ha aprobado el uso del medicamento Mifepristona. Los estados no pueden prohibir la Mifepristona basándose en el desacuerdo con el juicio de los expertos de la FDA sobre su seguridad y eficacia”. De hecho, más de la mitad de los abortos en Estados Unidos

fueron realizados mediante medicación, según el Instituto Guttmacher, una organización de investigación y defensa del derecho al aborto.

Actualmente, AOD no puede operar en estados en los que está prohibido el uso de píldoras abortivas. “Realmente tenemos que regirnos por las normas estatales”, dice Leah Coplon, directora de operaciones clínicas de AOD. “Requerimos que la paciente tenga una dirección de residencia [para el medicamento] y que se encuentre en el estado en el momento de su cita; utilizamos el seguimiento de ubicación en nuestra plataforma de telesalud para que podamos ver en el momento de su visita, que en realidad se encuentra en un estado donde es legal”. Las personas que se encuentran en estados donde es ilegal pueden seguir adquiriendo píldoras abortivas en el extranjero. La organización sin fines de lucro Aid Access (Acceso a la Ayuda) ofrece información y asesorías en línea sobre la mejor manera de proceder.

**NATASHA NOMAN** es una escritora y productora que vive en la ciudad de Nueva York; ha trabajado en medios y comunicación. Su trabajo ha aparecido en publicaciones como *Bloomberg*, *NBC* y *Mic*.

**KRISTINE WONG** ([kristinewong.com](http://kristinewong.com)) es una periodista multimedia, escritora y editora radicada en el Área de la Bahía de San Francisco. Ha hecho reportajes para *The Guardian US/UK*, *Bay Nature*, *Civil Eats*, *Sierra Magazine* y *Modern Farmer*.

👤 El director de producción de *Acari Fish*, Francisco Félix Mendoza, filetea un lucio en preparación de su procesamiento como comida de Pezzy Pets.

AOD no necesita los gastos generales de una típica clínica de aborto, como instalaciones, un seguro para su edificio o seguridad contra los manifestantes. El equipo cuenta actualmente con cuatro miembros de tiempo completo y un puñado de empleados de tiempo parcial y por días, además de un pequeño número de contratistas que ayudan con la contabilidad, la tecnología y el trabajo legal. Debido a que los gastos generales son sustancialmente más bajos que los que tienen los proveedores tradicionales de servicios de aborto, el modelo de negocio hace que AOD sea rentable. La organización dona el 60% de sus ganancias a la campaña de recaudación de fondos Keep Our Clinics (Mantengan Nuestras Clínicas) de la Abortion Care Network (Red de Atención al Aborto) para apoyar los esfuerzos de justicia reproductiva en el terreno.

Quienes facilitan el aborto en estados con leyes de activación contra su práctica se enfrentan a una posibilidad ambigua, pero cada vez más probable, de enfrentar un riesgo legal. La capacidad de AOD para operar en estos estados se ve obstaculizada gravemente. Los expertos legales y los defensores de los derechos reproductivos de todo el país han expresado su preocupación de que los fiscales en los estados con prohibiciones totales puedan llegar a usar datos privados (como aplicaciones de seguimiento de la menstruación, mensajes de texto y el historial de búsqueda en internet) para procesar a cualquier persona implicada en la facilitación de un aborto.

La represión tendrá el mayor efecto sobre las poblaciones más vulnerables, según Amy Weintraub, directora del programa de derechos reproductivos y subdirectora de comunicaciones de Progress Florida, una organización sin fines de lucro que promueve los valores progresistas en todo el estado. “El riesgo es mayor para las poblaciones que a menudo son objeto de una vigilancia policial excesiva, como las personas de color y los inmigrantes”, afirma.

El aborto por telemedicina no es legal en Florida, pero Weintraub subraya que esta forma de atención médica es revolucionaria para las personas que viven en comunidades rurales o más pobres que, de otro modo, tendrían que hacer frente a largos viajes y costos. También enfatiza la importancia de que el aborto se mantenga como parte del sistema de atención médico de Estados Unidos, incluso cuando los proveedores se ven obligados a encontrar métodos nuevos e innovadores para practicarlo.

“El aborto es algo normal: una de cada cuatro mujeres estadounidenses accederá a este durante sus años de maternidad”, menciona. “Forma parte de todo sistema médico moderno, y las personas necesitan tener acceso”. ■

#### MEDIO AMBIENTE

## Sobrepesca con efectos positivos

KRISTINE WONG

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

**E**n el estado de Tabasco, al sureste de México, una especie invasora ha amenazado los medios de vida locales, la diversidad de especies y las condiciones medioambientales. El pez gato acorazado (apodado “pez diablo”) es un habitante de los fondos de agua dulce de estanques y ríos que se reproduce rápidamente y se alimenta de los huevos de otros peces autóctonos. Durante varios años, ha sido una plaga para los pescadores de Tabasco.

Francisco Félix Mendoza, un pescador de tercera generación, notó al pez diablo por primera vez durante una inundación en 2015. Dos años después, vio que el pez diablo se había reproducido, desplazando a las especies autóctonas que él, y otros pescadores vendían a residentes y restaurantes para ganarse la vida.

“Solíamos ganar 700 pesos [35 dólares] al día pescando entre 20 y 25 kilogramos de especies autóctonas, pero una vez que llegó el pez diablo, lo llamamos la plaga que nadie quería”, cuenta Mendoza. “Ahora, un pescador tiene suerte si gana entre 200 y 250 pesos [de 10 a 13 dólares] al día pescando de 5 a 6 kilogramos”.

Mike Mitchell, quien se mudó a Tabasco en 2014 con una beca Fulbright, se enteró del pez gato invasor al entrevistar a pescadores para su investigación sobre el impacto socioeconómico de la pesca a pequeña escala en Tabasco. “Había mucho estigma sobre el pez diablo: desde que fue creado en un laboratorio, hasta que a la gente le crecían branquias después de comerlo”, observa.

En un intento por cambiar actitudes, Mitchell se asoció con la chef local Lupita Vidal para organizar talleres comunitarios sobre cómo se podía cocinar y comer como fuente de proteína. Sin embargo, solo unos pocos restaurantes fueron persuadidos para comprar filetes.



**AISHA MALIK** es una escritora freelance cuyos textos han aparecido en *Refinery29*, *The Tempest* y *Lay It Out Magazine*, entre otras publicaciones.

En el verano de 2017, Mitchell y Vidal deshidrataron algunos filetes para convertirlos en cecina, que fue bien recibida por la familia, amigos y conocidos de Mitchell. Poco después de inscribirse ese otoño en un programa de posgrado en estudios de desarrollo en la Universidad de California, Berkeley, Mitchell se asoció con su compañero de clase Sam Bordia para convertir la cecina de pescado en un negocio. La empresa Acari Fish, nombre que recibe el pez diablo en Brasil, se creó en la primavera siguiente.

El éxito llegó temprano, en el concurso Big Ideas del 2018, en el que los estudiantes de la UC presentan ideas de negocio de innovación social en etapa inicial. Mitchell y Bordia recibieron 7,000 dólares y ocho meses de redes de trabajo y tutoría de empresarios tras haber sido los primeros finalistas. Los cofundadores también recaudaron 100,000 dólares en fondos de arranque entre amigos y familiares.

A finales de la primavera de 2018 surgió un desafío en la cadena de suministro, justo antes de que Acari enviara un cargamento de pez diablo a Chicago para ser procesado. El gobierno estadounidense les notificó que México no estaba autorizado para exportar pez gato para consumo humano a los Estados Unidos. Para eludir esta restricción, Mitchell y Bordia se lanzaron como empresa canadiense en febrero de 2020. Sin embargo, cerraron la empresa tras no poder ganarse a los consumidores canadienses, ni poder comercializar el producto en persona debido a las restricciones de la pandemia de COVID-19.

Pero ambos resistieron cuando se enteraron de que las regulaciones estadounidenses permitían la importación de pez gato de México destinado al consumo animal, reorientaron su negocio hacia la comida para mascotas y relanzaron Acari Fish desde Berkeley, California, en agosto de 2021. La empresa cuenta ahora con una planta de procesamiento en Tabasco atendida por cinco locales, incluido Mendoza quien dirige la producción. También depende de unos 10 pescadores locales que le suministran peces diablo de los lagos cercanos.

A partir del verano de 2022, Acari ha extraído alrededor de 85 toneladas de peces diablo de los lagos de Tabasco para producir su cecina, además de aderezos en polvo para alimento de mascotas. Ambos se comercializan bajo el nombre de Pezzy Pets y se venden en línea y en algunas docenas de tiendas locales de mascotas.

A pesar de estos avances, la empresa sigue enfrentando diversos retos: la falta de infraestructura en México para ampliar la producción y el escaso financiamiento. A lo largo del próximo año Mitchell espera recaudar 350,000 dólares de inversores y de un proyecto de Kickstarter que, en parte, se utilizarán para cumplir con la

normativa para una segunda planta de procesamiento que está estableciendo el programa de extensión de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, donde los estudiantes trabajarán a cambio de capacitación.

Mitchell prevé un modelo de franquicia para futuras plantas de procesamiento en México.

“Somos agnósticos en lo que refiere a productos”, explica. “Necesitamos ver qué producto venderá más pescado para poder tener el mayor impacto en esta comunidad. El principal factor de motivación detrás de lo que hacemos es conseguir que los pescadores sean autosuficientes y consigan una excelente vida”. ■

## EDUCACIÓN

# Revivir la antigua Grecia para la educación moderna

AISHA MALIK

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

**D**urante siglos, Grecia fue la piedra angular de la filosofía occidental”, afirma Donald Robertson, fundador del Centro de la Academia de Platón, una organización sin fines de lucro dedicada a preservar la historia filosófica de la nación.

“Caminar donde se originó la filosofía, seguir los pasos de Platón y Sócrates”, observa, es “imaginar cómo empezó esta tradición”.

El interés de Robertson por la filosofía comenzó cuando era adolescente y continuó durante sus estudios de pregrado y posgrado en la Universidad de Aberdeen, donde obtuvo su título en filosofía antes de continuar con un posgrado en psicoterapia. Autor de *Piensa como un emperador romano: gobierna tus emociones y encuentra la tranquilidad en el caos*, Robertson centró su formación en los filósofos de la

antigüedad porque cree que estos ofrecen una sabiduría práctica y una visión de la vida más prácticas que los modernos. Marco Aurelio, Aristóteles y Platón, entre otros antiguos, le ayudaron a procesar la tragedia de la muerte de su padre. Esta experiencia personal, que reafirmó su creencia de que la filosofía enseña mecanismos invaluable para afrontar situaciones, lo inspiró para establecer el Centro de la Academia de Platón en diciembre de 2021.

La misión del centro es hacer que la filosofía antigua, desde el método Socrático hasta los diálogos de Platón, que ilustran el método en la práctica, sea accesible y fácilmente digerible para el público. Los cursos, actualmente en desarrollo, se adaptarán a las preocupaciones y puntos de interés de hoy en día, desde la superación personal y el bienestar, hasta el liderazgo empresarial. Para llegar a la mayor cantidad de personas posible, la organización sin fines de lucro ofrecerá oportunidades de aprendizaje tanto en persona, como en línea. Para generar interés, el Centro de la Academia de Platón ofrece actualmente un curso gratuito en línea que consta de seis lecciones sobre el método socrático.

En mayo de 2021, el Centro de la Academia de Platón realizó su primera conferencia virtual en torno a las aplicaciones prácticas de la filosofía, a la que asistieron unas 500 personas. Entre los oradores se encontraban el académico de filosofía clásica, Robin Waterfield, la profesora de Filosofía de la Universidad de Creta, Chloe Balla, y la profesora de Filosofía de la Universidad de California en Santa Bárbara, Voula Tsouna. La profesora de filosofía de la Universidad de Sheffield, Angie Hobbs, pronunció un discurso de apertura en el que analizó las técnicas retóricas de los antiguos sofistas en comparación con las de los influencers de las redes sociales. Las donaciones públicas permitieron al centro ofrecer la entrada a la conferencia de forma gratuita para todos los asistentes.

El éxito del evento impulsó a Robertson a comenzar a trabajar en una conferencia presencial programada para el otoño de 2023 en el Parque de la Academia de Platón. El parque, que es un sitio arqueológico internacional en Atenas, es visitado tanto por locales como por turistas; y, debido a esto, Robertson considera que es el lugar perfecto para este evento, el cual pretende convocar debates filosóficos en la plaza pública.

La misión educativa de la organización sin fines de lucro también incluye un programa para impulsar el crecimiento económico mediante la participación en la lucrativa industria del turismo en Grecia, la cual representa el 18% del PIB de la nación y da empleo a una quinta parte de su población. Durante la pandemia de COVID-19, el turismo mundial sufrió un gran golpe y la economía de Grecia, que ya estaba en dificultades, se debilitó aún más.

La industria del turismo se vio obligada a pivotar en la pandemia al aprovechar la tecnología para llevar a cabo viajes y aventuras educativas en línea. El Centro de la Academia de Platón planea aprovechar esta tendencia con su oferta de cursos y conferencias en línea, a través de los cuales espera atraer a las personas para que

viajen a Grecia. La intención, dice la directora de comunicaciones del centro Kasey Robertson, es “traer negocios internacionales a Grecia y construir un área que podría necesitar algo de desarrollo”. Ella dice que la organización sin fines de lucro añadirá empleos a la economía al contratar a jóvenes locales para que ayuden con la programación de eventos.

El centro recibe financiamiento de la Fundación Aurelius, una organización que comparte objetivos similares sobre la preservación de la integridad filosófica y la búsqueda de conocimiento. “Nos asociamos y apoyamos el proyecto de la Academia Platón, ya que esta iniciativa encaja perfectamente con nuestra misión”, dice Justin Stead, quien lanzó la fundación en 2019 para promover el estoicismo. “Buscamos aumentar el conocimiento y la aplicación del estoicismo entre las generaciones más jóvenes”, dice, incluyendo a los directores generales y líderes empresariales que podrían aplicar los principios estoicos al “desarrollo de sus planes estratégicos, ejecuciones tácticas e iniciativas culturales o de trabajo en equipo”.

Además de la conferencia presencial en 2023, el centro lanzará oficialmente eventos virtuales y presenciales en Atenas con el apoyo continuo de la Fundación Aurelius, donaciones individuales y voluntarios. La organización sin fines de lucro también tiene como objetivo recaudar fondos suficientes para crear un nuevo centro de conferencias cerca del Parque de la Academia de Platón para albergar todos los eventos futuros, incluso, potencialmente, la conferencia de 2023.

Robertson es optimista sobre el potencial del centro para despertar el interés tanto por la filosofía antigua como por Grecia en general. “Nuestra esperanza es que la comunidad en línea crezca hasta convertirse en un centro para que los expertos académicos y los autores de superventas interactúen con una comunidad más amplia que esté interesada en la importancia de la filosofía griega en la actualidad”, afirma. ■

## SALUD

# Ropa interior para detectar el cáncer

VALENTINE IWENWANNE

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

**E**l cáncer de mama es el tipo de cáncer más común entre las mujeres del África subsahariana, con 129,000 nuevos casos diagnosticados en 2020, según la Organización Mundial de la Salud. En Nigeria, es la principal causa de muerte por cáncer entre las mujeres. En 2020, más de 28,000 mujeres nigerianas fueron diagnosticadas con cáncer de mama, y más de 14,000 murieron por esta enfermedad. A la tasa de mortalidad contribuye la abrumadora falta de seguro médico entre aproximadamente el 95% de la población. El país cuenta con menos de 90 oncólogos clínicos para proporcionar tratamiento contra el cáncer a más de 100,000 pacientes.

La escasez de atención al cáncer corresponde a un desconocimiento más amplio de la cultura nigeriana sobre el cáncer de mama. “Las mujeres rara vez acuden a hacerse pruebas de detección, incluso en el Día Mundial contra el Cáncer, cuando las ONG ofrecen pruebas gratuitas”, dice Bolarinwa Kemisola, ingeniera en robótica establecida en Abuja y fundadora de la empresa de tecnología de la moda Next Wear Technology (Tecnología de Próximo Uso, NWT por sus siglas en inglés).

En febrero de 2022, Kemisola desarrolló un dispositivo de sujetador inteligente para detectar el cáncer de mama en sus etapas iniciales. En lugar de acudir a una clínica u hospital, las mujeres pueden usar el sostén para realizarse una mamografía en la privacidad de su hogar.

“Pensé que necesitábamos un dispositivo portátil que pudiera ayudarnos a resolver el problema de las mujeres que

La ingeniera Bolaronwa Kemisola trabaja en el desarrollo de un sostén inteligente en la fase de prototipado de hardware.



no se autoexaminan los senos en busca de un bulto cancerígeno y a reducir el costo, tiempo y la energía que lleva programar y hacerse una mamografía”, explica Kemisola.

El sostén inteligente debe llevarse puesto durante al menos 30 minutos para completar un escaneo, que puede determinar si los tumores son benignos o malignos. Las personas pueden utilizar la aplicación digital del dispositivo para acceder a sus resultados y también, si es necesario, buscar y agendar citas virtuales o en persona con médicos cercanos.

Kemisola financió la investigación y el desarrollo del dispositivo con aproximadamente 25,000 dólares de su propio dinero. También ha recibido apoyo financiero del Standard Chartered Bank y del Ministerio de Comunicaciones y Economía Digital de Nigeria, además de donaciones de médicos oncólogos y patólogos.

El dispositivo, que recibirá un nombre una vez que llegue al mercado comercial, aún está en fase de prototipo y es uno de los primeros de su clase en el mundo.

Kemisola y su colega de NWT Erinfolami Joseph, ingeniero en IA y robótica de aprendizaje automático, realizaron una prueba local del dispositivo con 50 voluntarias esta primavera. El

dispositivo alcanzó una precisión del 86%. Joseph menciona que ahora están trabajando para aumentar su precisión al menos 95% antes de que salga al mercado.

El dispositivo “se sentía como un sostén normal”, dice Cynthia Agbo, una voluntaria de 26 años que participó en el ensayo. “Mientras lo llevaba puesto, en la pantalla de la computadora portátil aparecía una imagen similar a una longitud de onda y [...] el resultado llegó después de 7 minutos”.

En noviembre, NWT llevará a cabo un ensayo clínico más amplio con 2,000 voluntarias de raza negra. Kemisola cree

que el alcance del ensayo generará confianza en el público en general y, específicamente, en este grupo demográfico, ya que las mujeres de color tienen una tasa más alta de diagnóstico y muerte por cáncer de mama que las mujeres blancas, y dará visibilidad al dispositivo y al cáncer de mama.

En espera de los resultados del ensayo y de financiamiento adicional, Kemisola planea introducir el dispositivo en el mercado, donde competirá con el primer sostén inteligente del mundo, el Ombra, creado por la nueva empresa canadiense OMsignal en 2016, además de dispositivos similares diseñados por científicos en Suiza y México.

Aunque Kemisola es reacia a compartir la tecnología que distingue su dispositivo de los demás, afirma que “utiliza tecnologías que no han sido utilizadas en ningún lugar del mundo”.

Kemisola dice que NWT necesita “96,000 dólares para finalizar el prototipo funcional” y para “llevar a cabo los ensayos clínicos y completar el sistema operativo [del dispositivo]”.

NWT planea tener listo un producto mínimo viable para un público objetivo de mujeres de entre 18 y 65 años, personas con predisposición genética y aquellas a las que ya se les ha diagnosticado cáncer de mama, para monitorear su condición. Esto permitirá a NWT probar el mercado (a un precio de 75 dólares por sujetador) para recibir comentarios antes de embarcarse en la producción total.

NWT tiene la intención de que el sujetador esté disponible para comprarse en línea a principios de 2023. También se asociarán con algunas ONG y gobiernos para que el dispositivo sea accesible para “la mujer africana promedio, que vive con menos de 5 dólares al día”. La meta, dice, “es distribuir al menos 50 unidades del sostén en todos los centros de salud [en África] donde las mujeres que no puedan pagarlo puedan tener acceso a este y hacerse la prueba”. ■

# INFORME DE CAMPO

PERFILES DE ACCIONES INNOVADORAS

Justine Napiija aprendió habilidades de manejo de negocios en SBS. Hoy, su puesto de productos está prosperando.

## La franquicia de capacitar emprendedores

La Street Business School ofrece educación empresarial y acompañamiento a los trabajadores más pobres del mundo para ayudarlos a maximizar su potencial de ingresos.

GRAINNE HARRINGTON

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

**E**n 2015, el grupo de redes empresariales Approved Index, con sede en el Reino Unido, nombró a Uganda: “el país más emprendedor del mundo” con base en datos que mostraban que casi un tercio de los ugandeses tenían sus propios negocios. Sin embargo, mientras los medios de comunicación y multimillonarios como el fundador de Virgin Group, Richard Branson, elogiaron este logro, los ugandeses revelaron otro lado de la historia: esta estadística no era tanto un caso de entusiasmo empresarial sino una necesidad de supervivencia.

En pocas palabras, en el sector de empleo formal de Uganda, con horarios regulares, salarios gravables y prestaciones, no hay suficientes puestos de trabajo para personas sin certificado de escuela media superior. Las personas, entonces, emprenden por necesidad, improvisando trabajos en el sector informal como empleados de limpieza de casas, cocineros y agricultores. Las mujeres, quienes presentan una tasa de deserción escolar mayor a la de los hombres, constituyen la mayor parte del sector informal.

Existen varias iniciativas de gobierno en Uganda que ayudan a las mujeres a iniciar sus propios negocios a través de donaciones en efectivo. Sin embargo, los estudios indican que, si bien dichas ayudas ofrecen un impulso inmediato, no logran reducir la pobreza de forma permanente. En parte, según el Banco Mundial, esto se debe a que dichos

empresarios carecen de mecanismos de apoyo, tales como acompañamiento y planificación financiera, necesarios para sostener su negocio.

La Street Business School (Escuela de Negocios de la Calle, SBS) tiene como objetivo brindar este apoyo en específico. La franquicia social, establecida en 2013 con sede en Kampala,



ofrece a las mujeres emprendedoras capacitación y acompañamiento a largo plazo de parte de entrenadores calificados. La SBS enseña a las mujeres que trabajan en el sector informal del país a aumentar sus ingresos mediante el desarrollo de sus habilidades y el fortalecimiento de su confianza. La organización cree que el aumentar los ingresos de las mujeres más pobres puede generar una riqueza intergeneracional y un mayor acceso a la educación y atención médica para sus hijos.

La SBS comenzó como una iniciativa de una ONG estadounidense llamada:

BeadforLife (Cuenta para Toda la Vida). Devin Hibbard, nativo de Colorado, junto con su madre, Torkin Wakefield, y una amiga de la familia, Ginny Jordan, fundaron BeadforLife después de una visita a Uganda en 2004. Un encuentro casual en un barrio pobre de Kampala con una mujer que fabricaba hermosas joyas usando cuentas de papel reciclado, despertó la idea de trabajar con líderes de la comunidad local para enseñar a hacer joyas a otras mujeres pobres de esa localidad. La visibilidad que recibieron por un artículo publicado en la *O Magazine* (Revista O) dio como resultado que la ONG vendiera joyas por un valor de 90,000 dólares en seis semanas, lo que inspiró a los fundadores a expandir su misión y su alcance.

“Nos dimos cuenta de que no queríamos trabajar con un solo grupo de 150 mujeres

para siempre, que es el modelo que utilizan la mayoría de las organizaciones de comercio justo”, relata Hibbard, director ejecutivo de la SBS. “Vimos esto como una escalera para salir de la pobreza”.

La visión de los fundadores era que los joyeros llegaran a independizarse de la ONG al adquirir las habilidades necesarias para administrar y mantener un negocio de manera eficaz. “Queríamos encontrar la manera de que pudieran graduarse de BeadforLife y ser autosuficientes. Y queríamos llegar a más mujeres”, explica Hibbard.

**GRAINNE HARRINGTON** es una reportera y cineasta que se encuentra en Uganda; trabaja en África Oriental reportando sobre derechos humanos, migración y la sociedad civil.

“Empezamos a buscar que el programa incluyera un componente de capacitación empresarial que ayudara a las mujeres a iniciar y mantener una pequeña empresa”.

### Una educación práctica

En 2015, Hibbard contrató a un capacitador para enseñar habilidades empresariales a las artesanas de BeadforLife. Pero el método desmoralizó a las alumnas. “La forma en que se impartían [las clases] no era la apropiada para mujeres que quizás no habían terminado la escuela primaria”, observa Hibbard. “No parecía haber ninguna capacitación empresarial que estuviera dirigida al grupo demográfico con el que estábamos trabajando: personas que vivían con un ingreso promedio de 1.35 dólares por día”.

La solución de BeadforLife fue diseñar una capacitación para este grupo demográfico. Iniciaron un largo proceso de encuestas, pruebas y evaluaciones para crear un programa que fuera práctico y comprensible para las mujeres a las que pretendían servir. Primero, consultaron a las emprendedoras más pobres de Kampala para conocer sus necesidades y ambiciones. Luego, la organización usó esta información para crear un plan de estudios y capacitar a un equipo de entrenadores ugandeses. Ellos ofrecen capacitación comercial personalizada a las empresarias, a quienes se les enseña cómo aplicar las ideas en sus propios planes empresariales. El programa ofrece instrucción de medio tiempo, adaptándose a las responsabilidades laborales y de cuidado de los hijos de las aprendices a lo largo de seis meses. Las alumnas tienen acceso indefinido a su entrenador cada vez que necesiten ayuda, consejo o aliento.

El plan de estudios se aleja de impartir teorías abstractas y se conforma, en cambio, de lecciones con ejemplos relevantes y pertinentes para las alumnas. Por ejemplo, las clases de contabilidad, seguimiento y control, se ilustran mediante alimentos como frijoles, y las habilidades se explican a través de analogías como la de cocinar frijoles y atenderlos con paciencia.

El desarrollo de la confianza también es una habilidad crítica. “No se consideraban a sí mismas como empresarias o como emprendedoras”, dice Hibbard. “Nadie en su vida les había dicho: ‘Creo en ti’”. El programa llama *coaches* (entrenadores) tanto a los capacitadores como a las capacitadas, con el fin de mostrar que todos son valiosos, y tienen algo que aprender unos de otros, sin importar su función.

La capacitación es altamente personalizada, y las sesiones se llevan a cabo en los hogares de las personas. En este íntimo entorno, las alumnas pueden hablar sobre los desafíos que están experimentando y sus entrenadores pueden asesorarlas sobre los próximos pasos en función de los recursos que tienen a su disposición. Por ejemplo, si a los hijos de una aprendiz les queda pequeña la ropa, un *coach* puede sugerir vender la ropa vieja e invertir ese dinero en su negocio.

Las encuestas de la SBS encontraron que el 89 por ciento de los graduados de Uganda, siguen operando su negocio dos años después de haberlo iniciado, con un aumento en ingresos promedio del 211 por ciento.

El caso de Beatrice Akumu, quien se graduó de la SBS en marzo de 2021, es una de las historias de éxito. Al igual que muchas mujeres ugandesas, Akumu, de 28 años, lleva una pesada carga familiar y, además de dos de sus hermanos menores, cuida de los dos hijos de su difunta hermana. Su educación se detuvo al terminar la escuela primaria, ya que su familia no tenía el dinero suficiente para enviarla a la escuela secundaria. Dirige una pequeña peluquería en Kisugu, un barrio pobre de Kampala. Antes de participar en la SBS, había luchado constantemente por mantenerse a flote.

Akumu dice que solía utilizar los ingresos de su salón en gastos personales y se quedaba sin efectivo para reinvertir en su negocio. “Para las cosas que usaba en mi salón (como las trenzas, el shampoo, y todas las cosas que compraba), no separaba el capital y las ganancias”, recuerda. Sin embargo, desde su entrenamiento, sus ganancias se han casi duplicado. “Aprendí a ahorrar y empecé a separar mis ganancias de mi capital”, dice Akumu. “El mantener

registros realmente me ha ayudado a administrar muy bien mi dinero. Gracias a la SBS es que he logrado comprar un lote [de terreno para vivienda]”.

### El franquiciamiento modelo

El modelo de la SBS tuvo tanto éxito que, en 2013, BeadforLife centró su misión por completo en la educación empresarial. En 2017, ganó el Premio Hero a la mejor organización sin fines de lucro de la Fundación PeaceJam, una organización juvenil mundial dirigida por 14 premios Nobel de la Paz. Al año siguiente, en 2018, la SBS se separó de BeadforLife y, en 2020, los fundadores cerraron BeadforLife para dedicar su tiempo y recursos exclusivamente a la SBS.

La transición de BeadforLife a la SBS requirió cambios organizacionales, incluyendo la expansión internacional de la junta, propuesta originalmente por los tres fundadores de BeadforLife de los Estados Unidos. También conllevó al desarrollo de un nuevo modelo de financiamiento. El cinco por ciento del financiamiento actual proviene de sus franquicias: organizaciones que pagan a sus empleados para que se conviertan en mentores de la SBS. El resto proviene de donantes individuales y organizaciones, incluyendo la Segal Family Foundation (Fundación de la Familia Segal) y la Schooner Foundation (Fundación Schooner).

“Tengo sentimientos muy positivos en relación al modelo de expansión [de la SBS]”, expresa la fideicomisaria de la Fundación Schooner, Cynthia Ryan. “Cuando decidieron crecer, encontraron otras organizaciones con las redes necesarias para poder hacerlo, en vez de tratar de hacerlo todo ellos solos”.

Hoy en día, el modelo de franquicia social de la SBS opera en 27 países, incluyendo la India, Guatemala y Filipinas. La oficina de Kampala sigue siendo la sede principal del programa académico y la capacitación, es decir, donde se desarrollan y prueban nuevos programas. Las organizaciones asociadas nominan a ciertos empleados para que reciban el plan de estudios y la capacitación de la SBS y se conviertan en *coaches* a un costo de aproximadamente 4,900 dólares por dos empleados. Una vez certificados, los nuevos *coaches* de la SBS pueden regresar

## INFORME DE CAMPO

**KATHRYN DICKASON** es una investigadora asociada y residente en el Centro de Ballet y Artes de la Universidad de Nueva York. Escribe sobre cultura, arte y religión.

↓ *En BhangraLisco, Mosaic America celebra una colaboración entre artistas tradicionales indios y mexicanos.*

a sus organizaciones e integrar el modelo de la SBS a sus propios programas de alivio de la pobreza. Los beneficiarios finales son las mujeres que dirigen pequeñas empresas: reciben capacitación empresarial y acompañamiento de forma gratuita.

Una de las franquicias de la SBS es la ONG Hope for Children (Esperanza para los Niños), con sede en Kampala, la cual trabaja en la protección infantil e incorpora el alivio de la pobreza a sus programas. Tres de sus empleados son *coaches* de la SBS. Aisha Kabughu, trabajadora social de Hope for Children, ha sido *coach* de la SBS desde 2018. Ella explica que la ONG utiliza el plan de estudios de la SBS para ayudar a las madres a incrementar sus oportunidades de generación de ingresos para poder permitirse una mejor alimentación y educación para sus hijos, y para ayudar a las personas sin educación formal a ganar dinero para estudiar la universidad o adquirir formación profesional.

La SBS opera según el principio de nunca dar dinero a los beneficiarios, para así eliminar que el dinero sea el incentivo de la participación. Si las aprendices carecen de capital, los entrenadores de la SBS las alientan a ofrecer servicios como lavar ropa, cuidar niños o cuidar huertos. “Somos muy transparentes”, dice Evelyn Mwendha, co-directora de la SBS en Uganda. “Les decimos: ‘No les vamos a dar limosnas’”.

Hibbard dice que la SBS revisó sus planes a raíz de la pandemia de COVID-19, reduciendo el ritmo de su expansión para considerar las pérdidas financieras sufridas por muchos socios implementadores. No obstante, la organización continúa centrándose en desarrollar alianzas con grandes ONG internacionales y en continuar su expansión en Asia, donde actualmente se encuentra el 12 por ciento de sus 180 organizaciones implementadoras asociadas.

“El COVID-19 ha obligado a muchas personas a volver a la pobreza extrema, [y] ha afectado desproporcionadamente a mujeres y niñas”, refiere Hibbard. “La gente se ve obligada a sobrevivir en la economía informal. La Street Business School está altamente diseñada para esas condiciones”. ■



# Cómo el arte fomenta una cultura de pertenencia

A través de programas de arte y cultura, Mosaic America busca fomentar el respeto y el intercambio cultural.

**KATHRYN DICKASON**

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

**A** pesar de las representaciones mediáticas de Silicon Valley como la tierra de los “hermanos tecnológicos”, existe una gran diversidad de habitantes entre la población del Área de la Bahía de San Francisco. De hecho, según datos del instituto de investigación norteamericano *PolicyLink* y del Programa para la Equidad Ambiental

y Regional de la Universidad del Sur de California, las minorías raciales constituyen la mayor parte de la población de los nueve condados del Área de la Bahía. Además, la Encuesta sobre la Comunidad Estadounidense realizada en 2020 informa que casi el 40 por ciento de los habitantes del área nació en el extranjero.

Sin embargo, a pesar de toda esta diversidad, la segregación racial y étnica persiste, no solo en el Área de la Bahía, sino en todo

Estados Unidos. Esta realidad contradice el símbolo que se refiere al país como “crisol de culturas”: una metáfora utilizada para proyectar a los Estados Unidos como una nación con una asimilación cultural armoniosa. Sin embargo, para la empresaria Usha Srinivasan, cofundadora de la organización sin fines de lucro Mosaic America, “Estados Unidos no es un crisol, es un mosaico”. La idea del mosaico, piensa ella, representa con mayor precisión la naturaleza heterogénea de los Estados Unidos de América.

Srinivasan y Priya Das fundaron de manera conjunta esta organización sin fines de lucro, con sede en Saratoga, California, en 2016 con el fin de utilizar el arte como medio para cerrar las brechas culturales existentes. La misión, refiere Srinivasan, “es hacer que las comunidades estadounidenses pasen de la diversidad a la pertenencia”, es decir, no basta con incluir a las comunidades minoritarias en la sociedad, también hay que garantizar que se sientan bienvenidas y aceptadas. Para que las personas sientan que pertenecen, “deben sentirse igual de empoderadas tanto para contribuir como para exigir a las instituciones sociales, políticas y culturales del lugar en donde habitan”, explica Srinivasan. “Y cuando todos sienten que pertenecen, entonces hay cohesión social”.

Los eventos de Mosaic America presentan artistas y líderes comunitarios del Área de la Bahía que enfatizan los lazos comunes de su humanidad compartida mientras celebran sus diferencias. Por ser una organización sin fines de lucro, los programas que ofrece son gratuitos para el público. Sin embargo, aunque utiliza el arte como herramienta para promover la pertenencia, no se trata de una organización artística. Su objetivo es fomentar la cohesión social, no crear arte por el arte mismo. Se inició, en parte, como una respuesta a las crecientes polarizaciones políticas y culturales del país.

“Queremos ofrecer a las personas una forma de poder acercarse tal y como son y crear una comunidad en lugar de mantener islas culturales”, afirma Srinivasan.

### Programas interculturales

El objetivo de Mosaic America es fomentar la “competencia intercultural” o la apertura y curiosidad sobre la diversidad cultural en las comunidades. El término “intercultural” indica una comprensión y un respeto mutuos por todas las culturas, en contraste con “multicultural”, que refleja coexistencia, mas no necesariamente interacción significativa entre personas distintas. Para alcanzar su objetivo, la organización presenta eventos basados en lugares, y entre los artistas que se presentan se encuentran aquellos de origen indígena y nativo con conocimiento de los diversos paisajes agrícolas y culturales del Área de la Bahía.

Mosaic America ha obtenido fondos o hecho encargos a cientos de artistas locales, incluyendo a Ray Furuta, flautista y compositor quien también se desempeñó como director musical de Mosaic America. En 2019, él y sus compañeros compositores interpretaron una pieza compuesta por ellos llamada *Precious Scars* (Cicatrices hermosas), la cual reimaginó la experiencia de los campos de confinamiento japoneses en el contexto de la criminalización de los mexicanos y centroamericanos por parte de la administración de Trump.

Proyectos como el de *Precious Scars*, explica Furuta, “muestran nuestras similitudes a través de nuestras diferencias. Y creo que ese parecido y esa humanidad compartida es lo que nos lleva a ese concepto de pertenencia”. Para realizar esta producción, era importante para Furuta, quien tiene ascendencia tanto japonesa como mexicana, involucrar a artistas de diferentes orígenes culturales. Por eso escribió la música de *Precious Scars* junto con el compositor egipcio Amr Selim y el compositor mexicano Vico Díaz.

Uno de los eventos más exitosos de Mosaic America es el Festival Mosaic, un evento anual híbrido (en persona y virtual) cuya oferta artística destaca las diversas historias del área de la Bahía. Según Das, el festival, subvencionado por el National Endowment for the Arts (Donativo Nacional para las Artes) en 2021, tiene como objetivo hacer que las personas “tomen conciencia de la diversidad en su área y, quizás lo más importante, se vean representadas”.

Desde su lanzamiento, Mosaic America se ha enfrentado al reto de convencer a los inversionistas de su misión. “Nadie cree que la pertenencia es una necesidad indispensable”, dice Das. En un inicio, los fundadores trabajaban sin sueldo, dedicando su tiempo y energía a un esfuerzo que encontraban ennoblecedor e indispensable para construir la cohesión social.

Sin embargo, rápidamente se dieron cuenta de que necesitarían reclutar un equipo y trabajar con una agencia de mercadotecnia para mantener la actividad de divulgación, lo cual requeriría una constante recaudación de fondos. Sus esfuerzos valieron la pena y la organización comenzó a recibir subvenciones desde el primer año. La primera subvención ocurrió en 2016 —de la ciudad de San José por 14,250 dólares— y les permitió pagar a 10 artistas y grupos para crear obras de arte de manera conjunta y generar reservas para financiar futuras iniciativas culturales. Este financiamiento inicial les permitió pasar de depender de voluntarios a contar con dos empleados asalariados, cuatro contratistas de medio tiempo y cinco pasantes.

Las subvenciones posteriores provinieron de la Fundación David y Lucile Packard, el Instituto DeVos y la Fundación Knight. Debido a que reconoció que Mosaic America está explotando los activos culturales presentes en el Área de la Bahía, la Fundación Knight otorgó a la organización sin fines de lucro una subvención de 50,000 dólares en 2016 y

## INFORME DE CAMPO

de 250,000 tres años después. Además, en 2021, Mosaic America recibió de la Fundación Hewlett una subvención de adaptación de 300,000 dólares; dichos fondos se les otorgan a organizaciones del Área de la Bahía que se enfrentan a los grandes desafíos del aumento radical de los costos inmobiliarios, del acceso desigual a las artes y de la pandemia de COVID-19. Según Adam Fong, oficial del programa de artes escénicas de Hewlett, los esfuerzos de Mosaic America para fortalecer a las comunidades locales la convirtieron en sujeto beneficiario ideal de esta subvención.

La pandemia de COVID-19 presentó un reto para la organización sin fines de lucro, que tradicionalmente solo había ofrecido programas presenciales. Afortunadamente, una subvención adicional de 40,000 dólares por parte de la Fundación Knight en 2021, le proporcionó los recursos para crear programación digital y desarrollar un público en línea. Las actuaciones digitales son, en su mayoría, pregrabadas y luego transmitidas en vivo, pero también incluyen segmentos interactivos en plataformas como Zoom, Facebook y YouTube. Hoy, Mosaic America cuenta con una programación híbrida permanente.

### Haciendo un mapeo de la historia artística

Uno de los proyectos más recientes de la organización sin fines de lucro es Mosaic Atlas (Atlas Mosaico), un mapa digital de organizaciones artísticas, artistas y centros comunitarios del área de la Bahía, que se puso a prueba en 2020. “Nos dimos cuenta de que los artistas y los creadores de la cultura se están alejando cada vez más del centro de las ciudades y, por lo tanto, haciéndose más marginados”, dice Das, “y de que a las comunidades culturales recién establecidas o altamente distribuidas les resulta difícil organizarse y saber cómo obtener apoyo de la ciudad y de otros financiadores”.

Los cofundadores sabían que necesitaban una comprensión más profunda del patrimonio cultural del Área de la Bahía a la que tenían acceso. Fue entonces que contactaron a Jan English-Lueck, profesora de antropología de la Universidad Estatal de San José (SJSU, por sus siglas en inglés), cuya investigación se enfoca en la diversidad cultural de Silicon Valley. English-Lueck recomendó a Kerry Rohrmeier, profesora asistente de planificación urbana y regional y experto en geografía digital de SJSU, para dirigir el proyecto colaborativo que se convertiría en Mosaic Atlas.

El proyecto implica un proceso de dos pasos. En primer lugar, English-Lueck y sus estudiantes de posgrado han entrevistado a artistas, curadores y organizaciones artísticas del área de la Bahía. Esta información se está incorporando a StoryMaps (Mapas de historias), mapas digitales interactivos que cuentan historias sobre lugares específicos.

La segunda etapa del proceso le corresponde a Rohrmeier y sus estudiantes de posgrado, quienes están diseñando sistemas de información geográfica para mapear datos etnográficos que incluyen experiencias visuales y auditivas, basadas en historias. Al hacerlo, están desarrollando un *software* gratuito que estará disponible en un futuro para cualquier persona con acceso a Internet, a través del cual se podrán explorar las artes y las culturas del Área de la Bahía. Los usuarios podrán aprender sobre el trabajo y la programación de la organización sin fines de lucro y los artistas locales, así como experimentar virtualmente el contenido fotográfico y videográfico de estos artistas.

El Mosaic Atlas es “más que solamente puntos en un mapa”, dice English-Lueck. “Queríamos crear algo que contara más la historia humana”. El atlas integra historias humanas con experiencias vividas en las tierras de donde provienen. Gracias a que incorpora datos del censo y de distritos

escolares, también “agrega un componente de equidad que no he visto anteriormente”, añade Rohrmeier. En otras palabras, el atlas le da visibilidad a algunas de las comunidades menos visibles.

English-Lueck piensa que el atlas encarna la misión de Mosaic America de abrir caminos para la inclusión. “El atlas generará un sentido de conexión y pertenencia dentro y entre las comunidades culturales y las barreras generacionales”, afirma. “Y ese es el aderezo secreto de Mosaic America: que las culturas se reúnan y creen algo nuevo”. Este esfuerzo aborda directamente las islas culturales y de redes sociales que se han afianzado cada vez más en los últimos años. “Los habitantes del Área de la Bahía tienden a mezclarse socialmente o a vivir entre sus propios grupos culturales”, explica Das. “Fuera de las necesidades cotidianas y cívicas, hay muy poca interacción fiscal con la infraestructura de la ciudad y social con otros grupos”.

Se estima que el proyecto Mosaic Atlas estará abierto al público en dos años. La Fundación Hewlett financió la primera fase del proyecto, dice Fong, porque “es el tipo de trabajo fundamental y profundo que estamos seguros servirá y beneficiará a los artistas locales y a las comunidades culturales durante muchos años”.

Durante los próximos dos años, Srinivasan y Das planean usar Mosaic Atlas para sacar a la luz más culturas que carecen de representación en Silicon Valley y otros sitios más lejanos. Este trabajo se verá reflejado en su programación, la cual, a su vez, “atraerá a estas comunidades a los eventos de Mosaic”, sostiene Das.

Los fundadores también esperan establecer capítulos de Mosaic en universidades y campus corporativos, que son básicamente sus propias ciudades, con culturas muy cerradas. “Si nuestro enfoque funciona aquí en Silicon Valley”, dice Srinivasan, “sabemos que funcionará en otras partes de Estados Unidos”. ■

**VALENTINE IWENWANNE** (@valentineiwen) es una periodista de viajes y fotógrafa nigeriana que hace reportajes sobre salud global, justicia social, política y desarrollo en Nigeria y el África subsahariana.

OMOMI dirige un esfuerzo de divulgación para madres en la Useh Primary Health Center (Centro de Salud Primario Useh) en Benin, Nigeria.



## Una app para la maternidad

En Nigeria, una app brinda consultas médicas a madres primerizas, con el fin de mejorar la salud de las mujeres.

**VALENTINE IWENWANNE**

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

**E**ran casi las once una noche de abril de 2021 cuando a Aishat Shoyoye se le rompió la fuente. Con los brazos de su esposo rodeándole la cintura, y sentada en la parte trasera de una motocicleta comercial, Shoyoye se trasladó urgentemente a un hospital universitario a pocos kilómetros de su casa en Epe, una ciudad en la rívera norte de la laguna Lekki, en Lagos, Nigeria.

Durante el camino, poco antes de iniciar el trabajo de parto, estuvo practicando la lección de respiración que le había dado Agnes, la primera partera multilingüe de inteligencia artificial (IA) en Nigeria.

“En inglés criollo, la tía Agnes me dijo que respirara con la boca abierta durante el trabajo de parto, y que inhalara profundamente por la nariz y exhalara por la boca si no podía llegar al hospital a tiempo”, recuerda Shoyoye. Poco después de la llamada, recibió un mensaje de texto de seguimiento por parte de la partera de IA, en el cual le recordaba respirar lentamente durante el trabajo de parto.

Con el deseo de ayudar a mujeres de bajos ingresos en Nigeria durante su embarazo, la experta en tecnología de la salud Abisola Oladapo tuvo la idea de desarrollar a Agnes en 2016. A través de sus teléfonos, el sistema de inteligencia artificial brinda soluciones personalizadas a las personas embarazadas, ya que cuenta con programación especializada para dar seguimiento al embarazo asistido, la educación perinatal y la orientación adicional sobre estilo de vida a mujeres embarazadas y bebés desatendidos.

Oladapo, madre de dos hijos, tuvo la idea de Agnes tras casi perder a su segundo hijo al dar a luz hace aproximadamente seis años. Su experiencia la inspiró a pensar en soluciones que se pudieran reproducir a escala para transformar la atención durante el embarazo del futuro y así evitar que las mujeres pierdan la vida o sufran abortos espontáneos o muertes dentro del vientre.

Los estudios muestran que no tener acceso a servicios de atención a la salud materna supone problemas importantes para las mujeres en países en vías de desarrollo, como lo es Nigeria. En este país se dan casi 1,000 muertes maternas por cada 100,000 partos al año, lo que lo coloca en el cuarto lugar del mundo según la tasa de mortalidad materna. En el África subsahariana, cada año se producen 1.1 millones de muertes neonatales; es decir, más del 45% de las 2.4 millones de muertes en el mundo.

La tasa de mortalidad neonatal de Nigeria es de 38 por cada 1,000 niños que nacen vivos, y la cifra aumenta a 132 muertes de niños menores de 5 años por cada 1,000 nacidos vivos. Estas cifras significan que cada 10 minutos muere 1 mujer nigeriana durante el parto y que 1 de cada 8 niños nigerianos nunca llegará a los 5 años de edad, según la Encuesta Demográfica y de Salud de Nigeria de 2018.

Las causas relacionadas con dichas tasas de mortalidad incluyen la falta de acceso a un centro médico y a atención especializada

## INFORME DE CAMPO

durante el embarazo. Otras posibles causas son, también, la hemorragia obstétrica, eclampsia, sepsis y complicaciones por abortos realizados de forma insegura.

Agnes es solo una de las iniciativas de baja tecnología establecidas en los últimos años (incluyendo OMOMI y Babymigo) que abordan los verdaderos factores detrás de las tasas de mortalidad materna y neonatal en Nigeria. Estas iniciativas operan a través de aplicaciones y otras plataformas digitales que facilitan el acceso sencillo y gratuito o de bajo costo a recursos educativos y médicos, así como la interacción con más padres y madres primerizas y futuros. Si

nos dimos cuenta de que muchas mujeres no tienen acceso a Internet”, relata Oladapo. “Es posible que algunas tengan teléfonos inteligentes, pero no pueden darse el lujo de tenerlos siempre conectados a Internet, gastando datos, y la mayoría usan las funciones del teléfono que no requieren Internet”. El equipo decidió que no se requería de teléfonos inteligentes para proporcionar a las personas embarazadas la información y los recursos necesarios, y que era posible llegar a una población más amplia diseñando un tipo de programación que pudiera obtenerse a través de cualquier teléfono que funcionara.

Mbelu Ogochukwu, una de las parteras de Agnes, explica que la aplicación ofrece a las mujeres el conocimiento para ayudarlas a desarrollar confianza para dar a luz en el hospital, además de brindarles recursos para encontrar atención médica local y económica. “Nos encontramos con mujeres que dan a luz en casa porque [la mayoría de ellas] no tienen dinero para ir al hospital”, señala, ya que la mayor parte de estas mujeres viven por debajo del umbral internacional de pobreza de 1.90 dólares por persona al día. “Como resultado, estas mujeres acuden a las parteras tradicionales. Agnes les ayuda a saber que pueden acudir al hospital, donde el médico llega a conocerlas y sabe cómo se encuentran [en su embarazo]. Disminuye la afluencia de mujeres en las casas de parto tradicionales y reduce la tasa de mortalidad”.

La aplicación Agnes tiene, además, características adicionales, tales como consejos de salud diarios enviados como llamadas telefónicas pregrabadas o mensajes de texto, así como recordatorios para que los futuros padres y madres tomen medicamentos y vitaminas prenatales y puedan garantizar un embarazo saludable. También cuenta con una función de recordatorio de vacunación, que envía avisos a madres y padres primerizas para informarles sobre las vacunas necesarias para sus bebés hasta los 15 meses de edad.

Las subvenciones corporativas financiaron el lanzamiento de Agnes, y los gobiernos locales, las ONG y las organizaciones de salud han hecho posible que los servicios de la aplicación se ofrezcan gratuitamente o a bajo costo a los usuarios. El gobierno del estado de Lagos, por ejemplo, ha otorgado financiamiento para cubrir llamadas prenatales, acceso al servicio de línea telefónica gratuito, actualizaciones de salud y dos visitas mensuales a domicilio para que todas las mujeres registradas con Agnes reciban la atención de un especialista.

Esta redefinición de la atención a la salud prenatal y materna mediante el uso de la tecnología es la forma más prometedora de transformar el sistema de salud de Nigeria.

### *Redefinir la atención a la salud prenatal y materna mediante el uso de la tecnología es la forma más prometedora de transformar el sistema de salud de Nigeria.*

logran implementarse a gran escala, estos recursos podrán ayudar en el futuro a madres y recién nacidos de Nigeria y lugares más lejanos.

#### **La partera virtual**

Desde el inicio del proceso de programación, Oladapo supo que la educación sería fundamental para obtener resultados en salud materna, sin embargo, aún faltaba diseñar una estrategia para que el uso de la tecnología permitiera el alcance masivo a personas embarazadas. La solución se hizo evidente durante el confinamiento ocasionado por el COVID-19 en 2020, cuando ella y la experta en tecnología de la salud Michelle Ijomah, directora de productos de Agnes, junto con Noel Abotti, profesional de tecnología financiera y director de operaciones de Agnes, llevaron a cabo sesiones de educación prenatal con mujeres embarazadas en las regiones de Ibeju-Lekki e Ikorodu, en Lagos.

Durante estas sesiones, se dieron cuenta de que el idioma representaba una barrera importante para la educación. “También

Agnes envía a las mujeres embarazadas información prenatal semanal a través tanto de mensajes de texto programados previamente como de notas de voz grabadas por parteras, y dirigidas específicamente a la etapa de embarazo en la que se encuentra la persona. El equipo de parteras brinda seguimiento mediante una llamada telefónica después del nacimiento para preguntar a madres y padres primerizos sobre su salud y la salud del bebé y sobre si tienen alguna dificultad con las instrucciones relativas al posparto. Las personas embarazadas y las madres y padres primerizos también pueden llamar a una línea gratuita de teleconsulta, disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para obtener apoyo adicional por parte del equipo de parteras de Agnes. La información se encuentra disponible en varias lenguas nigerianas locales —incluyendo el inglés criollo, el ibo, el hausa y el yoruba— con el fin de ayudar a superar las barreras del idioma.

 *Kemi Olawoye, una fisioterapeuta, cofundó Babymigo en 2018 para ofrecerle a los padres primerizos mejor información de salud.*

Desde su lanzamiento en 2020, Agnes ha llegado a 1,300 mujeres embarazadas en 60 comunidades en Lagos y el estado de Ogun, ambos ubicados en el suroeste de Nigeria. Según la encuesta interna del equipo a sus usuarios, el 79 por ciento de las mujeres que usan Agnes han elegido tener sus bebés en centros de salud con personal médico capacitado. Estas mujeres tienen cuatro veces mayores probabilidades de sobrevivir al embarazo que el promedio nacional en Nigeria, y la tasa de supervivencia de sus bebés está un 33% por encima del promedio nacional.

### Información vital

Cinco años antes del lanzamiento de Agnes, en 2015, se creó OMOMI --que en yoruba significa "Mi hijo"-- por Charles Akhimien y Emmanuel Owobu, médicos y fundadores de la empresa de salud digital MOBicure. La característica que define a OMOMI es que ofrece acceso a médicos en tiempo real para que las personas puedan recibir atención médica e información inmediata sobre la salud materno-infantil.

Los usuarios de la aplicación pueden seleccionar una de las tres opciones de suscripción cuando necesitan consulta con los médicos de OMOMI: 50 centavos por sesión, 1,50 dólares por semana o 5 dólares por mes. La United States African Development Foundation (Fundación para el Desarrollo Africano de Estados Unidos, USADF, por sus siglas en inglés), el Departamento de Estado de los Estados Unidos a través del Consulado de los Estados Unidos en Lagos, la Private Sector Health Alliance of Nigeria (Alianza de Salud del Sector Privado de Nigeria) y la empresa biofarmacéutica Merck brindan apoyo para los costos operativos y algunos de los servicios gratuitos que se ofrecen a las madres.

La plataforma para padres Babymigo fue fundada tres años después, en 2018, por la experta en gestión de productos Ade-loye Olanrewaju y el fisioterapeuta Kemi Olawoye. Dicha plataforma se convirtió rápidamente en una de las comunidades de padres más grandes de Nigeria, formada



por más de 250,000 miembros. En 2018, Babymigo fue seleccionado como parte de la primera clase del programa Launchpad Accelerator (acelerador de plataforma de lanzamiento) de Google para las nuevas empresas africanas. Además de inversionistas privados, entre sus patrocinadores actuales se encuentran Facebook, el Departamento de Estado de Estados Unidos y Google. Babymigo ofrece recursos prenatales y posnatales para madres y padres primerizos y futuros, así como servicios de conserjería que los conectan con expertos médicos y una plataforma social para que obtengan información de forma colectiva y hagan preguntas a otras madres y padres acerca del embarazo, el cuidado de los bebés y el cuidado de los niños. La plataforma cobra una tarifa de acceso general de 7 dólares por una consulta virtual con un ginecólogo o pediatra.

Tanto Olanrewaju como Olawoye tuvieron experiencias personales que los motivaron a crear Babymigo. La tía de Olanrewaju perdió a su bebé a raíz de complicaciones en el parto, lo que, según él, podría

haberse evitado si hubiera tenido la atención médica adecuada y la información correcta sobre la salud del embarazo. Por su parte, Olawoye notó por primera vez la falta de información sobre salud prenatal y materna en 2016, al impartir clases prenatales en el departamento de fisioterapia de un hospital en Lagos. Las futuras madres, relata, se resistían a asistir a las clases "porque, por cultura,

no creían en ello".

Olawoye explica que los mitos culturales son la causa de varios de los conceptos erróneos y de los temores sobre el embarazo y el parto, especialmente en cuanto a someterse a una cesárea (CS por sus siglas en inglés).

"Les pedimos a algunas mujeres que hablaran de sus experiencias con la CS, y un aspecto recurrente en todas ellas fue el miedo", dice Olawoye. "Una de las mamás nos dijo que tuvo que orar y ayunar cuando el médico le dijo que le iban a hacer una cesárea", y esa creencia religiosa le provocó "incluso más complicaciones por la falta de ingesta de alimentos".

OMOMI y Babymigo ofrecen servicios similares, sobre todo en lo que se refiere a brindar información y educación precisas para combatir esos mitos tan arraigados. Ambas aplicaciones permiten que las madres embarazadas y lactantes reciban respuesta a cualquier necesidad médica urgente en cuestión de minutos, a través de consultas virtuales; es lo que OMOMI llama su función *chat-a-doc* (charla con un doctor). Y ambas plataformas brindan servicios gratuitos de

## INFORME DE CAMPO

salud materna a mujeres embarazadas a través de mensajes de texto SMS, aplicaciones y sitios web.

Entre las funciones especializadas de OMOMI se encuentra una calculadora materna que ayuda a las madres embarazadas a determinar su etapa de embarazo y fecha de parto, y a llevar un registro de inmunización para programar las futuras fechas de vacunación de su bebé. El financiamiento de la USADF y el Consulado de Estados Unidos en Nigeria, en asociación con tres importantes operadoras de telecomunicaciones en Nigeria (MTN, Airtel y 9mobile), cubren los cargos del servicio de SMS para ofrecer información de salud personalizada desde 2015. OMOMI también se asoció con la Mobile Alliance for Maternal Action (Alianza Móvil para la Acción Materna o MAMA, por sus siglas en inglés), un servicio gratuito de mensajes de texto SMS sobre salud materna que se ofreció a mujeres embarazadas en diferentes etapas del embarazo.

Una característica que distingue a Babymigo de OMOMI es su amplia red de más de 7000 proveedores de servicios locales. La red de Babymigo tiene un alcance mucho mayor en apoyo y un tiempo de respuesta más rápido de lo que pueden ofrecer los tres médicos de OMOMI, quienes solo responden a las preguntas de las mamás y hacen recomendaciones a través de las funciones de Comunidad de Madres y *chat-a-doc*.

Entre los proveedores de servicios de Babymigo se encuentran ginecólogos, consultores de lactancia y pediatras. La aplicación también tiene lo que llama un brazo de hospital de maternidad, el cual incluye una lista de hospitales registrados que se pueden buscar por proximidad geográfica. Las mujeres pueden buscar lugares de fertilización *in vitro* (FIV) y, también, clínicas de fertilidad a través de la aplicación. Además, Babymigo tiene una función diseñada para que las madres y padres investiguen y lean comentarios y recomendaciones sobre más de 5000 guarderías y centros Montessori en los principales estados y ciudades de Nigeria.

### Las madres son la que mejor saben

Tanto OMOMI como Babymigo ofrecen foros comunitarios para que las madres y padres futuros y primerizos interactúen con los médicos y entre sí. En estos foros, pueden hacer preguntas y compartir experiencias personales sobre situaciones durante el embarazo y la crianza.

El valor de estos foros para madres radica en la idea común de que la maternidad es un período crítico que cambia la vida tanto de los padres como de la comunidad. Se le considera una experiencia de vinculación en la que las madres experimentadas comparten sus conocimientos sobre la maternidad con futuras mamás o mamás primerizas. Estos foros están modernizando la cultura de la maternidad al expandir las comunidades de madres más allá de sus propias madres, suegras y relaciones con mujeres cercanas, para que tengan contacto con miles de otras mujeres que comparten sus experiencias sobre la maternidad, el parto, el cuidado de los niños e incluso el matrimonio y las relaciones, a través de activas comunidades en línea.

Nancy Akpobari, madre de dos hijos, ha sido miembro del foro de la Comunidad de Madres de OMOMI durante más de un año. Ella utiliza el foro cuando no puede ir al hospital, porque le ofrece respuestas en tiempo real y consejos de otras madres y médicos.

“La Comunidad de Madres es un foro tan interesante”, dice, “porque en el momento en que haces una pregunta, encuentras otras mamás que han tenido problemas similares a los tuyos y obtienes respuestas rápidas de ellas”.

En un inicio, OMOMI creó su comunidad únicamente para madres. Sin embargo, aproximadamente dos años después de su lanzamiento, los fundadores de OMOMI se dieron cuenta de las limitaciones y contratiempos de dicha decisión. Un obstáculo importante era que estas madres no tenían acceso a asesoría médica por parte de médicos expertos capacitados. El segundo problema era que, en lugar de tener una

conversación bien canalizada que brindara soluciones claras y directas, “se consultaba a muchas personas dando respuestas diferentes y, a menudo, contradictorias”, lo que causaba confusión entre las madres, recuerda Onyedikachi Nwizu, exdirectora de operaciones de MOBicure. Para solucionarlo, OMOMI creó la función *chat-a-doc*, la cual le permitía a sus usuarios tener acceso a médicos y tratamientos, incluidos los medicamentos recetados.

Muhammed Usman, quien comenzó a usar la aplicación OMOMI hace un año, utilizó la función *chat-a-doc* después de sufrir un aborto espontáneo en casa. Un médico respondió rápidamente a su mensaje y discutieron los próximos pasos, incluyendo la programación de una consulta privada. “Me aconsejaron que viera a un médico para que me hiciera un escaneo y me medicaran, después de eso me sentí bien”, dice Usman, quien tuvo un embarazo exitoso un año después.

Para Babymigo, dice Olawoye, “el objetivo era tener una comunidad donde el camino de la crianza y la maternidad se facilitara. Nos dimos cuenta de que la crianza de los hijos es uno de los recorridos más difíciles que existen y del cual no se habla lo suficiente, y la maternidad requiere mucho, es por eso que el establecer una comunidad era muy importante para nosotros”.

En el foro de Babymigo, las mujeres pueden hacer preguntas y recibir respuestas instantáneas de una comunidad de madres, y pueden comunicarse directamente con varios expertos médicos, incluyendo pediatras, ginecólogos y especialistas en nutrición. También pueden encontrar y conectarse con varios servicios locales a su alrededor.

Por ejemplo, una de las madres en la plataforma, publicó una pregunta sobre el rechazo de su bebé a tomar leche materna y pidió recomendaciones sobre cómo amamantar y qué fórmula usar como suplemento.

Chizi Enebua, una de las participantes del foro, respondió de inmediato y le aconsejó que se asegurara de que su bebé se acomodara bien al amamantar y de que se vaciara un seno antes de pasar al segundo.

También aconsejó a la madre que se asegurara de que su bebé fuera amamantado durante al menos seis meses antes de introducir alimentación complementaria.

### La implementación a gran escala y sus desafíos

Para empresas como Agnes, OMOMI y Babymigo, el redefinir el futuro de la atención médica prenatal y materna en Nigeria mediante el aprovechamiento de la tecnología es la forma más prometedora de transformar todo el sistema de salud del país.

Aproximadamente el 95 por ciento de la población de Nigeria carece de seguro médico. Menos del 5 por ciento de los trabajadores del sector formal están cubiertos por el National Health Insurance Scheme (Plan Nacional de Seguro de Salud, NHIS, por sus siglas en inglés), e incluso menos — el 3 por ciento— de los empleados del sector informal cuenta con cobertura a través de un seguro de salud privado voluntario.

La frágil infraestructura del sistema de salud añade aún más desafíos a las iniciativas que buscan mejorar los resultados en materia de salud, sobre todo cuando intentan brindar atención médica a las mujeres embarazadas. El sistema de salud está mal financiado y la emigración masiva de médicos calificados afectan la calidad de la atención médica en Nigeria.

En Nigeria hay 4 médicos por cada 10,000 pacientes y aproximadamente 16 enfermeras y parteras por cada 10,000 pacientes; esto está significativamente por debajo de la recomendación de la Organización Mundial de la Salud, la cual es de 1 médico por cada 600 pacientes, y del umbral crítico de 23 médicos, enfermeras y parteras por cada 10,000 pacientes.

Debido al deficiente sistema de salud del país, los tres equipos de fundadores tienen la esperanza de aumentar el alcance de sus empresas y la accesibilidad de sus respectivas plataformas; primero, ampliando la cantidad de idiomas en los que se ofrecen, luego, ampliando sus esfuerzos más allá de Nigeria. Agnes, por ejemplo, echó a andar un

plan para volverse global e incluso cambió su nombre para incorporar esta visión. Según su perfil de LinkedIn, Agnes Global ahora tiene su sede en Clerkenwell, Inglaterra.

Sin embargo, los continuos problemas de financiamiento han frenado el progreso. OMOMI incluso tuvo que descontinuar su servicio de SMS en 2017 al expandirse su base de usuarios, se volvió muy costoso mantenerlo. “No podíamos seguir funcionando solo con las subvenciones”, dice Owobu. “Teníamos que ser sostenibles para encontrar una manera de generar ingresos, de lo contrario el negocio moriría. Las madres no ganarían nada, nadie ganaría nada con eso, y habría que despedir al personal”, agrega.

Recientemente, también Owobu y su equipo remodelaron y cambiaron el nombre de la función *chat-a-doc* a “ask-a-doc” (“pregúntale a un doc”). Y, como era más barata que la función de SMS, pudieron ofrecerla gratis a sus usuarios. Melody Eghelen, directora de productos de OMOMI, dice que el cambio se realizó principalmente a manera de aclaración para los usuarios de OMOMI, quienes a menudo acudían por error al foro de la Comunidad de Madres buscando la respuesta de un médico. Añade que se creó una versión del sitio web expresamente para usuarios que no tenían teléfonos inteligentes o que no podían descargar la aplicación en los mismos.

En marzo de 2022, el equipo de Babymigo mejoró su oferta de servicios a través de Babymigo 2.0, una plataforma de diseño de uso más amigable y enfocada en el ser humano, con más de 50 grupos comunitarios designados por tema e interés, un foro de preguntas y respuestas, y consultas médicas personales tanto presenciales como virtuales. Babymigo 2.0 también ofrece el plan de seguro Mamacare Pregnancy Plan (Plan de Embarazo Mamacare), que permite a los usuarios de Babymigo tener acceso a los mejores hospitales de maternidades y cuidado infantiles para el parto y servicios relacionados a una tarifa muy reducida.

Olawoye afirma que esta nueva plataforma permitirá que Babymigo continúe ejerciendo una “influencia positiva en los

índices de salud materno-infantil del país al brindarles a las personas acceso a la información y los recursos correctos”.

Babymigo ha llegado a más de 200,000 usuarios. La aplicación se ha descargado 30,000 veces y su sitio web amigable para dispositivos móviles cuenta con 90,000 usuarios registrados, mayormente de Nigeria, y el resto del África subsahariana. El equipo también tiene planes de expandirse a otros países africanos, incluyendo Kenia y Ghana, en el futuro próximo. Sin embargo, su principal base de clientes sigue siendo el mercado nigeriano, y actualmente están trabajando con un grupo de enfoque con madres sobre las características actuales del producto y el potencial para desarrollar otras nuevas. Los fundadores de Babymigo dicen que comenzarán a implementar sus hallazgos este año.

Si bien estas innovaciones brindan soluciones de baja tecnología para ayudar a las madres primerizas, los usuarios aún tienen que lidiar con problemas de red relacionados con aplicaciones telefónicas y servicios de telecomunicaciones. A partir de enero de 2021, Nigeria contó con más de 200 millones de líneas móviles activas, según la Nigerian Communications Commission (Comisión de Comunicaciones de Nigeria, NCC por sus siglas en inglés), pero las suscripciones de banda ancha sumaban poco más de 78 millones en febrero de 2022. Por lo tanto, soluciones como OMOMI y Babymigo, que requieren servicio de Internet, permanecen inaccesibles para muchas madres que podrían beneficiarse de la información prenatal y relativa a la maternidad que ofrecen estas aplicaciones. Sin embargo, los servicios que se pueden brindar a través de SMS y códigos cortos, como los proporcionados por Agnes, podrían tener un mayor alcance.

A pesar de estas limitaciones, mejorar las malas condiciones de las madres y los recién nacidos en Nigeria requiere de esfuerzos decididos y colectivos. Los fundadores de estas tres empresas trabajan con un objetivo común: garantizar partos seguros y construir un continente donde las mujeres embarazadas y lactantes puedan conectarse entre sí y con expertos desde sus hogares. ■

# Stanford SOCIAL INNOVATION Review *Brasil*

## 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.

<a href="http://ssir.com.br">ssir.com.br</a>		@ssirbrasil
		@ssir_br

### Mantenedores institucionales



# ESTUDIO DE CASO

UNA MIRADA PROFUNDA AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

# Devolver la industria musical a los músicos

*Giana Eckhardt & Tom Wagner*

TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

*Kobalt Music Group utiliza la tecnología para pagarle más y con eficiencia a los músicos y, así, desafiar el dominio de los grandes sellos discográficos. Pero, ¿hasta qué punto se puede cambiar una industria que se construyó sobre la explotación del talento?*

**L**a industria musical tiene, por decirlo de forma amable, fama de ser poco ética. Los vínculos con la delincuencia organizada, el pago por reproducción y las complejas prácticas contables para retener regalías —sobre todo de los músicos de raza negra— han existido casi desde la llegada de la grabación sonora comercial a principios del siglo XX. Tras la Segunda Guerra Mundial, un oligopolio de grandes sellos discográficos ha limitado la competencia mediante el control de la producción, distribución y comercialización, y ha utilizado su poder de mercado para imponer contratos leoninos a los artistas emergentes.

Aunque en las décadas de 1980 y 1990 se aceleró de manera inusitada el interés de las empresas por la responsabilidad social, y los líderes empresariales actuales consideran que es cada vez más fundamental para tener éxito en diversos sectores, las enormes barreras de entrada y la estructura oligopolista de la industria

**GIANA ECKHARDT** es profesora de mercadotecnia en la King's Business School (Escuela Real de Negocios) en King's College London.

**TOM WAGNER** es un percusionista y profesor asociado de interpretación musical y artes digitales en Royal Holloway, University of London. Radica en Londres.



📌 **Sir Paul McCartney y Dave Grohl, ambos parte de Kobalt, interpretan “Get Back” (“Regresa”) en la ceremonia de presentación de los Foo Fighters en el Salón de la Fama del Rock and Roll.**

musical han consolidado un siglo de malas prácticas. Los “Tres Grandes” sellos discográficos —Sony Music Entertainment, Warner Music Group y Universal Music Group— siguen dominando el negocio, en perjuicio de la mayoría de los músicos.

Sin embargo, ha surgido un competidor para fracturar el oligopolio. Kobalt Music Group, fundado en Londres, ha adoptado prácticas empresariales más éticas y una mayor responsabilidad social a través de la tecnología para lograr el éxito independiente. Fundada en el año 2000 por el saxofonista, ingeniero y empresario sueco Willard Ahdriz, Kobalt se puso en marcha con la transparencia y equidad para los artistas como principios rectores. Desde entonces, ha crecido hasta convertirse en el mayor editor musical después de los Tres Grandes. Kobalt recaudó 5.8 millones de dólares en ingresos de los 519.4 millones que obtuvo



durante el ejercicio fiscal que concluyó el 30 de junio de 2021, lo que representa un aumento de casi 72 millones con respecto al año anterior. En 2021, sus compositores ganaron veintidós Grammys, siete Grammys Latinos, nueve premios de la Australian Recording Industry Association (Asociación Australiana de la Industria Discográfica) y cuatro premios de la Swedish Music Publishers Association (Asociación de Editores de Música de Suecia). La empresa espera generar más de 600 millones de dólares este año y lo ha hecho al mismo tiempo que le ofrece una mayor rentabilidad a sus compositores que los Tres Grandes.

Mientras que los servicios de transmisión en directo (conocidos como *streaming*) se centran en quienes compran canciones, los clientes de Kobalt son quienes las escriben. Su propuesta para los compositores es sencilla: ofrecerles una potente plataforma a través de la cual recauda regalías de forma rápida, precisa y transparente, y contratos a medida con los que conservan el control de sus derechos de autor. Esto no ha pasado desapercibido para los creadores: hoy en día, Kobalt presta sus servicios a más de 700,000 canciones, 30,000 compositores y 500 editores, entre los que se encuentran figuras como Paul McCartney, Stevie Nicks y el compositor Max Martin. Ahdritz calcula que, en 20 años de actividad, Kobalt ha generado 10,000 millones de dólares de valor para su clientela gracias a pagos más altos, retención de derechos y el incremento de la competencia. “Tengo un nuevo concepto, un concepto revolucionario en la industria musical”, dice riendo. “¡Le estoy pagando a los artistas!”

A pesar de que los creadores son indispensables para la industria musical, a menudo son quienes cobran menos y al último. Históricamente, esta discrepancia se debe a los contratos ventajosos —con los que los empleadores poderosos obligan a los creadores a renunciar a los derechos de su música y a aceptar repartos asimétricos de las regalías—, así como a un sistema de derechos de autor poco flexible. Esta situación se vio agravada por la disrupción de la era digital a la industria a finales de la década de 1990, la cual impulsó la devaluación económica de la música. Si bien algunos pudieron compensar esta situación con el dinero obtenido de los espectáculos en vivo, el cierre de los conciertos debido a la pandemia de COVID-19 puso de manifiesto la precariedad en la que viven la mayoría de los creadores.

Además, la explosión de la música digital creó una supernova de datos que ha rebasado la forma analógica de recopilar información de la industria, por lo que los artistas desconocen cuánto se les debe y cuándo lo recibirán. Ahdritz fundó Kobalt para aclarar esta situación. Más allá de los grandes nombres que forman parte de su catálogo, Kobalt pretende establecer una clase media de creadores musicales que son el alma de la industria a través de los principios fundamentales de Kobalt, “tecnología, transparencia y confianza”, los cuales, según Ahdritz, benefician a todas las partes interesadas en el ecosistema musical.

El éxito de Kobalt, al valerse de la tecnología para servir a los creadores, ofrece un estudio de caso sobre el uso ético de la tecnología para lograr la responsabilidad social en una industria en la que esto ha sido un objetivo difícil de alcanzar. Al hacerlo, proporciona una hoja de ruta para que otras empresas puedan

replantearse el uso de la tecnología y aprovechar su poder para aumentar los ingresos y al mismo tiempo lograr los objetivos de responsabilidad social. Kobalt demuestra que una estrategia de este tipo puede constituir un poderoso elemento diferenciador en el mercado y preparar a las empresas del futuro para el éxito, incluso en sectores resistentes al cambio.

## Un sistema complicado

Para entender la economía de la música grabada, se debe profundizar en las complejas formas en que la industria explota los derechos de autor. Los sociólogos Simon Frith y Lee Marshall califican los derechos de autor de la música como un “paquete de derechos” que puede comprarse y venderse, y que también puede repartirse entre varias entidades. Para empezar, el compositor y el intérprete de una canción pueden no ser la misma persona. Por ello, los derechos de autor en la música distinguen entre una composición, que es la canción original, y una grabación, que es una versión grabada de esa canción. Esta división genera dos infraestructuras paralelas para obtener dinero de una canción: los editores musicales y los sellos discográficos.

El editor se ocupa de la composición. Según las circunstancias, el editor les dará a los compositores un adelanto en efectivo, los pondrá en contacto con los coescritores, registrará la canción en las sociedades de gestión colectiva, buscará anuncios, programas de televisión y películas para promover la canción, y cobrará las regalías. A cambio, los editores suelen dar anticipos por un acuerdo de publicación o coedición, y suelen quedarse con una parte del 25 al 50 por ciento de las regalías.

Los sellos discográficos dan anticipos en efectivo a los artistas, les ayudan a desarrollarse, distribuyen la música a los minoristas y servicios de transmisión de música en directo y supervisan los esfuerzos de mercadeo. A cambio, los sellos discográficos por lo general no solo se quedan con alrededor del 85 % de las regalías, sino que también retienen los derechos de esas canciones.

Un tercer grupo de actores en el ecosistema de las regalías son las sociedades de gestión colectiva, como ASCAP y BMI en Estados Unidos y PRS en el Reino Unido. Estas organizaciones recaudan y distribuyen las regalías a nombre de los editores y sellos discográficos y se llevan una parte de estas por hacerlo. Puesto que cada país tiene su propio régimen de derechos de autor, los trámites burocráticos hacen que el dinero tarde entre 18 y 24 meses en llegar a los creadores.

Este complicado sistema de derechos de autor de la música, que incorpora múltiples entidades así como tipos y regímenes de derechos de autor, prácticamente invita a que se presenten fricciones transaccionales. La velocidad y el volumen de datos desatados por la revolución digital no han hecho más que amplificar sus ineficiencias, por lo que los creadores que no tienen conocimientos especializados ni acceso a los datos son vulnerables a ser explotados por las empresas a través de las cuales fluye el dinero. Además, la proliferación de intermediarios hace que muchas partes se lleven tajadas de las regalías, lo que significa menos dinero para los creadores.

Como resultado, la revolución digital ha provocado una serie de problemas para la industria musical en general y para los artistas en particular. No obstante, la tecnología ética puede ofrecer soluciones para seguir la compleja cadena de valor de las canciones, de modo que los creadores puedan reclamar su parte justa de los beneficios.

### Transmisión de música en directo: ¿devaluación u oportunidad?

Los consumidores pagan cada vez más por la música grabada, en particular a través de servicios con anuncios publicitarios o suscripciones a plataformas de transmisión en directo como Spotify. Después de 15 años de declive, debido en gran parte a la piratería desenfrenada, los ingresos mundiales de la música han pasado de un mínimo de 14,000 millones de dólares en 2014 a 25,900 millones en 2021. Sin embargo, el internet está lleno de publicaciones de creadores que tienen problemas para pagar la renta. Según una encuesta reciente de la Ivors Academy (Academia Ivors) y el Musicians' Union (Sindicato de Músicos) con sede en el Reino Unido, el 82 % de los 8 millones (es decir, 6,5 millones) de artistas en Spotify ganan menos de 270 dólares al año. En cambio, el 0.09 % (7,500) de los artistas ganan más de 100,000 dólares al año en la plataforma, informa Spotify.

Este problema no es fácil de resolver, en parte porque no existe una metodología estándar para valorar una canción. Pero aun cuando las diversas partes interesadas afirman cosas distintas, la mayoría está de acuerdo en que una canción vale menos de lo que valía antes de la era de la transmisión en directo. Los críticos de estos servicios señalan que las características propias de la transmisión en directo devalúan una canción: en 1999 (el primer año de la irrupción digital en la industria musical, de acuerdo con la disminución de ingresos) un álbum o disco compacto costaba 15 dólares. Con el lanzamiento de iTunes Store de Apple en 2001, esa cifra bajó a 9.99 dólares y las canciones sueltas costaban 99 centavos de dólar. La suscripción a Spotify en Estados Unidos, la cual da acceso a más de 70 millones de canciones, oscila entre una tarifa mensual de \$4.99 para estudiantes a \$15.99 por un plan familiar con seis cuentas.

Dado que el valor de la grabación de música está disminuyendo, los creadores se han movilizado para que los prestadores de servicios digitales (PSD), como Google, Spotify y Amazon, les paguen más. En la actualidad, los servicios de transmisión en directo pagan el 70% de los ingresos brutos a los creadores. Varios estudios patrocinados por los creadores han argumentado que este porcentaje es demasiado bajo y que las plataformas de transmisión en directo deberían pagar alrededor del 80%.

Sin embargo, un estudio realizado en 2021 por el gobierno británico ilustra un panorama más complejo: el informe coincide en que la revolución digital ha devaluado la música en los ojos de los consumidores y los proveedores de servicios de música. Por otro lado, también señala que los cambios propuestos en el modelo actual de pago por transmisión en directo solo beneficiarán a unos pocos creadores. Esto significa que muchos de los problemas a los que se enfrentan los creadores se encuentran en la “fase previa” a los servicios que hacen llegar sus canciones al público.

Ahdriz, por su parte, no ve los servicios como parte del problema, sino como parte de la solución. “Estoy muy orgulloso, porque desde el primer día, cuando empecé, me di cuenta de que el futuro era lo digital”, asegura. “Acabará con la piratería, proporcionará el producto y hará crecer la industria”. Lo que no tiene sentido, dice, es que los creadores no reciban su pago debido a los problemas sistémicos de la industria musical. Para él, centrarse en el

valor de los pagos por transmisión en directo desvía la atención de los problemas sistémicos que han perdurado desde hace mucho tiempo.

En primer lugar, el sector tiene un problema de déficit de información: un sistema de derechos de autor complicado hace que las transacciones se pierdan, manipulen o envíen al lugar equivocado. Además, los intermediarios y las sociedades de gestión colectiva desvían el dinero que de otro modo podría llegar directamente al creador. El dinero que los creadores obtienen al final con frecuencia no es la cantidad total que se les debe y tardan meses o años en recibirlo. “No podemos tener 200 sociedades de gestión [en todo el mundo]”, opina

Ahdriz. “Es una estructura errónea”. Por último, los grandes sellos discográficos llevan décadas coaccionando a los artistas para que firmen convenios a largo plazo que les impiden obtener todo su valor de mercado y les obligan a renunciar a los derechos de su música y a la mayor parte de las regalías.



➔ **El cofundador de Kobalt, Willard Ahdriz, tiene experiencia en la industria musical como músico y compositor.**



## La brecha de información

Ahdritz cree que un gran número de creadores desconfían de la transmisión en directo por falta de información, no porque esta no genere regalías. Los datos que reciben sobre cómo y dónde se monetizan sus canciones son a menudo opacos e incompletos, y las cuentas y los pagos son demasiado complejos para entenderlos con facilidad. Esto lleva a que los creadores sospechen que no se les paga el dinero que se les debe.

Por lo tanto, construyó Kobalt para facilitar el libre flujo de datos a los creadores. “Quiero todos los datos porque estoy aquí para pagar”, les dice. Hay que trabajar mucho para recolectar los datos y presentarlos de forma que los artistas puedan utilizarlos para obtener una compensación justa.

Una canción puede generar ingresos de varias maneras, desde su reproducción en conciertos en vivo o en la radio, hasta la venta de álbumes físicos y descargas digitales, pasando por transmisión en directo. Esos ingresos deben recaudarse de múltiples entidades. Por ejemplo, los ingresos por la transmisión en directo deben obtenerse de Apple Music, YouTube (y YouTube Music), Amazon, SoundCloud y otros. Una contabilidad completa requiere la tabulación de miles de millones de transacciones de bajo valor y



⬇️ **Beck (izquierda), Lorde (centro) y The Weeknd son algunos de los artistas más populares de Kobalt.**

⬇️ **Kobalt fichó a Erykah Badu, cantante de neo-soul, en 2020.**

gran volumen, lo que exige una infraestructura tecnológica adecuada para la tarea.

Además, se recaudan diferentes tipos e importes de regalías en función del tipo de derecho de autor, de activo y del canal o formato a través del cual se consume el activo. Por ejemplo, una canción reproducida en la radio puede obtener regalías diferentes a las de la misma canción en un espectáculo en vivo. Para complicar las cosas, la misma canción puede ser propiedad de varias personas, cada una de las cuales puede estar representada por un editor y una sociedad de gestión colectiva diferentes, o ser interpretada por varias personas, cada una de las cuales pertenece a un sello discográfico distinto.

La música se consume a nivel mundial, lo que complica aún más la cadena de valor. Una canción interpretada en un festival en Estados Unidos, por ejemplo, generaría regalías que serían recaudadas por una de las varias agencias de recaudación responsables de Norteamérica. Si el autor de esa canción está registrado en el Reino Unido, sería probable que esa agencia canalicé el pago a través de

PRS, la mayor sociedad de gestión colectiva del Reino Unido. De este modo, ambas agencias se llevarían una parte, y el creador no recibiría su pago hasta pasados dos años.

Además de esta sorprendente complejidad, la industria carece de un formato homologado para identificar la propiedad de los derechos de autor de la música y de una base de datos única en la que se almacenen y acceda a esos datos. Como resultado, una parte importante de las regalías —entre el 10 y el 40 por ciento— se paga a las partes equivocadas o acaba en una caja negra porque no se puede identificar al propietario adecuado.

La industria ha intentado emplear identificadores únicos, como el International Standard Recording Code (Código Internacional Normalizado de Grabación, ISRC por sus siglas en inglés) para las grabaciones de sonido y el International Standard Musical Work Code (Código Internacional Normalizado de Obras Musicales, ISWC por sus siglas en inglés) para las obras musicales. También se están explorando otras tecnologías, como la cadena de bloques (mejor conocida como *blockchain*). No obstante, estas iniciativas se debilitan porque los sellos discográficos y los PSD no siempre proporcionan todos los metadatos requeridos por las sociedades de gestión colectiva debido a las discrepancias en la manera en que las partes interesadas etiquetan y utilizan los metadatos.

El resultado es que las empresas tradicionales a través de las cuales fluye el dinero no tienen la infraestructura tecnológica para manejar un mercado musical digital globalizado. Enormes cantidades de dinero se quedan sin cobrar porque se pierden en cajas negras administrativas o les llegan a cuentagotas a los creadores, quienes dependen de estos ingresos para subsistir. Peor aún, los creadores no suelen tener acceso a los datos sobre su música, lo que les hace vulnerables a la explotación.

El modelo de negocio de Kobalt Music Group se basa en dar prioridad a la transparencia en la era digital. Para ello, Kobalt ha creado una plataforma de fácil acceso llamada KTech que le permite a los artistas hacer un seguimiento de la propiedad de los derechos y las regalías casi en tiempo real. Esta oferta es la propuesta de venta única de Kobalt, lo que explica por qué tantos artistas han estado trasladando sus catálogos de canciones a esta empresa. La transparencia, combinada con la recopilación de datos casi en tiempo real, hace posible su principal oferta a los creadores: el control. Sin importar a cuál servicio esté suscrito un cliente, puede acceder a todos sus datos casi en tiempo real a través del portal KTech de Kobalt.

Por ejemplo, el DJ y productor Skrillex en una entrevista con la revista *Wired* se deshizo en elogios sobre el acceso a la famosa “caja negra” de las finanzas de la industria musical. “El portal es una locura”, comentó. “Las actualizaciones de la actividad me dan una retroalimentación asombrosa: puedo ver que en Escandinavia les encanta mi sonido extremo, o que ‘Raise Your Weapon’ (Levanta tu arma), una canción que escribí con deadmau5 hace cinco años, de repente tiene un éxito enorme en Australia”.

El portal también permite que Skrillex controle sus derechos de sincronización para uso en televisión o cine: “El otro día, un productor de cine francés solicitó mi canción ‘Bangarang’”, dijo. “Aparece la oferta de dinero y simplemente lo apruebo allí mismo. Está ocurriendo en tiempo real”.

Pero, aun si los creadores tienen acceso a sus datos y los comprenden, por lo general no pueden beneficiarse de ellos debido a los contratos restrictivos. Estos contratos han sido la piedra angular de la industria musical desde sus inicios; el modelo de negocio de los Tres Grandes y de otras empresas siempre ha recurrido a contratos ventajosos. El enfoque ético de Kobalt también aborda este problema.

## Contratos leoninos

Otro factor que contribuye a la precariedad de los creadores es el reparto de regalías entre los editores y sellos discográficos. Los grupos de defensa de los creadores sostienen que el reparto debería ser 50/50. En la actualidad es de 6/94 a favor de los sellos discográficos. Este desequilibrio significa que los escritores que no realizan espectáculos en vivo reciben muy pocos ingresos, y esta parte se reduce aún más si los créditos de las canciones se dividen entre varios autores.

Ahdritz está de acuerdo con los creadores en que es necesario un nuevo modelo de reparto de ingresos. “[Los grandes sellos discográficos] no quieren restablecer el equilibrio porque se quedan con gran parte del dinero de las grabaciones”, explica. “Pero yo creo que [debería ser] 50/50. Así que la gran pregunta ahora es, en un mundo digital, ¿por qué el reparto no va a ser equitativo entre los compositores y los sellos discográficos?”

Los creadores a menudo están en desacuerdo con las empresas que los representan comercialmente, como los editores y sellos discográficos. Un punto de desencuentro cada vez mayor son los contratos, que casi siempre han exigido que los artistas cedan los derechos de sus canciones a la discográfica y los han atrapado en convenios a largo plazo. Esta política limita el riesgo en el que incurren los sellos discográficos, que invierten grandes recursos en los artistas emergentes, pero tiene dos efectos perjudiciales para los creadores. Por un lado, si un artista no tiene éxito, la discográfica dejará de apoyarlo pero puede que no lo libere de su contrato; por otro lado, también impide que los artistas emergentes ejerzan su poder de mercado cambiándose de discográfica.

“El problema es que siete álbumes son probablemente toda tu trayectoria profesional”, indica Ahdritz. “En mi opinión, eso es una locura. Así que creo que eso ha generado grandes debates sobre lo que es justo”.

Los sellos discográficos también limitan su riesgo exigiendo, a cambio de anticipos de grabación, que los creadores les cedan los derechos de sus canciones. Esto es como obtener una hipoteca para comprar una casa y, una vez pagada, el banco sigue siendo el dueño.

Kobalt hace las cosas de forma diferente: les ofrece a sus creadores un reparto preferente de las regalías y les permite conservar el control de sus derechos de autor. Esto significa que Kobalt no obtiene tanto dinero de sus creadores como los editores y sellos tradicionales. Aun así, lo contrarresta en cierta medida con la retención: el 95% de los artistas que están con Kobalt deciden extender sus contratos con la empresa. Esto crea una poderosa diferencia dentro de la industria, lo que supone un potente incentivo para que los artistas abandonen a los Tres Grandes para irse a Kobalt.

## El largo camino hacia la rentabilidad

A Ahdriz le apasiona apoyar a los artistas de esta manera porque él mismo es músico. Nació en la ciudad sueca de Örebro y creció con una fascinación por la música y la ingeniería. Estos intereses convergieron con la popularización de la música pop con sintetizador (conocida como *synth-pop*) en la década de 1970 con grupos como Kraftwerk. Tras obtener su grado de licenciatura en ingeniería eléctrica y servir en el ejército sueco como ingeniero de *software*, Ahdriz entró en la industria musical en los años 80 como saxofonista y compositor del grupo de *dance-pop* Andrea Doria, en el que también estaba el futuro compositor de películas de Hollywood Mikael Sandgren. Al tener cierto éxito a nivel local, la banda firmó un contrato con un sello discográfico sueco para distribuir y comercializar su música. Cuando, poco después, una discográfica más grande compró ese sello, abandonando al grupo junto con la mayoría de los otros artistas contratados.

En 1986, afianzado en la escena musical sueca y viviendo la precaria vida de un músico, Ahdriz se asoció con el cofundador Klas Lunding para formar su propio sello y editorial, Telegram. Aunque Telegram llegó a representar a algunos de los mejores artistas de Suecia, Ahdriz se encontró con los mismos problemas que había experimentado como creador: los complicados cobros de regalías internacionales y la multitud de intermediarios que se llevaban una parte de las regalías entrantes le dificultaban pagar a sus artistas de forma rápida, precisa y justa. Además, la industria musical consolidada, en la que los grandes sellos discográficos aprovechaban sus enormes cuentas bancarias, redes de distribución internacional y control sobre los puntos de venta promocionales, hacía casi imposible que Telegram expandiera su mercado.

Frustrado como artista y empresario, Ahdriz dejó el negocio de la música en 1991 y le vendió su participación en Telegram a su cofundador, que a su vez vendería el sello a Warner Music Sweden dos años más tarde. Ahdriz volvió a estudiar, primero en la Escuela de Economía de Estocolmo y luego en la Stern School of Business (Escuela de Negocios Stern) de la Universidad de Nueva York. Después de graduarse, entró a trabajar en LEK Consulting, la consultora londinense líder en fusiones y adquisiciones. Allí trabajó en el desarrollo de un sistema de seguimiento de pasajeros, vuelos y equipajes para British Airways y ayudó a que la aerolínea de bajo costo GO de British Airways desarrollara su sistema de conexión punto a punto. De todas maneras, su alma de saxofonista hizo que estuviera al tanto de la industria musical, a la espera de que se presentara una oportunidad para volver.

Por casualidad, la industria musical estaba a punto de sufrir un trastorno masivo. La red de pares Napster seguida de las redes descentralizadas de segunda generación como Kazaa desataron una ola de piratería que mermó las finanzas de la industria. Mientras la industria musical veía el tráfico de internet de los consumidores como una amenaza, Ahdriz veía una oportunidad. El internet democratizaría la creación y distribución de la música, y acabaría socavando el oligopolio de las grandes discográficas y las sociedades de gestión colectiva.

La tecnología solo podía ser revolucionaria si se sustentaba en prácticas transparentes. Ahdriz decidió hacer algo inédito en la industria musical: maximizaría los ingresos de los creadores al facilitarles el acceso a todos los datos sobre su música y ofrecerles contratos que les dejaran una mayor parte de las regalías y la propiedad de sus derechos. Tim Bunting, quien en calidad de socio general de Balderton Capital dirigió las primeras inversiones de la empresa en Kobalt, recuerda que la propuesta de Ahdriz era: “Te voy a pagar 18 meses antes y darte un 25% más”.

Con este objetivo, Ahdriz fundó Kobalt en 2000. La empresa se erigió sobre tres principios: primero, que el sector necesitaba una nueva tecnología para procesar las transacciones de bajo valor y gran volumen de los pagos de música digital; segundo, que la transparencia era imprescindible y, por tanto, los clientes de Kobalt, los creadores, tendrían acceso a todos sus datos a través de un teléfono inteligente; tercero, que Kobalt sería ante todo un servicio dedicado a maximizar el flujo de caja de los creadores. Su modelo de negocio se basaba en la creencia de que la transparencia impulsa la liquidez, que a su vez impulsa el volumen.

“Cuando se establece la transparencia, el estado de derecho y las normativas, la gente puede realizar transacciones y eliminar las fricciones, y el volumen aumenta”, asevera Ahdriz. “Como se crea este círculo que envía más dinero a los creadores, entonces pueden crear más música, mejor música y música de mayor calidad; pueden hacer más giras, tener una base más grande de seguidores que comprarán más cosas”.

Al principio, Kobalt solo actuaba como una empresa editorial administrativa, lo que significa que no poseía ningún derecho de autor. Kobalt Music Publishing (KMP) ofrecía servicios administrativos como el seguimiento de la propiedad y el cobro de regalías. A diferencia de los convenios de publicación habituales, en los que el autor cede los derechos de la canción y el 85% de las regalías, Kobalt permitía a los creadores conservar sus derechos de autor y solo tomaba el 15% de las regalías. Además, Kobalt no ha obligado a los creadores a firmar contratos onerosos a largo plazo, como ocurre en el sector.

En 2011, la empresa creó Kobalt Neighboring Rights (KNR), que le permitía recaudar regalías sobre las interpretaciones de las grabaciones en público. En diciembre, también compró la empresa británica de distribución digital y servicios para artistas AWAL (Artists Without a Label, Artistas sin sello discográfico). AWAL les proporcionó a los artistas independientes de Kobalt una analítica avanzada y le dio acceso a Kobalt a los socios minoristas digitales que tenían convenios con AWAL, entre los que se estaban PSD como Spotify y Amazon. Para sus clientes más importantes, Kobalt puso en marcha su división de Servicios para Artistas y Sellos, que se encargaba de la gestión de proyectos y mercadeo para buscar de forma proactiva acuerdos de sincronización, en los que una canción se utiliza en diversos medios de comunicación, como películas o anuncios. Al igual que en el caso de KMP, los convenios con estas nuevas divisiones eran más o menos lo contrario de los acuerdos tradicionales entre artistas y sellos, ya que Kobalt solo se llevaba una parte del 15% y el creador conservaba el control de los derechos de autor.



En 2014, Kobalt compró AMRA (antes llamada American Mechanical Rights Agency, Agencia Estadounidense de Derechos Mecánicos), y la convirtió en la agencia de recaudación de regalías de Kobalt. Aunque las otras divisiones de Kobalt administraban diferentes aspectos de los derechos de autor, la empresa seguía dependiendo de agencias de recaudación específicas por país para cobrar regalías. AMRA utilizó la tecnología de Kobalt para recaudar regalías digitales a nivel mundial. Al prescindir de los intermediarios específicos de cada país, Kobalt redujo de forma considerable las fricciones en la cadena de valor de una canción, lo que le permitía pagarles más a los creadores y más rápido que antes.

“En lugar de que Spotify envíe *terabytes* y *terabytes* de datos a 200 sociedades del mundo, yo tomo los archivos de uso global, los cotejo en Londres y envío una factura entre Londres y Estocolmo [detallando] lo que hace Spotify en 180 países del mundo”, revela Ahdritz. En una entrevista con *Crunchbase*, el director de tecnología Rian Liebenberg explicó que la relación tiempo-dinero era una métrica importante para Kobalt. “Kobalt era, en efecto, un motor de registro y cobro que daba servicio a la industria musical. Antes se trataba de ser el banco de la industria musical. Ahora, es básicamente ese servicio bancario más un montón de



↑ **Kobalt trabaja con artistas de toda una variedad de géneros, incluyendo el cantante de country Dierks Bentley (izquierda), el DJ Skrillex (centro) y el rapero Slick Rick.**

↓ **La nómina de artistas de Kobalt incluye a Stevie Nicks, solista y cantante de Fleetwood Mac.**

perspectiva y análisis”.

En 2014, Kobalt se había consolidado como uno de los principales editores de música independiente y obtuvo el premio al editor independiente del año de Music Week en 2009, 2010, 2012 y 2013. Su enfoque tecnológico para la recaudación de regalías y el análisis avanzado de

los datos de los PSD le facilitaron entregar más regalías, más rápido. En 2014, recaudó 140 millones de dólares en financiamiento adicional de empresas como MSD Capital y Bolder, y en 2015 recaudó otros 60 millones de dólares de MSD Capital y Google Ventures (ahora GV), la sección de inversión de Alphabet, la empresa matriz de Google. De hecho, Kobalt formó parte de la ronda de inversión inaugural de Google Ventures. Estas inversiones ayudaron a que Kobalt expandiera a AWAL y a actualizar su infraestructura tecnológica para manejar el rápido aumento del volumen y la complejidad de los datos. En 2015, rastreó un billón de transacciones. En 2018, rastreó cuatro billones.

Kobalt también impulsó el crecimiento a través de su propia empresa de inversión, Kobalt Capital Limited (KCL), que invirtió en derechos musicales mediante adquisiciones y anticipos. Esta área de negocios permitió que Kobalt invirtiera más dinero en sus creadores al permitirles vender sus derechos de autor al valor justo de mercado a cambio de un capital adicional. La creación de KCL fue previsor, ya que el valor de los derechos musicales se ha disparado en los últimos

años. Sin embargo, Kobalt aún no era rentable. Ahdriz seguía creyendo en el potencial de la tecnología ética para transformar la industria, pero Kobalt necesitaba demostrar su viabilidad financiera. A pesar de que había crecido hasta convertirse en el mayor editor fuera de los Tres Grandes, llevaba 19 años sosteniéndose gracias al financiamiento del capital riesgo, con un total de 318.49 millones de dólares negativos en ganancias retenidas para demostrar su valor.

Kobalt cambió la situación en 2020, cuando vendió AWAL y KNR a Sony por 430 millones de dólares. A partir de la venta, Kobalt se liberó de la deuda con 315 millones de dólares en efectivo. También vendió las dos carteras de KLC: la Cartera I, al fondo de inversión Hipgnosis, por un valor de 322 millones de dólares en 2020, con la cual obtuvo una ganancia de 20 millones de dólares, y la Cartera II a la empresa líder de inversión KKR, por 1,100 millones de dólares en 2021, que tendrá un impacto en el ejercicio fiscal actual.

La venta de AWAL y de las carteras de KCL no solo pone a Kobalt fuera de números rojos, sino que le permite centrarse en sus puntos fuertes: la edición y administración de los derechos de autor. KMP experimentó un aumento del 9.7 % en los ingresos con respecto al año anterior, hasta los 478.4 millones de dólares, y AMRA tuvo un aumento del 40.3 %, hasta los 109.8 millones de dólares, gracias a la expansión del mercado de la transmisión en directo. En la declaración inicial del informe anual de Kobalt en 2021, Ahdriz indicó que iba a redoblar esta estrategia y escribió que el logro de la rentabilidad ha “allanado el camino para nuestro tercer acto: eliminar las fricciones y fugas de dinero en la última parte del pago a los compositores y titulares de derechos con AMRA, nuestra sociedad digital global.”

## Cambio en la industria

En 20 años, Kobalt ha utilizado su enfoque ético como ventaja competitiva, atrayendo tanto a las superestrellas como a los nuevos talentos independientes a través de contratos justos y flexibles, y una transparencia de datos radical. Aumentar las regalías no solo beneficia a los artistas, sino también al público, ya que menos artistas hambrientos significa que habrá más música para disfrutar. El tamaño de Kobalt la convierte en una formidable defensora de los creadores musicales, pero también está aprovechando las tendencias más amplias de la industria musical.

Una de las corrientes principales es la reducción de las barreras para entrar en el negocio de la música a través de internet. Los creadores ahora pueden utilizar herramientas económicas y potentes para llegar a sus seguidores, cultivar una relación con ellos y obtener ingresos sin necesidad de recurrir a los sellos discográficos, y a su vez, los seguidores ahora pueden encontrar a los creadores de forma más directa. Esta dinámica está generando un conjunto creciente de consumidores potenciales e ingresos, así como un número cada vez mayor de artistas independientes. Si bien es cierto que el tamaño de la industria en general está creciendo, el segmento independiente de la industria musical es el que más rápido se está acelerando. Según *TechCrunch*, Kobalt estima que

para 2028 más de 10,000 artistas angloparlantes ganarán más de 100,000 dólares al año. Al ofrecer a estos artistas soluciones flexibles y combinadas para la gestión de derechos, Kobalt se ha posicionado como líder en el sector creciente de la industria y ha servido como incentivo para que los Tres Grandes decidan cambiar o quedarse atrás.

Ahora bien, el cambio no ha sido fácil. Como uno de los primeros defensores de la transmisión en directo y de la transformación en el ámbito de la recaudación de regalías, Ahdriz se enfrentó a una fuerte resistencia tanto de las discográficas como de las sociedades de gestión colectiva. Como recordaba hace poco el director general de Kobalt, Laurent Hubert, sobre los primeros días de la transmisión en directo en una entrevista con la revista *Billboard*: “Por aquel entonces, nadie quería hablar de transparencia ni de la transformación digital del negocio, excepto Willard. Era en verdad revolucionario, y Willard tuvo que librar esa batalla más de una vez para hacerla realidad”.

De acuerdo con la nueva presidenta y directora de operaciones de Kobalt, Jeannette Pérez, los conceptos como “transparencia”, “el artista es primero” y “portal” ahora son habituales en el sector gracias a Kobalt. En efecto, sobre todo en los últimos diez años, han surgido una serie de nuevas empresas con conocimientos tecnológicos que prestan servicios a los artistas independientes y se adhieren a este punto de vista. Por ejemplo, la plataforma estadounidense de distribución de audio Bandcamp tiene una “política de comercio justo en la música” a partir de la cual la plataforma se compromete a compensar a los artistas “de forma justa y transparente” al pagarles el 85 % de los ingresos por ventas cada día. La empresa emergente del músico británico Imogen Heap, Mycelia, es un centro de investigación y desarrollo que busca crear “un ecosistema de la industria musical sostenible y vibrante”, y paga el 85% de los ingresos o el 100% a cambio de una cuota mensual. Hungama, un servicio de transmisión en directo de la India, ha firmado recientemente un acuerdo de “comercio justo de la música” con Indian Performing Right Society Limited (Sociedad India de Derechos de los Artistas, Intérpretes y Ejecutantes, IPRS por sus siglas en inglés) para crear una “cadena de valor transparente y ética para los autores, compositores y todos los titulares de derechos musicales”.

Las principales editoriales y sociedades de gestión colectiva también han tomado nota e invirtieron en la infraestructura tecnológica que les permitirá recaudar regalías de forma más eficaz, compartir los datos de forma más transparente y entregar las regalías a los creadores con mayor rapidez. Por ejemplo, Sony Music puso en marcha una aplicación móvil en 2017 que les da a sus artistas acceso en tiempo real a su portal de regalías para obtener datos sobre sus ganancias. En 2019, introdujo un servicio de “retiro de dinero” a través del cual los compositores podían solicitar de inmediato una parte o la totalidad de sus ganancias, sin incurrir en una cuota, en lugar de esperar a la siguiente fecha de distribución.

La compra de AWAL y Kobalt Neighboring Rights que realizó Sony, le otorga un mayor acceso al mercado independiente

y permite que AWAL amplíe su mercado utilizando la oferta existente de servicios para artistas de: Sony, The Orchard, Universal Music Publishing Group y Warner Chappell Music también establecieron portales de clientes que proporcionan datos en tiempo real, en 2020 y 2021 respectivamente. Tras 20 años de crecimiento y un catálogo de varios artistas de primer nivel en ventas, los Tres Grandes ya no pueden ignorar el modelo de negocio transparente de Kobalt y han empezado a seguir sus pasos.

Por su parte, Spotify lanzó Spotify Publishing Analytics en 2018, que les permite a los editores acceder a los datos globales de Spotify con retroalimentación. En 2021, puso en marcha Noteable, un conjunto de servicios diseñados para apoyar a los compositores.

## El futuro de Kobalt

Kobalt se ha consolidado como líder en el seguimiento y cobro de derechos de autor. En cambio, ahora se enfrenta a una dura competencia. Los competidores nativos digitales, como la empresa de derechos de administración Songtrust y la empresa de distribución digital y publicación de derechos de administración TuneCore, se están abriendo paso en el espacio de los derechos digitales. Por el momento, estos nuevos actores dependen de sociedades de gestión colectiva específicas por país, lo que significa que el sistema centralizado de Kobalt le permite ofrecer más transparencia y tarifas más bajas.

Además, como la competencia de Kobalt sigue mejorando su infraestructura tecnológica y adaptándose a los cambios en los que Kobalt ha sido pionera, no está claro si Kobalt podrá mantener su liderazgo en el mercado del seguimiento de los derechos de autor. Dada la importancia de la transparencia, existen varias iniciativas de la industria, como Mechanical Licensing Collective (Colectivo de Licencias Mecánicas), que tratan de abordar la “desorganización de los datos”. Sin embargo, estas iniciativas requerirán la colaboración de toda la industria.

Por último, permitir que los músicos conserven el control de sus derechos de autor ha dado lugar a regalías más elevadas, pero limita en cierta medida los ingresos potenciales de Kobalt. En todo caso, aumenta el número de personas que pueden hacer carrera en el mundo de la música. Por lo tanto, el éxito continuado de Kobalt dependerá de su capacidad para mantener su liderazgo en la eficacia de la recaudación de regalías y su capacidad para alejar a los nuevos talentos de los convenios editoriales tradicionales que ofrecen sus competidores.

“Hemos movido el barco”, señala Ahdriz. “Hemos educado a la gente, y la transparencia está impulsando esto”. Kobalt no solo es rentable, lo que le permitirá continuar con su misión de fomentar una tecnología ética en el futuro, sino que además, tras 20 años defendiendo la equidad en una industria sumamente injusta, ha cambiado el paradigma de lo que los artistas están dispuestos a tolerar. Los Tres Grandes no pueden seguir operando con modelos de negocio anticuados que explotan a los artistas, y están empezando a cambiar en respuesta a las innovaciones de Kobalt.

Esta historia tiene implicaciones de las que pueden aprender otras empresas e industrias. En primer lugar, demuestra que renunciar a maximizar los beneficios para poder apoyar a sus clientes es una estrategia empresarial viable y ganadora. En vez de limitarse a hablar de la responsabilidad social de las empresas y tratar de ponerla en práctica mediante iniciativas aisladas como: plantar árboles para compensar las emisiones de carbono, se puede implementar un modelo de negocio nuevo que ponga la justicia en el centro de su forma de actuar. La tecnología ética puede ser el núcleo de todo ello. Esta estrategia es posible incluso en las industrias que se han atrincherado en prácticas comerciales injustas y en las que la tecnología se ha utilizado para maximizar los beneficios a expensas de los productores.

Kobalt no ha maximizado los beneficios, en comparación con los Tres Grandes y otros competidores. Aun así, como la propuesta ofrecida a los artistas y a los inversores era tan convincente, pudo sobrevivir con financiamiento de capital riesgo (los financiadores estaban convencidos de que un modelo más ético era el futuro de la industria musical) y, con el tiempo, llegar a ser rentable gracias a que los artistas se sintieron atraídos por un editor que los empodera y apoya.

Ahdriz ahora es presidente de KMG y director de inversiones de Kobalt Capital y sigue invirtiendo en empresas tecnológicas éticas de la industria musical. Como padre de tres hijos, Ahdriz cree que las industrias deben adoptar las normas éticas que exige la próxima generación.

“Creo que [los jóvenes] están muy motivados por hacer lo correcto, y por la transparencia y la apertura”, apunta Ahdriz. “Así que creo que para atraer a esa gente, debemos tener propuestas mucho mejores que las que hemos tenido en el pasado. Espero poder demostrar con Kobalt que hacer lo correcto es una gran decisión comercial”. ■



# Hora de terminar con la industria de los combustibles fósiles

Andrew J. Hoffman y Douglas M. Ely

TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

Ilustración de Keith Negley

*Si queremos sobrevivir a la crisis climática, se necesita una transición justa y ordenada para dejar atrás los combustibles fósiles. Los modelos correctos para esta resolución son el triaje, la eutanasia y el asilo.*

 **Qué debemos esperar de una empresa** de combustibles fósiles socialmente responsable en un mundo bajo amenaza por el cambio climático? La respuesta es sencilla, pero bastante compleja: esa empresa y los ejecutivos que la dirigen deben dedicar sus recursos financieros, técnicos y políticos a una transición justa y ordenada para abandonar los combustibles fósiles. En efecto, los líderes de este sector deben propiciar el fin de su industria tal y como la conocemos.

¿Cómo debemos pensar sobre cómo proceder? Sugerimos implementar modelos adoptados del cuidado compasivo dado por una persona, sus seres queridos, sus cuidadores y quienes intervienen en el reconocimiento de los cuidados extremos, si no es que terminales. La sociedad e industria de los combustibles fósiles se enfrentan a graves retos. Si la humanidad quiere disfrutar de un medio ambiente estable a finales de este siglo, no puede continuar la industria de los combustibles fósiles. Su estado es terminal. Ante un pronóstico tan sombrío, existen tres posibles formas de tratamiento: triaje, eutanasia y asilo.

Presentamos esta evaluación para provocar un debate sobre un dilema muy real al que nos enfrentamos como sociedad. Estamos ante una crisis existencial que requiere de acción radical si queremos responder con el alcance y la escala adecuados. La idea de que cualquier sector industrial dé lugar a su propia desaparición nos plantea algunas cuestiones inusuales y difíciles que tienen relevancia tanto para la gestión empresarial como para la educación empresarial. La magnitud de esta tarea específica lo hace aún más difícil: no hay sector industrial más complejo e integrado para emprender este ejercicio que el de los combustibles fósiles, de la

**ANDREW J. HOFFMAN** imparte la cátedra Holcim de Empresas Sostenibles en la Universidad de Michigan, se ha desempeñado en diferentes cargos en la Escuela de Negocios Ross y en la Escuela de Medio Ambiente y Sostenibilidad.

**DOUGLAS M. ELY** es estudiante de posgrado en la Escuela de Negocios Ross y la Escuela de Medio Ambiente y Sostenibilidad, ambas de la Universidad de Michigan.

*Los autores desean agradecer a Henry Lee, Dan Schrag y a todos los participantes en el Simposio BP/Harvard/Tufts sobre Política Climática y Energética en 2021 y en la serie de Seminarios de Política Energética en 2022 de la Escuela Kennedy de la Universidad de Harvard por sus valiosos comentarios y debates sobre versiones anteriores de este artículo.*

misma manera que no hay problema más complejo e integrado para motivar este ejercicio que el cambio climático. Si somos capaces de abordar estas cuestiones, podremos vislumbrar mejor el extraordinario reto sistémico que tenemos ante nosotros.

## El pronóstico

El primer paso en el tratamiento compasivo de una enfermedad terminal es ayudar al paciente y a sus seres queridos a aceptar la realidad de que el paciente está muy enfermo, tal vez a punto de morir, y necesita cuidados extremos. Tres conjuntos de consideraciones motivan un pronóstico terminal para la industria de los combustibles fósiles.

**Reconocer el pleno alcance del problema** | El cambio climático es más que un problema medioambiental. Representa un colapso sistémico con inmensas consecuencias para la vida en este planeta. No se trata de una hipérbole: es la evaluación de los principales científicos de todo el mundo, y esta conclusión cambiará para siempre la naturaleza de nuestras economías. La actividad humana está incrementando la concentración atmosférica de dióxido

de carbono, que resulta en un aumento de 1°C en la temperatura promedio de la superficie del planeta desde la era preindustrial,<sup>1</sup> y estamos teniendo dificultades para contener el calentamiento continuado hasta los 2°C a mediados de siglo. Este aumento de temperatura provocará una mayor inestabilidad meteorológica y climática, incluyendo: sequías, incendios forestales, inseguridad alimentaria, escasez de agua, inundaciones costeras, proliferación de enfermedades y agitación social.

El cambio climático es uno de los nueve límites planetarios que los científicos han identificado y nos advierten que cruzamos a costa de nuestra seguridad. Estos límites representan “umbrales por debajo de los cuales la humanidad puede operar de manera segura y más allá de los cuales no se puede confiar en la estabilidad de los sistemas planetarios”. Estos “indicadores clave de desempeño” (KPI por sus siglas en inglés) del planeta, como los denomina Gail Whiteman, profesora de administración en la Universidad de Lancaster, señalan que hay peligro.<sup>2</sup> Al sobrepasar los límites sostenibles de uso del sistema terrestre, de los contaminantes (entre ellos, los plásticos), los residuos de nitrógeno y fósforo, y las nuevas emisiones químicas estamos provocando una reducción de los índices de productividad agrícola, la degradación de los ecosistemas marinos y, sobre todo, un aumento de los índices de extinción de especies. Este último impacto, que los científicos han nombrado la “sexta extinción masiva”, podría provocar la desaparición de la mitad de las especies que actualmente habitan en el mundo para el año 2100.<sup>3</sup> Al igual que las catástrofes naturales extinguieron a los dinosaurios, las especies viables se enfrentan hoy a una catástrofe similar debido a las acciones humanas que están alterando los ecosistemas del planeta.<sup>4</sup> En resumen, a través del crecimiento de nuestra población y de la economía que la sustenta, ahora influimos en la biosfera de formas sistémicas que no tienen precedentes y que aún no comprendemos del todo.

Si no cesa, es probable que el cambio climático cause daños económicos mundiales por un valor estimado a la fecha de hasta 22.5 billones de dólares para 2100<sup>5</sup> en pérdidas de productividad laboral, disminución del rendimiento de los cultivos, escasez de alimentos, muertes prematuras, daños materiales, desmantelamiento de redes de infraestructura, escasez de agua, contaminación atmosférica, inundaciones e incendios, por mencionar algunos. El Banco de Pagos Internacionales, una organización coordinadora que agrupa a los bancos centrales del mundo, advirtió en 2020 que el cambio climático podría generar una desarticulación económica de las más graves en la historia.<sup>6</sup>

Debemos reducir, eliminar e incluso recuperar en gran medida las emisiones de gases de efecto invernadero si queremos estabilizar la temperatura global. Según Dimitri Zenghelis, economista de la Universidad de Cambridge, un objetivo tan radical como este “significa que habrá que cambiar la forma y la estructura del capitalismo moderno”,<sup>7</sup> ya que el sector de los combustibles fósiles sustenta gran parte de nuestra economía actual. Además de este diagnóstico pragmático, nos enfrentamos al pronóstico moral de que las nefastas consecuencias de la inacción recaerán injustamente en la mayoría de la humanidad, tanto ahora como en el futuro, debido a una pequeña minoría. Como se pregunta el activista climático Duane Elgin, “¿Cuándo expresará la humanidad su indignación moral por el hecho de que es incorrecto devastar un

planeta entero para incontables generaciones venideras solo para satisfacer los deseos consumistas de una fracción de la humanidad en el lapso de una sola vida?”.<sup>8</sup>

#### **Reconocer el alcance limitado de las soluciones en política económica**

Para hacer frente al cambio climático, los economistas recomiendan la tarificación del carbono para crear señales de mercado que orienten la estrategia corporativa y la actividad empresarial hacia actividades menos intensivas en el uso de carbono. Aunque es una herramienta importante para abordar este problema, no será suficiente para catalizar el cambio masivo de los sistemas que reducirá las emisiones de carbono a cero en el tiempo necesario. Solo propiciará cambios incrementales, y estos no cambiarán de fondo al sistema que originó el problema; al contrario, seguirán empeorándolo.

Para empezar, estos ajustes del mercado tratan el sistema económico aislado del sistema planetario. Esa es una premisa falsa. Ambos sistemas son inextricables, pese a que cambian a ritmos drásticamente diferentes. El ritmo de cambio del sistema planetario debe dictar el ritmo de cambio del sistema económico, y no al revés. En 2021, la concentración atmosférica media mundial de CO<sub>2</sub> fue de 413.2 partes por millón (ppm), la cual marcó un nuevo récord, con un salto de 3.3 ppm sobre el nivel de 2019, y un incremento de 150% por encima del nivel en la era preindustrial. Este fue el quinto aumento anual más alto en los 63 años de registros que ha llevado a cabo la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica en Estados Unidos, a pesar de la desaceleración económica mundial provocada por la pandemia de COVID-19.<sup>9</sup> La temperatura media mundial alcanzó 1.1°C por encima del nivel en la época preindustrial, y tanto las emisiones como la temperatura están aumentando con independencia del ritmo de cambio de nuestra economía. Para empeorar las cosas, el ritmo de aumento de la concentración de CO<sub>2</sub> ahora es más rápido que las 2 ppm anuales que los científicos habían previsto en el pasado.<sup>10</sup>

Si no asumimos el reto del cambio climático antes de 2030, los daños al clima mundial serán irreversibles.<sup>11</sup> Los modelos científicos advierten que una concentración de CO<sub>2</sub> de 450 ppm es factible que produzca un aumento de la temperatura promedio por encima de los 2°C, el nivel fijado por la comunidad internacional como el umbral “peligroso”. Si alcanzamos los 3°C, el riesgo de que se produzcan “puntos de inflexión” irreversibles aumentará de manera drástica, lo que dará lugar al colapso de las capas de hielo, la elevación del nivel del mar y una sustancial extinción de las especies.<sup>12</sup> En nuestra trayectoria actual, el incremento de la temperatura podría superar los 4°C a finales de siglo.<sup>13</sup> Esta es la escala temporal en la que debe producirse el cambio del sistema económico.

En lugar de tomar medidas drásticas e inmediatas, esperamos que se desarrollen soluciones de mercado mientras el planeta atraviesa los umbrales medioambientales críticos. No basta con adaptarnos o innovar para salir de esta crisis: la vida humana no puede sobrevivir en una temperatura de bulbo húmedo superior a 35°C, un umbral que algunas regiones del mundo ya han superado. En mayo de 2022, por ejemplo, India y Pakistán soportaron a una ola de calor sin precedentes que, según los expertos, puso a prueba “los límites de la capacidad de supervivencia humana.”<sup>14</sup> Incluso si dejáramos de incrementar el CO<sub>2</sub> hoy, la temperatura seguiría subiendo, ya que las emisiones liberadas con anteriori-

dad siguen sobrecalentando la atmósfera.<sup>15</sup> En última instancia, la realidad científica y pragmática dictan que dejemos de quemar combustibles fósiles. Este cambio debe producirse con mayor celeridad de lo que las soluciones en política económica por sí mismas pueden concretar.

**Aceptar que reducir significativamente las emisiones de gases de efecto invernadero presenta un reto existencial para la industria** | La lógica económica de la producción de hidrocarburos se basa en externalizar los costos para la vida humana y no humana. Mientras las empresas de combustibles fósiles luchan sin éxito por ser parte de la solución climática, solo proponen respuestas incrementales y limitadas que no abordan el problema de fondo.

Primero, varias empresas de combustibles fósiles (y otros emisores de carbono, como los fabricantes de cemento) tienen puestas sus esperanzas en las tecnologías de captura y almacenamiento de carbono (CAC) para compensar sus emisiones. Sin embargo, estas tecnologías aún no están listas para comercializarse; de hecho, la mayoría emiten más CO<sub>2</sub> del que capturan. En opinión de muchos expertos, según un artículo publicado en *The Climate Herald*, “no es posible que la mayoría de los métodos de captura y uso del carbono reduzcan suficientemente las emisiones industriales de CO<sub>2</sub> a tiempo para apoyar los objetivos del Acuerdo de París.”<sup>16</sup> Sería insensato apostar el futuro a una tecnología no probada.

Segundo, y lo más importante, aunque 12 de las mayores empresas de combustibles fósiles del mundo tienen previsto reducir sus emisiones de carbono y metano en 50 millones de toneladas métricas anuales para 2025, estos objetivos no son vinculantes y no incluyen las emisiones de Alcance 3, es decir, las que se emiten cuando se quema el petróleo, la gasolina y el diésel que venden las empresas.<sup>17</sup> En el caso de ExxonMobil, por ejemplo, las emisiones de Alcance 3 representan alrededor del 90% de la huella de carbono de la empresa.<sup>18</sup> Otra de las grandes petroleras, bp, también se ha comprometido a lograr la neutralidad de carbono, lo que incluye una reducción del 20% de algunas emisiones de Alcance 3, pero la empresa define esas emisiones de forma restrictiva, como solo aquellas en las que la empresa tiene una participación de capital: en concreto, las emisiones de CO<sub>2</sub> procedentes de la combustión de la producción de petróleo crudo, gas natural y líquidos de gas natural.<sup>19</sup> El reto para cualquier empresa de combustibles fósiles de lograr la neutralidad neta real es monumental y casi imposible. Reducir a cero las emisiones de Alcance 3 en las fases posteriores plantea un reto existencial para la industria y exige que esas empresas cierren o vendan sus activos de combustibles fósiles.

## Destrucción compasiva

La historia ha marcado la desaparición repetida de sectores que en su momento fueron prósperos debido a las fuerzas competitivas de lo que Joseph Schumpeter llamó “destrucción creativa”,<sup>20</sup> en la que el mercado “permanentemente revoluciona la estructura económica desde dentro, al permanentemente destruir a la anterior y permanentemente crear una nueva”. La industria de las máquinas de escribir desapareció con el auge de las computadoras personales, y la industria de los focos incandescentes se ha atenuado a medida que las alternativas de iluminación de ahorro de energía, como las lámparas fluorescentes compactas (LFC) y los diodos emisores de luz (conocidos como LED), son más competitivas en precio.

La destrucción creativa también ha obligado a que empresas individuales se recreen a sí mismas. La multinacional finlandesa Nokia se fundó en 1865 como una fábrica de papel, y desde entonces se ha expandido a los sectores del cable, botas de hule, neumáticos y, por último, *hardware* y *software* de telecomunicaciones. La empresa 3M empezó en 1902 como Minnesota Mining and Manufacturing Company (Empresa Minera y Manufacturera de Minnesota), y fabricaba lijas y muelas abrasivas; hoy la empresa fabrica una amplia variedad de productos, como equipos de protección personal, películas para ventanas, productos dentales y de ortodoncia, productos médicos, productos para cuidado y mantenimiento automotriz, *software* para el cuidado de la salud y notas Post-it. Estos ejemplos representan la adaptación a las cambiantes condiciones del mercado, no la desaparición de sectores enteros por razones ajenas al mercado.

Al mismo tiempo hemos sido testigos del fin de sectores específicos debido a la regulación gubernamental, como la legislación en Estados Unidos que prohibió el uso del dicloro difenil tricloroetano (DDT) en 1972, con lo que se destruyó la industria del asbesto en 1989 y que hoy en día está a punto de acabar con la industria de las sustancias perfluoroalquiladas y polifluoroalquiladas (PFAS por sus siglas en inglés). No obstante, estos sectores no estaban tan entrelazados con la economía y sociedad mundial como los combustibles fósiles.<sup>21</sup>

En la actualidad, una vasta red física, económica y política sustenta al sector del petróleo, carbón, gas y los productos químicos relacionados. Esta red no puede sustituirse sin una enorme disrupción política, social y tecnológica. Así que, en lugar de una “destrucción creativa”, nos enfrentamos al reto de gestionar una “destrucción compasiva”, en la que guiemos todos los elementos complejos y expansivos del sector de los combustibles fósiles a través de una transición justa y ordenada hacia una economía libre de carbono.

## Elegir el tratamiento

Desde que las máquinas de vapor impulsadas por carbón dieron lugar a la Revolución Industrial, los combustibles fósiles han proporcionado la energía que impulsa la mayor parte de la actividad económica mundial. Si bien disponemos de fuentes de energía nuclear y renovables, casi el 80% del consumo de energía primaria sigue siendo de combustibles basados en el carbono, y acabar con ello no será fácil. El director ejecutivo de BlackRock, Larry Fink, advierte: “Despojar sectores enteros —o simplemente pasar los activos intensivos en carbono de los mercados públicos a los privados— no hará que el mundo llegue al cero neto”. Centrarse solo en reducir la oferta y no la demanda, argumenta, no hará sino aumentar los precios de la energía y fomentar una reacción más fuerte contra los esfuerzos de la energía verde.<sup>22</sup> Pero la complejidad, centralidad e interconexión de los combustibles fósiles en la economía crea una paradoja. La desaparición del sector debe orquestarse con cuidado, y eso llevará tiempo. Por el contrario, la urgencia impuesta por los cambios que ya se están llevando a cabo en el entorno natural obliga a emprender el desenlace con rapidez.

El paciente necesita atención urgente. Para considerar este tipo de cuidado, reconocemos que las empresas han sido dotadas de ciertos derechos y responsabilidades de los que tradicionalmente

han disfrutado los seres humanos y nos planteamos la siguiente pregunta obvia: si una empresa fuera una persona, ¿puede ser asistida en la muerte igual que una persona? Y, en ese caso, ¿cómo le brindamos atención compasiva y consuelo al paciente moribundo, así como a los afectados por su fallecimiento? Para responder a estas preguntas, proponemos tres modelos diferentes.

**Triaje** | Nuestro primer modelo, el triaje, es un enfoque que requiere tomar decisiones difíciles ante prioridades contradictorias y recursos limitados. De acuerdo con la guía del Departamento de Defensa de Estados Unidos sobre la cirugía de guerra de emergencia, el triaje implica “un proceso de clasificación para identificar y priorizar el tratamiento dadas las limitaciones de la situación actual, la misión y los recursos disponibles (tiempo, equipos, suministros, personal y capacidad de evacuación).”<sup>23</sup> Conlleva la asignación de tratamientos para los distintos padecimientos del paciente y, en casos más extremos, la decisión de extirpar un miembro u órgano enfermo. ¿Cómo podría aplicarse el triaje corporativo a una empresa de combustibles fósiles?

Encontramos un ejemplo reciente de 2021, cuando el inversor Third Point instó a que Royal Dutch Shell se dividiera en “múltiples empresas independientes”, al separar las líneas de negocio sostenibles de las líneas de combustibles fósiles tradicionales. Third Point sostuvo que la amputación del negocio de extracción, diseñada para maximizar la supervivencia de Shell, obligaría a la empresa a acelerar el cambio hacia negocios con menores emisiones de carbono, al mismo tiempo que presentaría una visión para la supervivencia de la corporación después de la “operación”.<sup>24</sup> En este caso, un inversor externo prescribió el enfoque basado en el triaje, pero algunas empresas en otros sectores se lo han implementado a sí mismas. Tras la invasión rusa a Ucrania en 2022, bp abandonó su participación del 19.75% en la empresa rusa de combustibles fósiles Rosneft, incurriendo en cargos de hasta 25,000 millones de dólares.<sup>25</sup>

Ahora bien, el triaje también puede dar lugar a un nuevo tipo de entidad, con lo que se vuelve realmente transformador. En 2022, un multimillonario y una empresa canadiense de gestión de activos lanzaron una inusual oferta conjunta para tomar el mando de la compañía energética australiana AGL Energy y convertirla en una empresa de energías renovables al cerrar sus centrales eléctricas de carbón antes de lo previsto.<sup>26</sup> Del mismo modo, CVS Pharmacy utilizó el triaje en 2014 para pasar de ser una farmacia a una empresa de atención médica al poner fin a la venta de tabaco. A pesar de que el tabaco constituía una parte rentable del negocio en ese momento, el presidente y director ejecutivo Larry Merlo declaró que “la venta de productos de tabaco es incompatible con nuestro propósito”, que era “ayudar a las personas en su camino hacia tener una mejor salud.”<sup>27</sup>

**Eutanasia** | Nuestro segundo modelo, la eutanasia, se define en el diccionario Merriam-Webster como “el acto o práctica de matar o permitir la muerte de individuos irremediamente enfermos o heridos (como personas o animales domésticos) de una forma casi indolora por razones de piedad.”<sup>28</sup>

La idea no es ajena a la economía. John Maynard Keynes pidió en una ocasión “la eutanasia de la clase rentista”, aquellos que extraen beneficios o rentas pero no crean riqueza en la economía agregada<sup>29</sup> y que, en palabras de Joseph Stiglitz, “destruyen la riqueza como resultado de quitársela a otros”.<sup>30</sup> En la actuali-

dad, las empresas de combustibles fósiles producen petróleo que se quema para sostener nuestra economía pero crean emisiones de gases de efecto invernadero que están destruyendo la riqueza de otros, a través del aumento de sequías, incendios forestales, inseguridad alimentaria, escasez de agua, inundaciones costeras, proliferación de enfermedades y agitación social que pueden derivarse de la quema del petróleo. Un futuro en el que abordemos el cambio climático puede requerir la eutanasia de todo el sector.

Decidir sobre la eutanasia empresarial de forma compasiva exige un proceso deliberativo. Para los pacientes humanos, las decisiones sobre la eutanasia requieren protocolos que incluyen un diagnóstico terminal, la certificación de un médico de consulta, un examen psicológico y una explicación de las alternativas, incluidos los cuidados paliativos, el asilo y las opciones de tratamiento del dolor. Para los pacientes corporativos puede ser necesario un protocolo similar. Lo más probable es que ese protocolo esté guiado por el gobierno, pero debe incluir al paciente y a los afectados.

Por ejemplo, en 1964, el Director General de Salud Pública en Estados Unidos recomendó que se establecieran controles drásticos sobre el consumo del cigarro para proteger la salud pública. Las empresas tabacaleras como R.J. Reynolds y Brown & Williamson se arriesgaban a perder miles de millones de dólares en ingresos si los cigarros tenían relación con el cáncer, y desarrollaron una campaña múltiple para sembrar dudas y confusión en la ciencia del cáncer causado por el cigarro.<sup>31</sup> Como resultado, pasaron cuatro décadas hasta que los cigarros fueron controlados mediante regulación gubernamental, y un sinnúmero de personas se enfermaron o murieron como consecuencia de ello. Por fin, en 1998, las cuatro mayores empresas tabacaleras en Estados Unidos firmaron el Acuerdo Marco de Conciliación (MSA, por sus siglas en inglés), que obligaba a las empresas a realizar pagos anuales a los 46 estados participantes en compensación por los costos médicos derivados de la atención a personas con enfermedades relacionadas con el tabaquismo. El MSA también disolvió varios grupos comerciales del tabaco (como el Tobacco Institute [Instituto del Tabaco]) y prohibió la mayoría de las formas de publicidad del tabaco.<sup>32</sup>

Un paso importante en la eutanasia es aceptar la decisión extrema a la que se enfrentan el paciente, el médico y los afectados por el resultado. Varios actores de la industria de los combustibles fósiles han negado la ciencia climática y han financiado campañas de desinformación y desorientación, tal como lo hizo la industria tabacalera, para impedir que se tomen medidas contra el cambio climático.<sup>33</sup> Hoy en día, el sector de los combustibles fósiles sigue desviando la responsabilidad de las empresas y utiliza la retórica de la demanda de los consumidores para individualizar la responsabilidad.<sup>34</sup> No está preparado para afrontar el pronóstico al que se enfrentó la industria tabacalera. En cambio, sigue centrándose en lo que mejor sabe hacer: encontrar, extraer, refinar y comercializar combustibles fósiles.

De hecho, las empresas de combustibles fósiles han tomado pocas medidas climáticas concretas y siguen explotando los mercados de combustibles fósiles, según un estudio reciente de sus informes anuales, ingresos y gastos.<sup>35</sup> Por ejemplo, ante el declive de los mercados de combustibles fósiles precipitado por, entre otras cosas, la electrificación de la flota automovilística, las empresas de combustibles fósiles han buscado nuevos mercados. En parti-

cular, la atención se está desplazando a la producción química y, de manera particular, a los plásticos. El Foro Económico Mundial predice que se duplicará la producción de plásticos para 2035 y se cuadruplicará para 2050, y proyecta que para 2050 los océanos del mundo contendrán más plástico que peces (en peso).<sup>36</sup> Esta transición no es más que un desplazamiento del problema, ya que puede reducir la medida en que cruzamos un límite planetario (cambio climático) y aumentar la medida en que cruzamos otro (nueva entidad o contaminación química).

El paciente niega su estado terminal y se dedica a negociar. Por ejemplo, la esperanza de que la industria de los combustibles fósiles se salvará gracias a la captura y almacenamiento de carbono, se asemeja a la de un enfermo terminal que espera una cura milagrosa. Los líderes de la industria también utilizan la excusa de “la culpa la tiene la demanda” para evitar asumir responsabilidades.<sup>37</sup> Pocas horas después de la invasión rusa a Ucrania el 24 de febrero de 2022, el American Petroleum Institute (Instituto Estadounidense del Petróleo, API por sus siglas en inglés) comenzó a pedirle a la Casa Blanca que “garantizara la seguridad energética en el país y en el extranjero” al permitir más perforaciones de petróleo y gas en tierras públicas, ampliar las perforaciones en aguas estadounidenses y reducir las regulaciones que limitan la actividad de los combustibles fósiles.<sup>38</sup> El sector de los combustibles fósiles da pocos indicios

de que puede regularse a sí mismo a la hora de encontrar, extraer, refinar y comercializar combustibles fósiles. Sin embargo, al igual que la industria tabacalera en el pasado, las empresas de combustibles fósiles ahora deben hacer frente a las demandas que han interpuesto los procuradores estatales por engañar al público sobre el cambio climático y los peligros del uso de combustibles fósiles.<sup>39</sup>

**Asilo** | Nuestro tercer modelo, el asilo, puede activarse si el paciente llega a aceptar su estado terminal. El US National Institute on Aging (Instituto Nacional sobre el Envejecimiento de Estados Unidos) explica el asilo como un régimen de tratamiento que “proporciona cuidados integrales de confort, así como apoyo a la familia, pero ... deja de realizar intentos para curar la enfermedad de la persona. Se le brinda asilo a una persona con una enfermedad terminal cuyo médico considera que le quedan seis meses de vida o menos si la enfermedad sigue su curso natural.”<sup>40</sup>

De la misma manera que los médicos están entrenados para salvar al paciente, los líderes empresariales están entrenados para

## Diez consideraciones estratégicas para gestionar el fin de los combustibles fósiles

La transición ordenada de la industria del petróleo y el gas requiere que se gestione la empresa de forma individual, la economía en general, y el gobierno y la sociedad en términos más amplios.

### GESTIONAR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

1. Provocar el fin de todo el sector mediante la colaboración empresarial.
2. Proteger a los trabajadores y evitar la fuga de mano de obra durante la transición.
3. Superar la resistencia política y social al cambio.

### GESTIONAR LOS IMPACTOS ECONÓMICOS MÁS AMPLIOS

4. Tener en cuenta el pleno alcance del impacto financiero de la transición.
5. Controlar el destino de los productos utilizados y no utilizados.
6. Proteger a los trabajadores indirectos de las industrias relacionadas.

### GESTIONAR LAS CUESTIONES SOCIALES Y POLÍTICAS

7. Mantener la justicia y equidad para todas las comunidades.
8. Retirar, rehabilitar y reutilizar infraestructuras específicas.
9. Aprovechar el poder de los gobiernos.

### GESTIONAR EL PAPEL DEL LIDERAZGO CORPORATIVO

10. Renovar la educación empresarial como si las personas y el planeta realmente importaran.

salvar a la empresa. Aunque la quiebra y liquidación son situaciones a las que se enfrentan muchos de ellos, estas decisiones no se toman cuando las empresas individuales tienen solidez financiera. Pero al igual que los médicos que se preocupan cada vez más por la calidad de vida, no solo por prolongar su duración, los líderes empresariales deben hacer lo mismo, y determinar cuándo no existe un camino viable que pueda equilibrar las necesidades de la Tierra y la humanidad con las de la empresa. Deben planear la muerte de una organización, una decisión que afecta a muchas de las partes interesadas de múltiples maneras y, para los más cercanos, es un proceso emocional similar. Los empleados a menudo vinculan su identidad a su trabajo, y decidir dejarlo ir y seguir adelante puede ser un reto para ellos. Para los clientes, inversores, proveedores y otros, esa decisión crítica también puede ser problemática.

Están surgiendo indicios de que este régimen de tratamiento es posible, ya que algunos líderes del sector de los combustibles fósiles están debatiendo si su pronóstico es terminal. Mientras muchos siguen en una de las cuatro primeras etapas del duelo que la psiquiatra Elisabeth Kübler-Ross asoció con aceptar la muerte —negación, ira, negociación y depresión—, otros están avanzando hacia la aceptación<sup>41</sup> de que la ciencia del cambio climático es real y que su industria es la principal causa de la crisis. Por ejemplo, la Agencia Internacional de la Energía, un grupo multilateral cuyo mandato es garantizar la seguridad y la estabilidad

energéticas a nivel mundial, publicó un informe en 2021 en el que exhortaba a que se detuvieran de inmediato las inversiones en nuevos proyectos de petróleo y gas natural, y que se pusiera fin a la venta de nuevos vehículos de gasolina y diésel para 2035, de modo que la industria energética mundial pudiera alcanzar el cero neto de emisiones de carbono para 2050.<sup>42</sup>

Para este proceso deliberativo es fundamental la noción de control y dignidad, algo que los asilos intentan proporcionar mediante la gestión de las complejidades físicas, sociales y emocionales. El núcleo del enfoque de la atención en un asilo es la “creencia de que cada uno de nosotros tiene derecho a morir sin dolor y con dignidad, y de que las familias recibirán el apoyo necesario para ello”<sup>43</sup> a través de cuidados compasivos, asesoría y apoyo a los familiares y amigos de los pacientes. Del mismo modo, el asilo corporativo puede ayudar a quienes forman parte de una empresa o sector, o están asociados a ellos, a aceptar y planear para el final de la vida que conocen y a mirar hacia lo que está por venir.

Cualquiera que sea la forma que adopte, la muerte no es solo un final, sino el principio de una transformación a otro estado, ya sea la transición espiritual del alma o la transición física del cuerpo. En este sentido, nos preguntamos si en verdad muere la compleja red que constituye el sector de los combustibles fósiles o se transforma en algo nuevo. Al igual que en la donación de órganos, algunos de los activos económicos y humanos del sector pueden redistribuirse hacia algún nuevo propósito. Las personas que trabajan en el sector tienen una increíble experiencia financiera, analítica y geofísica que puede (y debería) ser reconocida como un activo potencial para un futuro sostenible. Además, el valor de marca de los logotipos de Shell, ExxonMobil y bp tienen un valor de legado para atraer a los propietarios de automóviles eléctricos a las estaciones de recarga como símbolos de reabastecimiento. Incluso algunos activos físicos se reutilizarán. En 2021, se compró una refinería de petróleo inactiva en Terranova, Canadá, que será reconvertida para fabricar biocombustibles a partir de aceite de cocina usado, aceite de maíz y grasa animal.<sup>44</sup> El proceso que nos lleve a este resultado debe fundamentarse en el trato compasivo, el consentimiento informado y deliberado, y la consulta con las partes afectadas y otros.

## Gestionar el final

Las proyecciones sobre cuánto dinero se necesita para una transición energética que abandone los combustibles fósiles en las próximas tres décadas oscilan entre 100 y 150 billones de dólares.<sup>45</sup> Esta cantidad representa tanto oportunidades empresariales históricas como desarticulaciones masivas con problemas colaterales que deben ser gestionadas para una transición justa y ordenada. Los modelos de triaje, eutanasia o asilo representan un desafío nuevo e inusual para el gestor empresarial. Un proceso de atención y tratamiento compasivos requiere que el líder comprenda la complejidad del ecosistema empresarial e identifique los puntos de apoyo para la innovación y el cambio en al menos cuatro niveles: la empresa, la economía, la sociedad en su conjunto y, en última instancia, el propio liderazgo. En concreto, sugerimos 10 conjuntos de consideraciones y preguntas críticas.

## Gestionar la estrategia empresarial

Las implicaciones del triaje, la eutanasia o el asilo para una empresa son graves y requieren una cuidadosa deliberación para una transición ordenada. Los directivos de las empresas se enfrentan a una serie de consideraciones al asumir la responsabilidad de cómo este régimen de tratamiento puede afectar a sus empleados y a las comunidades en las que operan.

**1. Ocasionar el fin de todo el sector mediante la colaboración empresarial.** El cierre del sector de los combustibles fósiles exigirá la participación y colaboración de un amplio abanico de actores. No solo tendrán que participar empresas públicas como ExxonMobil, bp, Total SA y Chevron, sino también las petroleras nacionales que sustentan las economías de países como China, Arabia Saudita, Rusia, Brasil, India, Irán y Venezuela. Si una empresa de combustibles fósiles dejara de producir, otra ocuparía su lugar, una que podría tener menos escrúpulos respecto a las normas medioambientales, sociales, de seguridad y políticas. Este nivel de cooperación mundial es de una magnitud sin precedentes.

Un modelo empresarial para gestionar la acción colectiva es la “colaboración precompetitiva”, en la que los líderes de la industria trabajan para llegar a un consenso sobre el rumbo del sector de los combustibles fósiles y de la economía en su conjunto para el futuro.<sup>46</sup> La colaboración precompetitiva utiliza un marco interactivo y colaborativo que reúne a todos los actores relevantes para coordinar sus preocupaciones, prioridades y acciones. De este modo, la atención puede ir más allá de las soluciones incrementales para abordar las causas profundas de los problemas desde múltiples y diversos puntos de vista. Como tal, no solo deben formar parte de este proceso los directores ejecutivos de las empresas de combustibles fósiles alrededor del mundo, sino también representantes de gobiernos, asociaciones comerciales, centros de investigación, colectivos de activismo medioambiental, grupos indígenas locales y otras tantas partes.

**2. Proteger a los trabajadores y evitar la fuga de mano de obra durante la transición.** De la misma manera que el cuidado compasivo de un paciente moribundo requiere consolar a los familiares y amigos, una transición justa y ordenada significa no dejar atrás a ninguna persona.<sup>47</sup> Cuando una empresa anuncia un plan para poner fin a sus actividades relacionadas con los combustibles fósiles, ¿se irán de la empresa los empleados que tienen oportunidades en otros lugares, dejándola escasa de talento para ejecutar sus planes? ¿Cómo se gestionará la pérdida de puestos de trabajo? Algunas competencias no tendrán dificultad en transferirse a otro campo (por ejemplo, los contadores y vendedores), mientras que otras son muy específicas al sector (por ejemplo, los peones en los campos petrolíferos). El número estimado de personas que trabajan en el sector de los combustibles fósiles varía bastante, y oscila entre 1 millón<sup>48</sup> y 2.6 millones.<sup>49</sup> La Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos calcula que 565,000 personas trabajan en el sector de la minería, la explotación de canteras y la extracción de petróleo y gas, y 133,300 personas trabajan en el subsector de la extracción de petróleo y gas.<sup>50</sup> Si se eliminara en gran medida el consumo de combustibles fósiles durante un periodo de 20 años (un escenario extremo), algunos economistas calculan que se perderían un promedio de 53,600 puestos de trabajo al año.<sup>51</sup> La Agencia Internacional de Energías Renovables calcula que casi 8 millones de empleos en la industria de los combustibles fósiles podrían verse directamente desplazados en todo el mundo para el año 2050.<sup>52</sup>

A medida que las industrias de combustibles fósiles vayan decayendo, la transición debe gestionarse con dignidad, ofreciéndoles a los trabajadores desplazados oportunidades de empleo, educación y pensiones para agradecerles su contribución a la creación de un mundo moderno. Este esfuerzo también podría dar pie a que se identifiquen oportunidades paralelas en industrias que necesitan competencias similares (por ejemplo, perforación geotérmica, seguimiento de la captura de carbono, nuevas prioridades de los grupos de presión). Igual que ocurre cuando un paciente está muriendo, tenemos que asegurarnos de que sus dependientes reciben los cuidados necesarios. Estos cuidados requieren una visión clara y un plan de transición que fomente la inclusión y catalice una reforma a largo plazo que engalice a los empleados con talento con nuevos retos que afrontar.

**3. Superar la resistencia política y social al cambio.** El declive y final del sector de los combustibles fósiles precipitará reacciones políticas, económicas y sociales. Quienes salgan perdiendo durante la transición lucharán con tenacidad para proteger lo que tienen.

En varios estados de la unión americana, el grupo de presión conservador American Legislative Exchange Council (Consejo de Intercambio Legislativo de Estados Unidos, ALEC por sus siglas en inglés) está recomendando que entren en vigor leyes para elaborar listas negras de empresas que boicotean la industria de los combustibles fósiles con el fin de proteger a las empresas de la venta de acciones y otras medidas destinadas a abordar la crisis climática.<sup>53</sup> En una carta abierta emitida en enero de 2022 dirigida al contralor de cuentas públicas en Texas, Glenn Hegar, el vicegobernador del mismo estado, Dan Patrick, le llamó la atención a Fink, director general de BlackRock, por “discriminar de manera arbitraria a la industria del petróleo y el gas” y declaró: “Si Wall Street le da la espalda a Texas y a nuestra próspera industria del petróleo y el gas, Texas no hará negocios con Wall Street.”<sup>54</sup> La industria de los combustibles fósiles es central para la economía y cultura de estados como Texas, y el cimiento de la prosperidad nacional y el poder geopolítico de naciones como Arabia Saudita, Venezuela y Rusia. El liderazgo empresarial tendrá que identificar a las partes interesadas y hacer que se involucren en la transición y sus consecuencias. Al igual que la planeación del final de la vida implica la preparación de un testamento, una transición justa y ordenada incluye un plan para ayudar a los que se quedan atrás.

### Gestionar los impactos económicos más amplios

Los efectos del triaje empresarial, la eutanasia o el asilo no se limitan a las propias empresas que se someten a estos procesos. La industria de los combustibles fósiles tiene repercusiones en la economía general que deben gestionarse, del mismo modo que deben negociarse las repercusiones de un moribundo en sus familiares, amigos y colegas.

**4. Tener en cuenta el pleno alcance del impacto financiero de la transición.** El sector emergente de las energías limpias está creciendo con rapidez. Algunos cálculos estiman que casi 3,3 millones de estadounidenses conforman la base de empleo formal, con lo que superan en número a los trabajadores de los combustibles fósiles en más de 3 a 1.<sup>55</sup> Este crecimiento está impulsado en gran parte por la innovación tecnológica y las decisiones políticas. El costo promedio de la energía eólica bajó de 7 centavos por kWh en 2009 a menos de 2 centavos en 2019.<sup>56</sup> El costo de la energía solar fotovoltaica disminuyó un 99% entre 1980 y 2012.<sup>57</sup> Sin embargo, en 2020, el sector internacional de las energías renovables obtuvo unos ingresos de 692,800 millones de dólares,<sup>58</sup> mientras que los ingresos mundiales del petróleo y el gas alcanzaron alrededor de 2.1 billones de dólares.<sup>59</sup> Los investigadores de mercado estiman una tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) para las energías renovables de más del 8% entre 2021 y 2030,<sup>60</sup> pero de menos del 2% para el petróleo durante el mismo periodo.<sup>61</sup> A medida que el mercado se transforma, el sector de los combustibles fósiles, como base de la energía para la economía moderna, debe desempeñar un papel significativo tanto en el proceso como en el resultado de la transición energética que está en progreso, incluida la redistribución de los activos financieros.

Las 10 empresas de combustibles fósiles líderes en el mundo disfrutaban de una capitalización bursátil de 3,3 billones de dólares.<sup>62</sup> Sesenta de los bancos comerciales y de inversión más grandes en el mundo

invertieron en conjunto 3.8 billones de dólares en combustibles fósiles entre 2016 y 2020.<sup>63</sup> En los primeros nueve meses de 2021, las 24 mayores empresas de petróleo y gas obtuvieron 174,000 millones de dólares en ganancias, y 11 de ellas pagaron 36,500 millones de dólares a los accionistas de forma colectiva.<sup>64</sup> ¿Cómo se mantendrán y se realizará la transición de estas inversiones? Si una empresa anuncia un plan para poner fin a sus actividades relacionadas con los combustibles fósiles, ¿se irán los inversores de la empresa, dejándola sin capital para ejecutar sus planes? Del mismo modo, ¿los inversores que permanezcan en la empresa verán cómo disminuye su capital? Por último, ¿debería compensarse a las empresas de combustibles fósiles y a sus inversores por los combustibles fósiles que permanecen en el suelo, el combustible que fue considerado en la valoración de estas empresas y fue el que atrajo a los inversores en primera instancia?

**5. Controlar el destino de los productos utilizados y no utilizados.** Existen 1.65 billones de barriles de reservas probadas de petróleo en el mundo, que equivalen a 46.6 veces los niveles de consumo anual mundial y durarán al menos otros 50 años.<sup>65</sup> La Agencia Internacional de la Energía prevé un pico de demanda entre 2020 y 2040; la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) prevé un aumento de la demanda, seguido de un periodo de estancamiento después de 2035. Si se quema ese petróleo, los modelos científicos predicen que no podremos mantener las temperaturas planetarias en niveles seguros para la vida humana. Entonces, ¿cómo gestionar lo que se convertirá en un “activo en desuso”, al mismo tiempo que evitamos el mercado negro y buscamos una solución equitativa? ¿Qué impedirá que los desertores extraigan ese valioso petróleo?

Las respuestas a estas preguntas deben incluir limitaciones de la oferta (en otras palabras, la implementación de prohibiciones de extracción), limitaciones de la demanda (es decir, la reducción del valor del petróleo gracias a las alternativas) y, en aras de la equidad, requisitos variables en todo el mundo que les permitan a algunas naciones en desarrollo quemar petróleo durante un periodo de transición prescrito mientras tratan de satisfacer sus necesidades primarias. A nivel local, podemos reducir los daños económicos si intentamos adecuar las necesidades a los conocimientos especializados (por ejemplo, las plantas geotérmicas necesitan expertos en perforación, mientras que las nuevas empresas energéticas necesitan expertos en comunicaciones y sistemas energéticos).

**6. Proteger a los trabajadores indirectos de las industrias relacionadas.** Por cada trabajador que se ve directamente afectado por el fin del sector de los combustibles fósiles, se deben considerar otros puestos de trabajo que dependen de ese sector. En India, cada minero del carbón asalariado genera hasta 10 empleos locales adicionales a través de su consumo. Si se pierde el empleo del minero del carbón, también desaparecen otros empleos locales.<sup>66</sup> En Estados Unidos, la industria de los combustibles fósiles genera casi 7.2 millones de empleos indirectos. Por ejemplo, la industria del petróleo y el gas natural adquiere bienes de capital a diversos proveedores estadounidenses; estos generan ingresos de 177,000 millones de dólares en nuevos equipos y estructuras.<sup>67</sup> Incluso las empresas que dicen rechazar los combustibles fósiles (por ejemplo, los fabricantes de ropa) dependen de productos petroquímicos derivados del petróleo y el gas natural. Este tipo de impactos puede tener un alcance regional, y los esfuerzos para proteger las economías regionales deberían formar parte de la transición energética.

## Gestionar las cuestiones sociales y políticas

Se vuelve más difícil tomar decisiones sobre el triaje, la eutanasia y el asilo para una empresa no solo por estas consideraciones, sino también por otras repercusiones sociales complejas. Los líderes de las empresas deben tener en cuenta el proceso y la distribución de estas repercusiones para sopesar la equidad de quienes cargarán con los costos.

### 7. Mantener la justicia y equidad para todas las comunidades.

Millones de puestos de trabajo de la industria de los combustibles fósiles podrían verse desplazados para el año 2050. No obstante, estos desplazamientos no se producirán de manera uniforme y afectarán a algunas comunidades más que a otras. En Wyoming, por ejemplo, casi 8,400 personas trabajan en el sector del carbón<sup>68</sup> y casi 68,000 en los de gas natural y petróleo;<sup>69</sup> estas industrias constituyen en total alrededor del 16.6% de los puestos de trabajo en el estado.<sup>70</sup> A su vez, más de la mitad de los ingresos fiscales estatales y locales proceden del sector de los combustibles fósiles.<sup>71</sup> Otros estados que en gran medida dependen de esta industria son Oklahoma, Dakota del Norte, Texas, Luisiana, Alaska, Nuevo México y Virginia Occidental. Las economías de estos estados podrían quedar devastadas si la industria decayera y no se tomaran medidas para compensar el impacto económico; de forma muy parecida a como la desaparición de puestos de trabajo en la industria de la manufactura convirtió a las economías del medio oeste de Estados Unidos en el “rust belt” (cinturón de óxido) en la década de 1980. Los combustibles fósiles siguen siendo una fuente de empleo de enorme importancia en todo el mundo, y los puestos de trabajo relacionados con los combustibles fósiles suelen ofrecer salarios más altos y mejores prestaciones que la mayoría de los empleos.<sup>72</sup>

A medida que la industria de los combustibles fósiles disminuya o desaparezca, ¿cómo se protegerán las economías de los países en desarrollo? ¿Podrán invertir en infraestructuras necesarias para convertir sus economías a combustibles y empleos no basados en el carbono? ¿Pueden protegerse de los esfuerzos de las partes interesadas en los combustibles fósiles para obtener ganancias por los ingresos perdidos? En 2021, las empresas de combustibles fósiles interpusieron demandas a los gobiernos de todo el mundo por más de 18,000 millones de dólares después de que las medidas contra el cambio climático pusieron en riesgo sus beneficios. Presentaron estas demandas bajo el amparo del Tratado sobre la Carta de la Energía, y los procesos judiciales se llevan a cabo en el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones, una rama del Banco Mundial que está fuera del alcance de los sistemas jurídicos nacionales de los países.<sup>73</sup>

**8. Retirar, rehabilitar y reutilizar infraestructuras específicas.** También debemos abordar la enorme infraestructura heredada del sector de los combustibles fósiles. Solo en Estados Unidos existen más de 3.2 millones de kilómetros de oleoductos de combustibles fósiles,<sup>74</sup> 129 refinerías de petróleo operativas,<sup>75</sup> miles de vagones de tren y camiones cisterna, cerca de 542,000 tanques de almacenamiento subterráneos<sup>76</sup> y un número similar de tanques de almacenamiento en superficie,<sup>77</sup> y más de 150,000 estaciones de servicio (el 95% de las cuales son propiedad de operadores independientes)<sup>78</sup> para abastecer de combustible a 287 millones de automóviles registrados y 38 millones de camiones. A nivel mundial, existen más de 600 refinerías en funcionamiento<sup>79</sup> y 810 buques grandes portadores de

crudo (very large crude carriers o VLCC por sus siglas en inglés), los cuales pueden transportar más de dos millones de barriles de crudo. ¿Cómo se redistribuirán o retirarán estos activos? Además, se avecina un enorme legado de residuos peligrosos procedentes de la minería del carbón; la exploración, refinería y transporte de petróleo, y la explotación de gas de lutitas que requerirá una rehabilitación integral. ¿Quién pagará por ello?

**9. Sacarle provecho al poder de los gobiernos.** La transición energética que está en progreso requiere la participación y cooperación sin precedentes de los gobiernos de todo el mundo. Tienen, y deben seguir desempeñando, un papel fundamental a la hora de determinar el ritmo de innovación hacia tecnologías sin carbono mediante políticas fiscales, subsidios, garantías de préstamos, contratación pública y apoyo a la investigación y el desarrollo.<sup>80</sup> Cuando menos, los gobiernos deben mantener su compromiso con los objetivos de reducción de carbono, como los fijados por el Acuerdo de París de 2015, para enviarles señales de mercado claras a las empresas. La petrolera noruega Equinor ha dejado claro que para cumplir su objetivo de destinar más de la mitad de sus gastos brutos anuales a energías renovables o soluciones bajas en carbono para 2030, necesita que los líderes europeos y mundiales cumplan sus compromisos climáticos.<sup>81</sup> Los gobiernos también deben reducir, eliminar o reconvertir los 423,000 millones de dólares anuales en subsidios a la industria de los combustibles fósiles,<sup>82</sup> ayudar a los trabajadores de la industria de los combustibles fósiles en situación de riesgo económico a través de sesiones de reconversión profesional, apoyos a las empresas locales e inversiones en infraestructuras asociadas.<sup>83</sup> Por último, el poder del gobierno no debe ceder frente a las empresas de combustibles fósiles y su poder de presión, quienes desembolsan casi 200 millones de dólares al año para retrasar, controlar o bloquear las políticas que abordan el cambio climático.<sup>84</sup>

## Gestionar el papel del liderazgo corporativo

En última instancia, las decisiones sobre triaje, eutanasia y asilo empresariales requieren una nueva forma de liderazgo corporativo. La formación de los líderes empresariales debe actualizarse para abarcar todas las facetas de los cambios sistémicos que tales decisiones conllevan, incluidas las transformaciones de la corporación, la economía y la sociedad.

**10. Renovar la educación empresarial como si las personas y el planeta realmente importaran.**<sup>85</sup> Como ponen de manifiesto estas graves formas de tratamiento —el triaje, eutanasia y asilo— y la lista de cuestiones críticas relacionadas, la transición para abandonar el sector de los combustibles fósiles es un reto sistémico monumental. Requerirá un liderazgo firme y reflexivo por parte de todo el sector de los combustibles fósiles, así como de los líderes empresariales, gubernamentales y la sociedad civil. Además, cabe destacar que requerirá una reevaluación de cómo formamos a esos futuros líderes. Estas necesidades deben guiar la transformación de la educación empresarial.

Un gran número de escuelas de negocios en Estados Unidos,<sup>86</sup> la Unión Europea<sup>87</sup> y otros países han empezado a reconocer la creciente urgencia del cambio climático y están incorporando este problema de forma más central en sus planes de estudios. En particular, esta visión está motivada por la magnitud del cambio

de mercado que exige el cambio climático, que podría ascender a 26 billones de dólares hasta 2030 y crear 65 millones de nuevos puestos de trabajo con bajas emisiones de carbono. Estas escuelas también tienen apremio por evitar más de 700,000 muertes prematuras que serían resultado de la contaminación atmosférica.<sup>88</sup> En respuesta, están orientando sus planes de estudio hacia el desarrollo de nuevos productos, servicios y prácticas, y examinando formas de transformar los modelos empresariales, la tecnología e innovación.<sup>89</sup>

Si bien estos esfuerzos son críticos, están pasando por alto un componente clave al centrarse solo en un lado de la ecuación: la oportunidad financiera o el ganar-ganar. En general, las escuelas tienden a prestarle poca atención, si es que se le presta alguna, al otro lado de la ecuación: el eventual ganar-perder en algunos sectores.<sup>90</sup> Dada esta brecha, no están preparando a los estudiantes para liderar una transición justa y ordenada, la cual requerirá tomar decisiones difíciles si queremos abordar el alcance pleno de nuestros problemas climáticos. Las escuelas de negocios enseñan a los estudiantes a crear, hacer crecer y mantener empresas, no a cerrarlas. A los líderes empresariales del mañana hay que enseñarles a hacer algo que las generaciones anteriores rara vez hicieron: deben empezar a pensar de forma crítica sobre el papel de las empresas en la sociedad, su papel como gestores en la dirección de esas empresas y el sistema general en el que ejercerán su oficio.<sup>91</sup> Como afirmaba Donald David, decano de la Escuela de Negocios de Harvard, en su ensayo “Business Responsibilities in an Uncertain World” (Responsabilidades empresariales en un mundo incierto) publicado en 1949, las empresas necesitan líderes que hagan que sus empresas formen parte de la “buena sociedad” y participen de forma constructiva en los ámbitos más amplios de la comunidad y la nación.<sup>92</sup>

La serie de consideraciones que hemos ofrecido, y otras tantas más, abren nuevas vías de investigación para enseñar aspectos importantes del papel de las empresas en la sociedad y su funcionamiento en el siglo XXI. La capacidad para dismantelar una industria tan compleja e integrada como el sector de los combustibles fósiles puede ayudarles a los estudiantes a desarrollar una comprensión más profunda de la compleja red que es la empresa multinacional moderna. Emprender una tarea de esta naturaleza mientras la empresa sigue siendo viable desde el punto de vista financiero nos lleva a un nuevo terreno, distinto de las consideraciones más directas de la quiebra y la liquidación. Al igual que un mecánico puede aprender la complejidad de un motor de combustión interna al desmontarlo, un directivo al que se le enseñe a dismantelar a conciencia una empresa y su sector estará mejor preparado para entender cómo construir otra empresa o sector con mayor éxito. La crisis climática actual ofrece la oportunidad perfecta para reimaginar la educación empresarial y la forma en que conceptualiza sectores enteros, la economía y la naturaleza del propio capitalismo.

## Hora de actuar

Al momento de afrontar el final controlado del sector de los combustibles fósiles, nos enfrentamos a un sinnúmero de cuestiones tan complejas y entrelazadas como el propio problema del cambio climático y el sector de los combustibles fósiles, que es su principal

causa. Si somos capaces de abordar estas cuestiones, podremos vislumbrar mejor la magnitud del reto sistémico que tenemos ante nosotros y podremos empezar a aplicar medidas que estén a la altura del desafío. Si no podemos, tendremos que resignarnos a seguir dependiendo del sector de los combustibles fósiles e invocar a la calamidad medioambiental y económica.

Las cuestiones que planteamos en este texto caben en el debate más amplio que aborda el papel de la empresa en el entorno político y de mercado actual y el futuro del capitalismo. Empleados, inversores, compañías de seguros y otras partes interesadas esperan cada vez más que las empresas desempeñen un papel más importante a la hora de abordar los retos sociales y medioambientales de nuestros días. En su carta anual a los directores ejecutivos de las empresas que cotizan en bolsa, Fink, director ejecutivo de BlackRock, escribió en 2018 que tienen la responsabilidad no solo de obtener beneficios, sino de hacer “una contribución positiva a la sociedad.”<sup>93</sup> La Business Roundtable (Mesa Redonda Empresarial),<sup>94</sup> el Foro Económico Mundial<sup>95</sup> y otros grupos han pronunciado declaraciones similares. Con este telón de fondo, ¿cómo ponen en práctica las empresas de combustibles fósiles tales aspiraciones?

Deben actuar. Las empresas responsables de los combustibles fósiles se enfrentan a la realidad pragmática de que el sector, tal y como lo conocemos ahora, debe terminar. Debemos recurrir al mercado, y trabajar con él, para llevar a cabo esta resolución. El mercado —compuesto por empresas, gobiernos, organizaciones no gubernamentales y las numerosas partes interesadas en las transacciones del mercado, como consumidores, proveedores, compradores, compañías de seguros, bancos, por mencionar algunos— es la fuerza organizativa más poderosa de la Tierra, y las empresas son la entidad más poderosa dentro de él. Aun cuando el gobierno es un árbitro importante y fundamental del mercado, las empresas trascienden las fronteras nacionales y gestionan recursos que superan los de varias naciones. En efecto, si el mercado no aporta soluciones, no habrá soluciones.<sup>96</sup> El mercado está provocando el cambio climático y debemos dirigirlo para detenerlo.

## Notas

- 1 Intergovernmental Panel on Climate Change (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático), “Summary for Policymakers,” (Resumen para los responsables de las políticas públicas) *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability*, 2014.
- 2 Andrew J. Hoffman, “The Next Phase of Business Sustainability,” (La próxima fase de la sostenibilidad empresarial) *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2018.
- 3 Stockholm Resilience Center (Centro de Resiliencia de Estocolmo), “The Nine Planetary Boundaries.” (Los nueve límites planetarios)
- 4 Elizabeth Kolbert, *The Sixth Extinction: An Unnatural History*, (La sexta extinción: Una historia nada natural) New York: Henry Holt & Co., 2014.
- 5 Stephen Fidler, “Environmental Risks Loom Large Among World Economic Forum Members,” (Los riesgos medioambientales se ciernen sobre los miembros del Foro Económico Mundial) *The Wall Street Journal*, January 15, 2020.
- 6 Jack Ewing, “Climate Change Could Blow Up the Economy. Banks Aren’t Ready,” (El cambio climático podría hacer estallar la Economía. Los bancos no están preparados) *The New York Times*, January 23, 2020.
- 7 Dimitri Zenghelis, “Decarbonization: Innovation and the Economics of Climate Change,” (Decarbonización: innovación y economía del cambio climático) *The Political Quarterly*, vol. 86, no. S1, 2015.
- 8 Andrew J. Hoffman, “Climate Change and Our Emerging Cultural Shift,” (El cambio climático y nuestro incipiente cambio cultural) *Behavioral Scientist*, September 30, 2019.

- 9 World Meteorological Organization (Organización Meteorológica Mundial), “Four Key Climate Change Indicators Break Records in 2021.” (Cuatro indicadores clave del cambio climático baten récords en 2021) May 18, 2022.
- 10 Angela Fritz and Rachel Ramirez, “Earth Is Warming Faster Than Previously Thought, Scientists Say, and the Window Is Closing to Avoid Catastrophic Outcomes,” (La Tierra se está calentando más rápido de lo que se pensaba, afirman científicos, y se está cerrando el plazo para evitar catástrofes) *CNN*, August 9, 2021.
- 11 Jonathan Watts, “We Have 12 Years to Limit Climate Change Catastrophe, Warns UN,” (Tenemos 12 años para limitar la catástrofe del cambio climático, advierte la ONU) *The Guardian*, October 8, 2018.
- 12 Myles R. Allen et al., “Summary for Policymakers,” (Resumen para los responsables de las políticas públicas) IPCC, 2018.
- 13 *Ibid.*
- 14 Rhea Mogul et al., “India and Pakistan Heatwave Is ‘Testing the Limits of Human Survivability,’ Expert Says,” (La ola de calor en India y Pakistán pone a prueba los límites de la supervivencia humana) *CNN*, May 2, 2022.
- 15 Richard B. Rood, “If We Stopped Emitting Greenhouse Gases Right Now, Would We Stop Climate Change?” (Si dejáramos de emitir gases de efecto invernadero ahora mismo, ¿detendríamos el cambio climático?) *The Conversation*, July 7, 2017.
- 16 Petya Trendafilova, “Study Says Carbon Capture Does Not Reduce Emissions Sufficiently,” (Un estudio afirma que la captura de carbono no reduce las emisiones lo suficiente) *Carbon Herald*, February 23, 2022.
- 17 Karin Rives and Allison Good, “Oil Group’s Net-Zero Goal Shuns Emissions Cuts That Would Threaten Core Assets,” (El objetivo de cero neto emisiones del grupo petrolero evita recortes que amenazan sus principales activos) *S&P Global Market Intelligence*, September 29, 2021.
- 18 Hannah Seo, “ExxonMobil’s ‘Net-Zero’ Goals Don’t Address Its Biggest Source of Carbon Emissions,” (Los objetivos de ‘cero neto’ emisiones de ExxonMobil no abordan su principal fuente de emisiones de carbono) *Popular Science*, January 19, 2022.
- 19 BP, *BP Net Zero*, (Cero neto BP) 2022.
- 20 Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, (Capitalismo, socialismo y democracia) London: Routledge, 1942.
- 21 Además existen ejemplos de organizaciones públicas que dieron lugar a su propia desaparición. Por ejemplo, el Ejército Continental se desmanteló a sí mismo en gran parte tras la Guerra de Independencia de los Estados Unidos; las incipientes corporaciones constituidas se disolvieron a propósito tras cumplir su misión; las pequeñas ciudades con poblaciones en declive suelen votar para desincorporarse; los nuevos gobiernos formados tras la disolución de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) desmantelaron empresas públicas, por lo que el Estado tuvo que llevar a cabo su propia eutanasia y vender sus activos; los grupos de defensa han votado a favor de disolverse cuando temían que sus organizaciones habían sido cooptadas y utilizadas para fines contrarios a su causa; los gobiernos pueden hacer llamado para hacer una convención constitucional y rediseñar su finalidad.
- 22 Larry Fink, “Larry Fink’s 2022 letter to CEOs,” (Carta de Larry Fink a los directores ejecutivos en 2022) BlackRock, 2022.
- 23 Miguel Cubano and Martha Lenhart, eds., *Emergency War Surgery*, (Cirugía de guerra de emergencia) US Department of Defense (Departamento de Defensa de los Estados Unidos), 2014.
- 24 Stanley Reed, “Third Point, an Activist Investor, Is Calling for a Breakup of Royal Dutch Shell,” (Third Point, un inversor activista, pide la disolución de Royal Dutch Shell) *The New York Times*, October 28, 2021.
- 25 Ron Bousso and Dmitry Zhdannikov, “BP Quits Russia in up to \$25 Billion Hit After Ukraine Invasion,” (BP abandona a Rusia con una pérdida de hasta 25,000 millones de dólares tras invasión a Ucrania) *Reuters*, February 28, 2022.
- 26 Adam Morton and Peter Hannam, “Mike Cannon-Brookes and Brookfield in Bid to Take Over AGL and Shut Down Coal Plants Earlier,” (Mike Cannon-Brookes y Brookfield apuestan a controlar AGL y cerrar antes las centrales de carbón) *The Guardian*, February 20, 2022.
- 27 CVS Health, “CVS Caremark to Stop Selling Tobacco at All CVS/Pharmacy Locations,” (CVS dejará de vender tabaco en todas las sucursales de CVS/Pharmacy) February 5, 2014.
- 28 Diccionario Merriam-Webster, [www.merriam-webster.com/dictionary/euthanasia](http://www.merriam-webster.com/dictionary/euthanasia).
- 29 John M. Keynes, “The General Theory of Employment,” (La teoría general del empleo) *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 51, no. 2, 1937.
- 30 Joseph E. Stiglitz, “Inequality and Economic Growth,” (Desigualdad y crecimiento económico) *The Political Quarterly*, vol. 86, no. 51, 2015.
- 31 Naomi Oreskes and Erick M. Conway, *Merchants of Doubt: How a Handful of Scientists Obscured the Truth on Issues From Tobacco Smoke to Global Warming*, (Comerciantes de la duda: cómo un puñado de científicos ocultaron la verdad sobre temas desde el humo del tabaco hasta el cambio climático) New York: Bloomsbury Press, 2010.
- 32 Jonathan Cohn, “Winning the War on Tobacco—and Public Cynicism, Too,” (Ganarle la guerra al tabaco, y al cinismo público también) *The Milbank Quarterly*, vol. 94, no. 4, 2016.
- 33 Geoffrey Supran and Naomi Oreskes, “Rhetoric and Frame Analysis of ExxonMobil’s Climate Change Communications,” (Análisis de la retórica y encuadre de las comunicaciones de ExxonMobil sobre el cambio climático) *One Earth*, vol. 4, no. 5, 2021.
- 34 *Ibid.*
- 35 Mei Li, Gregory Trencher, and Jusen Asuka, “The Clean Energy Claims of BP, Chevron, ExxonMobil, and Shell: A Mismatch Between Discourse, Actions, and Investments,” (Las pretensiones de energía limpia de BP, Chevron, ExxonMobil y Shell: Discordancia entre discurso, acciones e inversiones) de *PLOS One*, February 16, 2022.
- 36 Foro Económico Mundial, *The New Plastics Economy: Rethinking the Future of Plastics*, (La nueva Economía de los plásticos: Reimaginar el future de los plásticos) January 2016.
- 37 Supran and Oreskes, “Rhetoric and Frame Analysis.” (Análisis de la retórica y encuadre)
- 38 Oliver Milman, “US Fossil Fuel Industry Leaps on Russia’s Invasion of Ukraine to Argue for More Drilling,” (La industria estadounidense de los combustibles fósiles aprovecha la invasión de Rusia a Ucrania para abogar por un mayor uso de perforaciones) *The Guardian*, February 26, 2022.
- 39 Nate Raymond, “Exxon Must Face Massachusetts Climate Change Lawsuit, Court Rules,” (Exxon debe hacer frente a una demanda en Massachusetts sobre el cambio climático, según fallo del juez) *Reuters*, May 24, 2022.
- 40 US Department of Health and Human Services (Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos), National Institutes of Health (Institutos Nacionales de Salud), National Institute on Aging (Instituto Nacional sobre el Envejecimiento en los Estados Unidos), “What Are Palliative Care and Hospice Care?” (¿Qué son los cuidados paliativos y la atención en un asilo?)
- 41 Elizabeth Kübler-Ross, *Living With Death and Dying*, (Viviendo con la muerte y los moribundos) New York: Scribner, 1997.
- 42 IEA (Agencia Internacional de la Energía), *Net Zero by 2050*, (Cero neto para 2050) May 2021.
- 43 National Hospice and Palliative Care Organization (Organización Nacional de Asilos y Cuidado Paliativo), “Hospice Care Overview for Professionals,” (Visión general para profesionales de los cuidados en un asilo) 2019.
- 44 CBC News, “Come by Chance Refinery Sold, Will Become Biofuel Operation by Mid-2022,” (Se vende refinería Come by Chance, será operación biocombustible a mediados de 2022) November 30, 2021.
- 45 Saijel Kishan and Alastair Marsh, “Brookfield Sees ‘Massive’ Opportunities in Energy Shift,” (Brookfield ve ‘enormes’ oportunidades en el cambio energético) *Bloomberg*, December 9, 2019.
- 46 Naomi Barker et al., *Enacting Systems Change: Precompetitive Collaboration to Address Persistent Global Problems*, (Promulgar el cambio de los sistemas: Colaboración precompetitiva para abordar los persistentes problemas globales) Universidad de Michigan e IMAGINE, 2021.
- 47 Adam Mayer, “A Just Transition for Coal Miners? Community Identity and Support from Local Policy Actors,” (¿Una transición justa para los mineros del carbón? Identidad comunitaria y apoyo de los actores políticos locales) *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 28, no. 9, 2018.
- 48 Dean Baker and Aiden Lee, *The Employment Impact of Curtailing Fossil Fuel Use*, (El impacto de la reducción del uso de combustibles fósiles en el empleo) Washington, D.C.: Center for Economic and Policy Research, 2021.
- 49 PWC, *Economic Impacts of the Oil and Natural Gas Industry in the US Economy in 2011*, (Impacto económico de la industria del petróleo y el gas natural en la economía estadounidense en 2011) julio 2013.
- 50 Andrew Winston and Hunter Lovins, “Fossil Fuel Jobs Will Disappear, So Now What?” (Los empleos en el sector de los combustibles fósiles desaparecerán, ¿y ahora qué?) *MIT Sloan Management Review*, May 13, 2021.
- 51 Baker and Lee, *The Employment Impact*. (El impacto del empleo)
- 52 Xavier Garcia Casals, Bishal Parajuli, and Rabia Ferroukhi, *Measuring the Socio-Economics of Transition: Focus on Jobs*, (Medir los aspectos socioeconómicos de la transición: Enfoque en el empleo) Abu Dhabi: International Renewable Energy Agency, 2020.
- 53 Chris McGreal, “Rightwing Lobby Group ALEC Driving Laws to Blacklist Companies That Boycott the Oil Industry,” (El grupo de presión de la derecha, ALEC, promueve leyes para poner empresas que boicoteen a la industria petrolera en una lista negra) *The Guardian*, February 8, 2022.

- 54 Dan Patrick, "Lt. Gov. Dan Patrick: Letter to Comptroller Hegar to Place BlackRock at the Top of the List of Financial Companies That Boycott the Texas Oil & Gas Industry," (Vicegobernador Dan Patrick: Carta al Contralor Hegar para que BlackRock encabece la lista de empresas financieras que boicotean la industria del petróleo y gas en Texas) January 19, 2022.
- 55 Silvio Marcacci, "Renewable Energy Job Boom Creates Economic Opportunity as Coal Industry Slumps," (El auge del empleo en energías renovables ofrece oportunidades económicas ante la caída de la industria del carbón) *Forbes*, December 10, 2021.
- 56 Betsy Lillian, "DOE Report Confirms Wind Energy Costs at All-Time Lows," (Un informe del Departamento de Energía confirma que los costos de la energía eólica están en un bajo histórico) *North American Windpower*, August 15, 2019.
- 57 Goksin Kavlak, James McNerney, and Jessika Trancik, "Evaluating the Causes of Cost Reduction in Photovoltaic Modules," (Evaluación de las causas de la reducción de costos en los módulos fotovoltaicos) *Energy Policy*, vol. 123, no. 12, 2018.
- 58 Business Wire, "Global Renewable Energy Industry Guide 2021: Value and Volume 2016-2020 and Forecast to 2025," (Guía mundial de la industria de las energías renovables 2021: Valor y volumen 2016-2020 y pronóstico para 2025) September 2, 2021.
- 59 Investopedia, "What Percentage of the Global Economy is the Oil and Gas Drilling Sector?" (¿Qué porcentaje de la Economía global representa el sector de la perforación de petróleo y gas?) July 9, 2021.
- 60 Cision PR Newswire, "Renewable Energy Market to Garner \$1,977.6 Bn, Globally, by 2030 at 8.4% CAGR," (El mercado mundial de las energías renovables alcanzará \$1,977.6 millones de dólares para 2030 a una tasa de 8.4% TCAC) January 24, 2022.
- 61 GlobeNewswire, "Base Oil Market Size to Reach \$41.7 Billion by 2030," (El mercado de los aceites de base alcanzará \$41.7 mil millones de dólares para 2030) March 22, 2022.
- 62 Govind Bhutada, "Ranked: The Largest Oil and Gas Companies in the World," (Clasificación: Las empresas de petróleo y gas más grandes del mundo) *Visual Capitalist*, October 25, 2021.
- 63 Catherine Clifford, "60 Largest Banks in the World Have Invested \$3.8 Trillion in Fossil Fuels Since the Paris Agreement," (Los 60 bancos más grandes del mundo han invertido \$3.8 billones de dólares en combustibles fósiles desde el Acuerdo de París) *CNBC*, March 24, 2021.
- 64 Oliver Milman, "Exclusive: Oil Companies' Profits Soared to \$174bn This Year as US Gas Prices Rose," (Exclusiva: Las ganancias de las empresas petroleras se dispararon hasta \$174 mil millones de dólares el año que incrementaron los precios del gas en Estados Unidos) *The Guardian*, December 6, 2021.
- 65 Worldometer, "Oil Left in the World." (El petróleo que queda en el mundo)
- 66 Johannes Urpelainen, "Fossil Fuels: Save the Workers, Kill the Industry," (Combustibles fósiles: Salven a los trabajadores, maten a la industria) *The Hill*, April 30, 2020.
- 67 PWC, *Economic Impacts*. (Impactos económicos)
- 68 ScottMadden, "Fossil Has More Than 50% of Energy Industry Jobs Yet Renewables Drive Future," (Las energías fósiles tienen más del 50% de los empleos en el sector energético, pero las energías renovables son el motor del futuro), June 21, 2017.
- 69 API, "New Analysis: Wyoming-Made Natural Gas and Oil Drives US Economic Recovery, Strengthens All Industries," (Nuevo análisis: El petróleo y gas natural producido en Wyoming impulse la recuperación económica y fortalece todas las industrias) July 20, 2021.
- 70 PWC, *Economic Impacts*. (Impactos económicos)
- 71 Brad Plumer, "Quitting Oil Income Is Hard, Even for States That Want Climate Action," (Dejar los ingresos del petróleo es difícil, incluso para los estados que favorecen la acción climática) *The New York Times*, July 7, 2022.
- 72 Urpelainen, "Fossil Fuels." (Combustibles fósiles)
- 73 Hannah Thomas-Peter, "Fossil Fuel Firms Sue Governments Across the World for £13bn as Climate Policies Threaten Profits," (Las empresas de combustibles fósiles demandan a los gobiernos de todo el mundo por 13,000 millones de libras pues las políticas a favor del clima ponen en riesgo sus ganancias) *Sky News*, September 16, 2021.
- 74 US Department of Transportation Pipeline and Hazardous Materials Safety Administration (Administración de Materiales Peligrosos y Tuberías del Departamento de Transporte de los Estados Unidos), "General Pipeline FAQs." (Preguntas frecuentes sobre los gasoductos en general)
- 75 US Energy Information Administration (Administración de Información Energética de los Estados Unidos), "Frequently Asked Questions (FAQs)." (Preguntas frecuentes)
- 76 US Environmental Protection Agency (Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos), "Underground Storage Tanks (USTs)." (Depósitos subterráneos de petróleo)
- 77 US Government Accounting Office (Oficina de Contabilidad del Gobierno de Estados Unidos), *Aboveground Oil Storage Tanks: Status of EPA's Efforts to Improve Regulation and Inspections*, (Tanques de almacenamiento de petróleo sobre la tierra: Estado de los esfuerzos de la Agencia de Protección Ambiental para mejorar la regulación e inspecciones) July 18, 1995.
- 78 API, "Service Station FAQs." (Preguntas frecuentes sobre las gasolineras)
- 79 McKinsey Energy Insights, "Refinery Reference Desk." (Mostrador de información sobre refinerías)
- 80 Mariana Mazzucato, "Innovation, the State, and Patient Capital," (Innovación, Estado y capital paciente) *The Political Quarterly*, vol. 86, no. S1, 2015.
- 81 Ole K. Helgesen, "Equinor's Energy Transition Plan Promises Resilience ... Within Limits," (El plan de transición energética de Equinor promete resiliencia... dentro de sus límites) de *Upstream*, April 27, 2022.
- 82 Tania Bryer, "World Spends \$423 Billion a Year to Subsidize Fossil Fuels, UN Research Says," (El mundo gasta \$423 mil millones de dólares anuales para subsidiar combustibles fósiles, arroja investigación de la ONU) *CNBC*, October 29, 2021.
- 83 Tomer, Kane, and George, *How Renewable Energy*. (Cómo la energía renovable)
- 84 Sandra Laville, "Top Oil Firms Spending Millions Lobbying to Block Climate Change Policies, Says Report," (Las grandes petroleras invierten millones en grupos de presión para bloquear políticas de cambio climático, según un informe) *The Guardian*, March 21, 2019.
- 85 Andrew J. Hoffman, "Business Education as If People and the Planet Really Matter," (Educación empresarial como si las personas y el planeta realmente importaran) *Strategic Organization*, vol. 19, no. 3, 2021.
- 86 John A. Byrne, "Columbia Business School's Big Bet on Climate Change," (La gran apuesta de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia por el cambio climático) *Poets and Quants*, December 13, 2021; Claire Stowe, "Georgetown to Launch New Masters Program for Environment, Sustainability Management," (Georgetown oferta un nuevo posgrado en gestión ambiental y sostenibilidad) *The Hoya*, September 1, 2021; NYU Stern Center for Sustainable Business, "A Better World Through Better Business." (Un mundo mejor a partir de mejores empresas)
- 87 Riley Webster, "The Business School Putting Sustainability at the Center of Its MBA," (La escuela de negocios que pone la sostenibilidad en el centro de su programa de maestría en administración de empresas) *Poets and Quants*, December 17, 2021; HEC Paris, "Leading European Business Schools Unite to Accelerate Business Response to Climate Crisis," (Las escuelas de negocio líderes en Europa se unen para acelerar la respuesta a la crisis climática) November 10 2021.
- 88 Naciones Unidas, "Financing Climate Action." (Financiar la acción climática)
- 89 Concepción Galdón et al., "Business Schools Must Do More to Address the Climate Crisis," (Las escuelas de negocios deben hacer más por abordar la crisis climática) *Harvard Business Review*, February 1, 2022.
- 90 Anand Giridharadas, *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World*, (Los ganadores se lo llevan todo: La farsa de la élite de cambiar al mundo) New York: Alfred A. Knopf, 2018.
- 91 Andrew J. Hoffman, *Management as a Calling: Leading Business, Serving Society*, (La gestión como vocación: Dirigir empresas, servir a la sociedad) Palo Alto, California: Stanford University Press, 2021.
- 92 Donald Kirk David, "Business Responsibilities in an Uncertain World," (Responsabilidades de las empresas en un mundo incierto) *Harvard Business Review*, May 1949.
- 93 Fink, "Larry Fink's 2022 Letter." (Carta de Larry Fink en 2022)
- 94 David Gelles and David Yaffe-Bellany, "Shareholder Value Is No Longer Everything, Top CEOs Say," (El valor para el accionista ya no lo es todo, afirman directores ejecutivos) *The New York Times*, August 19, 2019.
- 95 Klaus Schwab, "Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution," (Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de una empresa en la Cuarta Revolución Industrial) World Economic Forum, 2020.
- 96 Andrew J. Hoffman, *Management as a Calling: Leading Business, Serving Society*, (La gestión como vocación: Dirigir empresas, servir a la sociedad) Redwood City, California: Stanford University Press, 2021.

# Cómo construir redes de colaboración más resilientes

Michelle Shumate y Katherine R. Cooper

TRADUCCIÓN DE RODRIGO NAVARRO

Ilustración de Kathleen Fu

*Las redes de impacto social inevitablemente enfrentan momentos de crisis existencial. Sin embargo, las redes pueden prepararse si se hacen las preguntas correctas.*

**E**l espacio de oficina que la coautora Michelle Shumate visitó era amplio y moderno. Albergaba a muchas de las más de 100 organizaciones sin fines de lucro relacionadas con la educación que conforman The Literacy Organization (Organización para la Alfabetización). Después de un recorrido, Shumate entró a la sala de juntas con el director ejecutivo, Jerry, para conversar sobre el motivo por el cual la había mandado llamar.<sup>1</sup> Ambos conversaron sobre los desafíos que las redes de impacto social suelen enfrentar, incluyendo los costos asociados con su operación y la dificultad de determinar si sus esfuerzos están haciendo alguna diferencia. Él quería saber si ella podría ayudar a The Literacy Organization a medir su impacto social.

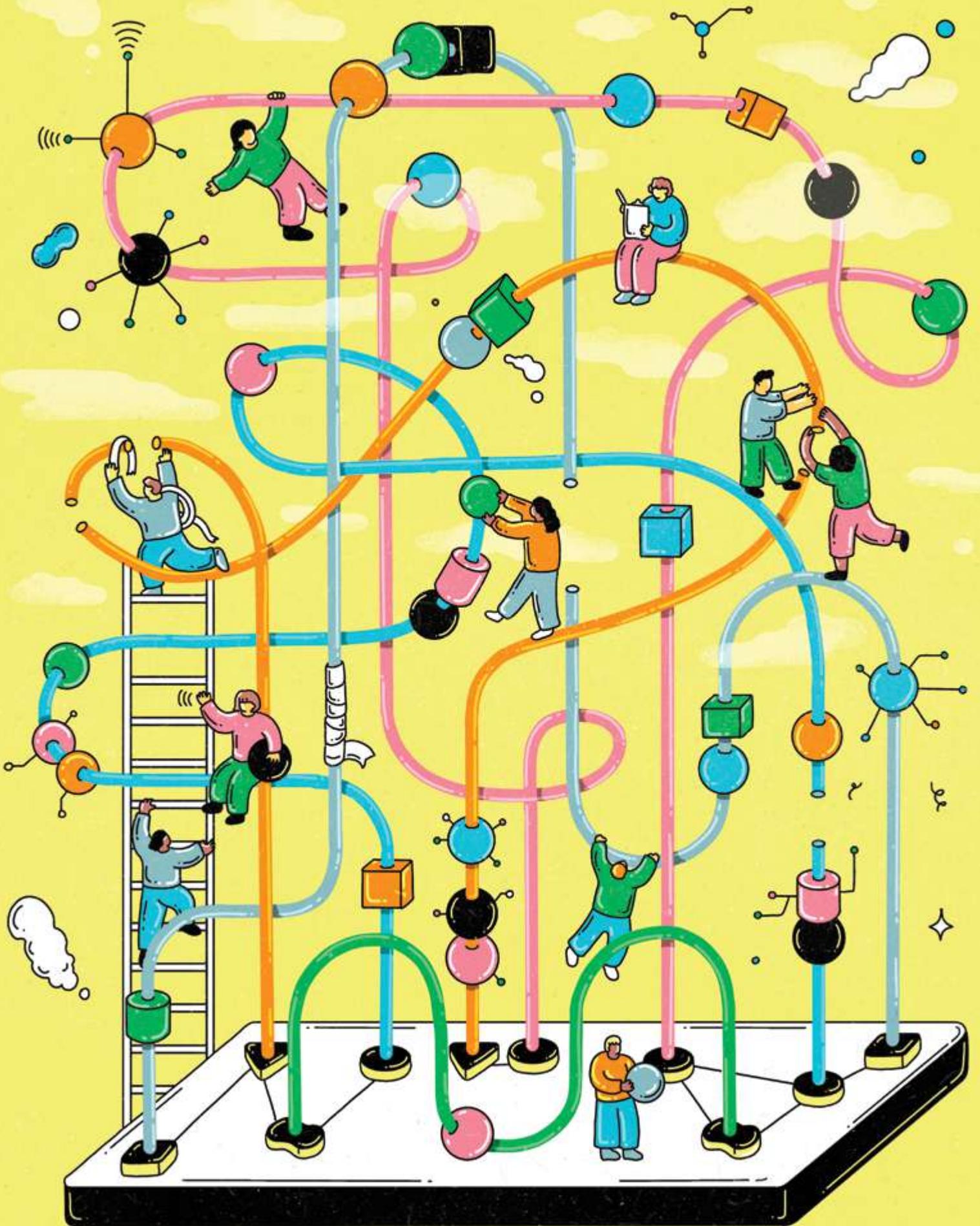
Jerry iba a estar decepcionado. “Me gusta la misión de la red, y el espacio es impresionante,” le dijo ella. “Pero los vínculos entre las actividades que están haciendo y el impacto social que su red dice tener son tenues en el mejor de los casos. Dudo que estén consiguiendo el impacto social que dicen tener. Sus organizaciones afiliadas puede que estén teniendo ese impacto, pero su red no.” Ella se ofreció a apoyar a The Literacy Organization para que evaluara el trabajo de desarrollo de capacidades que

**MICHELLE SHUMATE** es la directora fundadora de la Network for Nonprofit and Social Impact (Red para las Organizaciones sin Fines de Lucro e Impacto Social), un laboratorio de investigación dedicado a maximizar el impacto de las redes de organizaciones sin fines de lucro. Ella es profesora en Comunicación y profesora asociada en el Institute for Policy Research (Instituto de Investigación Política) en la Universidad de Northwestern. Además, es coautora de Networks for Social Impact (Redes para el Impacto Social).

**KATHERINE R. COOPER** es profesora asistente de comunicación en la Universidad DePaul. Su investigación se enfoca en las organizaciones sin fines de lucro, colaboración interorganizacional y en la intersección de los intereses organizacionales y comunitarios en respuesta a los problemas sociales. Además, es la coautora de Networks for Social Impact (Redes para el Impacto Social).

estaban realizando para sus organizaciones sin fines de lucro afiliadas, lo cual ella consideró como la auténtica contribución de la red. Pero sugirió que atribuirle impacto social —es decir, mejoras en los resultados educativos de la ciudad— al trabajo de la red sería poco sincero.

No mucho después de esta junta, la pandemia de COVID-19 cerró el hermoso espacio de oficinas compartidas que a los líderes les encantaba mostrar a los financiadores y a los potenciales socios de la red. Entonces, el 25 de mayo de 2020, el asesinato de George Floyd y las protestas que desató, pusieron en evidencia la blancura de los miembros de la red, lo que los llevó a con-



siderar si estaban desafiando a las estructuras de poder dentro de una ciudad económica y racialmente diversa. Y un importante financiador redujo sus contribuciones a los gastos de operación debido a su propia crisis financiera. En conjunto, estas circunstancias demostraron ser demasiado desafiantes para superarlas. En última instancia, The Literacy Organization se disolvió, para el desconsuelo de Jerry y de los muchos líderes organizacionales que habían iniciado la red.

Esta historia no es única. En nuestras investigaciones hemos estudiado a cientos de redes, coaliciones y proyectos colaborativos que se organizan de acuerdo con sus objetivos de impacto social. Hemos combinado los aprendizajes de décadas de investigación a la par de nuevas investigaciones —incluyendo un estudio multianual de redes con base en la comunidad que examina el cambio en redes— para escribir un nuevo libro, *Networks for Social Impact* (Redes para el Impacto Social). Muchas de las más de 50 redes que estudiamos en el proyecto *Networks for Social Impact in Education* (Redes para el Impacto Social en Educación)<sup>2</sup> y su libro resultante<sup>3</sup> fueron sometidas a lo que llamamos un “momento de encrucijada.” Estos momentos no eran solo desafíos comunes, como retirar miembros o el desarrollo de una nueva iniciativa. Y no todos ellos estaban relacionados con agitaciones generalizadas, como la ocasionada por la COVID-19. Pero todos plantearon problemas de “hacer o morir” para las redes que estudiamos.

¿Cómo pueden las redes de impacto social sobrevivir e incluso prosperar durante estos momentos de encrucijada? Nuestra investigación sugiere que casi todas las redes los enfrentan, y las decisiones previas que realizan influyen en sus opciones y, por extensión, en sus resultados. Las redes que prueban ser resilientes adoptan prácticas que las preparan para las preguntas que todas las redes tendrán que enfrentar cuando lleguen estos momentos. Estas descentralizan su liderazgo, identifican y alinean su teoría de cambio con los recursos, y desarrollan estrategias para gestionar el conflicto de manera efectiva. Y cuando llega el momento de la encrucijada, los líderes efectivos de la red dicen la verdad y guían a sus miembros organizacionales a través de un conjunto de preguntas fundamentales de manera que las resuelven.

### ¿Qué son las redes de impacto social?

Las redes de impacto social son grupos de tres o más organizaciones enfocadas en un propósito en común. Existen en el espacio liminal entre la autonomía y la interdependencia de las organizaciones afiliadas. Como resultado, gestionar momentos de encrucijada como un líder de red es más desafiante que abordarlos por organizaciones. Los líderes de red tienen todas las responsabilidades de los líderes de una organización tradicional de impacto social, pero raramente tienen la misma autoridad.

El diseño de red no es tan conocido como el diseño organizacional tradicional. Los diseños de redes difieren uno del otro de varias maneras. Algunas ostentan la afiliación de varios cientos de organizaciones, mientras que otras tienen poco menos de una docena de miembros. Algunas redes están compuestas de organizaciones sin fines de lucro trabajando conjuntamente. Otras incluyen negocios, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro. Una organización de apoyo centralizado gobierna algunas redes al supervisar las funciones administrativas de la red, mientras que otras redes —con frecuencia las más pequeñas o las que incluyen a los miembros de la comunidad— toman decisiones colectivamente. Algunas redes emergentes de líderes locales tratando de abordar un problema local emergente. Otras están formadas por grupos paraguas de servicios técnicos —por ejemplo, AmericaServes (Estados Unidos Atiende), StriveTogether (Luchemos Juntos), The Campaign for Grade-Level Reading (Campaña de Nivelación de Lectura)— que trabajan con líderes locales.

---

*Los líderes de redes entienden que las dinámicas que enfrentan están sujetas al cambio, anticipan potenciales desafíos, y formulan planes estratégicos para superarlos.*

---

La diferencia más importante entre estas redes es su teoría de cambio, o la manera en que ellas tratan de relacionarse con el problema que están tratando de abordar. Las redes pueden enfocarse en una sola teoría de cambio o utilizar múltiples enfoques para relacionarse con el problema. Esto puede ser por estrategias simultáneas: por ejemplo, en redes grandes o bien financiadas con los recursos para perseguir múltiples enfoques. Otras redes pueden tomar un enfoque secuencial y adoptar diferentes teorías de cambio según evolucione su entendimiento del problema. En *Networks for Social Impact* (Redes para el Impacto Social), describimos las cinco teorías de cambio más comunes que las redes adoptan.

*Las teorías de cambio basadas en proyectos se enfocan en crear y entregar un nuevo programa o producto como resultado de la actividad conjunta de las redes. Por ejemplo, Ready, Set, Parent! (¡Preparados, Listos, a Criar!), es una colaboración que incluye a Every Person Influences Children (Todas las Personas Influyen en los Niños), Baker Victory Services (Servicios Baker Victory), y Catholic Health (Salud Católica), que se asociaron para crear un programa de apoyo postparto para los nuevos padres. Las teorías de cambio basadas en proyectos son las menos complicadas de las cinco, en el sentido de que una red forma y pone en marcha un*

proyecto nuevo y definido, y luego disuelve o reduce su involucramiento una vez que el proyecto está terminado. El impacto social de la red depende de la calidad o servicio del programa.

*Las teorías de cambio basadas en catalizadores* operan cuando las redes tratan de llevar a otro nivel una práctica efectiva. Mientras que las organizaciones individuales también aumentan sus prácticas efectivas, las redes basadas en catalizadores resultan en una solución a nivel de red. La Graduate! Network (Red ¡Gradúate!) es un buen ejemplo. Su modelo inicial prescribe fundar una red comunitaria para ayudar a los “reingresos” —personas que comenzaron educación postsecundaria pero que la abandonaron antes de completar el grado— a terminar su educación. La red incluye a líderes universitarios, financiadores locales, agencias de desarrollo económico, consejos de inversión en mano de obra, empleadores interesados en ampliar su fuerza laboral, líderes de la ciudad, agencias de asesoramiento crediticio al consumidor, bibliotecas y otros “espacios públicos” en la comunidad, y organizaciones sin fines de lucro locales. El modelo originado en Filadelfia ha sido replicado en 41 comunidades y gracias a sus esfuerzos ha alcanzado a más de 80,000 reingresos.

En contraste, *las teorías de cambio basadas en políticas* dependen de un cambio legislativo y regulatorio por medio de presión directa o popular al gobierno y de desafíos legales. Tales redes generan impacto social cuando sus actividades tienen éxito. Tomemos, por ejemplo, RE-AMP, una red fundada en 2004 que tiene más de 130 organizaciones afiliadas a lo largo del Medio Oeste de los Estados Unidos. El objetivo de RE-AMP es reducir de manera equitativa las emisiones de gas invernadero de la región. Ha aumentado la cantidad de energía renovable producida en el Medio Oeste por medio de esfuerzos de defensa a nivel estatal, ha bloqueado el desarrollo de nuevas centrales eléctricas de carbón, y ha desmantelado centrales eléctricas de carbón existentes.

Redes como RE-AMP, las cuales utilizan una teoría de cambio basada en políticas, suelen ser grandes y se involucran en la planificación de campañas conjuntas para influir en objetivos específicos. Los miembros de RE-AMP, por ejemplo, no solo se concentran en prioridades legislativas estatales específicas, sino que también coordinan sus esfuerzos a lo largo de los estados. Tales acciones colectivas les permiten a las redes basadas en políticas conseguir un mayor éxito en influenciar políticas, en comparación con lo que pueden conseguir por su cuenta organizaciones individuales afiliadas.

*Las teorías de cambio basadas en aprendizaje* se enfocan en mejorar la calidad de los servicios que las organizaciones ya ofrecen. El Center for Communities That Care (Centro para las Comunidades que se Preocupan) utiliza este enfoque de modelo para sus coaliciones a lo largo de los Estados Unidos. Depende de los líderes de la comunidad —quienes pueden representar escuelas, servicios médicos, organizaciones sin fines de lucro, el sistema de justicia, o gobiernos locales— para aprender prácticas basadas en evidencias para reducir el comportamiento riesgoso de la juventud, incluyendo el abuso de sustancias. Su impacto social depende del grado en que las organizaciones afiliadas aprendan y adopten tales prácticas basadas en evidencias en todas sus comunidades.

Las redes tienen la ventaja sobre las organizaciones individuales de recolectar desempeños comparables y datos de actividad en una serie de organizaciones similares. (Cuando una organización individual recolecta información de manera independiente, no suele tener ningún punto de referencia aparte de su desempeño pasado). La Chicago Benchmarking Collaborative (Colaboración de Evaluación Comparativa de Chicago) utiliza un enfoque de aprendizaje comparativo, aunque sus organizaciones afiliadas difieren en su objetivo y clientela. Algunas organizaciones afiliadas atienden a adultos, mientras que otras se enfocan en la niñez temprana, y debido a que estos grupos operan en vecindarios diferentes, las poblaciones que atienden varían en términos de raza, etnicidad y lengua nativa. Pero en vez de enfocarse en solo lo que sus organizaciones estaban haciendo, los líderes tenían la curiosidad de si combinar esfuerzos marcaría una mayor diferencia en Chicago. Las organizaciones afiliadas identificaron resultados educacionales y de programa que pudieran ser medidos en todas sus organizaciones. Sin embargo, la red no se detuvo en la recolección de datos. Los miembros también se comprometieron a compartir prácticas, a revisar sus resultados, y a establecer objetivos conjuntos. Cada miembro incorporó en su plan de mejora organizacional por lo menos una práctica que aprendió de otro miembro de la colaboración. Su actividad en redes permitió a los miembros comparar información de manera más robusta, tener una mejor percepción de sus resultados, aprender y aplicar diferentes estrategias y, en última instancia, mejorar los resultados educacionales de los clientes de su organización.

Finalmente, *las teorías de cambio de alineación de sistemas* coordinan los servicios en conjunto de las organizaciones afiliadas y exploran las deficiencias en el servicio. Comparadas con las teorías de cambio que dependen de poner en marcha un nuevo proyecto, escalar una práctica, introducir políticas, o facilitar el aprendizaje de los miembros, estas redes aplican una comparación y ajuste más sistémicos de los esfuerzos organizacionales existentes. Las actividades organizacionales pueden ser reducidas, combinadas, o alteradas para crear un enfoque más integral que sirve a un entorno más amplio que el de los beneficiarios de una organización individual. Las redes de alineación de sistemas hacen un impacto social solo cuando los programas trabajan en conjunto para mejorar los resultados en toda la población.

Algunas inversiones federales recientes en sistemas coordinados de cuidado sugieren que más redes están intentando la alineación de sistemas.<sup>4</sup> Por ejemplo, el programa *Continuum of Care* (Continuo de Cuidados) del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de Estados Unidos crea una red de proveedores de viviendas para reubicar rápidamente a individuos y familias sin hogar. La hoja de ruta de los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid para los estados ofrece orientación al utilizar las exenciones de la Sección 1115 de Medicaid para ayudar a las redes a que establezcan sus propias maneras de abordar los determinantes sociales de la salud y alinear las prestaciones, programas y servicios de todas las organizaciones.

AmericaServes, por ejemplo, apoya a 11 redes que atienden a veteranos, a miembros del servicio militar que están en la tran-

sición de servicio activo a la vida civil, y a familias de militares. Sus sistemas de cuidado aseguran que ninguna remisión a otra organización de la red sea abandonada. La organización utiliza una tecnología de referencia de recursos comunitarios de circuito cerrado<sup>5</sup> que hace un seguimiento del estado de cada remisión. Cada red tiene un centro de coordinación que monitorea el estado de las remisiones y puede actuar cuando una se estanca. Esta coordinación permite a los miembros de la red ofrecer retroalimentación más específica de manera más rápida. El tiempo promedio para recibir respuesta a una remisión de una organización de servicios para veteranos de la red AmericaServes es de menos de 48 horas, una increíble mejora con respecto a las listas de espera que son comunes en los servicios de veteranos. AmericaServes utiliza una teoría de cambio de alineación de sistemas, en la que ninguna organización participante ha creado un programa o servicio nuevo. En cambio, sus redes mejoran el acceso a y la coordinación de servicios. Utilizan una plataforma de referencia de recursos comunitarios compartidos y un centro de coordinación dedicado para hacer, rastrear y gestionar las remisiones entre organizaciones.

Las redes se forman a partir de un interés en común con respecto a un problema social y de la creencia de que las organizaciones pueden conseguir un impacto al trabajar en conjunto. Articular una teoría de cambio suele ser suficiente para captar a algunos miembros y atraer algo de financiación. Sin embargo, una vez que el trabajo está en marcha, las redes suelen someterse a un cambio. Algunas redes tratarán de mantener su estructura y teoría de cambio inicial para honrar su compromiso original con los financiadores o la comunidad en la que opera la red. Otras experimentan con múltiples teorías de cambio mientras perciben lo que es posible dentro de sus comunidades, antes de aterrizar en una o una combinación de dos. Algunas veces las redes actualizan sus modelos con base en lo que aprendieron, un tipo de maduración de la red. Estas experiencias son comunes mientras las redes hacen frente a los cambios ya sean internos o externos a la red. Pero en otras ocasiones, las redes enfrentan un momento de encrucijada que las lleva a cuestionarse casi todas sus decisiones previas sobre cómo operará la red; y si, en su actual forma, puede sobrevivir lo suficiente como para conseguir algún impacto.

### Cinco momentos de encrucijada comunes

Las redes se enfrentan al cambio constante. Los miembros individuales y las organizaciones van y vienen dentro de la red. Los recursos organizacionales y de red cambian. Las redes también operan en entornos fluctuantes. Las problemáticas sociales cambian según la opinión pública, el liderazgo político y los precedentes legales influyen en nuestro entendimiento respecto al contorno de los problemas y sus posibles soluciones. Los líderes de redes entienden que las dinámicas que enfrentan están sujetas al cambio, anticipan potenciales desafíos, y formulan planes estratégicos para superarlos.

Los momentos de encrucijadas difieren de los predicamentos cotidianos que los líderes de redes enfrentan. Son eventos radicales y disruptivos que cuestionan los presupuestos de trabajo de

la red. Como las investigadoras Deborah Agostino, Michela Arnoldi, y Martina Dal Molin escriben en su artículo sobre el tema: “Si se supera el desafío de la encrucijada, entonces una nueva fase en la colaboración comienza; de lo contrario, la colaboración se disolverá.”<sup>6</sup> En los últimos cinco años de nuestra investigación, hemos identificado cinco momentos de encrucijada comunes que las redes enfrentan. La mayoría de las redes no experimentarán todos estos momentos, pero casi todas las redes experimentarán por lo menos uno.

**Los financiadores recortan su apoyo |** Muchas redes de impacto social dependen de subvenciones durante sus primeros años. Las subvenciones les ayudan a escalar su trabajo de los esfuerzos voluntarios de algunas pocas organizaciones a contratar un equipo que administre y dirija la red. Sin embargo, la dependencia en las subvenciones puede crear un ciclo de auge o caída.

Muchas redes maduras enfrentan un momento de encrucijada cuando dependen demasiado de un solo donante para continuar con su trabajo. Estos donantes suelen ser los financiadores fundadores e incluso pueden haber jugado un papel importante en establecer la red en primer lugar. Cuando estas relaciones de financiación terminan, la red puede enfrentar una crisis.

Tomemos, por ejemplo, a la Flint and Genesee Literacy Network (Red de Alfabetización Flint y Genesee) y su esfuerzo por mejorar los resultados en educación en su comunidad de Michigan. La red perdió una subvención nacional al mismo tiempo que el liderazgo de esta experimentó una rotación de personal. La combinación de estos dos eventos dejó a la red tratando de averiguar cómo podrían continuar con su trabajo sin su mayor financiamiento. En última instancia, los miembros de la red que se quedaron cambiaron a una teoría de cambio basada en proyectos que se apoyó en estudiantes que estudian y trabajan en la escuela universitaria local y en los programas de AmeriCorps.

**Eventos importantes interrumpen las actividades de la red |** En los últimos dos años, las redes de impacto social se han tenido que adaptar a dos acontecimientos significativos: la pandemia de COVID-19 y el ajuste de cuentas racial y nacional posterior al asesinato de George Floyd. El primero forzó a muchos programas y servicios de organizaciones afiliadas a volverse virtuales o parar porque no podían llevarse a cabo en persona. Emergieron nuevas necesidades, como la inseguridad alimentaria y la necesidad de conexión a internet para los estudiantes, lo que movilizó a algunas redes y a sus organizaciones afiliadas a que asumieran nuevas actividades. El movimiento de Black Lives Matter provocó que muchas organizaciones y partes interesadas miraran de manera crítica a quién facilitaba y participaba en las redes de impacto social, y a quiénes estas redes intentaban atender.

Muchas redes de impacto social con las que hemos trabajado han experimentado una encrucijada durante los últimos dos años, especialmente las redes educacionales que atienden a estudiantes de jardín de niños y educación primaria y secundaria. Muchas redes de acceso a universidades locales (local college access networks, LCAN), por ejemplo, cesaron por completo sus actividades durante la pandemia. Estas alianzas de acceso universitario basadas en la comunidad trabajan de manera cercana con negocios, gobierno,

comunidad, y líderes en educación. Muchos distritos escolares y escuelas con los que trabajaron experimentaron sus propias crisis relacionadas con la COVID y ya no podían permitirse el tiempo y la energía necesaria para dedicarse al acceso universitario.

**Un líder visionario se retira |** Cambios en el liderazgo pueden presentar desafíos existenciales para algunas redes, especialmente si las redes pierden un defensor: un líder fundador, visionario o transformador. A pesar de que las redes de impacto social operan por medio de esfuerzos coordinados y colectivos, muchas de las iniciativas de cambio social están asociadas con líderes individuales quienes pueden convencer a otros de unirse a la causa.

Las organizaciones afiliadas y los financiadores pueden interpretar la partida de un líder de la red como si esta perdiera su visión. Los participantes de la red pueden sentir ansiedad por que la partida del líder lleve a una disminución en el impulso, la financiación y las conexiones. Debido a que los líderes de la red suelen llevar su experiencia a un área que les apasiona, a los miembros de la red les puede preocupar que carezcan del entusiasmo o la experiencia para ejecutar el objetivo de la red tal como fue definida

y que puede ser más eficiente dirigirlas de manera independiente. Por ejemplo, en dos redes de educación que estudiamos, el distrito escolar interiorizó el trabajo de la red. En la Hartford Partnership for Student Success (Asociación de Hartford para el Éxito de los Estudiantes) en Connecticut, un nuevo superintendente de escuelas estaba tan impresionado por el proyecto comunitario escolar que decidieron internalizar el trabajo y se comprometieron a financiar la iniciativa. El superintendente expandió el trabajo a otras escuelas, incrementando el número de estudiantes que reciben los servicios. A pesar de que el trabajo seguirá vivo dentro de las escuelas, la red desempeñó un rol disminuido. De manera similar, My Brother's Keeper (El Guardián de mi Hermano), de Mount Vernon, Nueva York, comenzó como un proyecto de red, pero el distrito escolar, el agente que recibe los fondos del estado, se apropió de él. Debido a que el distrito tenía que mostrarle los resultados de su trabajo a su financiador para así continuar recibiendo financiamiento, descubrió que era más sencillo poner en marcha internamente los programas que trabajar con la diversa coalición comunitaria de la red.

**La fatiga de las reuniones lleva al agotamiento de los miembros |** Muchas de las redes que estudiamos están al tanto de que tratan de satisfacer una serie de demandas conflictivas. En uno de los dilemas más comunes, los líderes de la red tratan de demostrar su progreso a una comunidad ansiosa por esparcir el cambio social al resaltar los logros más pequeños de la red. Sin embargo, el otro lado de estos proyectos iniciales es que los líderes de la red suelen tener dificultades para poner algo en marcha de manera apresurada si muchas partes interesadas están involucradas. Los investigadores de redes se refieren a esta dificultad como una tensión entre la eficiencia de la red y la inclusión.<sup>7</sup> Muchas de las redes que seguimos deciden gestionar este dilema mediante reuniones

regulares abiertas a cualquier parte interesada. En el corto plazo, estas juntas pueden energizar a las personas y proveer una sensación de transparencia e inclusión cuando se abren para todos. Sin embargo, las reuniones consumen tiempo, a pesar de los mejores esfuerzos de los líderes por mantener las reuniones en horarios convenientes y en lugares de acceso sencillo. Así que, en el largo plazo esto puede llevar al agotamiento entre los miembros.

Tomemos el ejemplo de Education for All (Educación para Todos)<sup>8</sup>, otra red enfocada en la comunidad dirigida a mejorar los resultados educacionales desde la edad temprana hasta la preparación universitaria y profesional. En un esfuerzo por ser accesible tanto para los líderes organizacionales y miembros de la comunidad, Education for All llevaba a cabo tres tipos diferentes de juntas: reuniones entre líderes organizacionales para tomar decisiones relevantes a su trabajo, grandes reuniones informativas para aquellos que querían actualizaciones pero quizás estaban menos involucrados en las actividades de la red, y reuniones para

*Como investigadores que hace tiempo hemos estudiado redes colaborativas y, ocasionalmente, participado en dichas actividades, entendemos la tendencia a sobreestimar la buena voluntad de los participantes.*

inicialmente. En Pittsfield Promise, una red basada en la educación, la partida de varios líderes importantes generó preocupación de que se fueran a perder otros participantes de la red. Muchos socios organizacionales se habían unido a la red debido a la insistencia de estos individuos. Cuando estos primeros defensores de Pittsfield Promise dejaron sus respectivas organizaciones y, por lo tanto, la red, algunos de los miembros restantes cuestionaron su propio compromiso con esta.

**Una organización poderosa absorbe el trabajo de la red |** Los líderes de la red suelen intermediar entre los miembros más poderosos de la red y los menos poderosos. Debido a que las redes están basadas en un acuerdo voluntario entre las organizaciones, el director de la red —si es que la red tiene uno— suele tener muy poca autoridad sobre lo que hacen las organizaciones. En algunos casos, las organizaciones más poderosas pueden absorber el trabajo de la red.

Tales organizaciones poderosas suelen reconocer que los programas de la red caen dentro del área de su competencia nuclear

equipos de acción conformados por miembros de la organización y la comunidad quienes querían estar más involucrados. Sensibles a la preocupación de que las personas pudieran sentirse relegadas si se perdían una junta, incluso convocaban a sesiones informales de actualización antes de las reuniones informativas: juntas para ponerse al día con las reuniones anteriores. A pesar de que han intentado ser inclusivos, los líderes de Education for All eventualmente se dieron cuenta de que la “fatiga por reuniones” afectó a los participantes.

Las redes con frecuencia experimentan rotación de personal, algo que ya hemos reconocido en nuestra investigación desde hace mucho tiempo.<sup>9</sup> A pesar de las muchas maneras de involucrarse, ninguna estructura de reuniones garantiza la participación o un sentido de inclusión entre todas las partes interesadas de la red. Los líderes de Education for All estaban consternados de que algunos vieran su estructura de reuniones inclusivas como un sustituto para el progreso de la red. Los líderes de la red discutieron sus esfuerzos para reclutar participantes de la comunidad en una reunión, solo para enterarse de que su estructura de reuniones había alejado a esas personas. Muchos miembros de la comunidad creen que, en vez de provocar el cambio social, “todo [lo que la red hace] es hablar.”

### Trabajo preparatorio para redes resilientes

Ya sea que los miembros se fatiguen o que una red pierda su financiación, los momentos de encrucijada ponen el futuro de una red en peligro. La red debe hacer un cambio significativo en cómo opera o bien disolverse. Sin embargo, nuestra investigación descubrió que algunas redes se comprometen con prácticas que las hacen más resilientes antes de que el momento de encrucijada llegue. Tales redes se enfocan en reducir riesgos asociados con el liderazgo centralizado de la red, teorías de cambio ambiguas, y atención inadecuada al manejo del conflicto. En resumen, las redes resilientes hacen inversiones para aislar su red del choque de un momento de encrucijada. Ofrecemos tres recomendaciones generales que están basadas en las estrategias que hemos probado como efectivas.

**Considerar descentralizar el liderazgo de la red |** Cualquier red resiliente debe resistir a la rotación de personal de miembros individuales, incluyendo la de líderes transformacionales y fundadores. Algunas de las redes que estudiamos dependen del liderazgo centralizado. Este enfoque depende demasiado de una cabeza o una organización de apoyo centralizado, en la cual los líderes de la red comúnmente toman decisiones consultando a otros miembros de la red. En redes con gobiernos centrales, el cambio de liderazgo comúnmente altera la red.<sup>10</sup>

Alternativamente, algunas redes se basaban en estructuras de liderazgo descentralizadas que distribuyen la gobernanza en toda la red. Nuestra investigación descubrió que estas redes eran más

resilientes al choque de un momento de encrucijada. Consideremos a Family Success Alliance (Alianza para Éxito Familiar) en el condado de Orange, Carolina del Norte, la cual se enfoca en romper el ciclo de pobreza, y la Campaign for Grade-Level Reading (Campaña de Nivelación de Lectura) en Marshalltown, Iowa, la cual se enfoca en mejorar los puntajes de lectura de tercer grado. Ambas redes dependen de estructuras descentralizadas que permiten que la actividad de la red continúe incluso cuando salen los líderes centrales. En ambas redes, el liderazgo descentralizado también incluye empoderar diferentes tipos de grupos de interés. En el caso de Family Success Alliance, por ejemplo, el involucramiento

*No hay manera de aislar completamente a una red contra una crisis; de hecho, ninguna red sería de impacto social debería esperar conseguir sus objetivos sin superar obstáculos*

de diferentes organizaciones para supervisar la programación y el involucramiento de los grupos de interés de la comunidad —tales como un consejo de padres— aseguró que hubieran diferentes tipos de jugadores con roles de liderazgo, en vez de solo una figura titular de la red. En Marshalltown, el empoderar coaliciones comunitarias y construir lazos entre diferentes miembros permitió a la red continuar después de que su líder original, quien había estado en el timón de una organización local por 40 años, se retirara.

**Identificar y alinear la teoría de cambio de la red con recursos |** Algunas redes nunca identifican con exactitud cómo sus actividades llevarán al impacto social que quieren lograr. Al identificar su teoría del cambio, una red puede hacer un mejor frente a los cambios en financiación, liderazgo, operaciones y más, y puede preguntar cómo puede continuar actuando de una manera que apoye su teoría de cambio, incluso si tiene que cambiar su plan original.

Las redes deben comenzar por determinar cuál de las cinco teorías de cambio van a adoptar, pero no deberían parar ahí. Las redes sólidas mapean su teoría de cambio utilizando mapeo a la inversa, en el que identifican su objetivo y cómo los resultados de sus actividades influyen ese objetivo.<sup>11</sup> Las redes más sólidas identifican los indicadores de éxito principales y secundarios para que puedan probar la validez de su teoría de cambio.

Tal proceso requiere que los líderes sean realistas sobre cómo su teoría de cambio corresponde con los recursos que poseen o pueden desarrollar. Los momentos de encrucijada comúnmente tienen que ver con la fluctuación de recursos o con conflictos

de la red entre los miembros o la comunidad. Pero antes de que los momentos de encrucijadas ocurran, los líderes de red pueden reflexionar respecto a si tienen los recursos que necesitan para sostener la red. En una era donde las organizaciones sin fines de lucro y las iniciativas de impacto social suelen tener la carga de hacer más con menos recursos, escoger una teoría de cambio particular puede ser incluso liberador. Tal decisión puede liberar a la red de aquello que no realiza bien para enfocarse en aquello que sí realiza bien. Articular una teoría de cambio también ofrece el beneficio de la rendición de cuentas a los financiadores y a los grupos de interés de la comunidad que estén interesados en apoyar o evaluar los esfuerzos de la red.

Las teorías de cambio basadas en proyectos generalmente requieren de menos recursos, y con el tiempo los proyectos pueden ser dirigidos independientemente de la red que les dio vida. En contraste, la alineación de sistemas es una teoría de cambio con un horizonte a largo plazo. Los líderes de redes que buscan una alineación de sistemas apoyados por subvenciones de corto plazo o que carecen de la participación de líderes gubernamentales se encuentran en una posición precaria. Como los negocios descapitalizados, las redes que no logran alinear su teoría de cambio con sus recursos existentes son más vulnerables a la disolución.

**Establecer enfoques para lidiar con el conflicto |** Como investigadores que hace tiempo hemos estudiado redes colaborativas y, ocasionalmente, participado en dichas actividades, entendemos la tendencia a sobreestimar la buena voluntad de los participantes. Muchas redes asumen que el interés compartido en mejorar los resultados educacionales o de salud, por ejemplo, será lo suficientemente fuerte para superar cualquier potencial discordia.

El conflicto es fundamental para las redes. Los desacuerdos inevitablemente surgen entre individuos y entre organizaciones con diferentes objetivos y procedimientos operativos. Los miembros de la comunidad tal vez no adopten el enfoque de la red. Una de las mejores preparaciones para el conflicto es adoptar procesos formales de toma de decisiones que incorporen la expectativa de que la toma de decisiones sea activa o inclusiva, tal como hace la toma de decisiones consensuada.<sup>12</sup> La toma de decisiones consensuada requiere de un poco más de tiempo, y puede desalentar a miembros de la red ansiosos por ver cambios en sus comunidades. Pero el proceso asegura que se escuche a los miembros de la red, entiendan cómo se toman las decisiones, y sean menos propensos a abandonar la organización debido a la manera en la que una decisión fue resuelta. Procesos formales de toma de decisiones ayudan a balancear intereses poderosos en la red y crean un procedimiento estándar para manejar muchos tipos de conflictos.

Los líderes de la red también deberían desarrollar habilidades para la gestión de conflictos. Los líderes deberían aprender sobre asesoramiento de conflictos, un proceso en el que los gerentes determinan la naturaleza de un conflicto y las posibilidades para su intervención. Deberían de evaluar sus estilos para la gestión de conflictos y aprender estrategias específicas, como tomar perspectiva o diplomacia itinerante.

Además, hemos visto que algunas redes se benefician de un mediador externo cuando el conflicto excede las habilidades del

líder de la red o cuando el conflicto parece particularmente arraigado. Por ejemplo, cuando AgeWell Pittsburg (Envejecer Bien de Pittsburg) anticipó un conflicto respecto a cerrar o reubicar programas para que se ajustaran mejor a los objetivos de la red, utilizaron a otra agencia para mantener a los socios involucrados.

## En la encrucijada

A los líderes de impacto social les parece difícil admitir que han alcanzado un momento de encrucijada. Es común que sientan conmoción y dolor por el hecho de que han perdido la manera en la que la red operaba en el pasado. Ellos se preguntan cómo pudo haber llegado ese momento. Los líderes efectivos reconocen el momento y dicen la verdad al respecto. La utilizan para responder a preguntas fundamentales, como:

- ¿Por qué nuestra red necesita existir?
- ¿Qué impacto social buscamos hacer, y cuál es nuestra teoría de cambio?
- ¿Cómo nuestra red debería tomar decisiones?
- ¿Cómo financiamos el trabajo?

En algunas ocasiones los líderes pueden responder a estas preguntas con rapidez, especialmente cuando su red ya se ha preparado para esa crisis de confianza. Si la red ya ha articulado su teoría de cambio, la manera en que tomará decisiones difíciles, y su valor para la comunidad y los miembros de la red, entonces puede tomar los momentos de encrucijada como una oportunidad para revisar y volver a comprometerse con los objetivos de la red. En las redes donde la respuesta a estas preguntas es ambigua o está en constante cambio, un momento de encrucijada puede ser paralizante y requerir de meses de conversaciones para reconstituir a la red, si es que ocurre del todo.

Consideremos a la Coalition for New Britain's Youth (Coalición por la Juventud de Nueva Bretaña), una red de educación desde la cuna hasta la carrera profesional que se enfoca en la preparación universitaria o profesional en Connecticut. Cuando comenzamos a hablar con esta red en 2017, había estado en operación por cerca de 16 años y tenía una organización de apoyo centralizado con poco personal, incluyendo un director ejecutivo. Cuando entrevistamos a la red en 2020, había experimentado un momento de encrucijada. El personal había dejado la organización, y la red había adoptado una nueva misión, visión, valores y estructura. Mientras que la coalición se había enfocado previamente en los resultados educacionales, la nueva misión y valores se enfocan en apoyar a familias enteras y en poner al centro la voz de los jóvenes. Sin embargo, el cambio más significativo fue que se les pidió a los financiadores que no participaran en las reuniones de la coalición, como siempre lo había hecho. En cambio, los alentaron a participar en un grupo aparte de recomendaciones de los financiadores. La transición requirió de más de un año.

No todas las redes tienen las mismas opciones durante un momento de encrucijada. El tipo de momentos de encrucijada y las decisiones que hace una red antes de enfrentar uno determina sus opciones. Llamamos a este principio “dependencia de la ruta.” Una red que adopta una estructura de gobierno, misión, o teoría de

cambio completamente nuevas no está simplemente rebobinando un reloj o empezando desde cero. Reconstituir una red suele ser más difícil que comenzar una.

Por ejemplo, las redes con teorías de cambio de proyecto, políticas o catálisis experimentan momentos de encrucijada de manera diferente que las redes con teorías de cambio de aprendizaje o de alineación de sistemas. Según nuestras investigaciones, las redes que requieren que sus organizaciones afiliadas tomen tareas más allá de sus operaciones diarias o actividades normales son más vulnerables a los momentos de encrucijada. Participar en campañas conjuntas, por ejemplo, suele estar fuera del dominio normal de las organizaciones. Las teorías de cambio de catálisis, en particular, frecuentemente requieren de miembros de la red que vean más allá de sus esfuerzos locales para aumentar su impacto.

Cuando una red opera un solo programa, un momento de encrucijada suele resultar en su cierre, como fue el caso de Ready, Set, Parent! De hecho, cuando las compañías aseguradoras redujeron el tiempo de los padres en el hospital, los socios ya no tuvieron los recursos financieros o el tiempo para apoyar el programa. En última instancia, la sociedad se disolvió. Que el programa se haya terminado no refleja que no haya demanda por el programa o por el esfuerzo de los socios; Ready, Set, Parent! fue galardonada con el Lodestar Foundation's Collaboration Prize (Premio a la Colaboración de la Fundación Lodestar). Pero un historial de éxitos y una lista de socios comprometidos no siempre son suficientes para mantener a flote una red durante un momento de encrucijada.

Las redes que se basan principalmente en teorías de cambio de aprendizaje y de alineación de sistemas se enfocan en mejorar las operaciones existentes de las organizaciones involucradas. Esas mejoras pueden llegar mediante la adquisición de mejores prácticas o esfuerzos de alineación con otros programas. Ambas teorías de cambio apoyan el trabajo organizacional existente y, como tal, son menos vulnerables a momentos de encrucijada.

La pandemia de COVID-19 presentó un momento de encrucijada para muchas de las redes que estudiamos, poniendo a prueba su resiliencia y flexibilidad. Por ejemplo, durante el primer año de la COVID-19, nuestro equipo de investigación entrevistó al personal de 11 locales de la red AmericaServes. Como ya mencionamos, estas redes proveen una remisión sin errores para 21 diferentes tipos de beneficios, programas y servicios, que van desde alimento hasta alojamiento y enriquecimiento espiritual. Este sistema implica que a los clientes nunca se les dice que deben contactar a alguien más para recibir ese servicio, porque cualquier proveedor puede hacer la remisión. Durante la pandemia, muchas de las organizaciones afiliadas que atienden a veteranos cerraron sus puertas durante un tiempo y hubo personal trabajando de manera remota, pero sus redes rápidamente se adaptaron a las necesidades emergentes con nuevas estrategias para cumplir con los mismos objetivos.

PAServes, una red de AmericaServes, dejó de poder dar seguimiento en persona para encontrar veteranos en necesidad. Además, una de las organizaciones afiliadas de la red no podía ofrecer sus programas durante más tiempo porque no funciona-

rían en su versión remota. Así que PAServes cambió. Tomaron las listas de veteranos que habían visto en eventos comunitarios y comenzaron el mercadeo por correo electrónico para hacerles saber de la disponibilidad de recursos de alimento y servicios básicos. Esto alentó al programa de su socio más cercano para ofrecer alimento y suministro de medicamentos, algo que nunca habían hecho antes. Y añadió un nuevo y exhaustivo sistema de detección de entrada para abordar más necesidades concurrentes (por ejemplo, necesidades de alojamiento, alimento, y asistencia de empleo); lo que, al mismo tiempo, mejoró su eficiencia al momento de lidiar con la nueva afluencia de clientes. Como PAServes sabía que su red tenía impacto social al vincular a los veteranos con múltiples servicios que satisficieran sus necesidades, pudo cambiar rápidamente. Y continuaron interviniendo en la red porque las organizaciones que atienden a veteranos reconocieron que PAServes vinculaba a veteranos con los servicios que ellos ya ofrecían.

### Una red más resiliente

¿Qué significa para una red negociar bien un momento de encrucijada? Sobresale una red que estudiamos: Voyage, de Wilmington, en Carolina del Norte. La teoría de cambio de Voyage está creando caminos para una juventud y familias exitosas. Voyage presenta una teoría de cambio híbrida conformada por la coordinación de varios organismos (es decir basado en proyectos) y su programa insignia de defensores de alcance comunitario (por ejemplo, alineación de sistemas). Un defensor de alcance comunitario trabaja con una familia para identificar sus activos y metas. Juntos, trabajan en un plan de acción para el éxito, y el defensor ayuda a conectar a la familia con beneficios, programas y servicios apropiados que proveen los miembros de la red.

En los años precedentes a su momento de encrucijada, Voyage tomó algunos pasos que después sirvieron bien a la red. Primero, el liderazgo de Voyage describió su teoría de cambio en sus documentos fundacionales y su página web para que su enfoque fuera conocido por todos. Segundo, Voyage ensambló múltiples equipos de acción y consejos comunitarios. Al hacerlo, descentralizó su liderazgo al repartir los roles y responsabilidades en toda la red, en vez de confiar demasiado en una figura central. Tercero, Voyage abordó el conflicto que amenazaba la viabilidad de la red en sus primeras etapas. Cuando las organizaciones sin fines de lucro locales estaban preocupadas de que la red socavaría los esfuerzos organizacionales —un conflicto familiar en nuestra investigación— Voyage se tomó el tiempo para superar estas preocupaciones y construir confianza.

El momento de encrucijada de Voyage comenzó cuando el líder transformacional dejó la red. El nuevo director ejecutivo dirigió la red hacia un enfoque más holístico, el cual se fijaba en las relaciones, familia, comunidades e instituciones que influyen en sus vidas cotidianas. Cambió su nombre para reflejar sus valores transformados, de Blue Ribbon Commission to End Youth Violence (Comisión Cinta Azul para Acabar con la Violencia Juvenil) a Voyage. La red ha continuado creciendo desde su transición, con más del doble del total de estudiantes en su programa, y está

expanding el número de familias que atiende. En 2017, cerca de 30 organizaciones participaron en la red; para 2019, ese número se ha incrementado a 51. La experiencia de Voyage, impregnada de una preparación adecuada, contrasta fuertemente con The Literacy Organization.

Los líderes de redes pueden estar seguros de que eventualmente experimentarán un momento de encrucijada, sugiere nuestra investigación. Algunas veces estos líderes pueden anticipar estos momentos, mientras que en otras ocasiones una crisis los sorprenderá. Algunas redes cerrarán, ya sea porque el esfuerzo ha llegado a su límite o porque la red no está construida para sobrevivir la crisis. Otras redes se ajustarán y prosperarán. Un periodo de retirada estratégica no se desperdicia en redes que pueden cambiar. En este sentido, los líderes de red demuestran que la red es receptiva a las necesidades y a la comunidad y se enfoca en el verdadero valor que tiene para ofrecer.

No hay manera de aislar completamente a una red contra una crisis; de hecho, ninguna red seria de impacto social debería esperar conseguir sus objetivos sin superar obstáculos. Sin embargo, las redes resilientes navegan estos momentos, seguras de que pueden seguir atendiendo a sus comunidades. El momento de encrucijada puede que los transforme, pero emergen más enfocados que antes en su teoría de cambio y sus valores. ■

## Notas

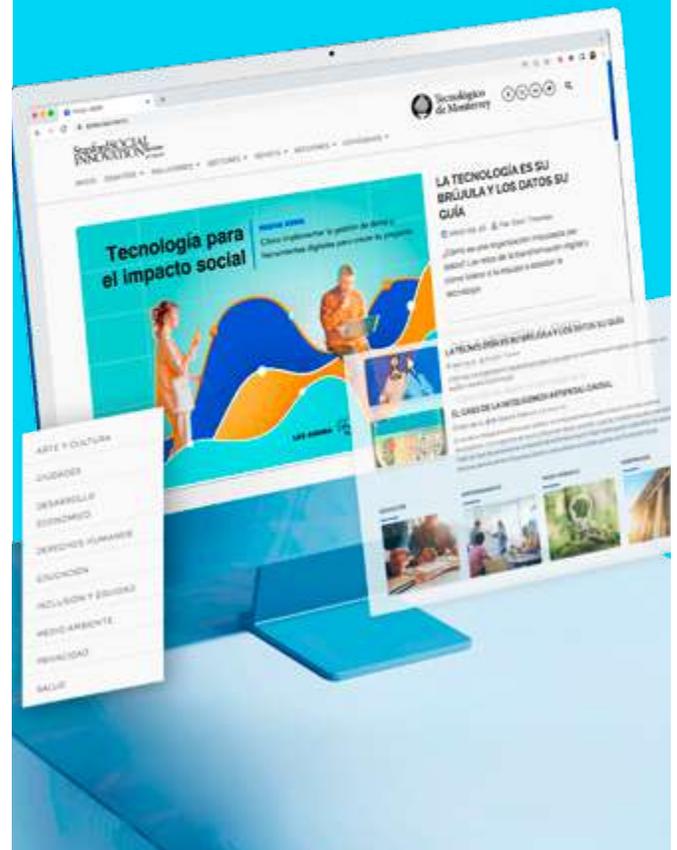
- 1 El nombre de la organización y del director ejecutivo han sido cambiados para proteger la identidad.
- 2 Network for Nonprofit and Social Impact, "The Networks for Social Impact in Education," 2021, <https://nnsi.northwestern.edu/education-series>.
- 3 Michelle Shumate and Katherine R. Cooper, *Networks for Social Impact* (Redes para el impacto social), Oxford: Oxford University Press, 2022.
- 4 Michelle Shumate, *Mapping the Navigation Systems of Pennsylvania: Opportunities for the Future* (Mapeando los sistemas de navegación de Pennsylvania: oportunidades para el futuro), Social Impact Network Consulting, 2022.
- 5 Yuri Cartier, Caroline Fitchenberg, and Laura Gottlieb, *Community Resource Referral Platforms: A Guide for Health Care Organizations* (Plataformas de remisión de recursos comunitarios: una guía para organizaciones para el cuidado de la salud), Social Interventions Research and Evaluation Network, University of California San Francisco, 2018.
- 6 Deborah Agostino, Michela Arnaboldi, and Martina Dal Molin, "Critical Crossroads to Explain Network Change: Evidence from a Goal-Directed Network (Encrucijadas críticas para explicar el cambio de red: evidencia de una red orientada a objetivos)," *International Journal of Public Sector Management*, vol. 30, no. 3, 2017.
- 7 H. Brinton Milward and Keith G. Provan, *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks* (Una guía para el gestor para escoger y usar redes colaborativas), IBM Center for the Business of Government, 2006.
- 8 El nombre de la organización fue cambiado para proteger su identidad.
- 9 Katherine R. Cooper and Michelle Shumate, "Interorganizational Collaboration Explored Through the Bona Fide Network Perspective, (Colaboración interorganizacional explorada a través de la perspectiva de la red Bona Fide)" *Management Communication Quarterly*, vol. 26, no. 4, 2012.
- 10 Rong Wang, Katherine R. Cooper, and Michelle Shumate, "The Community Systems Solutions Framework (El esquema de soluciones de sistemas comunitarios)," *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2020.
- 11 Maoz Brown, "Unpacking the Theory of Change (Desempacando la teoría de cambio)," *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2020.
- 12 Seeds for Change, *Consensus Decision Making: A Guide to Collaborative Decision-Making for Activist Groups, Co-ops, and Communities* (Toma de decisión consensuada: una guía para la toma de decisiones colaborativa para grupos activistas, cooperativas y comunidades) (2nd edition), 2020.

Stanford SOCIAL  
INNOVATION Review  
En Español

Visita nuestro  
sitio web  
[ssir.tec.mx](http://ssir.tec.mx)



Tecnológico  
de Monterrey



# ESPECIAL SSIRñ

SELECCIÓN ESPECIAL PARA NUESTROS LECTORES HISPANOHABLANTES

¡ARTÍCULO  
ORIGINAL EN  
ESPAÑOL!

# AYNI: UNA RED GLOBAL *de innovadores locales para preservar el patrimonio*

*Candelaria Yanzi y Juana Solari*

*A través de una experiencia de seis meses que une, capacita y acompaña a equipos conformados por líderes de gobiernos locales y emprendedores, surge un proyecto de digitalización inclusiva para el turismo en comunidades rurales en Toro Toro, Bolivia.*

**R**odeados de una biodiversidad única, valles, cascadas, cañones profundos y huellas de dinosaurios, 26 comunidades viven en el parque nacional de Toro Toro, en Potosí, Bolivia.

Los nativos conservan una cultura que se remonta miles de años atrás. El Parque Nacional Toro Toro tiene enormes atractivos paleontológicos, arqueológicos y naturales, al punto de que varios expertos hablan de una nueva maravilla del mundo.

Hoy, este espacio lo cuidan sus guardianes históricos, la población originaria quechua, quienes protegen su ecosistema y están en constante búsqueda de oportunidades para conservar sus saberes ancestrales. Mientras trabajan para preservar este espacio, también anhelan abrir su lugar al mundo: quieren ser los protagonistas del desarrollo económico del lugar y, a su vez, generar nuevas oportunidades laborales.

Sin embargo, el Parque Nacional de Toro Toro convive con un gran desafío: cada vez hay menos personas que viven en la zona

**CANDELARIA YANZI** es Magister en Economía Urbana (Universidad Torcuato Di Tella) y codirectora de RIL (Red de Innovación Local). Trabaja desde hace ocho años acompañando a equipos locales a diseñar políticas públicas sistémicas e innovadoras en sus ciudades.

**JUANA SOLARI** es licenciada en Comunicación Social (Universidad Austral) y Consultora Psicológica. Cuenta con experiencia en diversas organizaciones de la sociedad civil generando comunicación de impacto. Se desempeña como tutora de jóvenes y facilitadora de equipos.



tienen el interés por preservar y mantener viva la cultura y los patrimonios históricos. “En los últimos años hemos visto cómo las personas de nuestra comunidad han ido migrando a la ciudad, dejando Toro Toro por la falta de atención a nuestro destino turístico. Comunicar todos los atractivos turísticos que tenemos es una tarea pendiente y urgente para la supervivencia de nuestra cultura y para la preservación de nuestro ecosistema natural”, comentó Tomás Calahuma, guía turístico en Toro Toro.

Problemas estructurales y multidimensionales como los de Toro Toro, hay infinidad en nuestra región. Estos problemas son difíciles de resolver desde algún sector de la sociedad por separado,

📌 **La cultura quechua está en riesgo de perderse.**

sobre todo si lo que se busca es una solución integral y sostenible.

Para ser catalizadores de la búsqueda de respuestas a estos desafíos, nació AYNI, que en quechua significa “reciprocidad” o, en otras palabras, “aquellos que dan reciben de forma natural y constante”. AYNI es una alianza global de organizaciones que, desde distintas ópticas, facilita procesos para diseñar soluciones locales con un enfoque sistémico y colaborativo, es decir, un enfoque que profundiza en las raíces de un problema y hace partícipes a los múltiples actores que se enfrentan este desafío particular.



AYNI surge de la colaboración entre diversas organizaciones y busca catalizar soluciones a los desafíos sociales de nuestra región a través de redes de colaboración conformadas por distintos actores y sectores de la comunidad.

Para formar esta alianza se unieron Ashoka (organización global que potencia a emprendedores sociales con impacto sistémico), CoLab (Laboratorio de Innovación Social de la Universidad Católica de Chile), Vía Educación (organización mexicana de formación de liderazgos sistémicos) y RIL – Red de Innovación Local (organización de base Argentina que acompaña a gobiernos locales a transformar sus ciudades a través de la innovación pública).

Estas cuatro organizaciones, anclándose en sus saberes, estructuraron el Programa de Innovadores Locales: un viaje metodológico y de desarrollo de habilidades personales como la empatía, la humildad y trabajo en equipo, indispensables para que distintos actores claves de la sociedad puedan participar en procesos colectivos de toma de decisiones.

👤 **Tomás Calahuma, guía turístico del parque nacional Toro Toro, es miembro de la comunidad quechua.**

equipos de trabajo que incluyen a distintos actores que dan nueva luz y perspectiva a las comunidades como la de Toro Toro, las cuales, entre ansiosas y desesperanzas ven persistir en el tiempo sus problemáticas.

El programa capacita a líderes locales en una metodología llamada “innovación sistémica”, la cual ayuda a comprender mejor las causas y orígenes de un problema social, las reglas que operan en ese contexto, los actores involucrados y las puntas de palanca que podrían lograr soluciones de raíz y no simplemente curar “síntomas”. Además, los líderes son acompañados por un equipo de facilitadores, mentores y expertos en el diseño de soluciones.

AYNI propuso a los equipos atravesar un proceso con características únicas y transformadoras. Estas fueron algunas de ellas:

**Duplas de trabajo** | El Programa convocó a duplas de trabajo, necesariamente conformadas por un representante de gobierno

Durante el programa se diseñan iniciativas a partir de un verdadero entendimiento del problema y sus causas de origen. Además, se forman

local y un/a emprendedor/a social que compartían un objetivo o visión común.

Este requisito se basó en la necesidad identificada de unir dos ópticas o lógicas de trabajo que normalmente trabajan aisladas y pierden gran capacidad de impacto de sus acciones. Cada uno de los actores tiene maneras de abordar las problemáticas que, complementándose, logran una comprensión multidimensional del desafío.

Un ejemplo de estas duplas de trabajo fue la que se formó con Caminnos, una organización boliviana que tiene el propósito de generar nuevos modelos económicos para el desarrollo local de comunidades rurales. Caminnos invitó a sumarse al Programa a la Municipalidad de Toro Toro y al SERNAP (Servicio Nacional de Áreas Protegidas), así como a los guías turísticos Beatriz Quispe y Tomás Calahuma, quienes fueron integrantes claves para entender las lógicas locales y las oportunidades en el territorio de Toro Toro.

La diversidad del equipo de trabajo fue una gran oportunidad para poder intercambiar y potenciar saberes y prácticas. Por ejemplo, los guías turísticos del SERNAP tenían un amplio conocimiento arqueológico del parque, mientras el equipo de Caminnos lideró el camino metodológico, invitando distintos actores a las redes de cambio, marcando el ritmo del trabajo colaborativo, y sosteniendo el nexo con el facilitador de AYNL.

A su vez, durante todo el proceso, el equipo de Caminnos buscó alianzas con distintos actores que pudieran fortalecer su iniciativa: el SERNAP, emprendedores que trabajan en el rubro turístico, artistas digitales, y organizaciones que trabajan con activos de blockchain NFT (Non Fungible Token, por sus siglas en inglés), entre otros.

Alejandro Trujillo, director ejecutivo de Caminnos y emprendedor social de Ashoka, manifestó: “Trabajar [en colaboración] con el municipio hizo cambiar totalmente nuestra percepción del sector público y del poder de las alianzas. Antes, si podíamos evitar trabajar con instituciones públicas, lo evitábamos. Pero encontramos *intrapreneurs* dentro de esas instituciones que hoy funcionan como un fuerte aliado”.

Los primeros objetivos que las duplas tuvieron que enfrentar fueron:

- ***Comprender la problemática en profundidad:*** A través de una serie de herramientas de innovación sistémica se establecieron preguntas para profundizar en el desafío a trabajar: se generó una escalera de abstracción, un mapa de empatía, un mapa de influencia, un camino del usuario y, finalmente, se elaboró una hipótesis. Los equipos analizaron, profundizaron y debatieron el problema propuesto; así cómo el sistema del que emergió, sus actores, sus causas raíz y sus consecuencias.
- ***Explorar y validar territorialmente:*** Para conocer cómo viven esta problemática los diversos actores que forman parte del sistema, el equipo no solo formuló una serie de hipótesis, sino que salió al territorio a conseguir más información sobre el contexto y vivencias de los protagonistas. Dependiendo de las hipótesis, se eligieron las herramientas de validación.

En el caso de Toro Toro, se realizaron encuestas a la población local y entrevistas en profundidad a personas relacionadas con el turismo local, así como a los jóvenes de la localidad. También se buscó información sobre ingresos turísticos y la capacidad turística de los pueblos del área protegida de Toro Toro.

**Redes de cambio |** Un gran distintivo en este proceso de diseño de soluciones fue la generación de redes de cambio, un elemento inspirado en la metodología de CoCreative Consulting, consultora especializada en ofrecer soluciones de innovación sostenibles en diversos sectores de la sociedad. A través de este modelo, un grupo de actores vinculados a la temática abordada desafiaron y acompañaron los avances de las duplas de trabajo, y aseguraron que todo el proceso fuera co-construido, abierto y participativo.

Las duplas de trabajo y sus equipos fueron acompañadas por facilitadores y expertos en el desarrollo de las actividades propuestas. Estas nucleaban a los actores locales más relevantes en relación con la problemática trabajada, incluyendo a personas impactadas por la misma. Las redes de cambio intervinieron en tres instancias del proceso:

- ***Primera red de cambio:*** En la primera red de cambio cada actor relevante fue convocado para validar las conclusiones a las que llegaron, debatieron sobre las dimensiones de la problemática y definieron su “visión de éxito”. La red trajo una bocanada de aire fresco: nuevas miradas sobre la problemática y preguntas sobre las certezas que habían encontrado.

En el caso de Toro Toro, en esta primera red participaron personas de Caminnos, SERNAP, líderes del municipio, académicos, especialistas en turismo y del sector privado y emprendedores locales. De este modo, los líderes del municipio manifestaron que su preocupación principal era la falta de espacios de coordinación entre los habitantes del municipio y las autoridades, lo cual impedía el progreso en el turismo; el cuerpo de guardaparques del SERNAP expresó que no existía inversión local para actividades productivas y turísticas que promovieron la difusión de los atractivos históricos del parque. Por su parte, los emprendedores de la comunidad reclamaron que existía una falta de espacios en donde la comunidad pueda manifestar sus intereses y necesidades con respecto al desarrollo comunitario y a la implementación de iniciativas vinculadas al desarrollo sostenible. Ante este panorama, la conformación de una red de cambio fue una invitación transformadora en sí misma.

Después de este espacio de intercambio, se abrieron nuevas miradas sobre la problemática y el equipo arribó a la conclusión que era necesario crear proyectos de emprendimiento comunitario, digitalizar la vocación turística y el acervo cultural del parque nacional Toro Toro, y diversificar las vías y modos de acceso a su riqueza local.

“Comenzó a gestarse algo inédito en el rubro turístico de Bolivia. Nunca antes se había conformado una mesa de trabajo articulada tan diversa y multiactoral, en la que cada actor pudo compatibilizar sus objetivos institucionales y sumar importantes aportes para innovar a través de una nueva propuesta que genera

un impacto socio-económico para la comunidad, cumpliendo con la normativa ambiental del SERNAP y permitiendo a iniciativas privadas desarrollar actividades empresariales de forma conjunta con los beneficiarios y el aval de las comunidades”, comentó Paola Guzmán Roldán, coordinadora de proyectos en Caminnos.

- **Segunda red de cambio:** En la segunda red de cambio ocurrió la ideación de iniciativas. Se impulsó a cada equipo a convocar nuevamente a los actores mapeados, afianzando que las decisiones más estructurales del proceso de diseño fueran realizadas de manera colectiva y participativa.

En el caso de Toro Toro, después de varias dinámicas de idea-ción colectiva, la red llegó a la conclusión que para potenciar el turismo del parque nacional se podrían digitalizar los productos y servicios de las comunidades de Toro Toro. De esta forma, estarían cuidando los atractivos naturales, y al mismo tiempo, globalizándolos y dando lugar al desarrollo de emprendimientos locales.

Como próximo paso en el programa, los equipos prototiparon las iniciativas priorizadas. De esta manera, fue posible tener indicios de la viabilidad y resultados que estas iniciativas, en escala, pueden llegar a tener. En el caso de Toro Toro, el equipo diseñó una obra de arte digital, elaborada por los mismos habitantes de la ciudad, en la cual se visualizaba un recorrido virtual por las obras de arte y sitios turísticos del territorio.

Este material se compartió con otras organizaciones que se dedican a la venta de NFT y experiencias de inmersión. Así, a través de este primer prototipo, se descubrió el interés que la población joven del lugar tenía en mostrar su cultura de esta forma, y pudieron ver que esto les podía generar ingresos económicos.

Gracias a una alianza que generó a partir de las redes de cambio, el Parque Nacional de Toro Toro creó un recorrido virtual: “Vive la tierra de Dinosaurios”, colaborando con el equipo de Esariri (una plataforma digital que ofrece experiencias turísticas virtuales). En esta experiencia turística virtual, dos guardaparques guían al usuario por los atractivos naturales y arqueológicos de la zona. Conoce la iniciativa aquí: <https://esariri.com/Experiencia/dinosaurios/>

- **Tercera red de cambio:** La gran fortaleza de esta propuesta estuvo sostenida por el paso a paso estructurado e iterativo que propuso la metodología de diseño, pero también, y sobre todo, por la apertura y participación de sus redes de cambio a implementar estrategias innovadoras. En el caso de Toro Toro, las estrategias estuvieron relacionadas con la tecnología y la digitalización, algo totalmente novedoso en la localidad.

Por ejemplo, Toro Toro presentó CAMINNOS ANCESTRALES, un proyecto enfocado en un modelo de digitalización inclusiva del turismo y comunidades rurales. Esta iniciativa comprendió dos actividades: por un lado, la experiencia virtual “Vive la tierra de Dinosaurios”, mencionada anteriormente y, por el otro lado, la creación de piezas de arte NFT que actualmente se encuentran a la venta en la blockchain.

“La capacitación sobre NFT y sobre experiencias turísticas digitales nos permitió ingresar a un mundo que antes no conocíamos.

Hoy sabemos que el internet, los medios digitales y las redes sociales son herramientas que pueden ayudarnos a potenciar el turismo y a difundir nuestra cultura a nivel mundial.”, contó Beatriz Quispe, guardaparques del Parque Nacional de Toro Toro.

**Relatores locales |** En el 2022 hubo una gran novedad en el Programa: la creación de una comunidad de relatores locales. Para seguir potenciando las iniciativas, se propuso a los equipos que asignen a un especialista en comunicación para que, durante los 6 meses de trabajo, recibiera talleres y capacitaciones sobre cómo generar contenido de impacto y cuáles son las mejores estrategias para visibilizar las iniciativas a nivel local.

Los relatores enfrentaron distintos desafíos donde fueron registrando a través de videos testimonios del equipo de diseño, de las personas afectadas por la problemática, tomas del contexto, entre otros contenidos. Fueron ellos los encargados de armar los videos pitch finales de sus equipos. Como proyecto final, los equipos tuvieron que armar un video que resumiera la iniciativa y cuyo objetivo fue captar la atención de posibles inversores y actores que quisieran involucrarse en el proyecto.

**Marketplace para financiamiento |** La propuesta completa de AYNI está compuesta por un *marketplace*: un espacio que conecta las iniciativas que surgen del Programa con fondos de impacto para que se logren implementar. El equipo de AYNI acompaña a las iniciativas en rondas de financiamiento, seguimiento en la implementación y evaluación de los proyectos.

En este punto radica la capacidad de ampliar masivamente el impacto de las innovaciones locales diseñadas y, así, de darle solución a las problemáticas de nuestras ciudades y, ¿por qué no?, del mundo. El éxito de un equipo se evalúa y registra en esta ronda de financiamiento y se convierte en la luz de faro para todos los equipos que participaron del Programa. Así, todos los participantes de la red de innovación de Toro Toro quedaron como miembros de la Comunidad Global de Innovadores Locales.

## Sobre el futuro de AYNI

Cada año, el Programa crece más: aumenta la cantidad de equipos que transitan el recorrido y terminan con una iniciativa poderosa. En el 2022, el Programa tuvo su versión en inglés y alcanzó países de África y Asia. A su vez, AYNI está generando una Comunidad de Innovadores Locales: un Programa y un espacio de capacitación, seguimiento y conexión entre los proyectos que surgieron del Programa de Innovadores Locales.

En este 2023, ya se seleccionaron 100 equipos de 92 ciudades de todo el mundo para recorrer este camino que los llevará a generar iniciativas con verdadera capacidad de transformación.

Aprender a conocer en profundidad las causas y las raíces de un problema; conocer cercanamente las necesidades de las personas afectadas por la problemática; y conocer iniciativas en otras ciudades del mundo, son algunos de los aprendizajes que resaltan algunos protagonistas del Programa.

“Para los pobladores de Toro Toro, AYNI es más que una expresión, es una forma de vida en comunidad, la cooperación de sus miembros para el crecimiento” sostiene Alejandro Trujillo. ■

Las socias de la cooperativa participan en una dinámica de comunicación y trabajo en equipo.

# PUNTO DE VISTA

PERSPECTIVAS DESDE EL FRENTE

## Mujeres líderes indígenas y artesanas de Los Altos de Chiapas\*

¡ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL!

Al tiempo que preservan conocimientos y técnicas tradicionales para la creación de textiles, estas mujeres indígenas de Los Altos de Chiapas han logrado sostener y expandir sus negocios con el apoyo de The Hunger Project Mexico.

DIANA DELGADILLO  
Y SYLVIA HERNÁNDEZ

La artesanía textil mexicana es reconocida y admirada en el mundo entero. Es una actividad que, en su mayoría, es realizada por mujeres de origen indígena. Ellas preservan los conocimientos y técnicas tradicionales sobre el telar de cintura, el teñido de hilos de tintes naturales, y la profunda cosmovisión que expresan mediante sus bordados. En San Cristóbal de las Casas, en Chiapas, al sureste de México, existen diversos grupos y cooperativas de textiles y bordados artesanales, los cuales representan una fuente de ingresos para mujeres de la región. Sin embargo, sus actividades se dan bajo estructuras de desigualdad económica y de género que es necesario visibilizar y transformar.

La cooperativa J'pas Joloviletik (Las que Hacen Tejido, en tsotsil), tiene una historia de 40 años de trabajo y aprendizajes en que las mujeres se mantienen firmes en el objetivo de asegurar ingresos, mejorar procesos y transformar su estructura de gobernanza. Como parte de este proceso, crearon una segunda cooperativa, Mujeres Hilando Futuros, la cual apuntaló sus procesos de organización interna.

La experiencia de estas dos cooperativas, acompañadas por The Hunger Project México (THP-México), aporta elementos de reflexión y aprendizaje sobre cómo fortalecer los vínculos entre comunidades, cooperativas y organizaciones sociales.

### Dos cooperativas, una organización social

J'pas Joloviletik fue creada en 1982, como iniciativa del Instituto Nacional Indigenista (INI), una instancia gubernamental que la manejó durante sus primeros años. Las socias artesanas producían prendas, pero no alcanzaban a percibir una remuneración por la inversión de su tiempo, talentos y recursos. Sin un fortalecimiento de su organización interna, tuvieron años de pérdidas, robos y abuso de confianza. A pesar de ello, las socias no dejaron que J'pas Joloviletik desapareciera, una resiliencia que caracteriza a miles de PYMES y cooperativas de nuestro país.

Cuando ellas decidieron comenzar a tomar acción, se enfrentaron a diversas complicaciones: organizarse internamente; cumplir con requisitos legales, administrativos y fiscales; y definir claramente su modelo de negocios y propuesta de valor. A ello, se sumó el hecho de que las socias fueran mujeres indígenas de origen tsotsil, lo que complejizó aún más el

### \* Nota

Dentro de THP, nos referimos a nuestras socias como "lideresas", independientemente de las formas lingüísticas dominantes consideradas como válidas. Cuando en las comunidades preguntamos quiénes son líderes, regularmente las respuestas refieren a hombres en puestos de toma de decisión y poder. Esto impide que ellas se vean representadas y piensen que sea posible ocupar esos espacios en los que, tradicionalmente, hay hombres. Con el término lideresa, en cambio, visibilizamos la existencia de otros liderazgos horizontales e igualitarios, en donde las mujeres ejercen sus derechos de participación.

arranque de la cooperativa, dado el contexto de discriminación étnica, racial y de género que subyace en el país.

Entre 2007 y 2008, THP-México comenzó actividades en los Altos de Chiapas y conocimos a las socias de J'pas Joloviletik. Conjuntamente, exploramos la posibilidad de construir una relación de sociedad y lograr que las socias confiaran en que este no sería otro proceso que las defraudara. No fue sencillo ni mucho menos rápido. Pero hacia 2010, ellas tuvieron la visión de trabajar con nosotras entre sus prioridades.

Por medio del Taller de Visión Compromiso y Acción (TVCA), el cual es la piedra angular de THP y tiene como objetivo que las personas



**SYLVIA HERNÁNDEZ** es Licenciada en Relaciones Internacionales por el Tecnológico de Monterrey. Ha colaborado en The Hunger Project México durante 13 años y actualmente, es jefa de Incidencia para el Desarrollo Liderado por las Comunidades y Gobernanza.

**DIANA DELGADILLO RAMÍREZ** es estudiosa del derecho a la alimentación, la igualdad de género, y los modelos de desarrollo comunitario alternativos. Ha colaborado en instituciones académicas como el Instituto Mora, la UNAM

y en la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID). Actualmente, es directora de Operaciones en The Hunger Project México.

se atreven a crear una visión de futuro que les inspire, las socias definieron que se enfocarían en mejorar sus habilidades de lectoescritura y matemáticas básicas, para mejorar el entendimiento de su negocio. Además, decidieron cuidar y mejorar su salud y alimentación.

Desde ese momento, y conforme fuimos avanzando en proyectos con sus comunidades y con la cooperativa, nos acercamos a eso que ellas definieron como su visión. Para THP-México, este proceso sirvió como evidencia para respaldar lo que hemos planteado en nuestro modelo “Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género (DLC-PG)”. El DLC-PG está basado y sostenido en los conocimientos tradicionales y liderazgos locales. Tiene once características, que incluyen: la participación y la inclusión; la voz (y agencia) de las personas; bienes comunitarios; fortalecimiento de capacidades; sostenibilidad; capacidad de transformación; planificación y acción colectiva; rendición de cuentas; liderazgo comunitario; adaptación y colaboración.

Para generar desarrollo local, es fundamental saber cómo viven las mujeres en el día a día y qué transformaciones generan a nivel individual y colectivo. En el caso de las mujeres de J'pas Joloviletik, ellas han podido reconocer la importancia de participar y tomar decisiones relacionadas con sus negocios. Esto se hace visible cuando cada una toma su cuaderno, pluma y calculadora para participar de la rendición de cuentas sobre los gastos y ganancias que generan.

Estas acciones y actitudes que les hacen darse cuenta de que pueden construir una relación diferente con organizaciones como THP-México. A partir de ello, es que presentamos 3 reflexiones concretas sobre este modelo de vinculación con las comunidades indígenas en los altos de Chiapas.

### Las socias liderean sus prioridades

En el modelo DLC-PG, son las socias quienes definieron sus prioridades, pues ellas están logrando que se pongan al servicio del bien común. El TVCA es muy relevante en este proceso. Por ejemplo, para ellas era importante cuidar y mejorar la salud y alimentación de las artesanas, debido a los largos periodos que ellas pasan frente al fuego, o acarreado la leña

necesaria para encender el fogón que se utiliza para su trabajo. Así, en conjunto con ellas, instalamos 58 estufas ahorradoras que requerían menos leña, que evitaban el humo dentro de la casa y que reducían los accidentes domésticos.

En 2021, se logró la creación de una segunda cooperativa: Mujeres Hilando Futuros. Las hijas y nietas de las socias fundadoras también definieron sus propias prioridades y decidieron que, para reducir algunos costos de materia primera, crearían una tienda de hilos y establecerían una relación directa con la empresa proveedora. Además, crearon un espacio seguro para que las socias fueran tratadas con respeto y dignidad en el momento de compra, pues siendo mujeres indígenas no siempre son bien recibidas ni tratadas con dignidad en los comercios. Por ejemplo, muchas veces no se les permitía expresarse en su propia lengua ni tocar la mercancía.

Estas mujeres, quienes viven en comunidades de seis municipios de Los Altos (Aldama, Chamula, Huixtán, Larráinzar, Pantelhó y Zinacantán), se han apropiado de su tienda en San Cristobal y continúan adquiriendo las capacidades necesarias para alcanzar y sostener sus metas. THP-México no interviene en sus decisiones, ni ordena que se modifiquen las dinámicas de poder. Lo que hacemos, es cuestionar, brindar asistencia técnica y facilitar que sean ellas mismas quienes vayan guiando sus procesos y quienes logren hacerlos sostenibles.

En 2018, esbozamos la ruta para que su relación con THP-México pasara a otra fase y las cooperativas pudieran asumirse como un grupo autosuficiente. Estas prioridades estaban dirigidas a mejorar la tienda física, a digitalizar la empresa y a lograr el pago directo de prendas.

Estas prioridades fueron alcanzadas en un 90%, lo que indica que aún hay áreas de mejora. Y aunque desde THP-México podríamos haber pensado en otras prioridades, nuestro eje de acción se dirige a que las personas puedan decidir por sí mismas.

La única manera de garantizar la sostenibilidad de cualquier proyecto es que sean las socias quienes lidereen sus propios procesos. Las organizaciones sociales, más que dirigir lo que las personas deben hacer, necesitamos enfocar nuestro trabajo en reconocer los procesos

organizativos funcionales, los valores que los arropan y, a partir de ahí, dar la asistencia técnica necesaria.

### Las socias codiseñan una estrategia de salida

La alianza entre las socias y THP-México no siempre ha sido sencilla, pues ha implicado cuestionar y modificar comportamientos tradicionales, como el rol de las mujeres indígenas dentro de una asamblea. El trabajo de las organizaciones con las comunidades, necesariamente, implica procesos de largo aliento que promuevan cambios de comportamiento y garanticen que exista un entorno propicio para que se sostengan en el tiempo. Esa es nuestra apuesta al buscar la autonomía, autosuficiencia y sostenibilidad de los procesos de acompañamiento.

Al mismo tiempo, es sumamente relevante codiseñar los límites. No podemos, de ninguna manera, fortalecer la práctica de que el apoyo de las organizaciones es permanente, o que nos quedemos más de lo razonable en el acompañamiento.

Por ello, luego de más de 12 años de trabajo con las socias de Chiapas, identificamos el momento de definir el siguiente paso en la relación: las cooperativas pasarían por el proceso de graduación, que, dentro de la metodología de THP, implica el que las comunidades puedan enfrentar, de manera autónoma, los problemas que se vayan presentando. Esto se conoce como estrategia de salida. La graduación ocurrió en agosto de 2022, cuando las 56 socias que actualmente forman J'pas Joloviletik y Mujeres Hilando Futuros alcanzaron ocho prioridades definidas por ellas mismas. Este hito de graduación nos permitió identificar logros y retos en el proceso, dándonos elementos para participar en debates sobre qué elementos debieran tener las relaciones entre comunidades indígenas y organizaciones sociales para detonar procesos de desarrollo sostenible.

### La estrategia de salida debe romper barreras y fortalecer a las comunidades

Tomando en cuenta que las organizaciones no podemos permanecer en un territorio eternamente, es necesario ser responsables y construir

## PUNTO DE VISTA

**JAMES MORRISSEY** es un investigador experimentado que trabaja temas sobre energía, clima e industria extractiva en Oxfam América.

**SHERILYN MACGREGOR** es profesora de política medioambiental en la Universidad de Manchester.

**SEEMA ARORA-JONSSON** es profesora de desarrollo rural en la Universidad Sueca de Ciencias Agrícolas.

una relación que considere una estrategia de salida. Las organizaciones que colaboran con comunidades deben tener una estrategia de salida clara y es necesario desarrollarla en conjunto con las comunidades con las que trabaja. Esto evitará cualquier relación de poder y dependencia, y hará más eficiente nuestro trabajo.

J'pas Joloviletik, Mujeres Hilando Futuros y THP-México fuimos construyendo la manera en que colaboraríamos después de la graduación. Este proceso no fue sencillo. Hizo evidente cuáles son las fortalezas de la relación, así como aquellas áreas que son más complicadas de alcanzar no solo por la manera como se definió el trabajo, sino por el contexto local, las prácticas tradicionales y otras condiciones estructurales, como la discriminación.

Durante años de trabajo conjunto, las socias fueron rompiendo y traspasando barreras comunitarias, identificando estructuras mentales y otras estructuras de desigualdad que les afectaban, ya que ellas decidieron salir de sus comunidades y tener una tienda física. Avanzaron y creyeron en su rol como empresarias, como mujeres que tienen la capacidad de realizar trámites en el banco, en las notarías, frente a la autoridad fiscal. Todo esto, tomando en cuenta que su primera lengua no es el español.

En palabras de Antonia Hernández González, socia artesana de la comunidad de Tentic: “A mí me gusta aprender cosas nuevas. Yo soy parte de las comisiones de fotografía y computación. Hay cosas que no sabía hacer y por primera vez estoy intentando y me gusta. Hemos practicado mucho para poder entender cómo hacerlas mejor. Sé que hay cosas que aún me falta por aprender y me encantaría seguir las aprendiendo. Me siento bien y feliz porque sé que este es el principio de lo mucho que puedo aprender”

Nos enfrentamos a un contexto donde a las mujeres indígenas se les repite de manera constante: “no pueden”. Frente a esta falta de confianza que transmite la cultura dominante, cuando les dijimos que THP ya no estaría en la comunidad, el temor se hizo presente. Romper esta barrera adicional, en la que la

relación entre las cooperativas y THP-México se daría bajo otros términos, visibilizó la necesidad de redefinir y traducir conceptos.

Trabajamos en traducir e interpretar conceptos como “desarrollo sostenible”, y también tuvimos que realizarlo con la noción de “graduación”. Sobre todo, tuvimos que romper la idea de que la estrategia de salida que planteábamos en esta relación de socias era terminar la relación con THP-México. Al principio, la noción de la estrategia de salida tuvo una connotación negativa, la cual tomó mucho tiempo transformar.

Por esta razón, construir una estrategia de salida en colaboración con las socias fue relevante como parte de la apuesta metodológica del DLC-PG, porque contribuyó a crear las condiciones que no generaran una relación de dependencia ni de subordinación. Nuestra experiencia con J'pas Joloviletik nos ha llevado a creer que esta es una herramienta fundamental para promover la autosuficiencia de las comunidades.

Como afirma Rosa Sántiz Ruiz, socia artesana de la comunidad de Nachig: “La principal idea que hemos trabajado es dejar de pensar que no podemos. Hoy estamos viendo todo lo que hemos hecho: han sido muchas cosas y aún faltan algunas cosas, pero vamos a lograr hacerlo. Yo me encuentro muy feliz porque después de años, estoy aquí para poder ver la graduación. La paciencia y el trabajo nos han hecho llegar aquí y me da gusto poder verlo suceder”.

### Entre lecciones y transformaciones

Quince años de trabajo nos han dejado una enorme cantidad de lecciones, de aprendizajes y reflexiones. Aquí compartimos tres aprendizajes en concreto que, desde nuestra mirada, abren la posibilidad de contribuir a mejorar el ecosistema de colaboración entre comunidades indígenas, cooperativas y organizaciones sociales. Además, ofrecen evidencia de que estas relaciones pueden darse en términos más horizontales, donde no existan relaciones de subordinación ni dependencia, y donde sean las miradas locales las que definen el horizonte. ■

## La crisis climática y cómo afecta en los roles de cuidado

En la lucha contra el cambio climático se deben buscar iniciativas para que los cuidados no representen una carga excesiva para las mujeres y niñas.

**JAMES MORRISSEY, SHERILYN MACGREGOR Y SEEMA ARORA-JONSSON**

TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

La clausura de la 66ª sesión de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de las Naciones Unidas fue en marzo de este año. El tema de la sesión fue: “Cambio climático, medio ambiente, reducción del riesgo de desastres”. Se reconoció el daño desproporcionado que sufrirán las mujeres y niñas a causa del cambio climático, así como el papel central que desempeñarán en el logro del desarrollo sostenible.

Aunque las afirmaciones de la sesión son acertadas e importantes, un nuevo informe de Oxfam sostiene que sin un enfoque central en el trabajo de cuidados dentro de esta agenda, los esfuerzos dirigidos al nexo entre cambio climático y género podrían terminar arraigando la desigualdad de género en lugar de abordarla.

El “trabajo de cuidados” se refiere al trabajo diario y generacional que los seres humanos realizan para renovar y mantener la vida, las sociedades y los entornos. Incluye el trabajo remunerado y no remunerado en el cuidado directo de las personas (por ejemplo, aseo, alimentación y atención al bienestar psicológico),

así como las actividades indirectas que proporcionan las condiciones necesarias para el cuidado (por ejemplo, cocinar, limpiar y hacer el mandado). El trabajo de cuidados es en gran medida invisible en comparación con los aspectos “productivos” del trabajo, por lo general retribuidos, que tienden a dominar las políticas públicas. No existen límites estrictos entre el trabajo de cuidados y el productivo, y las mismas personas se dedican a ambos.

En todo el mundo, el trabajo de cuidados suele recaer de forma desproporcionada en mujeres y niñas. Los datos de las encuestas indican que las mujeres y niñas tienden a trabajar más horas en total que los hombres, debido a la responsabilidad añadida que asumen en las tareas de cuidado. En vista de que el trabajo de cuidados está infravalorado, las mujeres ven cómo se limitan sus posibilidades de alcanzar una igualdad económica y política. Les queda poco tiempo para dedicarse a la generación de ingresos o actividades como la educación, la participación cívica y el ocio.

Las privaciones derivadas de esto constituyen la “crisis de los cuidados”, según académicos, organizaciones feministas y un número creciente de grupos mayoritarios, como las Naciones Unidas y el Banco Mundial. Pese a que algunos datos indican que hoy en día la distribución del trabajo de cuidados en las sociedades y los hogares es menos desigual, es probable que el cambio climático empeore la crisis de cuidados actual. No podemos seguir tratando los impactos injustos del cambio climático sin abordar de manera simultánea las disparidades en el trabajo de cuidados.

### Esfuerzos de mitigación y adaptación

Los impactos del cambio climático en la crisis de cuidados se manifestarán a través de tres vías. Primero, el cambio climático aumentará la cantidad de trabajo de cuidados que será necesario. Por ejemplo, el aumento de la frecuencia de los fenómenos meteorológicos extremos dará lugar a mayores lesiones humanas, enfermedades, desnutrición y angustia psicológica, lo cual incrementará la necesidad de cuidados.

Segundo, el cambio climático dificulta la prestación de cuidados. Por ejemplo, los cuidadores

que padecen hambre, enfermedades, dolores físicos o estrés psicológico serán menos capaces de dedicarse a la labor de cuidados. Además, las condiciones meteorológicas extremas pueden alterar las infraestructuras que sustentan el trabajo de cuidados (por ejemplo, escuelas, hospitales, agua e infraestructura de saneamiento), lo que, a su vez, hará más ardua la prestación de cuidados.

Tercero, el cambio climático amenaza con agravar las injusticias que ya existen en torno a la responsabilidad desigual del trabajo de cuidados. Por ejemplo, las mujeres corren el riesgo de ser agredidas sexualmente cuando salen de su casa a lugares lejanos para buscar agua y combustible. Si el cambio climático provoca la necesidad de recorrer distancias más largas para recoger agua y combustible, no hará más que agravar el riesgo de violencia de género. Además, los datos del Banco Mundial sugieren que hay un número cada vez mayor de hogares encabezados por mujeres en los países de ingresos bajos y medio-bajos, lo que puede ser resultado del empeoramiento de las condiciones climáticas y de las normas relativas a la migración masculina. Si las normas patriarcales establecidas persisten en las áreas donde los miembros masculinos del hogar se han ido, de manera que el acceso y control de las mujeres sobre los recursos comunales es limitado, las tareas productivas de los hogares encabezados

por mujeres se vuelven más arduas, lo cual agrava drásticamente las injusticias actuales en torno a su desproporcionada responsabilidad en el trabajo de cuidados.

Se prevé que el papel del cambio climático en el agravamiento de la crisis de cuidados será más severo entre las alrededor de dos mil millones de personas que viven en países de ingresos bajos y se dedican a la agricultura de subsistencia. Estas poblaciones suelen ser las que menos acceso tienen a las infraestructuras de prestación de cuidados, como escuelas, hospitales, suministro de agua y electricidad. También deben asumir cargas adicionales en el cuidado del medio ambiente, por ejemplo, al cuidar los huertos comunitarios, mantener los recursos forestales y preservar las redes sociales esenciales para la subsistencia. Los efectos nocivos del cambio climático pueden dificultar varias de estas tareas de cuidados.

Si bien el cambio climático seguirá agravando la crisis de cuidados actual, los esfuerzos para abordar el cambio climático podrían, paradójicamente, hacer lo mismo. Tanto los esfuerzos de mitigación como de adaptación que modifican el acceso a los recursos o requieren cambios de comportamiento pueden intervenir en la prestación de cuidados y corren el riesgo de enraizar la desigualdad de género. Por ejemplo, las prácticas agrícolas

que dependen del compostaje o la lombricultura para reducir el uso de fertilizantes industriales pueden, si están mal diseñadas, ser una carga adicional de tiempo para los cuidadores.

Asimismo, varias iniciativas climáticas integran programas educativos o de concienciación que requieren mucho tiempo y que pueden imponer una carga adicional para quienes tienen mayores responsabilidades de cuidado. Cabe destacar que incluso los programas de empoderamiento económico dirigidos a mujeres han ignorado las normas sociales que dictan la responsabilidad del



## PUNTO DE VISTA

trabajo de cuidados, lo cual ha provocado una mayor demanda de tiempo para las mujeres.

Por último, los esfuerzos que conllevan proteger al medio ambiente del uso humano para combatir el cambio climático, como los programas climáticos que restringen la presencia de personas en los bosques, pueden acabar privando a las poblaciones de oportunidades económicas. En estos casos, las mujeres suelen verse obligadas a añadir tareas económicamente remuneradas a su actual trabajo de cuidados.

Es probable que los esfuerzos para abordar el cambio climático que ignoran la dinámica de los cuidados resulten en uno de dos escenarios. Por un lado, si las innovaciones requieren cambios de comportamiento o la adopción de nuevas tecnologías, simplemente serán ignoradas si se vuelven una carga excesiva de tiempo para las personas. Por otro lado, si tales intervenciones son inevitables, los datos sugieren que por lo regular a las mujeres les va peor que antes de que se implementara la intervención.

### El marco de las 5R

Sin duda, no podemos posponer ni sacrificar nuestras ambiciones en la lucha mundial contra el cambio climático. Es necesario que las naciones industrializadas, las cuales tienen mayor responsabilidad sobre el cambio climático y mayor capacidad para afrontarlo, realicen esfuerzos agresivos de mitigación. Además, es necesario aumentar de forma significativa el financiamiento de la lucha contra el cambio climático para apoyar a las naciones más pobres y vulnerables del mundo.

Sin embargo, estos esfuerzos deben tener en cuenta la forma en que se realiza el trabajo de cuidados en distintas sociedades. Debemos diseñar iniciativas climáticas que aborden tanto las necesidades de adaptación como de mitigación, y que aborden las fuerzas sistémicas que dan forma a la distribución desigual del trabajo de cuidados. Desafortunadamente, es poco probable que consigamos este objetivo doble si nos limitamos a retocar las iniciativas climáticas con el pretexto de ser “sensibles a la cuestión de género”. Los factores estructurales que determinan la distribución del trabajo de cuidados son muy específicos al contexto, y están arraigados en distintos conjuntos de

normas y relaciones de género, así como en una serie de factores estructurales que interactúan entre sí, como la clase, raza, etnia y orientación sexual.

Además de este complejo panorama, debemos tener cuidado con la forma en que se caracterizan las injusticias que rodean el trabajo de cuidados. Si bien es cierto que la responsabilidad del trabajo de cuidados recae en las mujeres de manera desproporcionada e impulsa las desigualdades estructurales de género, dedicarse al trabajo de cuidados puede ser una fuente importante de sentido y estatus social. Esto complejiza la noción simplista de buscar “liberar” a las mujeres de las responsabilidades del cuidado.

Las iniciativas climáticas deben valorar cómo las responsabilidades de los cuidadores moldean el sustento de vida y bienestar individual. Este requisito exige que centremos las voces y perspectivas de los cuidadores en las fases de diseño, implementación y evaluación de las iniciativas climáticas. Con el fin de garantizar que tenemos en cuenta sus necesidades, recomendamos el marco de las 5R que tiene su origen en el trabajo de la científica social Diane Elson y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: 1) *Reconocimiento* de la importancia del trabajo de cuidados en la sociedad y las injusticias asociadas a la responsabilidad desproporcionada de las mujeres para llevarlo a cabo; 2) *reducción* de la carga global de los cuidados, de manera que las mujeres tengan más tiempo para dedicarse a otras prioridades; 3) *redistribución* de la responsabilidad del trabajo de cuidados, ya sea cambiando las normas que asignan las responsabilidades interseccionales de género del trabajo de cuidados (es decir, normalizándolo como un trabajo que los hombres y niños desempeñan en igualdad de condiciones) o haciendo colectivo el trabajo de cuidados mediante, por ejemplo, la inversión gubernamental en infraestructuras de cuidados, como escuelas, atención médica, suministro de agua y saneamiento; 4) *representación* de los cuidadores —a través de organizaciones políticas y facilitando su participación— para que puedan dar forma a los programas y políticas que les afectan directamente; y 5) *recompensa* a los cuidadores por el trabajo de cuidados que realizan mediante una

remuneración directa (un enfoque que suscita cierta controversia) o mediante la concesión de derechos básicos.

En el contexto del cambio climático, el marco de las 5R sugiere tres áreas de prioridad estratégica. En primer lugar, apoyar las inversiones en tecnologías e infraestructuras que reduzcan la mano de obra y que los cuidadores consideren necesarias para mitigar la doble crisis del clima y del trabajo de cuidados; por ejemplo, infraestructuras de energía y agua o tecnologías agrícolas que minimicen la mano de obra.

En segundo lugar, invertir en infraestructuras sociales y mecanismos de apoyo a largo plazo, como garantías laborales, pensiones, programas de transferencia de efectivo y activos, y microseguros. Entre las poblaciones de bajos ingresos de los países menos industrializados, estos mecanismos tienden a implementarse solo de forma limitada y en tiempos de crisis severa. Dada la serie de riesgos cada vez más complejos e interrelacionados a los que se enfrentan las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad, los enfoques estrechos y limitados serán insuficientes para aumentar la resiliencia de los más pobres y marginales, y mitigar los desafíos agravados a los que se enfrentan los cuidadores.

En tercer lugar, seguir trabajando para vincular las iniciativas climáticas con los esfuerzos para compartir el trabajo de cuidados de manera más equitativa en el hogar, por ejemplo, al impulsar el cambio de las normas de género (de manera que todas las tareas se consideren igualmente aceptables para hombres y mujeres), como parte de la agenda para el cambio climático.

A algunos lectores les puede sorprender que la agenda dominante sea tan insensible a las cuestiones relacionadas con el trabajo de cuidados y la desigualdad. Es cierto que es un reto combinar los esfuerzos de mitigación y adaptación al clima prestando atención a las dinámicas de los cuidados. No hacerlo podría significar que los esfuerzos de cambio climático con perspectiva de género intensifiquen la desigualdad de género, en vez de suprimirla, causando más daño a las mujeres y niñas de todo el mundo. Asimismo, este fracaso podría terminar socavando los propios esfuerzos en materia de cambio climático. ■

**CHLOE COCKBURN** es la fundadora y directora general de Just Impact Advisors, el cual asesora a los donantes sobre la estrategia y la concesión de donativos, además de supervisar dos fondos dedicados a erradicar el sistema de

encarcelamiento masivo. Anteriormente, dirigía la división de reforma de la justicia penal en Open Philanthropy, una fundación con sede en San Francisco.

# El teorema de Bayes para la justicia social

El teorema de Bayes brinda evidencia para que la filantropía genere mayor impacto y justicia social.

**CHLOE COCKBURN**

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

**D**e 2015 a 2021, dirigí la concesión de fondos de justicia penal para Open Philanthropy (Filantropía Abierta), cuyo enfoque de financiamiento tiene como base el altruismo eficaz. Esta filosofía favorece el uso de las mejores pruebas y argumentos para maximizar el impacto de los donativos. Para justificar las donaciones, tuve que utilizar herramientas y métodos racionalistas para donar dinero a una causa de justicia social.

Los mundos del racionalismo y la justicia social no suelen cruzarse. De hecho, quienes financian la justicia social pueden ver las herramientas racionalistas con cierta sospecha. He visto cómo los financiadores retroceden ante la idea de establecer un objetivo numérico y medir el progreso hacia esa meta. Colegas filántropos expresaron su simpatía cuando describí: cómo predecir los porcentajes de éxito de los donativos, cómo calcular el rendimiento de la inversión de los mismos y cómo evaluar rigurosamente en dónde los dólares tendrían un mayor impacto.

Estos enfoques pueden parecer muy ajenos al esfuerzo que da prioridad a la justicia social, lo que puede suscitar el temor de que las estrategias y las campañas de los organizadores y los líderes de los movimientos se descarten para favorecer el conteo riguroso.

Pese a estas inquietudes, estas métricas no me detuvieron. Durante mis seis años en la fundación, conseguí que Open Philanthropy concediera más de 150 millones de dólares en donativos, incluyendo decenas de millones de dólares para la organización, abogacía y trabajo político, que muchas veces era dirigido por líderes de raza negra y personas

que habían estado en prisión. Hoy en día utilizo las mismas herramientas como director de Just Impact Advisors (Asesores de Just Impact), un grupo de gestión de donativos y asesoramiento a donantes que trabaja para poner fin al encarcelamiento masivo, y que recibe financiación inicial de Open Philanthropy y otros donantes. Los métodos racionalistas me ayudan a tomar decisiones más inteligentes sobre inversiones innovadoras que quizá podría omitir al emplear métodos más convencionales.

Planteo que la filantropía de la justicia social podría beneficiarse al adoptar enfoques racionalistas. Podríamos empezar con el teorema de Bayes, llamado así por Thomas Bayes, un estadístico inglés del siglo XVIII. La teoría bayesiana permite corregir nuestros prejuicios al ofrecer un marco para examinar lo que creemos y por qué lo creemos, así como qué haría falta para cambiar de opinión.

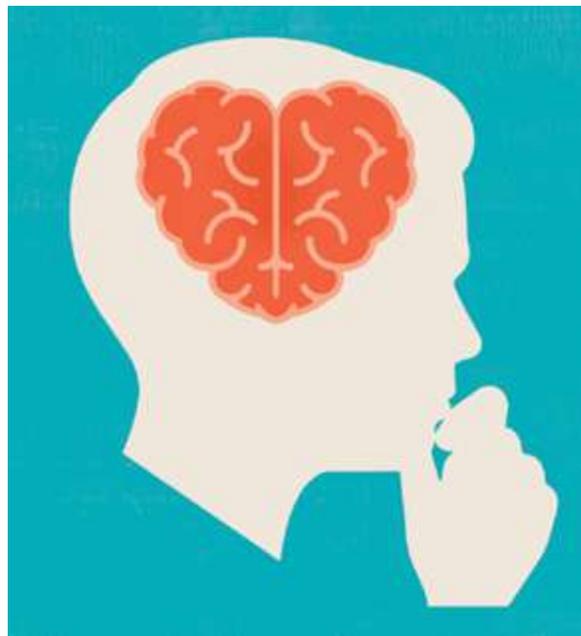
## Preguntas bayesianas para la filantropía

En los ámbitos de teoría de probabilidad y estadística, el teorema de Bayes es una fórmula para calcular la probabilidad de que algo sea verdadero a partir del conocimiento previo, o de las creencias sobre determinadas condiciones que pueden estar relacionadas sobre ese hecho. De este modo, permite “actualizar” las predicciones o teorías existentes a partir de información o evidencia complementaria.

Por ejemplo, imagina que alguien te muestra la foto de un habitante de Estados Unidos y te pregunta qué crees que sea más probable, que esta persona sea un agricultor o un bibliotecario, y qué tan seguro estás de esa suposición. Te cuentan que esta persona es un lector ávido. Es razonable pensar que la mayoría de los bibliotecarios son probablemente lectores ávidos, por lo que estás un 70% seguro de que esa persona es un bibliotecario. Sin embargo, nos falta un dato crucial: ¿cuántos bibliotecarios viven en Estados Unidos en comparación con el número de agricultores? Resulta que hay alrededor de 12 veces más agricultores que bibliotecarios. Y si aún hubiera el doble de bibliotecarios que son lectores ávidos, alguien que es un lector ávido sigue teniendo muchas más probabilidades de ser agricultor.

A la probabilidad de que una persona al

azar sea agricultor o bibliotecario se le conoce como “premisa”: es un hecho o creencia sobre el mundo antes de obtener pruebas (como los hábitos de lectura). Antes de saber en qué forma la evidencia debe definir nuestras creencias, tenemos que indagar y examinar nuestras premisas. A veces, las premisas son hechos sobre el mundo que podemos consultar, como la proporción real de agricultores y bibliotecarios. En otras ocasiones estas premisas son hechos difíciles de precisar, pero podemos hacer algunas conjeturas. Y otras veces estas premisas son creencias sobre



## PUNTO DE VISTA

el mundo que hemos construido a través de la experiencia.

A partir de las premisas, podemos hacer predicciones, por ejemplo, si alguien en particular es agricultor o bibliotecario. Contar con nueva evidencia, es decir, saber si alguien es un ávido lector, nos permite corregir nuestra predicción sobre un caso en particular. También podemos ajustar nuestras premisas, ya sea buscando algo o examinando si las pruebas que hemos visto a lo largo del tiempo sobre diferentes casos coinciden realmente con nuestras premisas.

Este proceso, que consiste en descubrir nuestras premisas y, posteriormente, decidir

tiempo, podemos comparar la realidad con las probabilidades que hemos considerado, saber hasta qué punto fuimos precisos y hacer los ajustes pertinentes. Todo el proceso consiste en comparar lo que teníamos previsto con lo que pudimos observar. De modo que si las predicciones del 20% se cumplen 6 de cada 10 veces, estamos actuando con demasiada cautela, y si las predicciones del 90% se cumplen solo la mitad de las veces, podemos modificar hacia abajo nuestro nivel de confianza para ese tipo de condiciones.

Adoptar el pensamiento influenciado por Bayes puede ayudar a los financiadores a superar el temor al riesgo y los prejuicios que

el cierre de una prisión. Nuestra evaluación (con base en las declaraciones del beneficiario) es que la cárcel tiene un 20% de probabilidad de cerrar si cuentan con una campaña de financiamiento. Consideramos que hay un 25% de probabilidad de que la alcaldesa haga una declaración pública afirmando que la cárcel debe cerrarse, y si esta declaración se lleva a cabo, la probabilidad de que la cárcel realmente se cierre será del 50% (predicción). Después de mucho trabajo, los principales organizadores de la campaña logran reunirse con la alcaldesa, quien hace comentarios positivos sobre la campaña, y dice que hará un anuncio público (evidencia). Si consideramos que la alcaldesa generalmente cumple con este tipo de compromisos adquiridos en una reunión (premisa), podemos modificar nuestra predicción de que la alcaldesa declarará el cierre a un 90%. Ese ajuste también modifica positivamente nuestra predicción sobre el éxito de la campaña de cierre de la prisión, que pasa del 20% a casi el 50%, una mejora enorme! Este resultado permitiría aumentar el donativo. Sin embargo, si sabemos que, regularmente, la alcaldesa declara de manera optimista en las reuniones, pero luego no cumple lo que dice (premisa distinta), entonces probablemente debamos esperar hasta que contemos con resultados más tangibles antes de modificar nuestra opinión. Conocer el entorno a partir de las evaluaciones sobre el terreno es crucial para determinar el impacto que tendrá la nueva información.

### El teorema de Bayes como marco de justicia

El teorema de Bayes ofrece un poderoso método para definir y actualizar nuestras creencias con base en la evidencia, así como para cuestionar las premisas utilizadas por mucho tiempo acerca de cómo se produce el cambio. Por ejemplo, las premisas de los financiadores pueden impulsarlos a evaluar de manera inadecuada los donativos como si tuvieran un “alto riesgo” de fracaso, o a establecer métricas que no son relevantes para modificar las predicciones sobre el éxito de los donativos, lo que puede distorsionar el esfuerzo de los beneficiarios.

## *Adoptar el pensamiento influenciado por Bayes puede ayudar a los financiadores a superar la aversión al riesgo y el sesgo que obstaculizan nuestros esfuerzos para invertir en el trabajo de justicia.*

cómo la evidencia modificará nuestras predicciones o premisas, es algo que hacemos siempre de manera implícita y, sin embargo, casi nunca examinamos el proceso. Esta tendencia deja muchas suposiciones sin comprobar, lo que abre un espacio para el sesgo, y esto puede entenebrecer el análisis de una decisión.

El enfoque de Bayes no implica que tengamos que medir todo cuantitativamente. En cambio, es una forma de utilizar números para expresar niveles de incertidumbre. Por ejemplo, si creemos que es bastante probable que algo suceda, podríamos darle una probabilidad del 60%. En 6 de cada 10 réplicas de una situación particular, podríamos decir que este evento sucederá. Si el evento no es probable, pero aun así tiene una posibilidad real, podríamos evaluarlo con una probabilidad del 20%, mientras que si estamos extremadamente seguros que este evento ocurrirá, podríamos decir un 90%. Consideremos este enfoque como una herramienta para hacer transparentes nuestras intuiciones, creencias y predicciones. Con el

obstaculizan nuestras iniciativas de inversión en materia de justicia.

¿Cómo podemos aplicar el método de Bayes a la filantropía? Consideremos que una donación es como una predicción: una especie de apuesta en la que un determinado resultado sucederá si le asignamos dinero. Estas son algunas de las preguntas que deberíamos hacernos a la hora de decidir si debemos financiar y qué cantidad aportar:

- ¿Cuáles son mis premisas?
- ¿Cuáles son mis predicciones? ¿Cuál es el nivel de certeza de las mismas?
- ¿Qué tipo de evidencia puede modificar mi predicción?
- ¿Qué tipo de evidencia puede modificar mis premisas?

Si no estás acostumbrado a pensar de esta manera, al principio puede resultar incómodo, pero realmente ayudará a despejar tus ideas.

Por ejemplo, digamos que otorgamos un donativo para financiar una campaña que busca

Consideremos dos premisas que he escuchado muchas veces y sus respectivas modificaciones. La primera: *“duplicar el presupuesto de una institución provoca un desastre”*. Esta afirmación puede ser cierta, pero no siempre lo es, y debería afinarse para dar lugar a los casos en los que este hecho podría conducir a un crecimiento transformador con alto impacto. Segundo: *“los organizadores no tendrán éxito si trabajan tras bambalinas con agentes internos del gobierno”*. Este prejuicio contra los organizadores del financiamiento por la falta de estrategia se presenta con frecuencia en la filantropía orientada a la política.

Esta premisa, con base en los acuerdos políticos actuales, no contempla la posibilidad de un cambio en los criterios de cálculo. Por ejemplo, cuando los organizadores de la comunidad de Los Ángeles recaudaron y emplearon una gran cantidad de dólares 501(c)(4)\* en una iniciativa electoral a nivel

local, la County Board of Supervisors (Junta de Supervisores del Condado) alteró sus cálculos políticos, comenzó a responder positivamente a los organizadores y dio marcha atrás en su postura sobre la construcción de una cárcel de miles de millones de dólares. Anteriormente, muchos financiadores habían considerado que esta campaña era imposible de ganar.

El enfoque de Bayes nos ayuda a elegir las métricas pertinentes que debemos utilizar al pronosticar si una donación tiene probabilidades de éxito. Por ejemplo, celebrar cierto número de reuniones con un colectivo, ¿es el tipo de evidencia necesaria para modificar nuestra evaluación sobre el éxito del donativo (para reducir el encarcelamiento, o cualquiera que sea nuestro objetivo)? De no ser así, no debemos mostrar a los beneficiarios que nos interesamos particularmente por ellos, tampoco debemos considerarlos e incluso no debemos

tomar decisiones sobre la renovación de donativos en torno a ellos. En cambio, deberíamos preguntar a los beneficiarios y a otras personas expertas, cuáles evidencias lograrían modificar su predicción sobre si tendrán más o menos probabilidades de éxito. Eso es lo que debemos medir.

Las premisas de los financiadores con base en experiencias anteriores deben replantearse ante las nuevas evidencias. Si nos esforzamos por ser transparentes respecto a nuestras suposiciones y hacemos predicciones minuciosas sobre lo que debería ocurrir en caso de estar en lo cierto, entonces podríamos ver con mayor claridad cuando las evidencias nos demuestren que estamos equivocados. Adoptar el pensamiento influenciado por Bayes puede ayudar a los financiadores a superar el temor al riesgo y los prejuicios que obstaculizan nuestras iniciativas de inversión en materia de justicia. ■



**Tecnológico de Monterrey**

**Suscríbete al boletín**

**Stanford SOCIAL INNOVATION** Review  
En Español

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

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

o escanea 

# INVESTIGACIÓN

LO MÁS DESTACADO DE LAS REVISTAS ACADÉMICAS

## NEGOCIOS

### La lucha de las Empresas B y la responsabilidad social

CHANA R. SCHOENBERGER  
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

**D**ado que las empresas, especialmente las que cotizan en la bolsa, adoptan criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), los mercados están empezando a valorar la adhesión de una empresa a valores más que al estricto capitalismo de los accionistas.

Un artículo nuevo observa las empresas que están en el centro de un movimiento para crear empresas legalmente obligadas a defender los valores ASG. Conocidas como corporaciones benéficas, o B Corps, estas empresas obtienen una certificación formal de la organización sin fines de lucro *B Lab* (Laboratorio B), que demuestra su lealtad para promover un bien público a un rango más amplio de partes interesadas, más allá de los propietarios de sus acciones.

Los autores, Suntae Kim, profesor adjunto de Gestión y Organización en el Boston College, y Todd Schifeling, profesor adjunto de Gestión en la Escuela de Negocios Fox de la Universidad de Temple, analizaron los efectos entre las B Corps y las empresas tradicionales. A través del uso de bases de datos de empresas, contaron los despidos masivos, la desigualdad de ingresos entre los ejecutivos y los trabajadores con salario promedio, y la recompra de

acciones, todo ello evidencia del clásico comportamiento industrial capitalista de los accionistas. Al comparar estos datos con el directorio de B Corps del B Lab, descubrieron que mientras más empresas de un sector presentaban estos comportamientos, mayor era la prevalencia de la formación de B Corp en el sector.

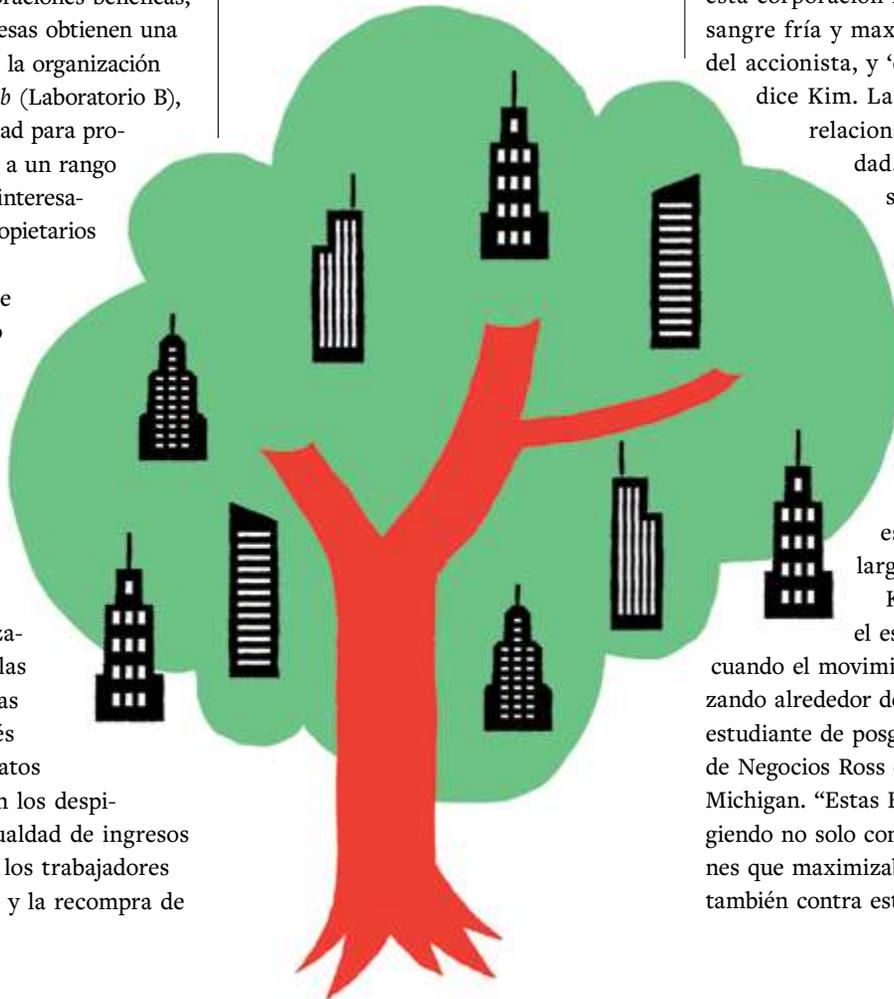
De manera similar, midieron la adopción pública de la responsabilidad social

empresarial (RSE) por parte de las corporaciones al observar las marcas registradas, la reputación pública de la RSE y las adquisiciones de empresas relacionadas con la RSE. Los datos mostraron que una mayor actividad de RSE en un sector aumenta la formación de B Corp. Las empresas con fines de lucro aparentemente estaban reaccionando al nivel de interés del mercado por la RSE mostrando públicamente su adhesión a la idea, y durante el mismo periodo, las empresas con mentalidad social se movían para codificar su propia RSE de buena fe al solicitar la rigurosa certificación B Corp.

Los autores encontraron que las B Corps dieron dos razones principales para solicitar la certificación. En primer lugar, “quieren ir en contra de esta corporación hipercapitalista, de sangre fría y maximizadora del valor del accionista, y ‘cambiar el mundo’”, dice Kim. La segunda razón está relacionada con la autenticidad.

Mientras las empresas con fines de lucro utilizaban la sostenibilidad como táctica de mercadotecnia, estas B Corps se sentían “las empresas sustentables originales” y querían ser reconocidas por sus esfuerzos arraigados a largo plazo, comenta.

Kim se interesó por el estudio de las B Corps cuando el movimiento estaba comenzando alrededor de 2010, mientras era estudiante de posgrado en la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan. “Estas B Corps estaban surgiendo no solo contra las corporaciones que maximizaban accionistas, sino también contra estas corporaciones que



## INVESTIGACIÓN

estaban adoptando la sostenibilidad y la publicidad, y realizaban muchas acciones relacionadas con la RSE”, menciona.

El interés de las B Corps por diferenciarse de las empresas ordinarias, fue uno de los hallazgos más sorprendentes que demostró la investigación, comenta Kim. También fue inesperado cómo la ola de B Corp cambió con el tiempo, manteniendo “un delicado balance entre expandir el movimiento y preservar su *ethos* original”. Los primeros movimientos alternativos, como el comercio justo o la agricultura orgánica, se centraron en la expansión, dejando entrar a jugadores existentes como Starbucks o Nestlé. Como resultado, “sus estándares se han diluido y sus movimientos han sido cooptados por los titulares”, dice Kim. Por el contrario, los partidarios de B Corp tomaron un camino intermedio, ampliando un poco sus filas sin diluir sus certificaciones

Estos hallazgos tienen implicaciones más amplias para la teoría industrial. Los investigadores concluyen que “la contramovilización de los titulares no solo mitiga las amenazas a su dominio a corto plazo, sino que también estimula la evolución de los movimientos de los adversarios, sembrando desafíos revitalizados a largo plazo. Por lo tanto, la contestación continúa no a pesar de la resistencia de los titulares, sino gracias a ella”.

Las empresas regulares y las B Corps siguen luchando por el dominio de la etiqueta ASG, una batalla que no terminará hasta que los capitalistas centrados en los accionistas cambien por completo sus estructuras organizativas, lo que los alinearía más con el capitalismo de las partes interesadas, concluyen los investigadores.

“El caso de las B Corp plantea la posibilidad de que la aceptación meramente ostensible de las críticas por parte de las empresas pueda vigorizar

inadvertidamente a la oposición, posiblemente empeorando la crisis a largo plazo”, escriben los investigadores. “Para evitar un peligro mayor, los líderes de las empresas tendrían que hacer frente a las críticas de manera auténtica, modificando no solo la fachada, sino la esencia de sus operaciones”.

La importancia del artículo radica en su hallazgo de que los esfuerzos de las empresas centradas en los accionistas por parecer sostenibles por moda, hicieron que las empresas orientadas a las partes interesadas estuvieran aún más determinadas en impulsar su movimiento contra esta forma de gobierno, dice Michael Lounsbury, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Alberta.

“El artículo de Kim y Schifeling muestra que si se adopta una visión institucional más amplia del movimiento de la RSE, se puede ver cómo los esfuerzos de las empresas por responder a la RSE de forma meramente simbólica pueden catalizar nuevos movimientos de reforma (como el movimiento B Corp) que pueden, en combinación, conducir a un cambio más sustantivo a nivel de sistema a favor del capitalismo de las partes interesadas”, dice Lounsbury.

La investigación también apunta a un nuevo hallazgo sobre el modo en que las organizaciones reaccionan a los desafíos del exterior, añade Lounsbury: “Su artículo sugiere que, a medida que una ola de movimiento da lugar a una nueva ola, la trayectoria del cambio institucional también puede pasar de formas de cambio más evolutivas, a otras más revolucionarias”. ■

Suntae Kim y Todd Schifeling, “Good Corp, Bad Corp, and the Rise of B Corps: How Market Incumbents’ Diverse Responses Reinvigorate Challengers” (“Buenas corporaciones, malas corporaciones y el ascenso de las B Corps: cómo las diversas respuestas de los titulares del mercado revitalizan a los retadores”), *Administrative Science Quarterly*, 2022.

## FILANTROPÍA

### ¿Donar tiempo o donar dinero?

CHANA R. SCHOENBERGER  
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA



Por qué los donantes solidarios prefieren apoyar a las organizaciones sin fines de lucro ofreciendo su tiempo en lugar de dar dinero, incluso cuando las organizaciones sin fines de lucro preferirían recibir un cheque? ¿Y cómo pueden las organizaciones sin fines de lucro motivarles a cambiar a la donación de dinero?

En un nuevo artículo, dos investigadores de mercadotecnia examinan la base psicológica de esta preferencia de los donantes. John Costello, profesor adjunto de Mercadotecnia en el Colegio de Negocios Mendoza de la Universidad de Notre Dame, y Selin Malkoc, profesora adjunta de Mercadotecnia en el Colegio de Negocios Fisher de la Universidad Estatal de Ohio, realizaron una serie de siete diferentes estudios para probar los motivos que llevan a los posibles donantes a elegir entre dar dinero o tiempo. La raíz de la cuestión es el tema de control percibido: a los donantes les gusta tener el control sobre sus donaciones y se ven a sí mismos con un mayor control sobre su tiempo donado.

“Consideramos que los donantes potenciales sienten un mayor control personal sobre sus donaciones de tiempo (frente a las de dinero), lo que genera un mayor interés por donar y a una mayor cantidad de donaciones”, escriben.

Una vez que los donantes sienten que están perdiendo el control sobre la forma en que se usaría su dinero, a menudo deciden sustituirlo por tiempo de voluntariado. Esto les permite apoyar a una organización sin fines de

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

lucro mientras tienen acceso directo a lo que la organización de beneficencia está haciendo con los recursos donados, además de dirigir sus propias actividades.

“Nuestros resultados muestran que, cuando la sensación de control de los donantes se ve amenazada, las donaciones de tiempo pueden utilizarse como una estrategia compensatoria y que simples intervenciones lingüísticas pueden aumentar el control percibido y las donaciones monetarias, las cuales encontramos que normalmente se retrasan con el tiempo”, escriben.

Malkoc, que estudia cómo el tiempo afecta el comportamiento del consumidor, empezó a investigar esta cuestión con Costello porque se dieron cuenta que “no podemos separarnos a nosotros mismos de nuestro propio tiempo”, dice. Ambos se preguntaron: “¿Es posible que seamos más propensos a donar tiempo porque es parte integral de lo que somos?”

Ofrecer tareas de voluntariado es una especie de táctica de mercadotecnia para las organizaciones sin fines de lucro como primer paso hacia una mayor participación. “En mayor parte, es una forma de involucrar a las personas para que puedan dar dinero o dar algo más”, menciona Malkoc.

El factor crítico es cómo se comporta la gente cuando se enfrenta a la elección de dar dinero o tiempo para apoyar a una causa. “Cuando pienso en dar dinero, literalmente me imagino a mí misma separándome de él”, dice Malkoc. Lo opuesto ocurre con el voluntariado: “Cuando doy tiempo, no pierdo el control sobre ese tiempo que estoy dando”.

Costello y Malkoc han realizado 40 estudios a lo largo de su investigación sobre este fenómeno, y han revelado sistemáticamente el mismo efecto. “Realizamos mucha investigación y es raro

encontrar algo tan robusto”, afirma Malkoc, quien señala que este fue el aspecto más sorprendente de la investigación para ella.

Los resultados tienen sentido, dice ella, debido a la necesidad humana innata de ejercer control sobre nuestro entorno. Cuando elegimos ser filántropos, preferimos regalar el recurso que nos permite mantener nuestra sensación de control.

¿Qué pueden hacer con estos resultados las organizaciones sin fines de lucro que prefieren las donaciones monetarias sobre el voluntariado? Los investigadores probaron diferentes intervenciones, incluyendo distintas opciones de lenguaje en las solicitudes, que afectarían a los donantes potenciales. Preparar a alguien para donar dinero requiere que “destaquemos la separación entre yo y mi recurso”, explica Malkoc. La palabra que mejor funcionó fue “gastar”. Según los académicos: “Si le pides a la gente que dé dinero y que dé tiempo, la gente estará dispuesta a dar tiempo”. Si les pides que gasten dinero o que gasten tiempo en una caridad, las personas gastarán dinero”. Aunque la elección de palabras parece intrascendente, permite al oyente cambiar su percepción.

“Cuando las personas hablan de dar, en realidad están hablando de un intercambio: control, otras personas decidirán qué se hace con él. Mientras que cuando piensan en gastar, las personas solo piensan en sí mismas”, dice Malkoc. ■

John P. Costello y Selin A. Malkoc, “Why Are Donors More Generous with Time Than Money? The Role of Perceived Control over Donations on Charitable Giving” (“¿Por qué los donantes son más generosos con el tiempo que con el dinero? El papel del control percibido sobre los donativos en las donaciones de beneficencia”), *Journal of Consumer Research*, 2022.

## DESARROLLO ECONÓMICO

# El impacto del dinero en la primera infancia

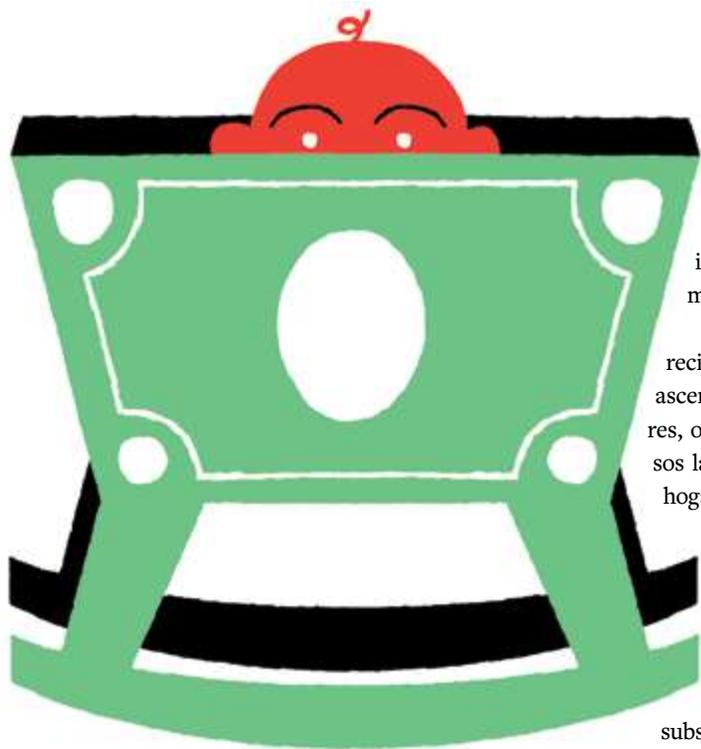
**DANIELA BLEI**  
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

**E**n los últimos años, un creciente número de investigaciones en ciencias sociales y del comportamiento ha enfatizado la importancia del cuidado y la educación de la primera infancia para el bienestar familiar y social. Un amplio estudio, *Baby’s First Years* (Los Primeros Años del Bebé), es una colaboración interdisciplinaria en curso entre investigadores de seis instituciones diseñada para “evaluar el impacto de la reducción de la pobreza en la vida familiar y el desarrollo cognitivo, emocional y cerebral de los bebés y los niños pequeños”. Los hallazgos iniciales del estudio ya han confirmado que algunas políticas dirigidas a los niños pequeños pueden tener profundos efectos positivos a largo plazo.

Un nuevo artículo de Andrew Barr, profesor de Economía en la Universidad A&M de Texas; Jonathan Eggleston, economista de la Oficina del Censo de Estados Unidos, y Alexander A. Smith, profesor de Economía en la Academia Militar de Estados Unidos, West Point, se suma a este conjunto de investigaciones. Específicamente, el artículo muestra que el primer año de vida de un bebé es crítico; la liquidez adicional, incluso una pequeña transferencia en efectivo, para los padres primerizos con bajos ingresos puede significar una enorme diferencia en el bienestar a largo plazo de sus hijos.

Los investigadores examinaron la elegibilidad para el Crédito tributario por ingreso del trabajo, a partir de una muestra de familias de bajos ingresos, cuyos hijos nacieron alrededor del umbral del 1 de enero. Centrándose en el periodo

## INVESTIGACIÓN



comprendido entre 1993 y 1998, y haciendo un seguimiento de dos grupos, aquellos elegibles para beneficios en efectivo en el primer año de vida del niño y los que tienen un hijo nacido al otro lado del umbral del 1 de enero (lo que no los hace elegibles hasta después de su primer cumpleaños), los investigadores observaron un incremento de los ingresos de los padres y evidencia de un aumento significativo en la estabilidad matrimonial, lo que probablemente contribuyó a mejorar los resultados de los niños del primer grupo. Aprovechando los datos fiscales, pudieron seguir a los niños hasta la edad adulta para estimar los efectos de los recursos adicionales en el primer año. Los datos mostraron un aumento significativo (entre el 1% y el 2%) en los ingresos de los niños cuyas familias recibieron la transferencia de efectivo en el primer año de vida, lo que compensó lo invertido por el gobierno.

“Los montos de las transferencias en dólares no son enormes, pero en relación con los ingresos promedio de las familias que estudiamos, son significativos”,

dice Andrew Barr. “Y llega en un momento de intenso estrés después del nacimiento de un hijo, cuando los ingresos pueden ser menores”.

La prestación que recibieron las familias ascendió a unos 1,300 dólares, o el 10% de sus ingresos laborales. Cuando los hogares con menos ingresos se enfrentan a impactos negativos, como una factura médica o un desempleo repentino, incluso un pequeño

subsidio reduce el estrés financiero y proporciona un apoyo adicional que puede mejorar los resultados de los niños más adelante en la vida, según Barr y sus colegas.

“Aunque un número creciente de estudios han vinculado el aumento de los ingresos con mejoras en la salud, el comportamiento y el éxito escolar de los niños, este es uno de los primeros estudios en investigar el efecto del aumento en los ingresos familiares durante el primer año de vida de los hijos”, afirma Greg J. Duncan, economista y profesor distinguido de la Escuela de Educación de la Universidad de California en Irvine. “Sabemos que el desarrollo de los niños es especialmente sensible a las adversidades de los primeros años de vida. Este estudio muestra que mitigar la adversidad económica en los primeros años de vida parece traer ventajas para toda la vida”.

Junto con los datos del censo de Estados Unidos, los investigadores analizaron los datos administrativos de escuelas en Carolina del Norte para comprender los efectos a mediano plazo de la transferencia de dinero en efectivo. Esta fuente de datos permitió a los investigadores

observar de forma separada los resultados de los exámenes, las suspensiones y las tasas de graduación, mismos que mejoraron en los niños cuyas familias recibieron el subsidio. Sus hallazgos ayudaron a explicar la magnitud de los efectos que observaron para el aumento en los ingresos más adelante en su vida.

La investigación de estos académicos sugiere que los beneficios fiscales relacionados con los hijos deberían estar disponibles inmediatamente, en lugar de estar estructurados en función del momento en que se produce el cambio de año fiscal. “Hay pruebas convincentes de que en este periodo inicial, la transición a la paternidad es realmente importante”, dice Barr. “Todavía podríamos utilizar más investigaciones para estudiar los efectos de los beneficios potenciales para el segundo o tercer hijo, o si es en la transición a la paternidad donde el impacto es mayor”. Las familias con mayores ingresos también reciben beneficios fiscales, explica Barr, normalmente a través de la exención por dependiente, pero estas familias suelen tener menos limitaciones de liquidez lo que significa que los cambios similares a largo plazo no son tan perceptibles, si es que lo son.

Los investigadores también encontraron que el impacto del subsidio en el primer año de vida fue incluso aún más alto para los hombres. Algunos estudios han indicado que el entorno de la primera infancia tiene una mayor influencia en los varones; pero otros factores, como la edad del matrimonio y la proporción relativa de ingresos de las mujeres que presentan una declaración conjunta, podrían explicar las diferencias de género. Para aportar evidencia concluyente, serán necesarias futuras investigaciones, afirma Barr. ■

Andrew Barr, Jonathan Eggleston y Alexander A. Smith, “Investing in Infants: The Lasting Effects of Cash Transfers to New Families” (“Invertir en los niños: los efectos duraderos de las transferencias monetarias a las nuevas familias”) *The Quarterly Journal of Economics* (2022).

## INVERSIÓN DE IMPACTO

## Redefinir las alianzas entre comunidades y corporativos

DANIELA BLEI

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

**H**ace diez años, Cristina B. Gibson se unió a un viaje de estudios de la Universidad de Australia Occidental, donde era un nuevo miembro del profesorado. El programa, diseñado para fomentar la colaboración entre académicos y organizaciones, facilitaba las visitas del profesorado a algunas de las mayores empresas del país. Durante el recorrido, Gibson compartió un largo viaje en automóvil con un director de relaciones corporativas, quien habló extensamente sobre los retos a los que se enfrentaba en su empresa minera, especialmente al trabajar con socios indígenas de la comunidad que también eran propietarios de tierras. Comunicarse y establecer relaciones con los socios de la comunidad indígena era complicado, dijo el director, debido a la larga historia de opresión y marginación hacia los pueblos indígenas en Australia.

La conversación inspiró la ambiciosa investigación de Gibson acerca del impacto social. En una nueva publicación, Gibson, ahora profesora de Gestión en la Escuela de Negocios Graziadio de la Universidad de Pepperdine (California), presenta un modelo basado en evidencia para desarrollar y mantener asociaciones entre empresas y comunidades mutuamente beneficiosas. En todo el mundo, las empresas invierten miles de millones de dólares en las comunidades en las que desarrollan sus negocios, “pero a menudo se trata de un enfoque aislado o de igualdad de condiciones”, comenta Gibson, “y los fondos no abordan las prioridades y necesidades de la comunidad”. En algunos casos, la inversión hace más daño que bien, según han demostrado los investigadores de gestión. Para evitar dichos enfoques fallidos, Gibson

ideó un programa que exigía a los participantes de las empresas pasar entre seis semanas a tres meses viviendo en comunidades —muchas de ellas rurales, remotas y en condición de vulnerabilidad— con el fin de establecer vínculos significativos con los socios locales de la zona.

“En este espectacular artículo, Gibson plantea una pregunta importante”, dice Alan Meyer, profesor emérito de Gestión en el Colegio de Negocios Lundquist de la Universidad de Oregón. “¿Cómo contribuye la implementación de la inversión comunitaria corporativa al desarrollo mutuo de las empresas y las comunidades?” La metodología y el enfoque de construcción de modelos de Gibson desentrañan el proceso recíproco del cambio social”.

Iniciando con un puñado de pequeñas empresas, Gibson reclutó a una organización sin fines de lucro para que sirviera como intermediario entre las comunidades indígenas con necesidades específicas de experiencia, y las empresas australianas con la experiencia necesaria. “Lo que distingue a este programa de otros es que los miembros de la comunidad identificaron las prioridades”, dice Gibson. “Este no fue un conjunto de expertos externos que llegaron a decir a las comunidades cómo desarrollar su comunidad”. Gibson pronto estuvo trabajando con un consorcio conformado por once de las empresas más grandes de Australia, las cuales buscaban lograr un mayor impacto social y un rendimiento sostenido de sus inversiones en la comunidad.

Después, Gibson utilizó métodos cualitativos (entrevistas, notas de observación, narraciones y diarios de reflexión) para estudiar qué estaba sucediendo en la comunidad. También monitoreó el comportamiento de los participantes de la empresa y observó lo que ocurría dentro de la corporación de manera más amplia.

“Los voluntarios de las empresas se convirtieron en miembros de la comunidad”, explica Gibson. “Las empresas continuaron pagando sus sueldos, aunque no estaban haciendo sus trabajos corporativos. En su lugar, realizaban trabajos en la comunidad, pasaban tiempo socializando con los miembros de esta, comían juntos, iban a eventos

culturales y deportivos, y hacían las cosas habituales que la gente hace en sus vecindarios”. Este enfoque simbiótico estimuló cambios de comportamiento que tuvieron un impacto a largo plazo tanto para las empresas como para las comunidades.

Después de analizar los datos, Gibson elaboró una teoría sobre el éxito del desarrollo en conjunto, según la cual los procesos relacionales, como “la adopción de perspectivas mutuas, el respeto recíproco y la defensa comunitaria”, generaron efectos positivos para ambas partes. Los socios indígenas ganaron dignidad, proactividad, planificación estratégica y capacidad. Por su parte, los socios corporativos vieron aumentos en las competencias interculturales, mejoras en el comportamiento estratégico y conocimientos sobre dónde debían ubicarse las operaciones y cómo debían desarrollarse. La profundidad y longevidad del desarrollo sorprendió a las empresas, a los socios indígenas e incluso a Gibson. “Así como había temor por parte de los voluntarios corporativos, también lo había por parte de los socios indígenas”, menciona ella.

El proyecto ha dado lugar a nuevas instalaciones de atención a la tercera edad y la juventud, programas de alfabetización y campañas sobre nutrición y abuso de sustancias, así como a un aumento de las tasas de graduación a nivel preparatoria y a una reducción de la delincuencia en las comunidades. Por el lado corporativo, hubo mejoras en el desempeño de los empleados, se reforzó el compromiso con la organización y se obtuvieron beneficios para la reputación de la empresa. El modelo de Gibson sugiere que la voluntad de comprometerse con la comunidad y pasar tiempo en entender sus prioridades para diseñar iniciativas en conjunto puede crear un impacto profundo y duradero.

“El respeto de Gibson por sus informantes indígenas, así como el de las empresas que estudió, es ejemplar e inspirador”, dice Meyer. “Investigaciones como esta hacen del mundo un lugar mejor”. ■

Cristina B. Gibson, “Investing in Communities: Forging New Ground in Corporate Community Co-Development through Relational and Psychological Pathways” (“Invertir en las comunidades: forjar un nuevo terreno en el codesarrollo comunitario empresarial a través de vías relacionales y psicológicas”), *Academy of Management Journal* (2022).

# LIBROS

TÍTULOS NUEVOS Y DESTACADOS

**NAVNEET ALANG** es un crítico de la tecnología y la cultura que vive en Toronto.

## Privacidad digital: cómo los gobiernos y empresas abusan de nuestros datos

Este libro investiga las maneras en que gobiernos y empresas abusan de nuestros datos personales.

**NAVNEET ALANG**

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

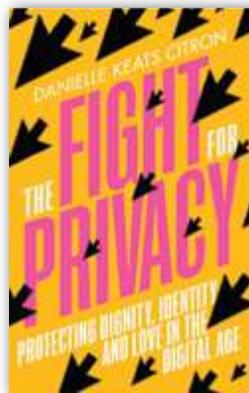
**A** principios de este año, el columnista del Washington Post Geoffrey Fowler intentó leer las políticas de privacidad de las aplicaciones que utiliza habitualmente en su teléfono. La tarea resultó ser prácticamente imposible debido a la interminable terminología jurídica. Según investigadores de la Universidad Carnegie Mellon, el usuario promedio de Internet tardaría 244 horas en leer todas las políticas de privacidad de todos los sitios web que visita en un año. Por ello, no es sorpresa que casi el 60% de los estadounidenses señalen sentirse confundidos acerca de sus derechos de privacidad al navegar por internet, de acuerdo a un informe del Centro de Investigación Pew de 2019. Los ciudadanos no tienen claro qué actividades digitales guardan un registro que luego puede ser utilizado por empresas y terceros.

Toda nuestra actividad en redes sociales (nuestros “me gusta”, contactos, hábitos, imágenes, publicaciones e historias), así como nuestras búsquedas en línea, alimentan un registro digital que está en constante crecimiento. Esta constante narrativa no solo le dice a los demás quiénes somos, sino también lo que intentamos aparentar. En cierto modo, esto se convierte en una autobiografía que será contada y escrita por los demás.

Este vínculo entre el ser humano y su intimidad es lo que inspira el nuevo libro de Danielle Keats Citron, *The Fight for Privacy: Protecting Dignity, Identity, and Love in the Digital Age* (La lucha por la privacidad:

proteger la dignidad, la identidad y el amor en la era digital). Como catedrática distinguida en Derecho de la Universidad de Virginia, por la *Jefferson Scholars Foundation Schenck* (Fundación de Becarios Jefferson Schenck), Citron explora cómo la “privacidad íntima” se ve afectada por las empresas y terceros que pueden acceder y vender datos personales legalmente, ya que estos datos no están contemplados en la ley de protección del consumidor estadounidense.

Citron sostiene que la privacidad íntima representa un segundo yo o un yo digital y, por lo tanto, debe protegerse como un derecho civil. La privacidad, explica, no solo se refiere a la seguridad financiera, sino también a aspectos de nuestra intimidad: mensajes privados y registros de búsquedas personales que facilitan información médica



**The Fight for Privacy: Protecting Dignity, Identity, and Love in the Digital Age**  
(La lucha por la privacidad: proteger la dignidad, la identidad y el amor en la era digital)

Danielle Keats Citron.

304 páginas, WW. Norton & Company, 2022

o sexual sobre nuestro cuerpo, desde búsquedas sobre síntomas de salud hasta imágenes que compartimos en aplicaciones de citas.

Para Citron, la privacidad íntima es fundamental para la expresión y el descubrimiento del individuo. Su concepto de privacidad engloba dos de sus usos: confidencialidad y autonomía corporal. La privacidad íntima también facilita nuestra habilidad para construir relaciones íntimas con los demás. “Nuestras relaciones cercanas son fundamentales para el florecimiento humano”, observa, “y la privacidad íntima es necesaria para su desarrollo”.

Los ejemplos que presenta ilustran cómo se viola nuestra intimidad, y de qué forma nos vemos perjudicados, ya que nuestra privacidad íntima no es un derecho civil. Por ejemplo, alguna ex pareja íntima podría utilizar imágenes de desnudos para chantaje o venganza. Los Voyeristas pueden capturar imágenes íntimas a escondidas y distribuir las como si nada, lo que puede ser capitalizado por empresas para obtener un beneficio. Asimismo, el gobierno puede recopilar datos íntimos para que sus residentes sean penalizados, algo que sucede desde la reciente decisión del Tribunal Supremo que anuló el derecho federal al aborto y que ha permitido a los estados promulgar leyes para rastrear e identificar a las personas que buscan en internet información sobre salud reproductiva y asistencia relacionada con el aborto.

El concepto de identidad de Citron como producto de la fusión de un cuerpo físico y un conjunto de información está profundamente arraigado, sobre todo en tecnología. En su nivel más básico, el nacimiento de la escritura provocó una especie de externalización del yo en palabras, primero sobre pieles y papel, y luego en pantallas. Generamos piezas de información sobre nosotros mismos, no solo por escrito, sino ahora en conjuntos de datos. Sin embargo, alguien más —otra estructura de poder— tendrá su propia interpretación y uso de esta información. Por lo tanto, esta identidad es un espacio de disputa del poder.

Por tanto, el libro de Citron trata de replantear la forma en que pensamos en la identidad, ya sea el cuerpo físico, el discurso

## LIBROS

o los datos, y cómo las estructuras de poder se ocupan de esa identidad y la protegen. Existe cierta tensión inherente ante la idea de un “yo” informático, porque es a la vez una colección de lo que somos y una masa de datos sobre nosotros, que se puede utilizar para todo: desde ofrecernos anuncios relativamente inofensivos hasta cosas mucho más dañinas como localizarnos, invadir nuestra intimidad y exponernos a situaciones peligrosas. Cuando el individuo es una colección de puntos de datos, cada uno con diversos grados de valor monetario, entonces el “ser” se convierte invariablemente en una mercancía.

Citron examina cómo se vulnera la inti-

Los efectos de este tipo de invasión pueden ser escalofrantes, ya que, una vez que se vende la información, puede ser utilizada de forma inesperada y nociva. Como escribe Citron: “Un hombre dijo a Vox que eliminó su estado de VIH de su perfil de Grindr porque cuando las “personas equivocadas” se enteran, sus vidas, carreras y relaciones familiares corren peligro”. El impacto de invadir así la privacidad no se limita únicamente a las consecuencias imprevistas. También es importante que sabemos que es posible que exista una invasión de la privacidad cada vez que nos conectamos a Internet, lo que nos ha hecho sentir ansiedad y temor.

***El ser digital es constitutivo de la persona humana, argumenta Citron, por lo que es momento que la ley se ponga al corriente y nos proteja.***

midad en dos dimensiones: las violaciones del sector privado y las violaciones interpersonales. Ambas son distintas, pero coinciden, ya que las empresas pueden apropiarse de la información privada que se comparte en línea sin consentimiento a fin de utilizarla para su beneficio.

“*Spying Inc.*” es como la autora denomina a las empresas del sector privado, incluidas las redes sociales, que se aprovechan de nuestra privacidad íntima al recopilar datos personales y luego (ya sea por descuido o por la explotación de vacíos legales), vender esta información a los intermediarios de datos, que son las empresas que recopilan y venden esos datos a los anunciantes. La ironía de *Spying Inc.*, señala Citron, es que precisamente la forma en que operan es una razón importante por la que surgió el concepto de privacidad íntima por primera vez.

Grindr, por ejemplo, no solo recopila los datos de sus usuarios sobre sus características físicas, estado del VIH e identidades sexuales y de género, sino que también vende esos datos a intermediarios de datos externos, que luego los venden al mejor postor.

Los titanes que constituyen *Spying Inc.* —empresas como Facebook, Amazon y Google— justifican su mercantilización de los datos personales como una necesidad empresarial para que sus servicios de redes sociales puedan seguir siendo gratuitos para el público. “En la actualidad, muchas empresas no cobran (ni necesitan hacerlo) tarifas por el servicio, ya que obtienen ingresos a través de la venta a terceros de los datos íntimos”, explica Citron. Esta es la ética libertaria de Silicon Valley —“el mantra de que la información debe ser libre”— aplicada a los datos que, según ella, “crea las condiciones que permiten la vigilancia de nuestra vida íntima”.

En su opinión, la privacidad de la intimidad debe ser un derecho civil, por lo que Citron asegura que proteger nuestros datos más íntimos implica que algunos servicios digitales no deberían existir, al menos no de forma gratuita. Reconoce el lado negativo de este argumento: “es cierto que al prohibir la venta a terceros es posible que surjan nuevas tarifas de suscripción, y con ello una cantidad considerable de personas que no podrían cubrir ese costo”. Una alternativa que sugiere es que el sector social y

el gobierno cubran las brechas, tal vez algo similar a los vales de transporte subsidiados por el Estado. Este rumbo quizá propicie unas redes sociales menos democráticas que las que hay ahora, pero Citron se muestra bastante dogmática en su preocupación por la protección de los datos. “Incluso cuando esas alternativas no son viables, la protección de la intimidad sigue siendo la prioridad”, dice. “El que algunos no cuenten con este tipo de servicios vale la pena por el beneficio que representa para todos”.

Si la privacidad íntima se constituye como un derecho civil, sostiene, entonces la ley sería un escudo contra la naturaleza invasiva de las grandes tecnologías y el Estado, así como contra los actos de violencia interpersonal. Al abordar la esfera interpersonal, Citron analiza varios casos de contenido pornográfico vengativo, es decir, cuando las personas utilizan con rencor imágenes sensibles o reveladoras que fueron intercambiadas durante una relación para chantajear o simplemente perjudicar a sus ex parejas; este es un acto perpetrado en su inmensa mayoría por hombres contra mujeres. Los sitios web que almacenan contenido pornográfico vengativo utilizan imágenes sin consentimiento para obtener enormes ganancias y se encuentran legalmente protegidos por la Primera Enmienda.

La circulación de estas imágenes suele tener consecuencias para la víctima y no para el agresor. En uno de los ejemplos que muestra Citron, la directora de un instituto fue despedida al ser publicadas sus fotografías posando desnuda, ya que el Departamento de Educación de Nueva York declaró que esas imágenes traían consigo una publicidad negativa para el instituto. En otro caso, el decano de un programa le aconsejó a una estudiante de posgrado que cambiara su nombre, esto después de que su ex pareja publicó imágenes de ella desnuda en internet. Otros ejemplos implican extorsión con exparejas abusivas que envían imágenes íntimas a los contactos profesionales y personales de su expareja. Estas invasiones a la privacidad tienen como resultado el castigo, la humillación y la censura social de las víctimas. Citron explica que las víctimas “tienen su

**MEHR TARAR** es autora de *Do We Not Bleed* (¿Acaso nosotros no sangramos?) y *Leaves from Lahore* (Hojas de Lahore). Es columnista independiente, ex editora adjunta del *Daily Times* de Pakistán y ex presentadora de programas de entrevistas.

autoestima destrozada. Las víctimas sienten haber perdido el control sobre sus cuerpos, sus mentes y relaciones íntimas, esto es, que su autonomía sexual ha quedado anulada”.

Citron ofrece recomendaciones sobre cómo se podría consagrar la privacidad en la ley y la manera de abordar las posibles discrepancias con la Primera Enmienda y la Sección 230, que garantiza la inmunidad legal y financiera a las plataformas digitales. La autora propone cuatro reglas para proteger la privacidad íntima según la ley. La primera es que: “los organismos no podrán recoger datos íntimos... a menos que al hacerlo cumplan un propósito legítimo”. Esta norma ayudaría, por ejemplo, a impedir que un sitio web almacene imágenes que han sido compartidas sin consentimiento. La segunda norma establece que: los organismos no podrán recopilar datos no íntimos a menos que obtengan un consentimiento claro y significativo, lo que, posiblemente, invalidaría la práctica actual de lectura rápida de una política de privacidad para luego hacer clic en el botón de aceptación al final de la página. La tercera norma que propone Citron: obligaría a las empresas a cumplir con los compromisos de no discriminación y lealtad para garantizar que el sector privado “otorgue prioridad al bienestar de las personas a la hora de gestionar sus datos íntimos”, escribe. La última norma establece: una relación directa entre el individuo y las empresas, de modo que si se rompe un acuerdo de privacidad, existe una estructura legal clara por la que se puede buscar justicia o compensación.

*The Fight for Privacy* (La Lucha por la Privacidad) es, en definitiva, un llamado a la acción para los activistas, el público y, sobre todo, los legisladores. En este sentido, es un libro muy efectivo y, quizás igualmente importante, sumamente humano. Al sustentar lo que en última instancia es un argumento sobre el derecho y la política, el libro de Citron se esfuerza por replantear la conversación sobre la privacidad, pasando de los datos abstractos hasta nuestros elementos más íntimos. El yo digital forma parte del ser humano, sostiene Citron, por lo que es hora de que la ley se ponga al día y lo proteja. ■

## Contagiar el cambio social

Ruha Benjamin dice que el cambio social comienza desde el interior del individuo y luego se expande a partir de sus lazos con otras personas.

**MEHR TARAR**

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

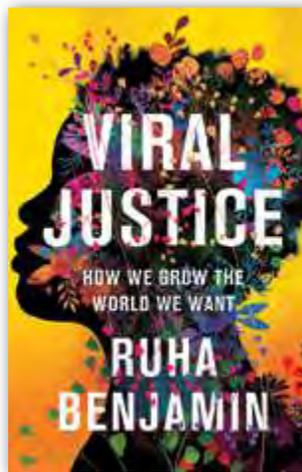
**E**s atrevido utilizar la metáfora de un virus para representar un nuevo enfoque de cambio social. Sin embargo, esto es precisamente lo que hace Ruha Benjamin en su nuevo y convincente libro: *Viral Justice: How We Grow the World We Want* (Justicia Viral: cómo cultivar el mundo que queremos).

“Los virus no son nuestro enemigo a vencer”, afirma Benjamin, profesora de estudios afroamericanos en la Universidad de Princeton y directora fundadora del Ida B. Wells Just Data Lab (Laboratorio de Datos Justos Ida B.). En *Viral Justice*, Benjamin

enfoca el concepto de virus no como una enfermedad mortal y contagiosa, sino como un modelo para la construcción colectiva del mundo: lo que ella denomina “*reworlding*”, esto es la reorganización de nuestros valores y prioridades.

La viralidad es el principio regulador de su teoría de cambio social: la propagación viral que comienza con un individuo y se expande hacia el exterior a través de los lazos con otras personas, influyendo positivamente en sus elecciones y acciones. En definitiva, la visión de Benjamin “invita a que cada uno de nosotros se plantee de forma individual cómo participamos en sistemas injustos cuando, en teoría, defendemos la justicia”. Al hacer lo anterior, el virus ya no es algo que nos afecta, sino que es algo sobre lo que tenemos algún poder. “Este es un llamado a la acción para que los individuos reclamen el poder sobre la forma en que nuestras ideas, hábitos y acciones son moldeadas por— el entorno que nos rodea, señala.

Combinando la autobiografía y los estudios sociológicos, Benjamin analiza las capas de discriminación dentro de los sistemas de atención médica, educación y encarcelamiento en Estados Unidos, y así muestra cómo los abusos sistémicos recurren a “múltiples caminos para afectarnos profundamente”. La autora comienza con su historia personal para ilustrar el temor constante a la violencia que experimentan los estadounidenses de raza negra. “Pasé la mayor parte de mi infancia durmiendo a la defensiva”, comenta. “Las balas imaginarias interrumpían mis sueños noche tras noche. Por eso me afectó tanto la muerte de Breonna a manos de la policía en mitad de la noche”. Breonna Taylor estaba dormida



**Viral Justice: How We Grow the World We Want**  
(Justicia Viral: cómo cultivar el mundo que queremos)

Ruha Benjamin

392 páginas, Princeton University Press, 2022

## LIBROS

en su cama cuando recibió un disparo fatal por parte de la policía que, afirmando estar en busca de traficantes de drogas, descargó 20 disparos en su casa en Louisville, Kentucky, en marzo de 2020. El argumento y los ejemplos que se presentan a lo largo del libro profundizan sobre este tema del peligro: no solo sobre la realidad de la violencia y los efectos intergeneracionales de la misma, sino también sobre el miedo constante arraigado a nivel celular.

Estos efectos acumulativos se conocen como “erosión”, un término acuñado por la profesora de salud mental Arline Geronimus, y que Benjamin utiliza para describir “cómo

dolor de la misma manera que los blancos. Culpar a este tipo de pretextos destaca la importancia de que el concepto de erosión se utilice como una “idea de salud pública y como un esquema para comprender y cuestionar el modo en que las vidas y el futuro de todos se ven afectados por el racismo contra las personas de raza negra”, afirma Benjamin.

La erosión también es producto de siglos de esclavitud, encarcelamiento, así como de supervisión y control de por vida. Esta violencia de Estado es una brutalidad instituida que, según Benjamin, causa un aumento en la presión arterial, un enve-

comenta. “Atendiendo a las alternativas que queremos que florezcan y promoviendo el amor en todo lo que hacemos”.

Benjamin señala que “la amenaza jamás fue el hombre de la calle o el del otro lado de la frontera. La amenaza siempre fue el hombre en el espejo”. Por lo tanto, ella propone: “requiere cultivar nuevos hábitos internamente, sembrar caminos de restauración para estar juntos de forma interpersonal, desenraizar las prácticas de desigualdad a nivel institucional, y plantar otras posibilidades a nivel estructural”.

Por supuesto, esta estrategia depende de la voluntad personal de cambiar uno mismo --de trabajar en uno mismo-- para mejorar la salud y el bienestar de la nación. Ante el aumento de la violencia contra las comunidades marginadas y una mayor división política, este optimismo quizá resulte en ocasiones algo excesivo para el lector. Pero la viralidad, subraya Benjamin, es el camino por el que podemos avanzar y que nos puede ayudar a vislumbrar nuestra capacidad individual para hacer realidad el cambio sistémico y social. El concepto de viralidad refleja el poder de las relaciones y las conexiones interpersonales. El trabajo interno comienza por hacernos preguntas, interrogando nuestras creencias y el lenguaje que utilizamos. El microcambio puede producirse mediante el uso intencionado de un lenguaje orientado a la justicia, o expresiones que señalen la injusticia sistémica de manera explícita. “Si es propietario de un pequeño negocio”, afirma Benjamin, “tal vez empiece por colgar un cartel de neón que diga: ‘La supremacía blanca morirá hasta el día que los blancos consideren que es un problema de blancos que ellos mismos deben resolver, en lugar de creer que es un problema de afroamericanos con el que deben ser empáticos’, tal y como hizo Glory Hole [Doughnuts] en la calle Gerrard de Toronto.”

Las soluciones propuestas por Benjamin para las injusticias sistémicas y la erosión, apuntan a alcanzar la abolición. Por ejemplo, para poner fin a la violencia del Estado y al efecto desgastante del control policial

### *Las últimas páginas de Viral Justice son testamento de la resiliencia humana, y de cómo encontrar el significado de los pequeños actos y cultivar un jardín a partir de una semilla.*

encarnamos los factores de estrés y de opresión en el entorno más amplio y cómo este proceso causa enfermedades que se podrían evitar y muertes prematuras”. Explica que estos factores de estrés y opresión, que producen diversos tipos de desigualdad se originan en los sistemas humanos. “Los entornos hostiles se crean y vuelven a crear a diario a través de las interacciones entre instituciones e individuos”, comenta.

La “erosión”, al igual que el concepto de virus, tiene una connotación tanto positiva como negativa: la erosión deteriora un cuerpo, pero el término también se utiliza para hablar de la persistencia, algo así como “resistir la tempestad”.

El racismo arraigado en el sistema de salud, por ejemplo, se disimula bajo los pretextos tan recurrentes y erróneos sobre enfermedades prenatales atribuidas a la genética, presuntas inseguridades sobre vacunas y tratamientos médicos, además del argumento de la “piel gruesa” de la raza negra que “no se agrieta”, para sugerir que la comunidad afroamericana no siente el

jecimiento acelerado y problemas de salud mental. Por lo tanto, insiste, las disparidades raciales en materia de salud no son biológicas, sino que se producen socialmente a lo largo del tiempo.

Si bien el cambio estructural, inmerso en la burocracia y los procesos políticos, es de por sí lento, *Viral Justice* no cae en la desesperación. En cambio, Benjamin cree que la autoconciencia y la rendición de cuentas son los puntos de partida para erradicar estos abusos sistémicos. “Empezando por nuestro propio entorno”, afirma, “identifiquemos nuestros terrenos, lleguemos a la raíz de lo que nos aqueja, aceptemos nuestra interconexión y, finalmente, crezcamos de una buena vez”.

Así pues, Benjamin propone una especie de ejercicio autogestionado que se cultiva a lo largo del tiempo, con el fin de compensar la ineficacia institucional. “Resulta que transformar las condiciones no requiere poderes mágicos, solo requiere que empecemos a planificar, fortaleciéndonos los unos a los otros, reimaginando nuestros vínculos”,

y la vigilancia racista, sostiene que, “la justicia en este contexto no tiene que ver con la reforma de la policía. Tiene que ver con la abolición gradual de una institución que nació de las patrullas de esclavos y se mantuvo viva sobre los mitos del virtuosismo y la necesidad”. Ella insiste en la importancia de no financiar y eventualmente abolir “la vigilancia y el castigo [y] el sistema carcelario”, y añade que “un elemento central de la empatía por la justicia viral va de la mano de los intentos de abolición destinados a crear un mundo sin policías”.

En lugar de la actividad policial, Benjamin sugiere una mayor inversión gubernamental y organizacional en servicios sociales. En Seattle, por ejemplo, el Seattle Solidarity Budget (Presupuesto de Solidaridad de Seattle), una coalición de más de 200 organizaciones que se creó durante las protestas de 2020 contra la violencia policial, señala Benjamin, no otorga “más dinero a la policía para la vigilancia”, sino que invierte en tecnología de interés público, “en el cual los comisarios digitales trabajan en conjunto con los miembros de la comunidad”.

Bajo la creencia de que los presupuestos son “documentos morales” que reflejan los valores de una ciudad, un estado o una nación, el Solidarity Budget “celebró reuniones de educación pública, se reunió en el Ayuntamiento, [y] testificó en las reuniones del consejo de la ciudad”. El trabajo en conjunto de la coalición con las comunidades locales y el gobierno municipal dio como resultado “la reducción del presupuesto asignado a la policía durante dos años consecutivos, a la vez que se obtuvieron inversiones para los habitantes más marginados de la ciudad”, entre ellas, la creación de un programa piloto que garantiza un ingreso básico.

Sin embargo, teniendo en cuenta que los presupuestos federales anuales para la policía y el sistema penitenciario han aumentado en miles de millones de dólares desde la década de 1970, y que muy pocos políticos han expresado alguna intención relacionada con la abolición de la policía,

estas soluciones pueden parecer nada menos que simples ilusiones. Al mismo tiempo, la confianza pública en la policía está en su punto más bajo, según una encuesta de Gallup de 2020. Por tanto, la transformación de la opinión pública podría presagiar cambios en la política y la financiación de los cuerpos policiales en los próximos años.

Al leer la crónica de Benjamin sobre la esclavitud de los afroamericanos, yo, como escritora que vive en Pakistán, me acordé del fantasma de la colonización global del Imperio Británico y de los efectos erosivos de las políticas opresivas que aún hierven a fuego lento bajo la superficie en muchos países, incluido el subcontinente indio: India, Pakistán y Bangladesh. La historia de los excesos imperiales del Reino Unido sigue en gran parte sin aparecer en los libros de texto escolares, lo que sugiere una falta de remordimiento e introspección nacional por parte de este país. Por ello, la idea de las indemnizaciones parece descabellada cuando mucha gente está, cuando mucho, dispuesta a reconocer superficialmente los errores, pero no a apoyar las compensaciones.

Por lo tanto, coincido con Benjamin en que es imposible un renacimiento de Estados Unidos, o del Reino Unido, o de cualquier otro país imperialista, hasta que sus instituciones aborden y reparen lo que ella denomina “las mentiras fundacionales (como el mito de la meritocracia) sobre las que se han construido nuestras sociedades”. En cambio, sostiene, necesitamos entornos de aprendizaje transformadores que “establezcan pilares distintos, ladrillo a ladrillo, en los corazones y las mentes de los jóvenes, cuya confianza solo podemos ganar diciendo la verdad”.

Entre las recomendaciones de Benjamin para este renacimiento de la educación se encuentra el redefinir las escuelas “como laboratorios para el crecimiento de la empatía y la solidaridad”; invertir en “procesos de mediación y justicia restauradora” en las escuelas; dar prioridad a la “contratación y retención de profesores de raza negra”; e

integrar “la historia de la raza negra y los estudios étnicos en los planes de estudio”. Este último consejo, por supuesto, es actualmente un punto de controversia crítica en todo Estados Unidos, ya que los padres y profesores (malinterpretando la enseñanza de la historia bajo el estandarte de la “teoría crítica de la raza”) desacreditan el educar a los niños sobre las innumerables historias que han sido silenciadas en Estados Unidos.

Las últimas páginas de *Viral Justice* son testamento de la resiliencia humana, y de cómo encontrar el significado de los pequeños actos, infundir belleza en lo cotidiano y cultivar un jardín a partir de una semilla. Cuando un individuo está ahí para otro, un barrio se convierte en una comunidad, una comunidad en una ciudad, una ciudad en un país, un país en un continente y un continente en el mundo.

Los actos de bondad interpersonales se multiplican hasta convertirse en empatía colectiva, con lo que se pone en marcha el proceso de renacimiento que plantea Benjamin, según el cual todo acto de apoyo y ayuda es importante. “*Viral Justice*”, dice, “no tiene que ver con la distopía, ni con la utopía, sino con la *ustopía*”. (*Ustopía* es un juego de palabras que se traduce como “nuestra utopía”).

En una época en la que el coronavirus ha desplegado una nueva realidad en donde el distanciamiento social y las mascarillas se han convertido en la nueva normalidad y, en la que, como sociedad, aún no hemos llorado a todos los que se fueron a causa del virus y muchos de ellos sin poder despedirse, sin un último abrazo y sin los últimos actos sociales o religiosos, necesitamos recordar el “nosotros” en lo que parecen ser nuestros mundos cada vez más aislados. Viral

Justice de Benjamin es esa “belleza obstinada, una alegría que se niega a arrodillarse en la derrota” en un mundo afectado por la pandemia, y en un país como Estados Unidos contaminado por el racismo y la discriminación por el tono de piel. ■

# ÚLTIMA MIRADA

IMÁGENES QUE INSPIRAN



## El caos después de Roe vs. Wade

MARCIE BIANCO

TRADUCCIÓN DE ANDREA GONZÁLEZ

Foto por Gina Ferazzi / Los Angeles Times vía Getty Images

**E**l médico Alan Braid avisa a sus pacientes en la sala de espera del Alamo Women's Reproductive Services (Centro Alamo de Servicios Reproductivos para las Mujeres) en San Antonio, Texas, que ya no puede proveerles servicios de aborto. Esto sucedió la mañana del 24 de junio de 2022, cuando la Suprema Corte de los Estados Unidos dictaminó su decisión en el caso *Dobbs v. Jackson Women's Health Organization* y revocó la decisión tomada en los casos *Roe v. Wade* y *Planned Parenthood of Southeastern Pennsylvania v. Casey*. La decisión de la corte detonó un caos legal, médico y psicológico, desencadenando leyes restrictivas en todo Estados Unidos. La incertidumbre sobre cuándo entraría en vigor la ley estatal de 1925, la cual prohíbe el aborto, obligó a Braid a rechazar a sus pacientes tras emitirse el fallo. ■

# Visita nuestro nuevo sitio web

ssires.tec.mx

## Argumentos a favor de la inversión

En esta era digital, en la que los datos son la nueva moneda de cambio, ninguna empresa u organización puede sobrevivir, crecer o seguir siendo relevante para sus miembros y clientes si no invierte en tecnología. Los CEOs más exitosos del mundo, como Bill Gates, Steve Jobs y Mark Zuckerberg, han manifestado que la tecnología es el motor de crecimiento más importante de su tiempo. Los líderes de la industria han comenzado a invertir en tecnología y han comenzado a implementar soluciones que también benefician a sus empleados y clientes. El Banco Mundial y el Foro Económico Mundial han publicado informes que respaldan la inversión en tecnología como una de las mejores maneras de impulsar el crecimiento económico y la innovación.

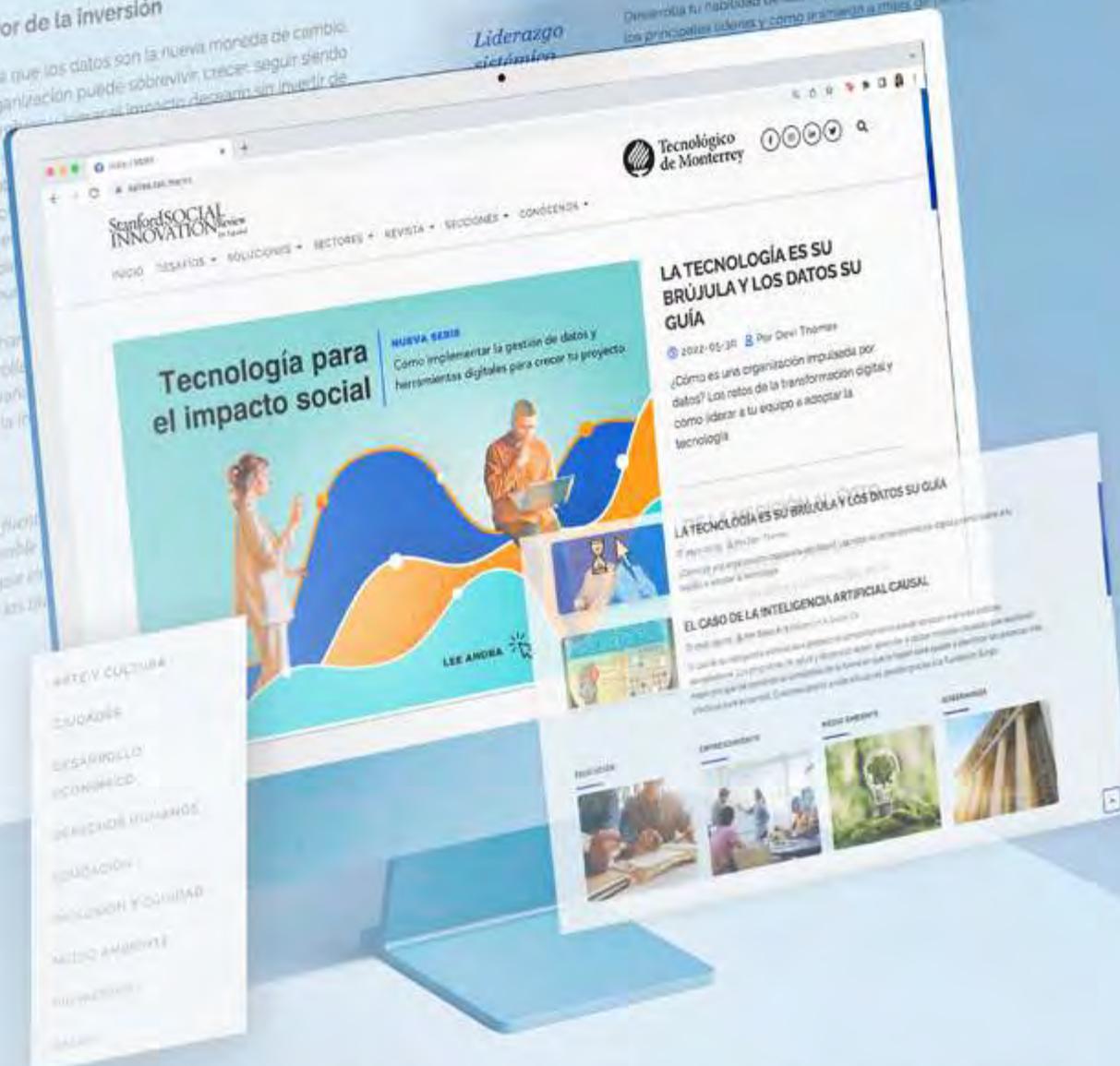
## Impacto Colectivo

## Liderazgo digital

## Recomendado para ti

Cómo aprovechar la coordinación intersectorial en un proyecto.

Desarrolla tu habilidad de discernir el cambio de dirección de los principales líderes y cómo preparar a miles de personas.



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