



UNA NUEVA EDUCACIÓN
PARA UNA NUEVA ECONOMÍA

Ramsés Gómez y Martín González



BIENESTAR PERSONAL DE LOS AGENTES
DE CAMBIO: UN PROPÓSITO INAPLAZABLE

Mireya Vargas

Stanford SOCIAL INNOVATION Review

SSIRÑ #9
VOL. 3, NO. 9

En Español

El derecho a la desconexión

La constante conectividad afecta la salud mental de los empleados y el equilibrio entre su vida familiar y laboral.

Mejores políticas de trabajo remoto pueden ayudar a proteger las necesidades de las personas y organizaciones.

THE INTERNATIONAL NETWORK ON TECHNOLOGY, WORK AND FAMILY



Tecnológico
de Monterrey



CONTENIDO

DESTACADOS



EN PORTADA

Ilustración de JoMi Servín (@jomi_srg)

28

El derecho a la desconexión

THE INTERNATIONAL NETWORK ON TECHNOLOGY, WORK AND FAMILY

La constante conectividad afecta la salud mental de los empleados y el equilibrio entre su vida familiar y laboral. Mejores políticas de trabajo remoto pueden ayudar a proteger las necesidades de las personas y organizaciones.

36

La promesa de sostenibilidad como *greenwashing*

DONNA CARMICHAEL, KAZBI SOONAWALLA Y JUDITH C. STROEHLER

Nuestras investigaciones sobre los reportes de sostenibilidad de algunas de las empresas más grandes del mundo revelaron engaño, ofuscación y distracción. El personal directivo y los auditores deben hacer un mejor trabajo.

44

Inversión filantrópica en el poder popular

FRANK FARROW, HANH CAO YU Y ROBERT ROSS

The California Endowment está liderando un renovado interés por apoyar que las comunidades sean artífices de sus propios esfuerzos a favor de la equidad.

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

54

ESPECIAL SSIRÑ

Una nueva educación para una nueva economía

RAMSÉS GÓMEZ Y MARTÍN GONZÁLEZ

Ante la necesidad de profesionalizar a los agentes de cambio en América Latina, las universidades requieren adaptarse y diseñar una oferta educativa innovadora. Esto les permitiera diferenciarse, sobrevivir y mantener un rol estratégico en el contexto de una nueva economía.

SECCIONES

4 **NOTA DEL EDITOR**

Las bondades de la conexión

5 **SSIR ONLINE**

Arte para la innovación

6 **QUÉ HAY DE NUEVO**

Mentoría inclusiva / Convertir las inyecciones de insulina en un juego / Liberar el potencial humano de África / Los hongos subterráneos

INFORME DE CAMPO

11 **¿La realidad virtual puede disminuir el crimen?**

MAXLab diseña simulaciones virtuales para examinar cómo se origina la delincuencia e idear medidas preventivas que mantengan seguras a las comunidades.

JACOB KUSHNER

15 **Planificación familiar para África Occidental**

Ouagadougou Partnership (Asociación Uagadugú) avanza en brindar acceso a la anticoncepción actuando desde Mauritania a Benín.

ADRIENNE DAY

18 **ESTUDIO DE CASO**

Justicia para la guerra olvidada de Liberia

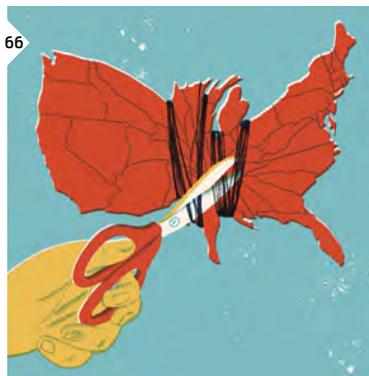
Alain Werner y Hassan Bility se han unido para enjuiciar a liberianos expatriados y acusados de haber cometido horribles crímenes de guerra.

CLAIR MACDOUGALL

35 **POSTER x SSIR**

Pensamientos que son un obstáculo para desconectarse del trabajo y cómo abordarlos

EQUIPO EDITORIAL DE SSIR EN ESPAÑOL
ILUSTRACIÓN DE JOMI SERVÍN (@JOMI_SRG)



PUNTO DE VISTA

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

60 **Bienestar personal de los agentes de cambio: un propósito inaplazable**

Muchos agentes de cambio en Latinoamérica sacrifican su bienestar por el de los demás, pero su bienestar personal es tan importante como el trabajo que realizan. Mireya Vargas nos ofrece vías para desarrollar el bienestar entre los emprendedores sociales.

MIREYA VARGAS LAVADO

64 **Cuando la participación comunitaria juega en contra**

La crisis de vivienda en California tiene su origen en el poder de decisión de los gobiernos y comunidades locales.

NED RESNIKOFF Y BRIAN HANLON

66 **Crecimiento inclusivo para las ciudades del interior**

Ante los cambios tecnológicos, Tulsa está probando un nuevo modelo para medir su crecimiento a través de nuevos indicadores.

NICHOLAS LALLA

68 **Desarrollo, equidad e inclusión**

El crecimiento mundial ha excluido a demasiadas poblaciones y zonas geográficas. Por lo tanto, el desarrollo inclusivo requiere de iniciativas nacionales que avancen poco a poco y de iniciativas comunitarias que tengan un amplio alcance.

TIM FREEMAN Y JODY OLSEN

71 **INVESTIGACIÓN**

El costo de decir muy poco / Cómo las crisis de refugiados se vuelven permanentes / La indeseable mano amiga / El sello de aprobación

LIBROS

76 **Densidad inmobiliaria, ¿para quién?**

Yes to the City de Max Holleran's
ASHER KOHN

78 **Cambio social radicalmente inclusivo y sus límites**

Becoming a Changemaker de Alex Budak
ALBERTO ALEMANNI

81 **ÚLTIMA MIRADA**

Algodón delicado

NOTA DEL EDITOR

Las bondades de la conexión

Mientras hojeo esta nueva edición de SSIR en Español, me invade un sentimiento de profundo agradecimiento y conexión con mi equipo de trabajo. No puedo dejar de reconocer la importancia que ha tenido vincularse de forma genuina con las personas con quienes colaboro, incluso a pesar del trabajo remoto. También, me transmite lo viva que se siente una revista digital cuando las personas que la crean expresan ahí su corazón, creatividad, y visión de equipo.

El artículo en portada habla sobre los riesgos de la constante conectividad virtual y defiende el derecho a desconectarse del trabajo. Al mismo tiempo, esta revista es un reflejo de interconectividad e interdependencia entre personas que colaboran desde diversas partes mundo: nuestros editores viven en múltiples ciudades de México, Estados Unidos y Reino Unido; los autores de artículos originales en español provienen de México y Venezuela; nuestro comité editorial se conecta desde Guadalajara hasta Medellín; tenemos una comu-

nidad de 400,000 lectores, suscriptores y aliados en Colombia, Ecuador, Perú, Argentina, Bolivia. Gran parte de esta enorme red de personas jamás se han conocido en persona.

Sin duda, el carácter social de la revista y su misión de poner a personas al centro de la innovación nos acerca profundamente. Pero también, como reflexiona Mireya en su artículo original en español, extender bienestar a quienes nos rodea implica ejercitar la práctica de comunicar con vulnerabilidad, atentos al bienestar personal y al de las personas con quienes colaboramos. Este amor a sí mismo que se transforma en empatía es algo que aprendo todos los días convivir con los editores jóvenes de la revista.

Como muchos saben, SSIR en Español es una revista joven. El pasado abril a penas celebramos dos años de salir a la luz, con todos los retos que eso conlleva. Aún más importante, somos una revista universitaria editada por el Tecnológico de Monterrey, donde sus alumnos están en el corazón de sus publicaciones. Por si esto

fuera poco, la mitad de nuestros lectores son menores de 35 años.

Siendo fieles a este espíritu, esta edición ofrece dos sorpresas a sus lectores: el vibrante arte de portada creado por el artista mexicano JoMi Servín, donde las personas, los animales y la naturaleza están en el centro del derecho a desconectarse del trabajo; además, un poster que ilustra de forma divertida (y confrontativa) los pensamientos que son un obstáculo para desconectarse del trabajo y cómo afrontarlos.

Este último, fue ideado de forma colaborativa por el equipo editorial (Carla, Sophi, Majo, Manuel, Aleisabel) en lo que llamamos un “laboratorio de innovación editorial” para experimentar y reinventar los formatos de revista. Me encanta pensar que las revistas pueden ser un laboratorio de lectores y creadores en un mundo que necesita, cada vez más, de bondad y sentido de ciudadanía, las cualidades con las que Sophi, community manager, describe a la comunidad de SSIR en Español.

—ANDREA GONZÁLEZ,
EDITORA EN JEFE SSIR EN ESPAÑOL



Cynthia Villarreal
DIRECTORA DE DESARROLLO
SOSTENIBLE Y VINCULACIÓN

Andrea González
EDITORA EN JEFE SSIR^{EN}

Carla Aguilar
EDITORA ADJUNTA SSIR^{EN}

Stanford SOCIAL
INNOVATION Review
En Español

Eric Nee
EDITOR EN JEFE SSIR

Marcia Zellers
DIRECTORA DE PUBLICACIÓN SSIR

Jenifer Morgan
EDITORA DE EDICIONES
GLOBALES SSIR

EDITORAS DE CONTENIDO DIGITAL
Aleisabel Ruiz
Sophia Vera
Manuel Tovar
María José González

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 SSIR^{EN}: Camilo Cantor • David Gómez • Gorka Espiau • Claudia Ibarra • Jairo A. Ruiz

COMITÉ DE TRADUCTORES SSIR^{EN}: Trena Brown • Carlos Calles • Leslie Cedeño • Ángela Mariscal • Rodrigo Navarro • Leticia Nería • Jorge Treviño

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

CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

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

EQUIPO PACS

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

CONSEJO CONSULTIVO DEL CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

PRESIDENTA
Laura Arrillaga-Andressen

MIEMBROS

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

SSIRñ ONLINE



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

SERIE DESTACADA

Arte para la innovación

Cómo los artistas ponen su creatividad al servicio de sus comunidades, reinventando el negocio de la música, el cine y más.

ssires.tec.mx/arte-para-la-innovacion

Subtitular la televisión: cómo alfabetizar a mil millones de personas

El subtítulo en la misma lengua (SLS) en los principales canales de televisión de la India pasó de ser un concepto a una política nacional de difusión para acelerar la alfabetización. Esta es la historia de cómo lo lograron.

Llevar arte del desierto a la ciudad

Cómo revolucionar el valor del arte como un bien público, poniéndolo al alcance de todos y haciéndolo redituable para sus creadores.



QUÉ HAY DE NUEVO

NUEVOS ENFOQUES AL CAMBIO SOCIAL

El grupo de Disability EmpowHer Camp de 2023 cocina hamburguesas alrededor de la fogata.

ACTIVISMO

Mentoría inclusiva

MARIANNE DHENIN
TRADUCCIÓN DE RODRIGO NAVARRO

Una de cada cuatro mujeres en los Estados Unidos tiene una discapacidad. Sin embargo, estas 41 millones de estadounidenses rara vez aparecen en los medios, en el entretenimiento o en los programas escolares. Debido a esta falta de visibilidad y representación, las niñas con discapacidad crecen sin modelos a seguir que se vean como ellas o que comprendan sus experiencias.

“Si hablas con cualquier mujer con discapacidad que sea de mi edad, todas te dirán lo mismo —les hubiera gustado tener a mujeres con discapacidad como modelos a seguir, [pero] no los tuvieron,” dice Stephanie Woodward, una abogada, activista y líder organizacional de 34 años de edad.

En noviembre de 2020, Woodward fundó la Disability EmpowHer Network (Red para empoderar a mujeres con discapacidad), con la finalidad de proporcionar a las generaciones más jóvenes los modelos a seguir y las oportunidades de mentoreo que a ella le hubiera gustado tener de niña. En su primer año, la organización creó tres programas para encaminar a mujeres con discapacidad hacia el éxito profesional y la realización personal: EmpowHer Camp (Campamento Empoderadas), Letter from a Role Model (Carta de una modelo a seguir) y un programa para hablar en público y de asesoría profesional.

El programa de la organización aborda investigaciones que demuestran que las mujeres con discapacidad tienen una autoestima más baja, experimentan un mayor aislamiento social, y reciben menos educación que sus pares sin discapacidad. Además, el índice de desempleo en mujeres con discapacidad es de más del doble en comparación con las mujeres sin discapacidad.



EmpowHer Camp es el programa principal de la organización. El campamento plantea un esquema de mentoría de un año y comienza con una semana en los Adirondacks, al norte del estado de Nueva York. Durante esa semana, consejeras con discapacidad apoyan a las participantes a desarrollar habilidades de preparación ante desastres, vida independiente y liderazgo. Su primer grupo se reunió en agosto del 2021, estuvo compuesto por nueve jóvenes de entre 13 y 17 años provenientes de todo el país, además de varias consejeras que venían de lugares tan distantes como Londres.

El campamento anual de una semana tiene lugar en el parque John Dillon, cuyas instalaciones cumplen con criterios de accesibilidad para personas con discapacidad. El parque proporciona leña gratis y el uso de la infraestructura del lugar sin costo alguno. Kelly’s Kitchen (La cocina de Kelly), una organización sin fines de lucro con sede en Charleston, Carolina del Sur, devota de la comida saludable y de la justicia social, es la que provee los alimentos durante el campamento y enseña habilidades de cocina. Disability EmpowHer Network también recibe apoyo financiero de donadores individuales, socios

corporativos y subsidiarios —como la Fundación Ford y la Fundación Mitsubishi Electric America (MEAF por sus siglas en inglés)—, quienes, en conjunto, han apoyado a la organización con más de un cuarto de millón de dólares. Antes de que Woodward atrajera significativos fondos subvencionados, ella ya recaudaba fondos por medio de campañas en línea y venta de camisetas.

“No soy mucho de acampar”, admite Anja Herrman, una joven de Chicago de 16 años de edad quien se unió a EmpowHer Camp en su primer año. “Pero convivir con otras mujeres con discapacidad, tener una comunidad de personas con discapacidad de la misma edad, quienes han tenido experiencias de vida similares, fue muy atractivo.”

Cientos de voluntarios también apoyan a la organización, incluyendo mentores como Jill Moore, una experta en diseño de áreas de juego inclusivas con sede en Mineápolis. Antes de tomar la decisión de servir como consejera y mentora durante un año, Moore comenzó como una amiga por correspondencia en el programa Letter to a Role Model.

Como Woodward, Moore desea haber visto más representación de mujeres con discapacidad cuando ella era joven. “Hubiera

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

NAYANIKA GUHA (@nayanikawrites) es escritora independiente sobre temas de justicia social, paternidad, identidad y comunidad. Ha publicado artículos en The Guardian, The Lily y Refinery29, entre otros medios.

📌 *Estos bonitos tatuajes temporales indican los distintos puntos en los que los niños pueden inyectarse a sí mismos insulina.*

sido realmente bueno haber visto artistas, niños en el teatro, personas con discapacidades haciendo cosas diferentes,” comenta ella.

Después de acampar, Woodward asigna a las participantes un proyecto de un año sobre preparación inclusiva ante desastres, con el apoyo de su mentora. Ella comenta que desarrollar proyectos relacionados con la gestión de emergencias ayuda a construir comunidad. También, hay una necesidad real por este trabajo, debido a que las personas con discapacidad son de dos a cuatro veces más propensas a morir o a sufrir heridas graves durante un desastre en comparación con las personas sin discapacidad.

Las campistas escogen sus propios proyectos. Una de las discípulas de Moore, Riley Hurt de 17 años, proveniente de Óregon, fundó un grupo consultivo estratégico para poner en contacto a los profesionales en la gestión de emergencias con la comunidad de discapacitados de su ciudad natal.

Herrman investigó planes de respuesta a tiradores activos en las escuelas de todo Estados Unidos y publicó, en agosto de 2022, un libro blanco con recomendaciones sobre cómo el Congreso de los Estados Unidos puede apoyar a las escuelas a servir mejor y proteger a los estudiantes con discapacidades. Estas recomendaciones incluyen la creación de protocolos obligatorios de cierre de escuelas individualizados que consideren a estudiantes con discapacidades, así como el financiamiento de nuevas investigaciones.

El grupo concluyó su programa con un reencuentro y una fiesta de graduación en Washington, DC, en junio de 2022. Además, presentaron sus proyectos a sus respectivos senadores. Disability EmpowHer Network financia una parte de los gastos de viaje de las participantes a los Adirondacks y a Washington, DC.

Con el campamento entrando en su segundo año, las organizadoras están haciendo algunas mejoras, como ampliar la programación virtual. A medida que Disability EmpowHer Network crece, Woodward también quiere expandir las

colaboraciones con otras organizaciones. Por medio de una nueva asociación con la Fundación Christopher y Dana Reeve, mujeres jóvenes con diferentes tipos de parálisis recibirán un pago por escribir blogs para el sitio web de la fundación.

Woodward anticipa un futuro brillante y ocupado: “Es muy fácil mostrar por qué se necesita ... y cómo se conecta con el éxito en el futuro”. ■

SALUD

Convertir las inyecciones de insulina en un juego

NAYANIKA GUHA

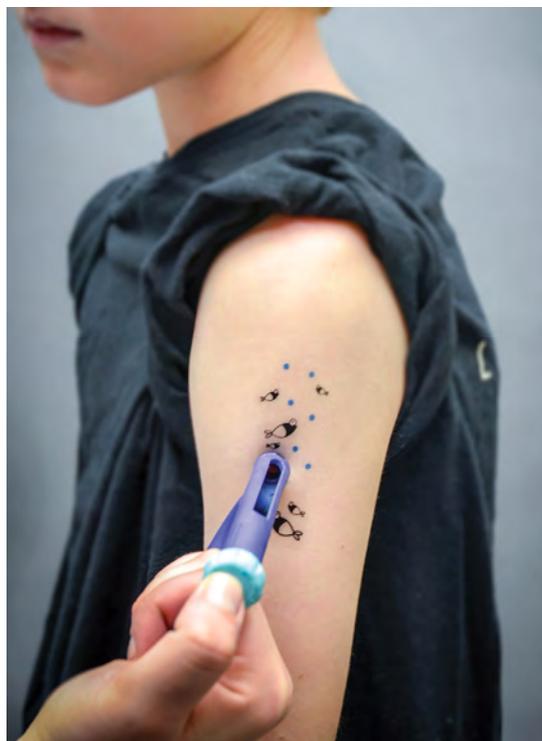
TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

Cuando el Museo de Arte de Filadelfia organizó un concurso para diseñar juguetes para niños en 2016, Renata Souza, estu-

dante de la Parsons School of Design, aprovechó la oportunidad. Para inspirarse, recurrió a sus sobrinos y también les preguntó a sus primos qué podría ser útil y divertido para sus hijos. En aquel entonces, a su sobrino Thomas, de casi 5 años, le habían diagnosticado diabetes de tipo 1. Así que Souza inventó el primer modelo de Thumy, un kit de insulina para que los niños que padecen diabetes tipo 1, como Thomas, se sintieran cómodos al inyectarse insulina por sí mismos.

Thomas forma parte de los casi 1.9 millones de estadounidenses que padecen diabetes tipo 1, de los cuales cerca de 244 mil son niños y adolescentes. En Estados Unidos, las tasas de nuevos casos o incidencias de diabetes tipo 1 han aumentado casi un 2% anual, mientras que las cifras de diabetes tipo 2 se han incrementado un 5% anual, entre el 2002 y el 2015 en niños y adultos jóvenes menores de 20 años, señala un informe de 2020 de los US Centers for Disease Control and Prevention (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de EE. UU.).

Para los niños, ponerse varias inyecciones al día puede ser incómodo y agotador. Para los adolescentes, estos sentimientos se vuelven más difíciles por una sensación de frustración al depender de los adultos. A Jordan Spillane, de 22 años, le diagnosticaron diabetes tipo 1 desde hace 11 años. Al principio se inyectaba la insulina con bolígrafos y agujas y, luego, durante la adolescencia, utilizó una bomba de insulina. Cuando era niña, su madre y su hermana la ayudaban a inyectarse. “Me gustaría que fuera más fácil inyectarme porque, como a la mayoría de los niños, la idea de que me pinchen con una aguja no es muy agradable”, comenta.



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

Souza diseñó Thumy para resolver este problema y para que los niños puedan inyectarse por sí mismos. La mayoría de las inyecciones de insulina son difíciles de usar para los niños porque están diseñadas para adultos, y las alternativas solo tienen un tamaño para manos pequeñas, sin que se consideren otros factores, como la capacidad del niño para sujetar y enroscar la aguja. El kit de insulina de Thumy tiene dos componentes con los que se abordan los retos físicos y las frustraciones emocionales que provocan las inyecciones: 1) un bolígrafo ergonómico de insulina, diseñado para las manos de los niños; y 2) tatuajes temporales que indican dónde se debe inyectar la insulina.

“Para que la insulina se absorba mejor, es fundamental alternar los sitios de inyección, por ejemplo, el brazo, la barriga, la pierna, etc., además de evitar colocar la inyección en el mismo punto”, explica Souza. “Los tatuajes abordan este problema específico”, y lo hacen de una manera visualmente atractiva.

La pluma de insulina también incorpora una cubierta termo-cromática que recubre el botón de disparo. Cuando la insulina no ha sido conservada correctamente y su temperatura aumenta demasiado, el color de la cubierta cambia de azul a verde para indicar que la insulina ya no se puede utilizar. Y, cuando el niño se inyecta la insulina, el color empieza a cambiar de azul a verde, lo cual sirve de distracción para el pequeño.

“¡Es muy divertido!”, dice Souza. “Si tienes un cepillo de dientes super divertido, vas a querer cepillarte los dientes. (La idea) es la misma”.

Los tatuajes temporales son sencillos pero innovadores. Souza diseñó un sistema a base de tinta negra y puntitos de colores para que el niño sepa que no debe inyectarse dos veces en el mismo lugar. Luego de aplicarse el tatuaje en una parte determinada del cuerpo, el niño pincha uno de los puntos de color para inyectar la insulina en ese lugar. Después, cuando el niño usa un isopo con alcohol para

limpiarse, la tinta de color también se borra, de modo que, poco a poco, todos los puntos de color del tatuaje se borran, lo que le indica al niño que debe elegir una nueva zona del cuerpo para inyectarse.

Catherine Thompson, madre de Chloe, de 9 años, a quien le diagnosticaron diabetes tipo 1 hace un año, señala que un producto como Thumy es un salvavidas. “A la larga, nos ayudará mucho a no seguir inyectando en la misma zona, lo que provocaría problemas más adelante”, afirma.

A pesar de recibir interés de padres y familias de niños que padecen diabetes tipo 1, Souza ha enfrentado dificultades para lanzar el producto al mercado. Todavía está a la espera de que la US Food and Drug Administration (Administración de Alimentos y Medicamentos de EE. UU.) apruebe la clasificación “De Novo”, la cual es obligatoria para los nuevos productos médicos. Por el momento, en Estados Unidos, solo es posible comprar los adhesivos Thumy. Si bien Souza no puede vender los kits en Estados Unidos, tiene distribuidores para el mercado mexicano y espera expandirse a otros países de América Latina y Europa en el futuro. ■

EDUCACIÓN

Liberar el potencial humano de África

SARAH MURRAY
 TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Para las empresas africanas que buscan expandirse, la falta de habilidades en los recursos humanos puede ser un desafío. Para enfrentar este obstáculo al crecimiento, un programa adaptado a profesionales africanos a mitad de carrera, el Programa RIKA en Liderazgo en RR. HH., se puso en marcha en febrero de 2022 en modalidad virtual. RIKA ayuda a los participantes a ir más allá del liderazgo

funcional (supervisar la contratación o la administración de nóminas) para poder convertirse en líderes empresariales estratégicos capaces de fomentar el talento y desarrollar culturas organizacionales productivas.

“El trabajo ha cambiado”, dice Susan Githuku, keniana experta en recursos humanos. “Cuando el trabajo cambia, se necesitan nuevas habilidades. ¿Y quién es el responsable de adelantarse a todo eso? Los líderes de gestión del capital humano”. La empresa de Githuku, Human Performance Dynamics África (Dinámica del Rendimiento Humano África, HPD Africa por sus siglas en inglés), es una de las desarrolladoras del programa.

El curso, cuyo grupo inicial contó con 23 participantes de Kenia, Nigeria, Ruanda, Sudáfrica y Uganda, consta de cinco módulos (técnico, empresarial, digital, liderazgo y cambio) para capacitar a los participantes sobre cómo analizar las tendencias en el lugar de trabajo, la implementación de programas de gestión del cambio y el desarrollo de una cantera de futuros líderes. El programa está diseñado para proporcionar las competencias esenciales para el crecimiento profesional, menciona Githuku, de modo que los directores de recursos humanos (CHRO por sus siglas en inglés) y aquellos en puestos similares puedan formar parte de los equipos de alta dirección de las empresas junto con el director ejecutivo y el director de finanzas.

El diseño del programa atrajo a Diana Gombe. Como jefa de personal y cultura en la ONG internacional World Wildlife Fund Africa, ella buscaba ser más estratégica en su enfoque de gestión de personal.

Alex Obuhatsa, jefe de desarrollo de talento y organización del SBM Bank Kenya, estaba igualmente interesado en inscribirse. “Había una gran agenda de transformación”, dice. “Supe al instante que quería ser parte de esto”.

Tal entusiasmo no sorprendió a Liesel Pritzker Simmons, cofundadora de Blue

Haven Initiative, que trabajó con HPD Africa para desarrollar el programa. Blue Haven es un despacho familiar centrado en la inversión de impacto que invierte empresas dirigidas a una misión social en África subsahariana.

“Muchas de las empresas de nuestra cartera tenían dificultades para encontrar excelente capacitación en administración de personal y desarrollo de capital humano”, comenta Pritzker Simmons. “Hemos visto una y otra vez lo profunda que es la reserva de talento en África, pero mucha gente se está formando en el trabajo”.

Pritzker Simmons y Githuku esperan que RIKA pueda llenar este vacío. Blue Haven financió el diseño del plan de estudios, el reclutamiento (publicaciones en redes sociales, búsqueda de talentos y presentaciones a empresas y asociaciones de RR. HH.), la impartición del programa y algunas becas para la primera generación.

Una cuota de 6,500 dólares cubre cuatro meses de formación, kits de herramientas, estudios de casos, entrenamiento, tutoría y evaluaciones de 360 grados, todo ello disponible en línea a través de un sistema de gestión del aprendizaje. También se incluye el acceso a los cursos en línea de Josh Bersin Academy, una academia global de desarrollo profesional para recursos humanos.

El formato virtual permite a RIKA traer a profesores y líderes de todo el mundo para que encabezan las sesiones, entre ellos la directora general de Exell Intelligence del Reino Unido, Deborah Exell; el jefe de grupo de talento y aprendizaje de Heineken, Arnold Dhanesar; y el profesor de Gestión Empresarial de la Universidad de Michigan, Dave Ulrich.

Para Gombe y Obuhatsa, el programa los llevó a abordar sus funciones de una manera nueva. “El primer día se produjo una transformación”, dice Obuhatsa. “Fue un cambio de mentalidad para toda la clase, de vernos a nosotros mismos no como líderes funcionales sino como líderes empresariales”:

Gombe afirma que el curso le ayudó a ir más allá de los aspectos técnicos de los RR. HH: “se trata de asegurarnos de tener a las personas adecuadas en el lugar correcto y de desarrollar una cultura que permita el crecimiento”.

Un reto para el programa es su elevado costo. Mientras que algunas personas consiguen financiamiento de sus empleadores, explica Githuku, otras quieren patrocinar a sí mismas para evitar estar atadas a una organización.

La filantropía podría ofrecer una solución, y Blue Haven ha sugerido que podría seguir financiando dos o tres becas al año. En los próximos años, será importante para RIKA encontrar formas de ampliar el acceso al programa si se trata de ayudar a países de toda África a desarrollar empresas de rápido crecimiento y atraer el financiamiento necesario para cumplir los objetivos de desarrollo sostenible.

“En este momento, se considera arriesgado invertir en mercados emergentes porque la gente no cree que haya una reserva de talento”, menciona Pritzker Simmons. “Creemos firmemente que este no es el caso”.

El talento y el capital humano son fundamentales para el desarrollo. “La capacidad humana (el talento, la organización, el liderazgo y los RR. HH.) suele ser la clave del éxito en el mercado”, observa Ulrich. “En los mercados emergentes y las economías en crecimiento, las organizaciones que presten atención a la capacidad humana tendrán más éxito”.

RIKA podría ayudar a liberar el enorme potencial aún sin explotar de África. “Hablamos de tecnologías digitales, infraestructuras y energía”, dice Githuku. “Pero rara vez hablamos del capital humano necesario para transformar todas estas inversiones. Si vamos a mover la aguja en el desarrollo del continente, necesitamos desarrollar los activos de capital humano”. ■

MEDIO AMBIENTE

Los hongos subterráneos

KYLE COWARD
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Los hongos han sido uno de los organismos más vitales en la Tierra desde hace más de mil millones de años. Se estima que hay entre 2 y 4 millones de especies de hongos, siendo las más conocidas las setas y los mohos.

Los hongos, y específicamente un tipo subterráneo conocido como hongos micorrízicos, son fundamentales en el proceso de descomposición de la materia orgánica, que proporciona a las raíces de las plantas nutrientes como el fósforo y el nitrógeno. Los hongos también suministran agua a las raíces de las plantas y a cambio reciben carbono para crecer y expandir sus redes. Este intercambio evita que el exceso de carbono ingrese a la atmósfera, un mecanismo útil contra el cambio climático.

“Son las autopistas vivas de nutrientes que corren bajo nuestros pies”, dice Toby Kiers, directora ejecutiva de la Sociedad para la Protección de las Redes Subterráneas (SPUN, por sus siglas en inglés). Fundada en 2021, esta organización sin fines de lucro con sede en Ámsterdam promueve la conservación de los hongos micorrízicos mediante el análisis del suelo y la cartografía digital. Estos hongos están conectados con el 90% de las plantas del mundo, señala Kiers. Este porcentaje es también la cantidad de la población mundial de hongos que se estima queda por descubrir.

Kiers, profesora de Biología Evolutiva en la Vrije Universiteit de Ámsterdam, es una de los 14 científicos, especialistas y asesores que conforman el equipo central de SPUN. El grupo cuenta con la asistencia de 20 miembros de la junta y el consejo, incluida la famosa etóloga Jane

📍 *Miembros del equipo de SPUN recogen muestras de hongos en los Apeninos italianos como parte de su investigación global.*



Goodall y el multimillonario inversor británico Jeremy Grantham, cuya fundación, dedicada a la salud medioambiental mundial, contribuyó con 3,5 millones de dólares al lanzamiento de SPUN.

Además de la Fundación Grantham, la Fundación de la Familia Schmidt—cofundada por Eric Schmidt, ex director general de Google—es socia fundadora. “Nos enfrentamos a una crisis de erosión del suelo en todo el mundo, que se acelera por los efectos del cambio climático”, afirma Wendy Schmidt, cofundadora y presidenta de la fundación. “Nos complace apoyar a SPUN en su trabajo de combinar el conocimiento científico con la sabiduría indígena local para cartografiar, examinar y restaurar las redes de hongos”.

SPUN se ha basado en las investigaciones de la base de datos de código abierto Global Fungi y de Crowther Lab, organización dedicada al cambio climático y con sede en Zúrich, para esbozar un mapa de 18 ubicaciones globales. Estos lugares son posibles puntos críticos de alta prioridad

para los esfuerzos de conservación de hongos micorrízicos.

SPUN ha creado algoritmos para analizar muestras de suelo recolectadas por sus investigadores en expediciones a estos puntos críticos. Las muestras serán probadas junto con las de Global Fungi, Crowther Lab y otros colaboradores para determinar la precisión de sus predicciones de puntos críticos.

“Las tecnologías que utilizamos para secuenciar el ADN de los organismos del suelo son cada vez más baratas y sencillas”, afirma el micólogo Merlin Sheldrake, miembro de la junta directiva de SPUN. “El tipo de trabajo que antes era muy costoso, sobre todo a pequeña escala, ahora puede realizarse a escala global”.

El objetivo de SPUN es elaborar por primera vez un mapa de las redes de hongos micorrízicos del mundo, que Kiers espera sirva de estímulo a las comunidades locales y a los responsables políticos para emprender iniciativas de conservación donde las amenazas ambientales son

graves. “Lo que tratamos de hacer es que la gente visualice [a los hongos] por primera vez y entonces comience a protegerlos”, comenta Kiers.

Como primer paso, SPUN está reuniendo 10,000 muestras de hongos, en gran medida gracias a su asociación con otras organizaciones de biodiversidad y a las expediciones del equipo, las cuales han incluido viajes a la región chilena de la Patagonia y a los Apeninos italianos. En 2023, SPUN está planeando una expedición al sur de Hawái al Atolón Palmyra, copatrocinada con The Nature Conservancy.

Kiers considera que como los hongos micorrízicos se encuentran fuera de la vista, se les da menos importancia en los esfuerzos de conservación en comparación con los ecosistemas en la superficie, como los bosques.

El micólogo Nicholas Money, profesor de Biología en la Universidad de Miami, considera que SPUN se enfrenta a obstáculos al analizar las muestras, como el tamaño sustancial de los hongos y la gran cantidad de ADN dentro de sus células, que pueden dar lugar a errores. Y, añade: “identificarlos no nos dice realmente mucho (...) sobre la importancia de un hongo en particular dentro de dicho ambiente”.

Kiers acepta el desafío. “Necesitamos cuantificar la incertidumbre del mismo modo en que necesitamos cuantificar la biodiversidad”, afirma. “Queremos poder decir qué tan seguros estamos de nuestras predicciones de biodiversidad, porque eso es realmente importante para la conservación”. ■

INFORME DE CAMPO

PERFILES DE ACCIONES INNOVADORAS

📍 La candidata al doctorado Aniek Siezenga (al centro de la imagen) prueba el equipo de realidad virtual de MAXLab.

¿La realidad virtual puede disminuir el crimen?

MAXLab diseña simulaciones virtuales para examinar cómo se origina la delincuencia e idear medidas preventivas que mantengan seguras a las comunidades.

JACOB KUSHNER

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

A menudo, los exreclusos que intentan reintegrarse a la sociedad están destinados al fracaso. Las tasas de reincidencia alrededor del mundo son altas, en gran parte debido a las barreras sociales que les impiden encontrar trabajo, acceder a la educación y conseguir una vivienda. El desempleo es el factor principal que determina si una persona volverá a cometer un delito; según el Departamento de Justicia, casi el 60% de los exreclusos en Estados Unidos carecen de empleo los meses siguientes a su salida de prisión, así como más de un caso de cada cuatro mantiene esta situación a largo plazo. Por ejemplo, un estudio realizado en el área de Indianápolis reveló que solo el 26% de los exreclusos que tienen empleo vuelven a delinquir, comparado con el 42% de los que no tienen empleo. Además, muchos experimentan dificultades para acceder a una vivienda estable: los exreclusos tienen 10 veces más probabilidades de no poseer un hogar que el estadounidense promedio, según un informe de 2018 de la Iniciativa de Política Penitenciaria.

En julio de 2022, se puso en marcha un laboratorio de investigación cuyo objetivo es mejorar estas estadísticas. MAXLab Freiburg es un departamento de realidad virtual (VR

por sus siglas en inglés) que forma parte del centro de criminología del Instituto Max Planck para el Estudio de la Delincuencia, la Seguridad y las Leyes de Friburgo (Alemania); este laboratorio se encuentra al frente de un proyecto para utilizar la tecnología de realidad virtual a fin de comprender, disuadir y prevenir la delincuencia.

“La delincuencia es un enorme problema social”, afirma Jean-Louis van Gelder, jefe del MAXLab y director del departamento de criminología del instituto. “Estamos buscando soluciones para su reducción”.

La Max Planck Society for the Advancement of Science (Sociedad Max Planck para

el Avance de la Ciencia) es la principal red de investigación de Alemania, con sede en Múnich, y tiene un presupuesto anual de 2 mil millones de dólares, financiados casi en su totalidad por fondos estatales y federales. En 2019, reclutó a van Gelder para dirigir la división de investigación criminológica de Friburgo. El instituto invirtió 50 mil euros (alrededor de 50 mil dólares) para la renovación de un lugar en el centro de Friburgo y lo acondicionó con computadoras y cascos de realidad virtual. Su departamento de criminología emplea a cerca de 25 investigadores, entre ellos psicólogos, sociólogos y un experto en estadística, la mitad de quienes ahora laboran en MAXLab.

El departamento está explorando soluciones preventivas ante la delincuencia mediante escenarios virtuales, que consisten en invitar a reclusos holandeses a ponerse un casco de realidad virtual para conocer a su “futuro yo”. Según los primeros resultados, los voluntarios declararon que, una semana después, era menos probable que incumplieran con las condiciones de su libertad provisional, como el consumo de alcohol, y aún menos probable que reincidieran tras conocer a su “futuro yo”. Además, los jóvenes que conocieron versiones virtuales de ellos mismos declararon



JACOB KUSHNER es un periodista que reporta desde África, Alemania y el Caribe. Escribe sobre ciencia, innovación, migración, derecho y terrorismo para publicaciones como The New Yorker, The Atlantic, The Economist, WIRED y la revista Foreign Policy. Fue periodista residente en 2022 en los institutos Max Planck de Heidelberg y Friburgo.

sentirse menos tentados a hacer trampas en un examen. Sin embargo, se desconoce si tales intervenciones les harían menos susceptibles a cometer delitos en el mundo real.

Incitar a la acción

Durante casi tres décadas, científicos de todo el mundo han utilizado la realidad virtual para estudiar el comportamiento; especialmente, dentro del Laboratorio de Interacción Humana Virtual de la Universidad de Stanford, fundado en 2003. Van Gelder empezó a interesarse por la realidad virtual en la década de 1990, pero no fue hasta que asistió a una conferencia de la Law and Society Association (Asociación de Derecho y Sociedad) en 2009 cuando se enteró de un estudio en el que las personas que conocían avatares de su futuro en realidad virtual ahorraban más dinero para la jubilación que quienes no lo habían hecho. A partir de estos resultados,

adentrarse, de qué manera y qué cosas robarían. El estudio, publicado en 2017, concluyó que los delincuentes convictos tomaban decisiones similares al robar en casas virtuales que como lo harían en la vida real.

En 2019, el Ministerio de Justicia de los Países Bajos invitó a van Gelder y a su equipo a participar en un proyecto para mejorar la seguridad de los barrios ante los robos. Actualmente, están a punto de concluir un estudio (cabe señalar que lo anterior se escribió en 2022) en el que reclutaron, utilizando la realidad virtual, los colocaron en una réplica de un barrio holandés para comprobar si las lámparas detectoras de movimiento, que se encienden automáticamente cuando se aproximan, podían disuadirlos de cometer un robo.

En junio de 2021, el equipo de Friburgo llevó a cabo un experimento que denominó Virtual Bar Fight (Pelea virtual en un bar) para comprobar qué origina que los hom-

Al observar cómo reaccionan los participantes ante comportamientos delictivos en la realidad virtual, MAXLab espera descubrir formas para que las personas intervengan o detengan el acoso.

van Gelder planteó que la misma tecnología podría utilizarse para disuadir a las personas de cometer delitos.

Esta idea inspiró su primer proyecto de estudio en 2013, llamado FutureU, con el cual descubrió que “los participantes que habían escrito una carta a su futuro yo eran menos propensos a tomar decisiones delictivas” y aquellos “participantes que habían interactuado, en un entorno virtual, con una versión digital realista de ellos mismos en el futuro, incluida la progresión de su edad, eran menos propensos a hacer trampa en alguna tarea posterior”. Jean-Louis van Gelder llamó a su siguiente proyecto de estudio “Virtual Burglary Project” (Proyecto de robo virtual), donde posicionó a delincuentes convictos de los Países Bajos en un barrio virtual y les pidió que explicaran en qué casas intentarían

bres participen, o permanezcan como espectadores, en incidentes de acoso sexual o violencia. Los investigadores alquilieron un bar en Ámsterdam y contrataron a actores para interpretar a camareros que representaron una escena de acoso sexual, así como un altercado que terminó en una pelea. A continuación, colocaron en ese entorno virtual a cientos de sujetos de prueba — en su mayoría, estudiantes universitarios de Friburgo — para observar cómo reaccionaban y luego les pidieron que relataran su experiencia. El equipo se encuentra analizando los resultados que se publicarán, probablemente, esta primavera (cabe mencionar que esta declaración fue hecha en 2022). Después realizarán el estudio con un nuevo grupo de participantes a fin de medir la frecuencia cardíaca, el movimiento de los ojos, el nivel

de cortisol y otros parámetros, con la esperanza de conocer la probabilidad de que los sujetos intervengan para detener una conducta delictiva, la denuncien, la ignoren o, incluso, participen en ella.

“Tradicionalmente, creemos que las personas son sujetos racionales”, explica Tim Barnum, jefe de investigación de MAXLab, “pero las emociones nublan nuestro juicio. Usando la realidad virtual, podemos situar a las personas en escenarios que guardan la mayor similitud posible con el delito para ver si estas circunstancias afectan a su toma de decisiones”.

Es posible, por ejemplo, que todo un bar lleno de gente sea testigo de un caso de acoso sexual y que nadie se atreva a intervenir para frenar la situación. Los criminólogos lo llaman efecto espectador y llevan más de un siglo estudiando este comportamiento, sobre todo para entender por qué millones de alemanes fueron cómplices durante el Holocausto. Ahora, gracias al análisis en su laboratorio sobre cómo reaccionan los participantes ante escenas de violencia en realidad virtual, MAXLab espera descubrir formas de estimular a las personas para que intercedan a fin de detener el acoso o atenuar la situación.

“Si cinco personas están observando y todas interpretan el mismo comportamiento como acoso, tenemos que encontrar la forma de comunicarnos entre nosotros para interceder”, afirma van Gelder. “Una vez que entiendes la dinámica de cuándo y cómo intervienen las personas, se puede avanzar hacia el aumento de la probabilidad de que la gente intervenga”.

Disuadir el crimen

Gran parte de las investigaciones del laboratorio responden al principio psicológico de que el impulso de cometer un delito suele originarse en el pensamiento a corto plazo y no a largo plazo; se privilegia la gratificación inmediata frente a consecuencias más lejanas y menos evidentes. Por ejemplo, una persona puede robar comida porque necesita comer o puede asaltar una casa porque siente la necesidad de robar un televisor. Pero, sea cual sea la justificación, suele tomarse una decisión rápida, sin pensar demasiado en las ventajas y desventajas a largo plazo.

INFORME DE CAMPO

👤 *Tim Barnum (a la izquierda), jefe de investigación, participa en los estudios del laboratorio Virtual Lab Fight.*



“Si robo ahora, tengo el beneficio inmediato, pero, si me atrapan, las consecuencias se manifestarán más adelante: ingresaré a prisión, me expulsarán de la escuela”, explica van Gelder. “El proyecto FutureU gira en torno a la idea de que al tener un encuentro o una interacción con tu futuro yo es menos probable que practiques conductas autodestructivas”. A partir de los resultados de una intervención reciente, que se publicó en febrero, el equipo de van Gelder “observó una disminución de conductas autodestructivas”, como el abuso de alcohol y el gasto excesivo, en aquellos hombres que conversaron con su futuro yo a través de la realidad virtual para dialogar sobre sus objetivos de vida. Actualmente, llevan a cabo el mismo experimento en una prisión de Pensilvania. “Imagínate que, después de 10 sesiones de realidad virtual, haya un 10% menos de reincidencia”, dice van Gelder. “Sería algo impresionante”.

Pero, ¿es suficiente conocer a nuestro “futuro yo” para convencernos de actuar distinto en el presente?

Aniek Siezenga, candidata al doctorado en criminología que colabora en el proyecto FutureU, comentó acerca de una investigación similar con estudiantes universitarios en los Países Bajos que, al cabo de una semana de sesión con su yo virtual, los participantes

bebían menos y fueron menos propensos a gastar por encima de sus posibilidades. El objetivo que persigue el proyecto FutureU de MAXLab, según Siezenga, es descubrir si y cómo “las personas estarán más enfocadas a lograr sus objetivos mientras estén orientadas al futuro”. Comenta Siezenga que, al llevar a cabo el estudio en los Países Bajos durante el 2021, le “sorprendió la cantidad de personas que [mencionan] ansiedad, y confianza en sí mismas... Los jóvenes de 18 y 19 años comparan estas profundas preocupaciones”.

Algunas iniciativas de realidad virtual ya están cambiando y, posiblemente, salvando vidas. En los Países Bajos, un proyecto gubernamental llamado “Don’t forget me” (No me olvides) utiliza la realidad virtual para tratar de reducir la reincidencia de los agresores en el hogar, al mostrarles las repercusiones que sus actos pueden tener en sus víctimas. El programa tiene su origen en un estudio de 2011, donde un equipo de investigadores situó a hombres españoles, que habían sido condenados por violencia doméstica, encarnados en el cuerpo de una mujer para que presenciaran las conductas agresivas desde su perspectiva. La explicación de este intercambio virtual de géneros, escribieron los autores, era que “los hombres que han cometido estas infracciones [actos de violencia contra la pareja] tienen

dificultad para adoptar la perspectiva de sus hijos o de las víctimas”. Como resultado de este efecto de realidad virtual, según el estudio, varios hombres que antes no sabían interpretar correctamente el miedo en el rostro de su pareja lograron hacerlo, lo que podría reducir las probabilidades de cometer agresiones en el futuro.

Actualmente, el gobierno español está poniendo en práctica estas investigaciones. Como parte de su libertad condicional, se coloca a los infractores en escenarios de realidad virtual en los que hay niños presentes. Después, a través de la perspectiva de los niños, son testigos directos de quienes ejecutan la violencia. Al cambiar su perspectiva, los investigadores esperan determinar si una experiencia de este tipo podría reducir la probabilidad de que la persona cometa abusos en el futuro.

Es importante señalar que intervenciones como la desarrollada con agresores domésticos en España, o la pelea virtual en un bar de MAXLab, obedecen a la creencia de que la realidad virtual puede ayudar a incrementar nuestra empatía hacia los demás. Sin embargo, es posible que no sea así. Un metanálisis de 2021 referente a 43 estudios sobre realidad virtual concluyó que “la realidad virtual puede despertar sentimientos de compasión, pero no parece alentar a los usuarios a imaginar las perspectivas de otras personas”.

Tu mejor versión

También, la realidad virtual está siendo aplicada para mejorar la salud. En Estados Unidos, la terapia de realidad virtual ya se utiliza con el fin de ayudar a los veteranos militares a superar el trastorno de estrés posttraumático (TEPT) y pronto podría emplearse en la rehabilitación de pacientes que han sufrido un ataque cerebral. Además, médicos expertos estudian su posible utilidad para combatir el trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH) y el autismo.

Para Maggie Webb, investigadora invitada en el MAXLab que trabaja en el proyecto FutureU, una de las mayores ventajas de la realidad virtual quizá sea mitigar la depresión y prevenir el suicidio.

“Un aspecto de la depresión es que dificulta pensar en el futuro”, dice Webb. “La realidad virtual, en cierto modo, podría crear eso, activar aquella capacidad de pensar en el futuro”.

La investigadora se encuentra trabajando en el diseño de una prueba, donde adolescentes que sufren depresión pueden utilizar la realidad virtual para encontrarse con su futuro yo en un momento positivo de sus vidas, como puede ser la graduación del bachillerato o de la universidad, o mientras disfrutaban de unas vacaciones. Para Webb, “tener esa experiencia positiva de una forma vívida y real, en la que puedan interactuar consigo mismos y ver a su futuro yo disfrutar de aquel resultado positivo”, puede ser una motivación para que las personas piensen en las vivencias que se perderían si no

la realidad virtual, puedes estar de pie justo en el borde de un edificio. Te permite experimentar esa situación tan aterradora sin necesidad de hacerlo”.

A partir de este estudio, Webb propone examinar si los hallazgos de MAX-Lab se podrían aplicar para mejorar la salud mental y reducir la reincidencia penitenciaria de los jóvenes en Estados Unidos, los cuales tienen cuatro veces más probabilidades de padecer trastornos mentales que los jóvenes que están en libertad.

“Entre los 18 y 24 años, el cerebro aún se encuentra en desarrollo; particularmente, las regiones relacionadas con la autocrítica. Esa es la edad crucial cuando los jóvenes suelen ingresar a prisión en Estados Unidos”, observa Webb. Al situar a los jóvenes

racismo; incluso, en un sentido más literal, al elaborar las leyes que establecen lo que constituye un delito y cómo se debe sancionar.

Para estudiar si se puede inducir a las personas a que adopten comportamientos no éticos, los criminólogos estadounidenses de los años sesenta y setenta idearon escenarios complejos y, en ocasiones, sensacionalistas, donde se podía observar la dinámica de la obediencia o el cómo se puede inducir a las personas a hacer cosas extraordinarias e, incluso, contrarias a la ética. Los más conocidos fueron el experimento de obediencia de Stanley Milgram en 1963, donde se persuadía a los participantes para que aplicaran descargas eléctricas a otros, y el Experimento de la Prisión de Stanford de Philip Zimbardo, en el que los participantes asignados como guardias de la prisión abusaban de los presos. En 2018, el estudio de Zimbardo fue desacreditado por considerarse fraudulento y poco ético.

En 2006, un equipo de psicólogos londinenses recreó el experimento de Milgram, que consistió en aplicar una descarga eléctrica virtual a hombres de entre 20 y 30 años. El equipo descubrió que los participantes (quienes ignoraban que tanto el aprendizaje como las descargas no eran reales) mostraban niveles de angustia similares a los de los participantes en el experimento de 1963. Por lo tanto, concluyeron, si se comprueba que otros estudios de realidad virtual son réplicas igualmente exactas de los que se llevan a cabo en persona, que esto “reabrirla la puerta” a una serie de experimentos que no podrían efectuarse en el mundo real.

A los críticos les preocupa que los criminólogos actuales se limiten a utilizar una nueva tecnología, la realidad virtual, para resolver cuestiones a las que nunca han encontrado respuesta — y quizá nunca la encuentren —.

“Hay un interés por relacionar los rasgos de personalidad con la conducta delictiva, y la realidad virtual podría ser la nueva herramienta para responder algunas antiguas preguntas”, afirma Daniel Harley, profesor de ética de la realidad virtual en la Universidad de Waterloo. “Sin embargo, la nueva herramienta nunca será suficiente si no tomamos

“La realidad virtual no solo se trata de recrear el mundo real”, dice van Gelder. “También se trata de crear un mundo diferente”.

estuvieran vivas.

Webb imagina un futuro donde tu próxima visita al psicólogo podría ser una charla con tu futuro yo en realidad virtual. Incluso, es posible que estas experiencias se integren dentro de la vida diaria. Por ejemplo, para los aficionados a los videojuegos — quienes ya están inmersos en entornos de realidad aumentada — se podría incluir un espacio de realidad virtual sobre la prevención del suicidio en lugar de algún mensaje publicitario. Dichas experiencias podrían integrarse hasta en los videojuegos que ya consumen.

Durante mucho tiempo, los terapeutas han utilizado la terapia de exposición para ayudar a las personas a superar fobias como el miedo a las alturas o a las arañas, al exponer a los pacientes a estos temores en entornos seguros, controlados y bajo pequeñas cantidades. Sin embargo, “la realidad virtual puede utilizarse como complemento o sustituto de la terapia en la vida real para que los pacientes experimenten aquello a lo que le tienen miedo”, explica Webb. “Gracias a

infractores en un entorno virtual para que conozcan y hablen con versiones virtuales de su futuro yo, Webb aspira a descondicionar la forma de pensar a corto plazo y ayudar a las personas a tomar mejores decisiones a largo plazo.

Cuestiones éticas y sistémicas

Aunque la realidad virtual parece una herramienta prometedor para mejorar la salud mental, aún se desconoce, en gran medida, su utilidad para predecir y prevenir el crimen. Asimismo, su empleo para estudiar el crimen y la mente de los criminales también ha sido objeto de debate.

A lo largo de 150 años de existencia, la criminología, el estudio de quién comete delitos y por qué, se ha enfrentado a la controversia debido a su enfoque reduccionista, que se centra en las decisiones del individuo como causa del delito. Además, este campo ha sido lento para reconocer cómo la sociedad contribuye a crear “delitos” y “delincuentes” por medio de la desigualdad estructural y el

INFORME DE CAMPO

ADRIENNE DAY es periodista y editora residente en Brooklyn.

en consideración también los acontecimientos estructurales que van más allá del individuo: los efectos del racismo sistémico, el colonialismo o la desigualdad estructural”.

De hecho, es posible que la realidad virtual nos distraiga de abordar problemas sistémicos como son reforzar la vigilancia policial, la reforma penitenciaria, el racismo institucional y las disparidades en el acceso a redes de seguridad social como la salud y la vivienda. “El peligro es que esto hace que parezca que el problema está en el individuo y la solución en la tecnología”, añade Harley.

Harley sostiene que la realidad virtual difícilmente solucionará las causas fundamentales de la discriminación en el sistema de justicia. Es poco probable que un sistema creado para penalizar y condenar a prisión a ciertas categorías de personas calificadas como “inadaptadas”, o que muestran tendencias “inadecuadas”, impida que un hombre con antecedentes penales vuelva a robar si no tiene una red de seguridad: un empleo, una vivienda estable y alimentos. El problema surge si “tampoco consideramos los efectos estructurales que van más allá de los efectos individuales del racismo sistémico”, afirma.

Contra todo pronóstico, el mayor reto al que se enfrentan los investigadores de MAXLab y otros criminólogos dedicados a la realidad virtual será demostrar que esta herramienta puede incentivar a las personas, de manera que genere una reducción del crimen. Al utilizar la realidad virtual, los criminólogos intentan resolver el problema que supone no estar presente cuando se comete un delito.

El “verdadero poder” de la realidad virtual, dice van Gelder, “es que se pueden escenificar acontecimientos factibles de forma segura y ética”. Comenta también que todos los estudios del laboratorio son analizados por una comisión de ética de la Sociedad Max Planck para garantizar que las intervenciones de realidad virtual del laboratorio no expongan a los participantes al riesgo de sufrir traumas, TEPT u otros efectos psicológicos negativos.

Sin embargo, otras actividades que utilizan realidad virtual han suscitado

inquietudes éticas, como aquellas donde se situaba a los miembros del jurado en escenarios virtuales para que presenciaran las escenas del crimen por sí mismos, en lugar de recurrir al testimonio poco fiable de los testigos o a la memoria de los miembros del jurado. Un estudio de 2021 reveló que sus participantes, cuando eran situados en escenas del crimen virtuales, podían recordar mejor la ubicación de los objetos y la evidencia, a diferencia de los jurados que tenían que guiarse por evidencias fotográficas. A algunos abogados defensores les preocupa situar a los miembros del jurado en una escena del crimen con realidad virtual, pues quizá el jurado perciba, erróneamente, que están experimentando todos los factores que influyeron dentro de la mente del acusado. En un escenario real, podrían perderse pistas del entorno, no solo los olores y sonidos que incitan al nerviosismo, también el miedo

provocado por una interacción previa con la policía que resultara desfavorable.

“La realidad virtual y la realidad aumentada presentarán cuestiones desafiantes para la ley”, señalan los expertos legales Mark Lemley y Eugene Volokh en un artículo de 2018 para la revista *University of Pennsylvania Law Review*. “La naturaleza visceral de la realidad virtual desafiará las fronteras que la ley traza entre presencia física y lejanía, entre conducta y discurso, y entre daño físico y psicológico”.

Pero estas son, precisamente, las fronteras que van Gelder y su equipo de MAXLab están explorando como parte de su misión por encontrar nuevas formas de utilizar la realidad virtual a modo de herramienta para el bien social.

“La realidad virtual no solo se trata de recrear el mundo real”, dice van Gelder. “También se trata de crear un mundo diferente”. ■

Planificación familiar para África Occidental

La Asociación Uagadugú avanza en brindar acceso a la anticoncepción actuando desde Mauritania a Benín.

ADRIENNE DAY

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

La 10ª reunión anual de Ouagadougou Partnership (OP), una alianza multisectorial dedicada a la planificación familiar, se llevó a cabo en diciembre de 2021 en Uagadugú, Burkina Faso. Más de mil personas asistieron al encuentro de forma presencial o a través de Zoom; el evento tuvo una duración de tres días, donde se debatieron aspectos tanto de importancia, como festivos. Los jóvenes líderes contribuyeron escribiendo en una nube de palabras las emociones que los invadían en tiempo real: “feliz”, “satisfecho” y “alegre” fueron las principales expresiones.

Tuvieron buenas razones para celebrar, afirma Marie Ba, directora de la Unidad de Coordinación de la Ouagadougou Partnership (OPCU, por sus siglas en inglés), que es el eje de coordinación y comunicación de la OP. La OPCU apoya y agiliza las iniciativas de planificación familiar, entre ellas la de hacer más accesibles los anticonceptivos, en el África Occidental francófona. Los líderes llevan a cabo esta labor afrontando fuerzas conservadoras adversas, tanto políticas como culturales, las cuales han contribuido a la permanencia de elevadas tasas de mortalidad en las madres, lactantes y niños menores de 5 años en la región.

La fertilidad forma parte del tejido cultural del África Occidental de habla francesa. El

Una caravana de donantes de la Asociación Uagadugú se reúne en la comunidad local en Niamey (Niger).

estatus de una mujer depende del número de hijos que tenga. Tener una familia numerosa es lo más deseable, una idea respaldada por los líderes religiosos conservadores de esta zona del mundo, donde predomina la religión musulmana. El debate sobre la planificación familiar y el sexo fuera del matrimonio sigue siendo tabú.

Antes del lanzamiento de esta iniciativa en 2011, solo alrededor del 11% de las mujeres del África Occidental francófona utilizaban métodos anticonceptivos modernos, como píldoras, preservativos y dispositivos intrauterinos; lo anterior, según datos de Track20, una organización que proporciona información a los gobiernos para llevar un seguimiento de los indicadores de planificación familiar, tales como: el número de embarazos no deseados y el número de prácticas abortivas inseguras que se pudieron evitar gracias al uso de métodos anticonceptivos modernos. En promedio, las mujeres en edad reproductiva procreaban entre cuatro y ocho hijos, dependiendo del país. A nivel mundial, el uso de anticonceptivos pudo evitar alrededor del 44% de la mortalidad materna en 2008, pero la zona del África Occidental francófona (Benín, Burkina Faso, Costa de Marfil, Guinea, Malí, Mauritania, Níger, Senegal y Togo) se mantuvo como una excepción constante.

En cambio, entre 2012 y 2021, en África Occidental francófona se registró uno de los incrementos más rápidos en los índices de anticoncepción mediante métodos modernos entre las regiones en desarrollo, y los fondos para planificación familiar aportados por los donantes a la OP casi se triplicaron, pasando de 80 a 212 millones de dólares. En la última década, según Track20, la OP logró aumentar el uso de anticonceptivos modernos en más de cuatro millones de usuarios voluntarios en la región, para llegar a un total de siete millones de personas que utilizan anticonceptivos. Este crecimiento evitó cerca de 21.6 millones de embarazos no deseados y salvó la vida de unas 71,500 mujeres.

“La mayoría de los países de África Occidental francófona han duplicado sus índices de prevalencia en el uso de anticonceptivos

durante la última década”, afirma Ba. “Por ejemplo, Senegal pasó del 12% en 2011, a cerca del 24% en la actualidad”.

El cambio cultural también fue evidente. “Cuando me incorporé a la organización, apenas se podía hablar de planificación familiar”, dice Ba. “Tenías que decir algo como ‘separar los nacimientos’ para que te prestaran atención y que todo el mundo se sintiera cómodo en la sala. Pero creo que el mundo está cambiando, parece que la gente está más dispuesta a hablar de planificación familiar”.

Condiciones adversas

Un elemento fundamental para el lanzamiento y el futuro éxito de la OP fue la revocación de la Política de Ciudad de México que llevó a cabo el presidente Barack Obama en enero de 2009, comúnmente conocida como la “ley mordaza global”, con la cual se puso fin a la financiación estadounidense de muchos programas de salud de la mujer y planificación familiar fuera de Estados Unidos. Tras la revocación, representantes de la Fundación William & Flora Hewlett, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, la Agencia Francesa de Desarrollo y la Fundación Bill & Melinda Gates presentaron al gobierno francés una idea de asociación para promover la planificación familiar en el África Occidental francófona, una zona con una enorme necesidad “de inversión y cambio”, afirma Perri

Sutton, encargada de proyectos dentro del equipo de planificación familiar de la Fundación Gates. “Algunos de los índices de mortalidad materna más altos del mundo se registran aquí”, añade.

Antes de la fundación de la OP, los donantes internacionales no estaban muy comprometidos con la región, sobre todo por el tamaño relativamente pequeño de los países. “Cuando la población de un país es pequeña, el impacto potencial también será limitado”, señala Sutton. Agrupar a los países en una asociación aumenta la visibilidad de la región y, por tanto, la capacidad de atraer a más donantes. Además, los vínculos cercanos entre los países y la red compartida de recursos ofrecen la oportunidad de que el impacto de los donantes se extienda más allá de las fronteras de un solo país y “tenga un impacto en toda la región”, afirma Sutton.

Además, la planificación familiar suele atraer menos recursos que otras causas debido a su carácter preventivo, y no curativo. “La gente tiende a destinar sus iniciativas y dinero a la lucha contra la malaria o el VIH, porque es algo mucho más tangible que la planificación familiar en términos de impacto”, afirma Ba. Además, puede pasar más de una década para ver los efectos de una iniciativa de planificación familiar, mientras que la política se mueve a un ritmo más rápido.



INFORME DE CAMPO

Desde la creación de la OP, las fundaciones Gates y Hewlett han financiado en conjunto la OPCU, así como sus reuniones y eventos, incluida la primera conferencia celebrada en Uagadugú a principios de 2011.

Fruto de esta primera conferencia de la OP surgió la idea de los Planes de Ejecución Presupuestaria (CIP, por sus siglas en inglés), “mapas de ruta” de planificación familiar financiados por donantes y adaptados a cada país, donde se especifican las prioridades y estrategias de salud reproductiva ajustadas al presupuesto y los recursos disponibles de cada país. Los CIP servirían de referencia para que cada país pudiera medir su progreso y el de los demás países miembros de la OP.

Para crear los CIP, cada país utilizó herramientas y recursos para calcular y validar sus datos de planificación familiar. Esta información reveló algunas cuestiones críticas propias de cada país, lo que permitió a cada organismo sanitario elaborar un CIP adaptado a cada uno. “Por ejemplo, en Níger, las relaciones sexuales antes del matrimonio no son comunes, así que allí tu objetivo son las mujeres jóvenes casadas para intentar que aplacen su primer o segundo parto”, dice Emily Sonneveldt, directora de Track20. “Sin embargo, en Costa de Marfil, donde la gente tiende a casarse a una edad posterior y hay más actividad sexual fuera del matrimonio, los programas de planificación familiar deben satisfacer las necesidades tanto de los adolescentes solteros como de los casados”. Los primeros CIP eran “sumamente ambiciosos”, según Sonneveldt, porque se elaboraron sin conocer el número de familias que recurrían a métodos anticonceptivos o que estaban dispuestas a utilizarlos. Pero a medida que los datos se fueron afinando a lo largo del tiempo, fue posible establecer objetivos de anticoncepción-adopción más realistas. “Los datos son sinónimo de responsabilidad”, afirma Sonneveldt. Con datos precisos, “las conversaciones se anclan en la realidad”, afirma.

Con el fin de atraer más fondos, la exdirectora de la OPCU, Fatimata Sy, que se retiró en 2016, sabía que era imprescindible realizar visitas de campo a los posibles donantes para que pudieran ver el impacto de

su aportación a nivel comunitario. Fatimata Sy denominó a esta iniciativa “caravana de donantes”, lo que se convirtió en un acontecimiento anual que, durante estas jornadas, lograba reunir a dirigentes políticos locales, donantes, líderes juveniles y religiosos; dicho movimiento propició conversaciones orientadas a un mayor compromiso de los gobiernos con el problema, así como a un aumento de la financiación por parte de los donantes.

El éxito global de la OP fue el resultado de un esfuerzo coordinado de muchas partes interesadas con el objetivo común de reducir las tasas de mortalidad en madres, lactantes y niños menores de 5 años en la región, aumentando en 6,5 millones el número de usuarios de métodos anticonceptivos modernos de aquí a 2030. “Este objetivo compartido permite la responsabilidad mutua y la competencia amistosa entre países”, afirma Janet Holt, encargada del programa de equidad de género y gobernanza de la Fundación Hewlett, esta competencia se manifiesta en concursos de pancartas para campañas y premios a la mejor cobertura mediática de la OP.

Optimismo prudente

En su discurso de apertura en la conferencia de 2021, Ba expresó con cautela el éxito de la asociación, señalando que el ritmo de crecimiento del uso de anticonceptivos se ha desacelerado, aun cuando se ha alcanzado el objetivo de la OP para 2021. “Esto [la disminución] se debe en parte a la COVID-19”, argumentó, “pero también las crisis tanto de seguridad como climáticas han repercutido en el acceso de la mujer a la planificación familiar”. Además, las recientes inundaciones provocaron el desplazamiento de comunidades en varios países de la OP, lo que aumentó el número de refugiados y personas desplazadas dentro de sus propios países. Cuando llega un nuevo grupo de refugiados, dice Ba, “el número de nacimientos nueve meses después tiende a dispararse”, en parte debido a las violaciones y el incesto, por lo que es vital que la planificación familiar y la anticoncepción formen parte de cualquier plan humanitario.

Los datos de Track20 también revelaron que la mayoría de los países preferían invertir en atender la demanda existente de planificación familiar antes que atraer nueva demanda de estos métodos. “Eso fue una señal de alarma, ya que el impulso se perdería si no se abordaban de forma más intencionada los obstáculos que dificultan suplir la demanda de anticonceptivos”, afirma Sonneveldt.

Ba también reconoce que crear más demanda debe ser uno de los principales objetivos de la OP en la próxima década. “Si seguimos actuando como hasta ahora, no lograremos ver los avances de la última década”, afirma.

Un gran orgullo para Ba es el reciente traspaso de la gestión de OPCU a Speak Up Africa, una organización política y de defensa de derechos con sede en Dakar, Senegal, fundada y dirigida por mujeres. Antes, OPCU estaba gestionada por Inter Health, una organización estadounidense sin fines de lucro dedicada a la salud mundial. Las ventajas de trabajar con una organización local son muchas, dice Ba, y una de las más importantes es poder superar la barrera del idioma. “En el caso de las organizaciones internacionales, muchas veces el francés no es el primer, segundo o tercer idioma de la organización”, explica. Además, contar con el liderazgo de las mujeres africanas hace que cambiar la narrativa en torno a la planificación familiar resulte “más auténtico” y convincente, algo que no es tan fácil de conseguir “cuando te conocen como Fundación Bill y Melinda Gates”, afirma.

Trabajar con líderes juveniles para cambiar las normas sociales y utilizar herramientas como las redes sociales para llegar a un público joven es esencial para el éxito de la organización a futuro. “Creemos que podemos llegar a una gran cantidad de jóvenes interesados que se sumarán al movimiento juvenil que estamos intentando construir”, explica Ba. “Podemos hacer más y mucho mejor en términos de divulgación, y creo con ello impulsar realmente a una generación de jóvenes a adoptar la planificación familiar voluntaria”. ■

ESTUDIO DE CASO

UNA MIRADA PROFUNDA AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

Justicia para la guerra olvidada de Liberia

Clair MacDougall

Traducción de Leslie Cedeño

Alain Werner y Hassan Bility se han unido para enjuiciar a liberianos expatriados y acusados de haber cometido horrendos crímenes de guerra. Han logrado conseguir justicia en el extranjero; sin embargo, ¿podrán conseguirla en la propia Liberia?

Hassan Bility estaba sentado en su escritorio con los ojos cansados, un cigarrillo en la mano y el sonido de fondo de un generador que zumbaba e iluminaba las paredes verde-limón de su oficina en Monrovia, la capital de Liberia. Había sido periodista y editor de periódicos y, vistiendo una camisa rosa brillante, me hablaba en voz baja sobre el reciente arresto de Sekou Kamara en el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy de Nueva York, ocurrido a fines de marzo.

Kamara es un ciudadano de Liberia acusado de ser un comandante rebelde llamado “K-1”, quien luchó para la facción Liberians United for Reconciliation and Democracy (Liberianos Unidos por la Reconciliación y la Democracia, LURD) durante la sangrienta guerra civil de 14 años que terminó en el 2003. Es el cuarto liberiano a quien el Servicio de Inmigración y Control de Aduanas de EE. UU. (ICE, por sus siglas en inglés) arresta por presuntamente haber mentido en los formularios de inmigración cuando se le preguntó sobre su participación en alguna “unidad paramilitar, grupo de vigilantes, grupo rebelde, guerrilla u otra organización insurgente”.

Al principio, Bility habla con timidez sobre haber informado a las autoridades estadounidenses del paradero de Kamara. Él es el director del Global Justice and Research Project (Proyecto de Investigación y Justicia Global, GJRP), una organización que documenta los crímenes de guerra en Liberia. Civitas Maxima, su organización hermana con sede en Suiza, confirmó más tarde la colaboración de ambas organizaciones en el arresto de Kamara. Durante la última década, el GJRP y Civitas han ayudado a los fiscales de los Estados

CLAIR MACDOUGALL es una escritora que ha vivido e informado sobre Liberia, su historia y el legado de la guerra civil. Actualmente radica en la región del Sahel.

Unidos y Europa a reunir pruebas contra liberianos acusados de crímenes cometidos durante la guerra civil, la cual cobró al menos 250,000 vidas. El trabajo de Bility lo ha llevado a ganarse el apoyo público, pero también a hacerse de enemigos en un país donde, en las casi dos décadas que han transcurrido desde que se firmó un acuerdo de paz, ninguno de los gobiernos le ha exigido a los acusados de crímenes de guerra que se responsabilicen.

La oficina de Bility se encuentra al final de una calle lodosa, entre edificios en obra y árboles de banano, en una parte de Monrovia que en la década de 1990 se halló tapizada de cuerpos y al centro de algunos de los combates más sangrientos. El suburbio quedó bajo el control de un líder rebelde de nombre Prince Yormie Johnson, quien ordenó la tortura del difunto presidente Samuel Doe ante una cámara antes de mostrar su cadáver públicamente, al aire libre, sobre una cama de hierro de hospital. Johnson, quien ha sido senador durante los últimos 16 años, es un vivo recordatorio del *statu quo* político de Liberia, en el que los antiguos señores de la guerra siguen siendo elegidos para puestos de poder. Pero a Bility le preocupan más los miembros de su propio grupo étnico, los mandingo, quienes lo han condenado por perseguir a presuntos perpetradores que sirvieron en facciones alineadas a grupos étnicos. Lo han amenazado excom-



batientes al cruzarse con ellos mientras ofrecía sus condolencias por un difunto, y recibe constantes amenazas telefónicas. “Ahora mismo, mientras hablo con ustedes, estoy siendo amenazado”, describe. “No salgo de noche para nada, a menos que haya una emergencia médica o algo parecido”.

Hace una década, Bility se asoció con Alain Werner, un abogado suizo que había trabajado en juicios internacionales, como el del histórico caso contra el expresidente liberiano Charles Taylor, quien fue acusado de crímenes de guerra cometidos en la vecina Sierra Leona y cuyo caso le valió una condena de 50 años de prisión en el Reino Unido. Taylor fue el primer jefe de estado en ser sentenciado por crímenes de guerra desde Nuremberg. Desde entonces, Bility y su equipo, conformado por siete investigadores del GJRP, han trabajado de la mano de Civitas Maxima, la organización de Werner, y su equipo legal, compuesto por Werner y siete abogadas. En conjunto, han representado legalmente a las víctimas, presentado denuncias penales en su nombre y brindado pruebas y asistencia a los investigadores internacionales. Su trabajo ha conducido al arresto de ocho liberianos, un sierraleonés y un ciudadano con doble nacionalidad, estadounidense y belga, acusados de cometer crímenes de guerra en cinco países europeos y en Estados Unidos. Hasta el momento, tres de los acusados han sido condenados; dos han sido absueltos, de los que uno presentó apelación; y cuatro casos están pendientes, incluyendo

El expresidente de Liberia Charles Taylor (izquierda) aguarda su juicio en la Corte Penal Internacional de La Haya el 7 de enero de 2008.

el del recientemente arrestado Sekou Kamara. El ciudadano con la doble nacionalidad estadounidense y belga, acusado de participar en crímenes de guerra y contrabando de diamantes, murió en una prisión de Bruselas mientras esperaba su juicio.

El trabajo del GJRP y Civitas Maxima es parte de un pequeño movimiento de base que se centra en la justicia internacional, que ha surgido en las últimas décadas y en el que las organizaciones locales, centradas en las víctimas y en ocasiones dirigidas por las mismas, se unen con abogados internacionales para desarrollar casos que de otro modo no recibirían la debida atención de las grandes instituciones de justicia internacional, como la Corte Penal Internacional (CPI) y los tribunales respaldados por las Naciones Unidas. Entre estos casos se encuentran los que involucran a jefes de Estado y funcionarios de gobierno como el general chileno Augusto Pinochet, quien fue juzgado en España; Hissène Habré, exdictador chadiano que fue juzgado en Senegal; y Anwar Raslan, un coronel sirio que fue juzgado en Alemania por crímenes contra la humanidad. La mayoría de los crímenes cometidos durante la guerra civil de Liberia no están contemplados en el Estatuto de Roma de la CPI, que ordena enjuiciar únicamente los crímenes cometidos después de julio de 2002.

En Liberia, el conflicto terminó en agosto de 2003 y se incorporó el estatuto a su propia ley en 2004, un año después del fin del conflicto.

Bajo el amparo del concepto de “jurisdicción universal”, sobre todo en países europeos, y la ley de inmigración en los Estados Unidos, organizaciones como Civitas Maxima y el GJRP persiguen a los acusados de cometer crímenes de guerra en los conflictos olvidados del mundo, desde Siria hasta Liberia. Melinda Rankin, investigadora de la Universidad de Queensland y autora de *De Facto International Prosecutors in a Global Era: With My Own Eyes* (Fiscales internacionales de facto en una era global: con mis propios ojos) describió a estos actores como “fiscales internacionales de facto”: víctimas y testigos que trabajan fuera de sus Estados y al margen de las instituciones dominantes de justicia internacional reuniendo pruebas e iniciando casos en países terceros. Estos “fiscales”, explica, trabajan “para hacer efectiva la rendición de cuentas cuando las autoridades locales en las jurisdicciones correspondientes no investigan ni procesan a los sospechosos de crímenes internacionales fundamentales”, como el genocidio, los crímenes de lesa humanidad, los crímenes de guerra y los crímenes de agresión.

Guerras que conmocionaron al mundo

La guerra civil de Liberia se divide en dos conflictos sangrientos separados por una breve intermisión. El primero se extendió de 1989 a 1997, antes de las elecciones con las que Taylor llegó al poder. El segundo estalló en 1999 y terminó en agosto de 2003. Ambas guerras civiles se libraron en gran parte por motivos étnicos, en los que cada grupo se sentía agraviado por el Estado y otras facciones. Si bien sus historias y denuncias eran diversas, todos los grupos utilizaban acrónimos eufemísticos que incluían palabras como “liberación”, “paz” y “democracia”, con las que enmascaraban las violaciones, torturas, masacres y reclutamiento de niños soldados que conmocionaron al mundo.

Por un lado, estaban los pueblos gio y mano del noreste de Liberia, liderados por el National Patriotic Front of Liberia (Frente Patriótico Nacional de Liberia, NPFL), el cual encabezaba Charles Taylor. Taylor es un liberiano educado en Estados Unidos, cuyas raíces se encuentran en la clase colona de esclavos liberados que emigraron de Estados Unidos en 1822. Luchó junto al príncipe Yormie Johnson, un soldado gio que después se separó para formar su propia facción, el Independent National Patriotic Front of Liberia (Frente Patriótico Nacional Independiente de Liberia, INPFL). El NPFL y el INPFL surgieron en respuesta a las masacres realizadas por las fuerzas militares leales al presidente Samuel Doe, un soldado sin educación y aliado del entonces presidente estadounidense Ronald Reagan. Doe, quien pertenecía a la etnia krahn, tomó el poder mediante un golpe de estado y puso a sus parientes en puestos militares clave. También atacó a los pueblos gio y mano luego de un fallido golpe de estado a cargo de Thomas Quiwonkpa, un soldado gio que, junto con Doe, había derrocado al gobierno en 1980.

A partir de la Nochebuena de 1989, la guerra se convirtió en un amargo conflicto étnico en el que las fuerzas del NPFL y el INPFL asesinaban a los krahn y al pueblo mandingo, a quienes consideraban alineados al régimen de Doe. Al principio de la guerra, Doe fue torturado ante una cámara y después asesinado por las fuerzas de INPFL, lideradas por Johnson. Poco después, ambos grupos étni-

cos formaron sus propias milicias: los krahn y los mandingo fueron representados por el United Liberation Movement of Liberia for Democracy (Movimiento Unido de Liberación de Liberia por la Democracia, ULIMO), que más tarde se dividiría por causa étnicas en ULIMO-K, para los mandingo, y ULIMO-J, para los Krahn, antes de que se formara el Liberia Peace Council (Consejo de Paz de Liberia, LPC), un grupo conformado por los krahn.

En el interregno de 1997-1999, Charles Taylor fue electo como presidente a través del eslogan informal de campaña: “Mataste a mi mamá, mataste a mi papá, voy a votar por ti”. Al poco tiempo, su gobierno fue desestabilizado por las facciones de los krahn y los mandingo que ingresaban desde el norte y el sureste, buscando derrocarlo. El Movement for Democracy in Liberia (Movimiento por la Democracia en Liberia, MODEL por sus siglas en inglés), una



facción afiliada a los krahn, marchó desde Costa de Marfil a través del sureste, mientras que los Liberians United for Reconciliation and Democracy (Liberianos Unidos por la Reconciliación y la Democracia, LURD), un grupo afiliado a los mandingo, cruzó la frontera desde Guinea y se abrió camino hasta Monrovia. El 11 de agosto de 2003, Taylor renunció y partió al exilio; poco después todas las partes firmaron un acuerdo de paz en Accra, Ghana.

Pero antes de que terminara la guerra, el Tribunal Especial para Sierra Leona, un organismo judicial creado por las Naciones Unidas y Sierra Leona, acusó a Taylor de cometer crímenes de guerra y de lesa humanidad. Sin embargo, el líder se las arregló para vivir lujosamente en Calabar, Nigeria, al amparo de un acuerdo entre la coalición de paz de Liberia y el gobierno nigeriano. Mientras tanto, los miembros de las facciones ocuparon puestos gubernamentales en el gobierno interino antes de que las elecciones presidenciales de 2005 le dieran la victoria a Ellen Johnson Sirleaf. Taylor fue finalmente arrestado el 29 de marzo de 2006 y enviado a Freetown, Sierra Leona, para ser juzgado.

Fiscal y testigo unen fuerzas.

En 2012, Werner, un joven abogado del equipo que procesó a Taylor ante el Tribunal Especial para Sierra Leona, tuvo la idea de formar Civitas Maxima a raíz de la hipocresía que vio en la comunidad internacional. No solo se limitaron a perseguir a los criminales de guerra en Sierra Leona y no en la vecina Liberia, sino que también solaparon a los empresarios que ayudaron y se beneficiaron del conflicto. En sus repetidos viajes a Monrovia para entrevistar a posibles testigos y así armar el caso contra Taylor, Werner quedó impactado ante la brutalidad y el horror de la guerra civil que se había desatado en la vecina Liberia. Incluso se encontró cara a cara con Joseph D. “Zig Zag” Marzah, quien durante el juicio confesó haber realizado canibalismo y testificó ante el tribunal que Charles Taylor comía corazones humanos.

violencia y guerra. Pero el proceso se desmoronaría y la posibilidad de procesamientos casi se extinguiría tras la publicación de sus conclusiones y recomendaciones en 2009, pues pedían que los señores de la guerra, algunos de los cuales eran representantes y senadores en funciones dentro de la legislatura bicameral de Liberia, fueran juzgados. Quizás lo más controvertido fue que la comisión pidió a la entonces presidenta, Ellen Johnson Sirleaf, que renunciara a su cargo debido al apoyo inicial que había ofrecido al NPFL, la facción rebelde de Charles Taylor. Ante las amenazas de muerte que recibieron los comisionados de la TRC y la falta de planes concretos por parte del gobierno para archivar la información producida por la comisión, todos los documentos fueron enviados al Instituto de Tecnología de Georgia (Georgia Tech) en Atlanta, según Jerome Verdier, ex comisionado.



👤 **Izquierda: Hassan Bility del Proyecto de Investigación y Justicia Global (GJRP) recibe un premio. Centro: Alain Werner lanzando Civitas Maxima en 2012. Derecha: Emmanuelle Marchand dirige la unidad legal de Civitas Maxima.**

similares y entrelazados, y que uno tenga a las Naciones Unidas invirtiendo 30 millones de dólares al año o algo así durante una década, incluyendo un tribunal internacional; y que el otro no tenga nada”. (El tribunal acusó de crímenes de guerra a un total de 13 personas de todos los lados del conflicto, tres de los cuales murieron antes de comenzar sus juicios, y su funcionamiento costó aproximadamente 300 millones de dólares durante sus 11 años de existencia.)

Alrededor de la misma época en que Werner buscaba testigos que declararan contra Taylor, Liberia intentaba instalar una Comisión de la Verdad y la Reconciliación (TRC, por sus siglas en inglés), lo cual formaba parte del acuerdo de paz que realizaron en 2003. Su objetivo era ayudar a Liberia a asimilar tres décadas de lucha política,

“Pude ver claramente que había muy pocas probabilidades de que hubiera justicia alguna”, dice Werner. “Pensé que era una burla a la justicia internacional tener estos dos conflictos, tan

Werner dejó Sierra Leona antes de que terminara el juicio de Taylor y pasó a representar a las víctimas de los Jemeres Rojos en las Salas Especiales de los Tribunales de Camboya de la ONU. Pero siguió reflexionando sobre la guerra en Liberia y cómo hacer para llamar a los perpetradores a cuentas dada la falta de voluntad política tanto nacional como internacional. Werner había oído hablar de Hassan Bility, un periodista que había testificado en el juicio de Taylor poco después de su partida. Bility vivía en el exilio en Boston, tras haber sido arrestado y abusado por las fuerzas de Taylor después de que el expresidente lo acusara de conspirar para matarlo. Presuntamente, los soldados lo empujaron a un pozo y lo torturaron.

Bility ha testificado tanto como víctima y perito en juicios importantes contra liberianos acusados de crímenes de guerra, tortura y abusos contra los derechos humanos. Entre esos testimonios se encuentran los juicios de Taylor y de su hijo, Chucky Taylor, quien fue finalmente sentenciado a 99 años de prisión por haber cometido torturas en Liberia, así como el de Guus Kouwenhoven, un empresario neerlandés acusado de participar en el tráfico de armas hacia

Liberia que fue procesado en los Países Bajos. Werner y Bility sabían el uno del otro a través de contactos mutuos, pero al fin se conocieron años después y comenzaron a analizar estrategias para armar casos contra los liberianos que vivían en el extranjero.

Para Bility, quien hoy tiene su sede permanente en Liberia, perseguir legalmente a los acusados de crímenes de guerra era una forma de asegurarse de que su tierra natal no volviera a entrar en conflicto. También quería corresponder a las acciones de los activistas y manifestantes que habían hecho campaña para liberarlo de las fuerzas de Taylor, lo que, según dijo, fue facilitado por la Embajada de los Estados Unidos en Monrovia.

“No quiero que mis hijos ni los hijos de nadie crezcan en un entorno así”, dice Bility. “Sé que si no se implementa algún impedimento, esto definitivamente volverá a suceder”. Para Werner, crear la organización y la colaboración también significaba crear un sistema de justicia internacional más justo, en el que “cada víctima cuente”.

Sobrepasando un sistema corrupto

Después de varios años trabajando en tribunales enormes respaldados por la ONU en Sierra Leona y Camboya, Werner había ideado formas de buscar justicia fuera de las instituciones politizadas. La Corte Penal Internacional suele requerir que los Estados cooperen y aprueben la investigación y enjuiciamiento de los presuntos perpetradores. Las resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU deben ser aprobadas por naciones poderosas que a menudo tienen agendas políticas y pueden incluso ser ellas mismas responsables de crímenes de guerra. Los tribunales híbridos respaldados por la ONU, que utilizan elementos del derecho nacional e internacional y que están ubicados en los países donde se cometieron los crímenes, también requieren, en su mayoría, del consentimiento de esos mismos países. Una vez terminado su tiempo en Camboya, Werner fue contratado en 2009 por el Aegis Trust (Fideicomiso Aegis) en Londres, una organización con sede en el Holocaust Centre (Centro del Holocausto) del Reino Unido, que apoya a los museos dedicados a la educación sobre el genocidio. Aegis lo contrató para un nuevo programa que se enfocaba en documentar crímenes de guerra que pudieran perseguirse utilizando jurisdicción universal. Bajo este enfoque, los abogados y los miembros de la sociedad civil podrían armar casos contra los presuntos perpetradores desde países y tribunales fuera de donde se cometieron los delitos.

“Básicamente nos dieron carta blanca”, dice Werner. “Nos dieron total libertad para armar casos UJ [de jurisdicción universal], y es dentro de Aegis Trust que comencé a colaborar con Hassan”.

Bility vivía en Boston en ese momento, pero había pasado la mayor parte de los años de guerra en su tierra natal. Werner empezó a frustrarse con Aegis Trust, y decidió abandonarlo y formar su propia organización.

Werner logró conseguir una subvención de 287,000 francos suizos (286,000 dólares) que le otorgó la organización de derechos humanos Foundation Pro Victims (Fundación en pro de las víctimas), con sede en Ginebra, para establecer su organización y comenzar a documentar los crímenes de guerra en Liberia. Pensó en contratar a un recién graduado en derecho de alguna universidad de élite — algo común en el circuito de la corte internacional — para comenzar a documentar los casos, pero Bility levantó la mano. “Podría haber contratado a

uno de esos británicos astutos, jóvenes y un poco aventureros, graduados de Oxford, para ir con Hassan, fortalecer la documentación y trabajar con él”, dice Werner. “Esa era mi idea... pero Hassan me dijo: ‘No hagas eso, porque no significaría nada para Liberia, créeme, y con ese dinero yo podría contratar a 10-15 personas y empezar una organización’”.

“Mi único mérito es haber confiado en Hassan”, añade Werner.

La “jurisdicción universal” es un concepto legal que permite a los estados reclamar jurisdicción sobre las personas acusadas de delitos, independientemente del lugar donde se cometieron o de la nacionalidad y residencia del presunto perpetrador. A veces, el que un presunto criminal se encuentre dentro de las fronteras de un Estado es suficiente para realizar un arresto, independientemente de su nacionalidad. Los presuntos culpables pueden ser procesados utilizando las leyes nacionales y las leyes o convenciones internacionales a las que el Estado esté sujeto. Según un informe de 2020 sobre jurisdicción universal realizado por el Centro Internacional para la Justicia Transicional, con sede en Estados Unidos, entre 2018 y 2019 hubo un aumento del 40% en el número de “sospechosos identificados en casos de jurisdicción universal en todo el mundo”. En total eran 207; 11 de los acusados estaban en juicio, y había 16 condenas y 2 absoluciones. Pero la transparencia en las cifras y el número de casos sigue siendo un reto, al igual que las diferentes formas en que se implementa la jurisdicción universal entre los diferentes Estados, según el informe. Los casos también pudieran estar sujetos a los intereses políticos de quienes están en el poder.

Civitas Maxima, frase latina que se traduce como “la mejor ciudadanía”, sostiene que “las víctimas de crímenes internacionales deben tener las llaves de su propia demanda de justicia”, y la justicia debe existir fuera de los intereses estatales. Es en parte por esta razón que Werner no ha aceptado dinero de ningún gobierno, un enfoque que sigue generando mucha polémica dentro de la organización, refiere. Alrededor del 70% de los fondos de Civitas provienen de organizaciones filantrópicas con sede en Estados Unidos y Europa que se centran en promover los derechos humanos, la paz y la libertad como, por ejemplo, la Foundation Pro Victimis, Sigrid Rausing Trust (Fideicomiso Sigrid Rausing), Oak Foundation (Fundación Oak), Humanity United (Humanidad Unida), Wellspring Philanthropic Fund (Fondo Filantrópico Wellspring) y las Open Society Foundations y (Fundaciones Sociedad Abierta). Civitas Maxima también obtiene fondos de miembros privados de la comunidad empresarial suiza, aunque tiene políticas que le prohíben recibir dinero de empresas o personas involucradas en prácticas ilegales o que “obtengan ingresos directos de la promoción, fabricación o venta de armas”, o de aquellos que se dedican a la minería o industrias extractivas.

Civitas Maxima ha tenido un crecimiento sostenido durante la última década, con un aumento en la financiación 10% al 20% cada año, según Werner. Su presupuesto anual actual es de 1.65 millones de francos suizos (1.64 millones de dólares). A su vez, Civitas Maxima continúa financiando al GJRP, pero Werner espera que el GJRP llegue a operar de forma independiente y colabore con diferentes socios. Por ejemplo, colaboró con el Center for Justice and Accountability (Centro para la Justicia y la Responsabilidad, CJA), con sede en San Francisco, para armar un caso civil contra un liberiano que vivía en Filadelfia y que fue acusado de participar en la

masacre de la Iglesia Luterana de San Pedro el 29 de julio de 1990. Esa fue la mayor atrocidad de la primera guerra civil de Liberia: 30 soldados del gobierno, miembros de los krahn y leales al presidente Doe, mataron a 600 personas, en su mayoría gío y mano, dentro de una iglesia en Monrovia. El sujeto, Moses Thomas, fue declarado responsable de crímenes de guerra y de lesa humanidad en agosto, y se le ordenó pagar 84 millones de dólares por daños a cuatro víctimas liberianas. Pero Thomas se había ido de Estados Unidos a Liberia en 2020 antes de que se dictara el veredicto en septiembre de 2021 y de que la orden de compensación se emitiera un año después. El 3 de octubre de este año, CJA y el GJRP también presentaron una denuncia de derechos humanos contra Liberia en el tribunal de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental por “no brindar justicia a las víctimas”.

“Es todo un logro poder encontrar todavía dinero para ello porque ¿a quién le importan las víctimas de Liberia?” dice Werner, reconociendo que los esfuerzos de los tribunales y la justicia a menudo pasan a enfocarse en el conflicto actual más candente. Hoy en día, por ejemplo, la ONU y los gobiernos y estados occidentales están invirtiendo tiempo y recursos investigando los crímenes de guerra en Ucrania. Otra de las preocupaciones de Werner es el hecho de que los financiadores suelen trabajar en ciclos de 10 años como máximo, lo que lo vuelve consciente

📌 **Niños soldados liberianos leales al gobierno participan en combate el 20 de julio de 2003 en Monrovia.**

de la necesidad de atraer nuevos donantes en los próximos años.

Manos a la obra

En 2012, ambas organizaciones iniciaron operaciones y comenzaron a armar sus primeros casos. Al poco tiempo, Werner y Bility se unieron a Emmanuelle Marchand, una joven abogada francesa que había trabajado como asistente legal en Camboya, representando a las víctimas de los Jemeres Rojos, al mismo tiempo que Werner. Marchand, que reside en La Haya, Países Bajos, y es subdirectora y jefa de la unidad legal de Civitas Maxima, se unió a la organización en 2013 con la encomienda específica de llevar a cabo una investigación financiada por Humanity United sobre las víctimas de la violencia postelectoral acaecida en Costa de Marfil en 2011. Los sobrevivientes huyeron a campos de refugiados en Liberia, y muchos habían presenciado o habían sido víctimas de crímenes cometidos por las milicias que respaldaban al presidente de Costa de Marfil, Alassane Ouattara. Por supuesto, era poco probable que los perpetradores fueran procesados por el gobierno de Ouattara.

Tras realizar este trabajo, Marchand se dedicó a ayudar a documentar casos enfocados en la guerra civil de Liberia. Ella cree que la misión de Civitas Maxima es documentar y ayudar a las víctimas “que no están verdaderamente representadas,” y le brinda satisfacción ser parte del proceso desde el comienzo de la investigación y a lo largo de todo el proceso judicial hasta la etapa posterior. También le gusta tener libertad de acción para seguir sus propias pistas. El que los procesamientos continúen o no también depende en gran medida de la disposición de las víctimas, lo que hace que el proceso esté más “centrado en la víctima”, explica.





Uno de los primeros casos del equipo fue el de Martina Johnson, una presunta excomandante de artillería del NPFL que participó en la Operation Octopus (Operación Pulpo), una ofensiva militar de cuatro meses contra la capital, Monrovia, que se llevó a cabo en 1992 y cuyo objetivo era derrocar al gobierno interino. La operación mató y desplazó a miles de personas. Tanto Werner como Bility habían empezado a recopilar documentación para el caso cuando Werner aún trabajaba en Aegis Trust. Johnson, que estuvo viviendo en Bélgica por más de una década, fue arrestada y acusada en septiembre de 2014. El caso sigue abierto, aunque Johnson ha sido puesta en libertad provisional. Al momento de redactar este artículo, fuentes del Ministerio de Justicia liberiano confirmaron que los investigadores belgas se encontraban en Liberia y que era probable que el caso comenzara el próximo año; pero una de las cuatro víctimas que rindieron testimonio inicial ha muerto.

En el suelo liberiano, el GJRP trabaja en lo que ellos llaman “documentación lenta”: la recopilación de evidencia de crímenes de guerra que podría ser usada en algún momento si Liberia decidiera algún día tener un tribunal de crímenes de guerra. La organización entrevista a testigos y, en ocasiones, recoge pistas en las tiendas atai, donde los hombres se reúnen, beben té y, a menudo, intercambian historias sobre la guerra. Bility y su equipo también trabajan en la documentación de casos relacionados con liberianos que saben que residen en el extranjero. El GJRP reúne la evidencia en el terreno y luego acude a Civitas Maxima, quien los ayuda a armar el caso y a contactar a los fiscales en varios países.

A diferencia de otros actores en el campo de la justicia internacional, Civitas Maxima y el GJRP no se han centrado en los jefes de Estado o líderes de Gobierno con mayor responsabilidad en los crímenes cometidos durante el conflicto, sino en los comandantes de facciones o personas con otros roles de liderazgo. Werner evita a los soldados de infantería debido a las instancias de reclutamiento forzoso durante un conflicto en el que se estima que participaron 38,000 niños como combatientes, portadores de municiones, cargadores, cocineros y esclavos sexuales.

“Es importante para las víctimas y los grupos de víctimas, y también en un nivel más amplio, porque debe comprenderse que hay que castigar estos delitos para evitar que las personas vuelvan a hacer lo que hicieron en el pasado”, dice Werner. También quiere perseguir a los grandes empresarios, algunos de ellos de occidente, quienes financian guerras, y a quienes a menudo dejan de lado los tribunales de la ONU y la CPI, que han sido criticados por llevar casos solo contra africanos.

En los últimos años, la estrategia de Werner ha llamado la atención de organizaciones como la Fundación Ashoka, con sede en Estados Unidos, la cual ha apoyado a activistas y emprendedores sociales, algunos de los cuales se han involucrado en la justicia internacional a través de becas de tres años. “Hay innovación en la forma en que trabaja, ya que evade el sistema de justicia con las herramientas que el mismo sistema proporciona”, dice Emilie Romon Carnegie,

📌 **La ganadora del Premio Nobel de la Paz, Leymah Gbowee, dirige una reunión del hijo de una compañera activista por los derechos de las mujeres, el 9 de octubre de 2011, en Monrovia.**

directora de la oficina suiza de Ashoka, al explicar las razones por las que dicha fundación le otorgó una beca a Werner en 2020. Romon Carnegie compara la década de arrestos y tres condenas de Civitas Máxima (dos de las cuales ocurrieron en tribunales estadounidenses por cargos migratorios y una en un tribunal suizo), a pesar de su “diminuto presupuesto”, con el historial de la CPI durante los últimos 17 años, en los que ha concretado solo tres condenas y cuatro absoluciones, a pesar de tener un presupuesto de 154 millones de euros (154 millones de dólares).

Reuniendo evidencia de una guerra predigital

Civitas ha convertido en prioridad importante la capacitación para recopilar pruebas. El conocer los protocolos legales de los diferentes países y tribunales internacionales para la reunión de evidencia y las entrevistas a testigos puede ser crucial para los juicios finales. Para que la evidencia cumpla con los estándares internacionales de enjuiciamiento, Bility y su equipo deben registrar el medio y la hora en que se hace el primer contacto con un testigo, no pueden entrevistar a personas en grupos y deben hacer todo lo posible para garantizar que los posibles testigos no entren en contacto entre sí, si es que no lo han hecho ya. Tampoco pueden mostrar fotos de testigos ni hacer preguntas capciosas, para evitar socavar su valor probatorio.

Debido a que el conflicto en Liberia se desarrolló años antes de que la fotografía digital y las herramientas forenses digitales de código abierto se convirtieran en algo común, las declaraciones de testigos presenciales siguen siendo decisivas. Sin embargo, Civitas Maxima y el GJRP tienen la ventaja de que muchos de los horrores de la guerra a menudo se cometieron a la vista del público. Además, la naturaleza compacta y unida de las comunidades locales y la diáspora de Liberia han hecho relativamente fácil rastrear a los presuntos perpetradores en el extranjero.

Sin embargo, los casos que persiguen de manera conjunta son difíciles y variados. Algunos son procedimientos penales migratorios en los Estados Unidos, en los que los fiscales pueden intervenir y realizar investigaciones, mientras que otros son procedimientos en los que el gobierno debe invitar a los países y estos deben cumplir con reglas estrictas de recopilación de pruebas. La relación entre los fiscales para la reunión de pruebas puede ser colaborativa o distante, según las normas y los reglamentos de la jurisdicción para tal efecto. “Le proporcionamos información a las autoridades, mas no controlamos la totalidad de la investigación”, dice Marchand.

Tales complejidades pueden dificultar la decisión sobre cómo proceder. Por ejemplo, en un inicio, ambas organizaciones dudaron en colaborar con el Servicio de Inmigración y Control de Aduanas de EE. UU. (ICE, por sus siglas en inglés) y su división de Investigaciones de Seguridad Nacional (HSI, por sus siglas en inglés) tras que deportaran a Liberia al residente estadounidense George Boley en 2012, en virtud de la Ley de Responsabilidad de los Niños Soldados, una ley estadounidense que criminaliza el uso de niños como soldados por cualquier fuerza militar. La decisión permitió a Boley regresar a un país donde no tendría que reunir cuentas. A pesar de haber liderado la LPC y haber sido acusado de cometer delitos, Boley es ahora diputado en la legislatura. Sin embargo, cuando quisieron llevar ante la justicia a un liberiano que vivía en Filadelfia, encontraron ahí a fiscales con experiencia en juicios internacionales y vieron

que cooperar con ICE y HSI podría conducir a sentencias penales más largas, por lo que decidieron continuar con su colaboración.

En 2018, Civitas Maxima y el GJRP lograron su primera condena, la de Mohammed Jabbateh, a quien se le había otorgado asilo en Filadelfia y quien había estado viviendo allí durante dos décadas dirigiendo un negocio de contenedores de envío. Mark Gilland, un investigador de la HSI, radicado en ese entonces en Filadelfia, estaba investigando sobre unos autos robados que se estaban exportando a Liberia. Se topó con Jabbateh cuando recibió un aviso de un informante durante la investigación de un caso de fraude de pasaportes. Si bien al inicio de la investigación Gilland y su equipo no le dijeron a Civitas y el GJRP quién era su objetivo, se les pidió que encontraran víctimas de ciertos pueblos y aldeas donde la facción de Jabbateh, ULIMO-K, había luchado en la década de 1990. A diferencia de Boley, Jabbateh, conocido como “Jungle Jabbah”, fue sentenciado en un tribunal de Filadelfia a 30 años de prisión por el delito de perjurio. (Había mentido en sus formularios de inmigración y en las entrevistas). Werner dijo que tuvieron suerte de que uno de los fiscales hubiese tenido experiencia en juicios internacionales en el Tribunal Penal Internacional para la antigua Yugoslavia.

Marchand también ofrece capacitaciones en técnicas de entrevista en el Institute for International Criminal Investigations (Instituto para Investigaciones Criminales Internacionales), una organización no gubernamental independiente que se estableció al mismo tiempo que la Corte Penal Internacional. Marchand ayuda a los investigadores a documentar mejor los casos de crímenes internacionales mediante cursos con expertos humanitarios, abogados y policías. Ha dirigido capacitaciones de miembros del GJRP tanto en Liberia como en La Haya. “La forma en que documentábamos hace 10 años es, por supuesto, diferente de cómo lo hacemos hoy y cómo lo haremos en cinco años”, asegura Marchand. “Nos volveremos cada vez más sistematizados”.

En junio de 2021, Civitas Maxima y el GJRP obtuvieron otra victoria en un tribunal suizo, en el que Alieu Kosiah, residente permanente, fue declarado culpable de 21 de los 25 cargos en su contra, incluyendo asesinato, violación, canibalismo y uso de niños como soldados. El caso presentó la situación excepcional de que Werner representara a las víctimas, ya que el juicio se llevó a cabo en Suiza, donde ejerce la abogacía. Fue su primera victoria en un caso no migratorio fuera de los Estados Unidos y la primera condena por crímenes de guerra en un tribunal civil suizo. El caso, cuya decisión ha sido apelada, los condujo a Kunti Kamara, otro presunto perpetrador de la misma facción, el United Liberation Movement of Liberia for Democracy (Movimiento Unido de Liberación de Liberia por la Democracia, ULIMO). Kamara es ciudadano holandés y fue testigo en el juicio de Kosiah; fue arrestado en París en 2018 y enfrentó cargos por tortura y complicidad en actos de tortura. Su juicio comenzó en octubre de 2022.

Víctimas “de segunda”

Si bien el GJRP y Civitas Maxima han tenido un éxito significativo durante la última década, los retos que enfrentan los testigos en Liberia pueden ser enormes, sobre todo cuando los casos se pierden. Muchos de los testigos que declaran en los juicios jamás han viajado en avión y regresan a un país donde el estado de derecho es débil, no existe la protección para testigos y la atención psi-

cológica es muy limitada. Los miembros de Civitas Maxima y el GJRP a menudo acompañan a los testigos a los juicios y están al pendiente de ellos en Liberia. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, tratar de protegerlos cuando los casos se pierden puede ser descorazonante.

Uno de esos fracasos judiciales fue el caso de Agnes Reeves, ex esposa de Charles Taylor, que había estado viviendo y trabajando como profesora en la Universidad de Coventry en el Reino Unido. Se le acusó de torturar y facilitar la violación de mujeres cautivas en Gbarnga, la entonces capital de la Gran Liberia, una región controlada por el NPFL, la facción de Taylor. Los cargos contra Reeves fueron desestimados en 2019 bajo el argumento de que la fiscalía no había podido establecer que el NPFL tuviera control administrativo sobre el área en ese momento. Cuando Reeves regresó a Liberia, se revelaron los nombres de muchos testigos que esperaban para declarar. También demandó al GJRP y a Civitas Maxima ante un tribunal de Liberia por difamación, y su moción mencionaba los nombres de los testigos. Reeves niega cualquier mala conducta o participación militar en el NPFL, a pesar de que existe evidencia de lo contrario. Destaca una foto de ella vestida con uniforme militar, cadenas de oro, una pistola metida en el cinturón que sobresale detrás de su riñonera de camuflaje y una joven soldada parada junto a ella; la foto fue tomada por el fotógrafo francés Patrick Robert en 1990. En una conferencia de prensa en Monrovia, después de ser liberada, Reeves afirmó haber portado una pistola y vestido uniforme militar para su propia protección personal y se describió a sí misma como humanitaria.

Marchand había pasado mucho tiempo con las presuntas víctimas y dijo que la desestimación del caso Reeves “la devastó”. Pero incluso cuando los casos prosperan, la amenaza de represalias persiste. El equipo sigue preocupado por las sentencias más cortas que imponen los tribunales europeos, en las que el tiempo de prisión previo al juicio cuenta para las sentencias. Kosiah, por ejemplo, podría regresar a Liberia en 13 años, o antes, si gana la apelación.

“Cuando tomas casos extraterritoriales, tienes dos tipos de víctimas”, dice Marchand. “Si estás en Europa, por ejemplo, tienes acceso a apoyo psicológico y medidas de seguridad, pero el cuidado de las víctimas ubicadas en Liberia recae, al final del día, en las ONG y en las organizaciones locales, por lo que tenemos que desarrollar nuestro propio programa de protección de testigos con recursos muy limitados”. En muchos sentidos, quienes viven en Liberia son “víctimas de segunda”, afirma.

Para Werner, esta es parte de la razón por la que Civitas Máxima sigue enfocándose en gran medida en Liberia: no solo porque lleva tiempo armar los casos, sino también porque allí las presuntas víctimas tienen mayor necesidad de recursos y atención hacia su bienestar. Liberia no cuenta con un programa formal de protección de testigos y hay muy pocos psicólogos y psiquiatras.

El impacto en Liberia

La labor de Civitas Maxima va más allá de iniciar procesos judiciales y ayudar a víctimas y testigos. También están comprometidos con informar al público y cambiar la cultura. Civitas ha financiado a periodistas liberianos que colaboran con las principales publicaciones periódicas para que viajen y cubran los casos judiciales, y ha produ-

cido caricaturas y obras de teatro sobre el juicio de “Jungle Jabbah” para ayudar a que los niños que crecieron después de la guerra comprendan mejor el proceso. Para Aaron Weah, investigador liberiano que se encuentra completando su doctorado sobre la preservación de la memoria de la guerra en la Universidad de Ulster en Irlanda del Norte, el GJRP y Civitas han “mantenido viva la agenda de responsabilidad penal” en un país donde “el gobierno está enviando un mensaje a nivel internacional de que Liberia es un refugio para los criminales de guerra”.

Weah agrega que estos juicios podrían contribuir a la preservación de la memoria histórica en un país donde se está perdiendo rápidamente debido a la muerte de víctimas y perpetradores, así como por el paso del tiempo. Pero el impacto probablemente será limitado, intuye. “La documentación y los informes de estos casos son abundantes, pero solo serán de ayuda si el gobierno de Liberia muestra interés en que eso forme parte de la historia”, dice. Weah ha estado buscando memoriales dedicados a las más de 200 masacres (que van desde cinco personas hasta más de 600) que se cometieron entre 1979 y 2003, documentadas por la TRC; pero solo ha encontrado un sitio en un pueblo que está siendo utilizado como un “espacio cívico” para mostrarles a los niños los actos deplorables cometidos durante la guerra.

El gobierno del actual presidente, George Manneh Weah, ha otorgado permiso oficial a tres equipos de investigadores europeos para ingresar al país. Cuando era embajador del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el mandatario expresó en una ocasión estar a favor de que se instalara un tribunal de crímenes de guerra. Sin embargo, se retractó de la participación internacional y solicitó a la legislatura que Liberia estableciera su propia Comisión de Justicia Transicional, la cual se encargaría de enviar recomendaciones a su oficina. Sin embargo, dicha comisión aún no se ha establecido, y muchos observadores de los tribunales de crímenes de guerra y defensores de la sociedad civil se mantienen escépticos ante la posibilidad de que tal paso tenga como resultado alguna medida significativa que termine en enjuiciamientos o reconciliación. La vicepresidenta misma de Weah es Jewel Howard-Taylor, exesposa del expresidente Charles Taylor, quien actualmente se encuentra encarcelado en el Reino Unido. Ella ha defendido públicamente las acciones de su exmarido durante el conflicto y ha dicho que Liberia debe seguir adelante.

Cecelia Danuweli, una activista liberiana para la paz, sostiene que los casos presentados por Civitas Maxima y el GJRP son avances positivos, pero es necesario hacer más para garantizar que los juicios se lleven a cabo dentro de Liberia. “El gobierno liderado por Weah debería haber hecho algo porque esto es lo que pidieron cuando Ellen estaba presente”, dice Danuweli, refiriéndose al gobierno de la expresidenta Ellen Johnson Sirleaf. Danuweli es exmiembro de la Women of Liberia Mass Action for Peace (Acción Masiva por la Paz de las Mujeres de Liberia), un movimiento liberiano por la paz, dirigido por mujeres vestidas de blanco, que ayudó a poner fin a la segunda guerra civil. La líder del movimiento, Leymah Gbowee, recibió el Premio Nobel de la Paz en 2011 junto con Sirleaf y el periodista yemení Tawakkol Abdel-Salam Khalid Karman. “Incluso aquellos que están aquí, sería muy importante para mí que Prince Johnson fuera a un tribunal de crímenes de guerra”, dice Danuweli sobre el senador en

funciones. “Todavía están allí disfrazándose y siendo electos y reelectos, lo cual no es bueno para el país”, afirma sobre los señores de la guerra. “No estamos yendo a ninguna parte”.

Massah Washington, un ex comisionado de la TRC que hoy vive en los Estados Unidos, ha expresado su preocupación por que los perpetradores se unan para silenciar a los críticos. Reeves ha demandado por difamación a la propia Washington debido a un artículo que esta escribió acusando a Reeves de comenzar una “campana difamatoria” contra Bility y cuestionando si fue reivindicada dado que nunca fue a juicio. “A falta de voluntad política por parte del gobierno de Liberia, creo que es lo mejor que tenemos hoy en día para la impartición de justicia”, dice sobre los casos que han llevado Civitas Maxima y el GJRP. “Nos mantiene con esperanza”.

El futuro de Civitas y el GJRP

Werner no está seguro de querer embarcarse en el próximo conflicto en boga. Sin embargo, a él y a su equipo les entusiasma capacitar a activistas en otras partes del mundo en el uso de sus métodos para presentar denuncias en tribunales europeos u otros que tengan leyes que les permitan enjuiciar tales delitos.

El año pasado, antes de la invasión rusa de Ucrania, Marchand capacitó a miembros de Truth Hounds (Sabuesos de la verdad), una ONG en Kiev que ha documentado crímenes cometidos en Ucrania desde 2014. El pasado agosto ayudaron a la organización a denunciar ante un tribunal suizo el ataque, supuestamente por fuerzas rusas, al fotógrafo suizo Guillaume Briquet, con la esperanza de allanar el camino para una investigación por parte de un fiscal. Le dispararon el 6 de marzo mientras conducía un vehículo rotulado de la prensa desde Kropivnitski a Mykolaiv. Werner ve un futuro prometedor para Civitas Maxima en el apoyo a organizaciones ucranianas y de otro tipo para presentar denuncias en el extranjero y inducir a los tribunales europeos y las unidades de crímenes de guerra a la acción. “Los ucranianos pueden hacerlo ellos mismos”, asegura.

El equipo de Civitas Maxima está considerando aceptar casos fuera de Liberia, pero Werner subraya que está comprometido con los casos liberianos a la larga. “Este es un trabajo a muy largo plazo”, explica. “Creo que debemos mantener tanto la presión como estos casos el mayor tiempo posible para dejar muy claro en la mente de las personas que aun si no obtenemos justicia en Monrovia, se hará justicia para estos crímenes”.

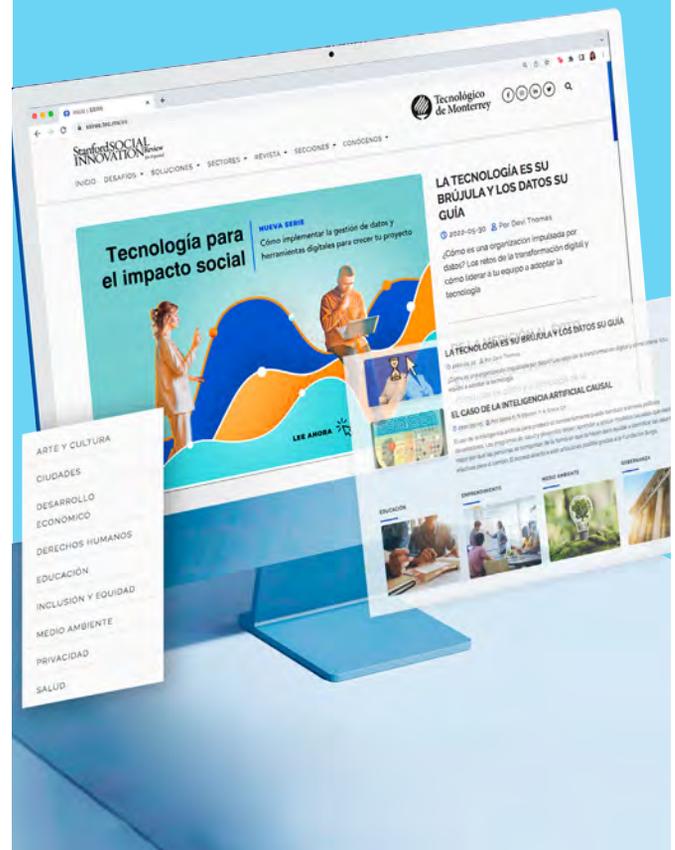
El 7 de octubre, fecha en que se presentó esta historia, Beth Van Schaack, embajadora itinerante de Estados Unidos para la Global Criminal Justice (Justicia Penal Global), se encontraba de visita en Monrovia. En una conferencia de prensa, dijo que Estados Unidos brindaría apoyo financiero y técnico para cualquier iniciativa de justicia liderada por Liberia. Era la primera vez que el gobierno de Estados Unidos expresaba públicamente su apoyo a la justicia y la rendición de cuentas por los crímenes de guerra en Liberia.

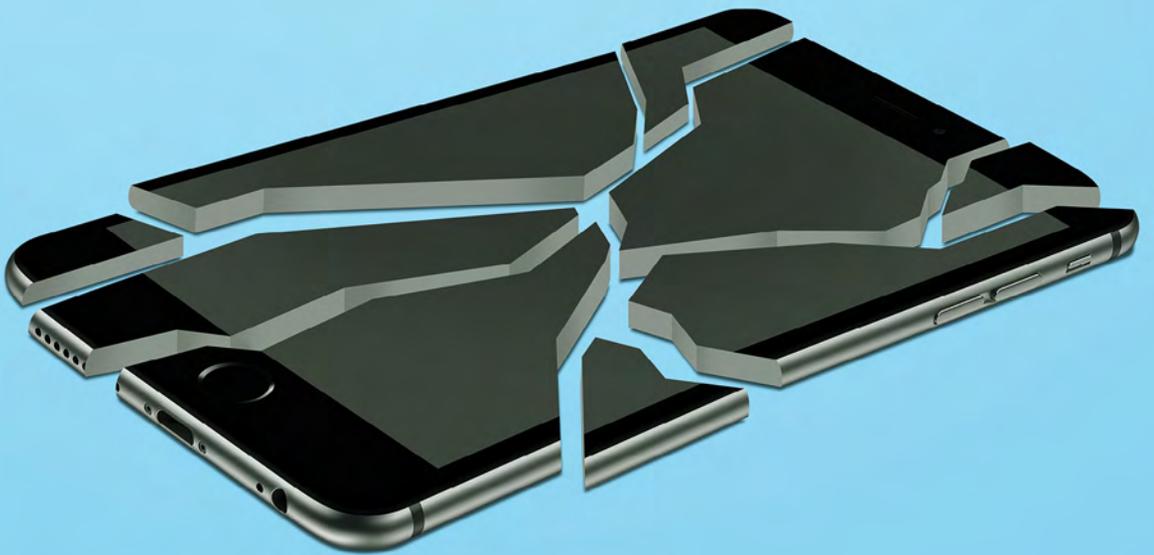
“Me siento optimista, entusiasmado y seguro de que Estados Unidos apoyará a las víctimas y al pueblo de Liberia”, dice Bility. “Pero somos nosotros los liberianos quienes tendremos que tomar la iniciativa”. ■

Stanford SOCIAL
INNOVATION Review
En Español

Visita nuestro
sitio web
ssir.tec.mx

 Tecnológico
de Monterrey





El derecho a la desconexión

Sabrina Pellerin, Ariane Ollier-Malaterre, Ellen Ernst Kossek, Marie-Colombe Afota, Luc Cousineau, Charles-Étienne Lavoie, Emmanuelle Leon, Barbara Beham, Gabriele Morandin, Marcello Russo, Ameeta Jaga, Jichang Ma, Chang-qin Lu & Xavier Parent-Rochelleau, miembros de The International Network on Technology, Work and Family

Traducción de Rodrigo Navarro

Ilustración de Matt Chase

La constante conectividad afecta la salud mental de los empleados y el equilibrio entre su vida familiar y laboral. Mejores políticas de trabajo remoto pueden ayudar a proteger las necesidades de las personas y organizaciones.

Desde hace ya algunos años, los efectos del trabajo remoto e híbrido han sido paradójicos para la autonomía de los trabajadores y el equilibrio entre su vida laboral y personal. La conectividad constante les da mayor control sobre dónde y cuándo trabajan, pero difumina los límites entre el trabajo y la vida. Tal vez terminen dedicando muchas más horas de las que hubieran trabajado en una oficina, y experimenten un aumento de estrés debido a la incapacidad de desligarse del trabajo. Esta paradoja ha cobrado protagonismo desde la pandemia de COVID-19, cuando el trabajo remoto y el total de horas laboradas se incrementó globalmente, lo que llevó al deterioro en la salud mental de los trabajadores.¹

Un creciente número de países, como Canadá, Francia y los Países Bajos, han comenzado a abordar las potenciales desventajas de la conectividad constante, tanto durante como después de la jornada laboral.² ¿Qué pueden hacer los políticos para contribuir a la salud mental de los trabajadores y mejorar el equilibrio entre su vida laboral y personal? ¿Qué tipo de mejora social podría derivarse de las respuestas a estos desafíos y proveer beneficios duraderos a los trabajadores y sus organizaciones, así como a sus dependientes, partes interesadas de la comunidad, y la sociedad?

Algunas de las medidas diseñadas para lograr equilibrar el trabajo y la vida personal están dirigidas a individuos, mientras que otras se centran en organizaciones o poblaciones. A nivel individual, los acuerdos de “flexibilidad personal” (flexibility ideals) o los “acuerdos idio-

Los autores son miembros de la Red Internacional sobre Tecnología, Trabajo y Familia (INTWAF por sus siglas en inglés) en la Escuela de Gestión de la Universidad de Quebec en Montreal:

SABRINA PELLERIN es una candidata a doctora en gestión de recursos humanos en la Universidad de Quebec en Montreal.

ARIANE OLLIER-MALATERRE es profesor en gestión en la Universidad de Quebec en Montreal y es director del INTWAF.

ELLEN ERNST KOSSEK es catedrática Basil S. Turner distinguida de la Krannert School of Management de la Universidad de Purdue.

MARIE-COLOMBE AFOTA es profesora adjunta en la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Montreal.

LUC COUSINEU es becario posdoctoral en la Universidad de Quebec en Montreal.

CHARLES-ÉTIENNE LAVOIE es doctorando en psicología laboral y organizacional en la Universidad de Quebec en Montreal.

EMMANUELLE LEON es una profesora asociada en gestión de recursos humanos en la ESCP Business School, en París.

BARBARA BEHAM es profesora de psicología organizacional y de gestión intercultural en la Escuela de Economía y Leyes de Berlín.

GABRIELE MORANDIN es profesor de comportamiento organizacional en el departamento de gestión en la Universidad de Boloña.

MARCELLO RUSSO es profesor asociado de comportamiento organizacional en la Universidad de Boloña y director del programa global MBA en la Escuela de Negocios de Boloña.

AMEETA JAGA es profesora asociada de psicología organizacional en la Escuela de Estudios de Gestión de la Universidad de Cape Town y becaria no residente del Hutchins Center for African & African American Research de la Universidad de Harvard.

JICHANG MA es doctorando en la Facultad de Psicología y Ciencias Cognitivas de la Universidad de Pekín.

CHANG-QIN LU es profesor investigador en la Facultad de Psicología y Ciencias Cognitivas de la Universidad de Pekín.

XAVIER PARENT-ROCHELEAU es profesor asistente en gestión de recursos humanos en la HEC Montreal.

sincráticos” (idiosyncratic ideals, en inglés) se basan en negociaciones individualizadas para determinar el equilibrio entre la vida laboral y personal y la conectividad de cada trabajador. Las organizaciones prefieren esta manera de negociar con sus trabajadores en lugar de hacerlo colectivamente. Sin embargo, las investigaciones muestran que los “I-deals” presentan riesgos potenciales: provocan insatisfacción entre los compañeros de trabajo, además de hacer más difícil la coordinación del equipo. También podrían socavar medidas equitativas de flexibilidad, porque solo los trabajadores más privilegiados se benefician de ellas.

A nivel organizacional, algunas compañías imponen restricciones en la comunicación laboral para asegurar que las personas se desconecten del trabajo. En 2011, la administración de Volkswagen y los representantes sindicales firmaron un histórico convenio empresarial en el cual se acuerda bloquear el acceso a correos electrónicos en teléfonos móviles entre las 6:15 p.m. y las 7:00 a.m. Sin embargo, la aplicación de esta práctica se limitó solo a empleados que trabajan en Alemania, cuyos contratos fueron negociados por los sindicatos y no aplica para los altos directivos. Otras compañías adoptaron prácticas similares. Por ejemplo, la compañía alemana multinacional, industrial y de bienes de consumo Henkel declaró una “amnistía de correo electrónico” durante la semana entre Navidad y Año Nuevo en 2012, y la compañía francesa de informática Atos declaró en 2011 su intención de convertirse en una compañía de “cero correos electrónicos” para 2014. Estos enfoques dan a los empleadores y a los representantes sindicales completo poder en la toma de decisiones sobre cuándo los empleados se desconectan y usualmente se implementan por medio de programas que bloquean la transmisión de correos electrónicos.

A nivel nacional, los gobiernos han propuesto legislaciones sobre el derecho a la desconexión, las cuales les permiten a los trabajadores evitar responder comunicaciones de índole laboral después de sus horas de trabajo. Los beneficios esperados se extienden desde los individuos hasta la sociedad. El derecho a la desconexión tiene el potencial de dar a los trabajadores una sensación de mayor control sobre el equilibrio entre su vida laboral y personal. Les ofrece a los empleados la libertad de rechazar demandas de trabajo sin miedo a represalias. También podría contribuir a reducir el estrés al permitir una mejor recuperación entre turnos y asegurar que los trabajadores no sean penalizados si necesitan desconectarse para atender cuestiones familiares. Estos beneficios pueden recaer también en los hijos y adultos dependientes de los trabajadores, al ser estas las partes beneficiarias invisibles de las condiciones laborales de los empleados. Finalmente, el derecho a la desconexión podría reducir la carga en el sistema de salud al mantener sana la salud mental de los empleados.

Países como Francia, España, Bélgica y Portugal han adoptado la legislación para el derecho a la desconexión. El Parlamento Europeo ha ido más lejos al pedir el total reconocimiento del derecho a la desconexión como un derecho fundamental.

La legislación francesa de 2017, pionera en este sentido, demuestra cómo la consagración de este derecho puede ayudar a sobrellevar los desafíos de la conectividad constante. Inicialmente, el derecho a la desconexión estaba limitado a empleados con contratos temporales o de duración determinada (contract forfait jours), y establecía un número fijo de días laborales anuales. Este derecho era un acuerdo colectivo que posteriormente evolucionó a una ley que da a los empleados un

significativo margen de maniobra. La legislación francesa establece que las organizaciones tienen la obligación legal de negociar con los representantes de los trabajadores para determinar “los procedimientos conducentes al completo ejercicio del derecho a la desconexión del empleado y el establecimiento, por parte de la compañía, de mecanismos que regulen el uso de herramientas digitales, con vistas a garantizar el respeto por los periodos de descanso y las salidas, así como también de la vida personal y familiar.” La ley reconoce que, debido a que las exigencias laborales y los contextos varían, la aplicación de este derecho en la política organizacional debe ser específica para cada organización.

Además, establece que las organizaciones con 50 o más empleados deben negociar con sus representantes sindicales y diseñar una política de derecho a la desconexión detallando su aplicación y cumplimiento dentro de cada organización. Esta política debe asegurar que los trabajadores se beneficien del tiempo fuera del trabajo —11 horas, con algunas excepciones— para descansar, tomar días festivos y contribuir a su vida personal y familiar. Si no se acuerda una política formal, entonces las organizaciones deben trabajar con los representantes sindicales para establecer un documento oficial que presente los lineamientos y principios internos sobre la desconexión, así como capacitación y programas de comunicación que aumenten la concientización sobre el derecho de los trabajadores a desconectarse. En suma, el contenido preciso de las políticas de desconexión está sujeto a las preferencias de la organización y su disposición a desempeñar esas políticas. Algunas pueden imponer restricciones obligatorias, mientras que otras pueden ofrecer sesiones de capacitación sobre la importancia de la desconexión.

Este enfoque tiene sus límites. Mientras que la ley asegura el derecho a la desconexión como parte de la política empresarial, no impone sanciones a las compañías que hacen caso omiso. Y, cuando no existen sanciones efectivas, el incentivo por el cambio es bajo. Un estudio realizado en 2021 por la firma de ciberseguridad Kaspersky, la compañía analítica Kantar y la revista L'AND encontró que la mayoría de los empleadores franceses no ha establecido una política para el derecho a la desconexión. Consecuentemente, la reticencia a cumplir con una ley laboral en un país con fuertes sindicatos y protecciones laborales levanta dudas sobre la efectividad de la legislación.

Además, dicha legislación de desconexión a nivel nacional se basa en acuerdos laborales obsoletos, específicamente la tradicional “Jornada de 9 a 5.” Es común que hoy en día las personas trabajen en equipos virtuales, incluyendo equipos internacionales con diferentes husos horarios. MasterCard estima que 78 millones de personas trabajarán en la economía global bajo demanda en 2023, y estos trabajadores dependen de las plataformas de internet para planificar y acceder a su próximo trabajo. Los acuerdos laborales híbridos, remotos y con flexibilidad de horarios se han normalizado durante la pandemia de COVID-19. Por lo tanto, la actual legislación puede que no aborde de manera efectiva estas problemáticas del trabajo remoto y de hiperconectividad.

¿Puede el derecho a la desconexión convertirse en una innovación social y servir como trampolín para un desarrollo social positivo? ¿Qué se puede hacer para actualizar su utilidad y aplicabilidad más allá del individuo en el mercado laboral actual?

Como estudiosos organizacionales en la International Network on Technology, Work, and Family (“Red Internacional sobre Tecno-

logía, Trabajo y Familia', INTWAF), sostenemos que las regulaciones al derecho a la desconexión deben tener en cuenta los lugares de trabajo actuales y las necesidades de los trabajadores, y deben beneficiar a la sociedad. Hacemos un llamado por un derecho a la desconexión efectivo que actúe como una salvaguarda compartida que impulse una reformulación del valor social de la conectividad y el equilibrio entre la vida laboral y personal. El valor creado sería distribuido en diversos grupos de interés, en lugar de solo las organizaciones o grupos de empleados específicos. En esencia, la siguiente iteración de este derecho —el derecho a la desconexión 2.0— proveería los beneficios de los flexible I-deals (tomando en cuenta necesidades y preferencias individuales), iniciativas organizacionales (adaptando la implementación a la cultura y normas de diversos espacios de trabajo), y un enfoque legal (amplia cobertura para el derecho) que promueva la equidad dentro de los contextos y entre ellos.

Las políticas de desconexión pueden ser efectivas solo si son consistentes con la cultura organizacional imperante y las expectativas implícitas sobre la disponibilidad y el desempeño.

Desconexión 2.0

El equilibrio entre la vida laboral y personal es la habilidad de involucrarse eficiente y positivamente en los roles el trabajo y de la vida que son importantes a una persona.³ Por lo tanto, para dar estructura al debate sobre la próxima iteración del derecho a la desconexión, sugerimos tres principios fundamentales: asegurar el acceso a dicho derecho, lograr un ajuste entre la política y culturas organizacionales y las normas imperantes, y reconocer la variedad de preferencias individuales cuando se elabore una política de desconexión.

PRINCIPIO 1: INCLUSIÓN | Un derecho debe ser accesible para todos. Pero muchas de las leyes actuales excluyen a algunos grupos de empleados de este derecho o no aseguran su acceso debido a limitaciones profesionales. Por ejemplo, en 2022, la provincia de Ontario, Canadá, aprobó la legislación para la desconexión declarando que los empleadores con 25 o más empleados deben establecer una política escrita sobre esta. Esto excluye a los trabajadores de organizaciones más pequeñas, así como a trabajadores empleados en compañías bajo regulación federal, ya que la ley solo se aplica a los lugares de trabajo regulados por la provincia.

Otro peligro de depender solamente de la legislación para la desconexión está relacionado con los vacíos en las políticas para los trabajadores de la economía informal, quienes están desprotegidos o menos protegidos por las leyes laborales y de empleo. Esta es una problemática

que prevalece en las economías del hemisferio sur, donde la mayoría de las personas trabaja en el sector informal o en pequeños negocios.

Los gerentes de nivel bajo también pueden verse potencialmente excluidos. Si bien están considerados en las políticas de desconexión, sus funciones laborales suelen implicar una disponibilidad extendida para sus subalternos directos, lo que hace imposible la desconexión. En Ontario, el derecho a la desconexión debe incluir a todos los empleados, pero el hecho de que las políticas pueden ser diseñadas de manera diferente por el tipo de trabajo también puede fomentar un acceso desigual.

La evidencia muestra que los gerentes de nivel bajo son particularmente vulnerables a los conflictos entre trabajo y vida personal y a una salud mental pobre. Una explicación es que ocupan posiciones contradictorias: sus trabajos tienen un nivel limitado de autoridad formal, pero son supervisados por la alta gerencia. Una política viable debería adaptarse a sus exigencias laborales y garantizarles

cierto grado de desconexión. De lo contrario, estos gerentes pueden sufrir frustración por tener que implementar para sus empleados un derecho del que ellos no se benefician. La investigación realizada por un miembro de INTWAF muestra que los gerentes de primera línea experimentan percepciones de mayor desigualdad, es decir, cuando perciben que sus propias condiciones de trabajo son menos generosas o equitativas que las condiciones que deben ofrecer a sus empleados sin mando. Sienten una desventaja en comparación con los beneficios que deben proveer a sus subalternos, como la supervisión y compensación de las horas extras. Estos vacíos pueden llevar a un reemplazo constante de directivos, con

lo que se socava la habilidad de una organización para atraer talento.

Más aún, incluso si están cubiertos por la legislación para la desconexión, algunos trabajadores no serán capaces de beneficiarse de ella. Aquellos en empleos de servicios de primera línea, como enfermeras u otros trabajadores de la salud, están sujetos a cambios frecuentes en sus horarios y turnos, especialmente si se les requiere que estén de guardia y disponibles en cualquier momento en caso de una emergencia, lo que hace casi imposible que se desconecten sin miedo a tener una penalización o sin que experimenten el sentimiento de culpa, puesto que no saben si se está atendiendo a sus pacientes.

En resumen, la diversidad laboral a nivel mundial indica que el derecho a la desconexión no es universal, ni puede ser aplicado de manera equitativa o uniforme. Esta discrepancia requiere de dos mejoras. Primero, los esfuerzos legislativos no deben enfocarse exclusivamente en trabajadores que son empleados por organizaciones grandes. Segundo, la legislación debe ser complementada con iniciativas organizacionales y otras iniciativas colectivas para proteger este derecho para todos los trabajadores.

PRINCIPIO 2: ADECUACIÓN CULTURAL | Un segundo problema es que la implementación del derecho a la desconexión puede variar ampliamente dependiendo de los contextos y las culturas organizacionales. Un reporte de 2021 de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (Eurofound) investigó una serie de prácticas

organizacionales para la desconexión, incluyendo prácticas habituales tales como impedir el intercambio de correos electrónicos fuera del horario laboral. Sin embargo, las redes sociales y otras herramientas de mensajería instantánea podrían hacer irrelevante o insuficiente dichas iniciativas organizacionales para restringir la tecnología. Otras prácticas se enfocan en educar a trabajadores y gerentes sobre los beneficios de la desconexión, en vez de imponer restricciones. Ambos enfoques, sin embargo, pueden funcionar solo si las organizaciones crean una cultura que apoye la desconexión, en vez de penalizar a los trabajadores que se aprovechan de ello. Las expectativas culturales en torno al trabajo y la adicción a la tecnología digital tienden a complicar la efectividad de la legislación para la desconexión.

Las expectativas culturales y la adicción digital se han combinado para establecer normas aceptables de disponibilidad extendida fuera del horario laboral, fines de semana y vacaciones. Incluso los trabajadores remotos sienten la necesidad de compensar su falta de presencialidad con mayores índices de respuesta a los mensajes del trabajo. Cuando los trabajadores perciben que la organización valora la integración de la vida laboral y personal (como traer el trabajo a casa) son menos propensos a desligarse del trabajo incluso cuando preferirían hacerlo.

Las políticas de desconexión pueden ser efectivas solo si son consistentes con la cultura organizacional imperante y las expectativas implícitas sobre la disponibilidad y el desempeño. De lo contrario, puede que una masa crítica de trabajadores no se ajuste a los nuevos estándares. Por lo tanto, si las normas de una organización valoran las jornadas largas de trabajo y la disponibilidad a todas horas, las políticas de desconexión deberían ser incorporadas en un programa más amplio de cambio organizacional que contemple el trabajo sostenible.⁴ Si bien esta política de desconexión busca provocar un cambio en la cultura organizacional, tal vez no le sea posible hacerlo si no hay cambios sustanciales en la cultura y en la mentalidad.

PRINCIPIO 3: PREFERENCIA PERSONAL | Finalmente, el derecho a la desconexión está sujeto a las preferencias personales y a la situación. Los trabajadores que consideran desconectarse suelen tener por lo menos una de las siguientes perspectivas en mente.

“Me quiero desconectar porque puedo ver que hay beneficios para mí.” | Si los trabajadores pueden encontrar un beneficio personal al desconectarse, puede que vean el derecho a la desconexión como algo deseable. Un estudio de 2019, realizado por miembros del INTWAF, identificó cuatro motivaciones que guían la decisión individual para desconectarse: mejorar el desempeño (por ejemplo, mejorar el enfoque tanto en el trabajo como fuera de este); establecer una filosofía digital personal (por ejemplo, controlar los dispositivos en vez de ser gobernados por ellos); minimizar comportamientos sociales indeseables (por ejemplo, evitar tratar a los otros de manera irrespetuosa); y proteger las prioridades personales (por ejemplo, disponibilidad familiar).

Curiosamente, este estudio demostró que el deseo de desconectarse surge no solo de la necesidad de tener mayor control sobre el tiempo

y el espacio personal, sino también de la necesidad de recuperar el enfoque y la concentración en el trabajo. Por ello, el desconectarse puede ser una situación mutuamente beneficiosa para trabajadores y organizaciones.

En consecuencia, las políticas organizacionales que restrinjan las expectativas de disponibilidad y conectividad podrían dar espacio a la desconexión. Dichas políticas podrían dismantelar el estereotipo del trabajador ideal que siempre está disponible y deseoso de priorizar el trabajo sobre su vida personal. Por ejemplo, una política que establezca que es aceptable o incluso que aliente a no responder correos electrónicos los fines de semana puede impulsar nuevas normas que reinventen al trabajador ideal como alguien que puede tomarse tiempo libre sin ser visto como poco profesional o improductivo.

“Me he desconectado, pero todavía pienso en el trabajo.” | Algunas organizaciones implementan el derecho a la desconexión al inhabilitar el correo electrónico después de la jornada laboral, de manera que los

Si las normas culturales de una organización esperan disponibilidad y conectividad constante y los empleados son recompensados por adherirse a estos comportamientos, la cultura fallará al impulsar la desconexión.

empleados puedan replantear los límites entre el trabajo y la vida personal.⁵ La evidencia muestra que reducir las exigencias de mantener una comunicación constante puede disminuir las interrupciones del tiempo personal. No obstante, el simple hecho de restringir el acceso al trabajo no detendrá a los empleados de experimentar estrés, en especial si las cargas de trabajo son altas y si el lugar de trabajo todavía espera una respuesta rápida como prueba de que los empleados están trabajando. La imposibilidad de desligarse del trabajo es un problema que no se aborda lo suficiente en las discusiones sobre la desconexión.

Además, la incertidumbre que un trabajador experimenta respecto a cómo reaccionará su empleador a la demora en los tiempos de respuesta de un mensaje instantáneo o un correo electrónico puede llevar a sentimientos de inseguridad laboral. Una política podría abordar estos desafíos al dejar en claro y respetar las expectativas sobre la disponibilidad de los empleados y la gestión de las cargas de trabajo individuales. El apoyo de la organización al derecho a la desconexión definiría las expectativas sobre, por ejemplo, el índice de respuesta por cada correo electrónico y sobre la flexibilidad en la producción o el desempeño laboral cuando la carga de trabajo sea inusualmente alta.

“No quiero ser forzado a desconectarme porque necesito la flexibilidad para terminar mi trabajo fuera del horario.” | Cuando el derecho a la desconexión se convierte en un mandato, este socava la decisión

del empleado de elegir cuándo desconectarse. Las organizaciones que optan por un enfoque que obliga a los trabajadores a la desconexión (por ejemplo, cerrar el correo electrónico después del horario laboral), despojan a los empleados de su elección de ejercer este derecho.

¿Qué pasa si los horarios de los trabajadores, por ejemplo, no coinciden con la tradicional jornada laboral de 9 a 5? O ¿qué tal si prefiere combinar el trabajo y la vida, en vez de segmentarlos de acuerdo con la política de una organización? La incompatibilidad entre las disposiciones legales (que empujan a los trabajadores a segmentar el trabajo y su vida) y las preferencias reales en los horarios y la gestión de límites, puede causar problemas a los trabajadores y las organizaciones, incluyendo menor satisfacción y compromiso con la organización.⁶ Algunos empleados cuyos horarios de trabajo no se alinean con la jornada de 9 a 5 pueden encontrar dificultades para cumplir con el mandato a la desconexión. Por ejemplo, algunos padres de familia tal vez requieran una jornada laboral más corta para supervisar a sus hijos y prefieren regresar al trabajo por las tardes o en los fines de semana.

Equilibrar el cuidado de los hijos y el trabajo se convirtió en un desafío durante la pandemia de COVID-19, cuando los encierros forzaron a las escuelas y guarderías a cerrar y presionaron a los padres —principalmente a las mujeres, quienes soportan la carga más pesada del cuidado infantil y del trabajo asistencial en general— a gestionar, cuidar e incluso dar clases a sus hijos durante la jornada laboral. Como resultado, un número significativo de mujeres tuvo que renunciar a sus trabajos, en parte debido a sus responsabilidades en el cuidado infantil.

Estas intersecciones entre trabajo y vida resultan útiles cuando reconsideramos lo que significa la desconexión. ¿Acaso significa imponer barreras tecnológicas que hagan imposible el acceso a correos electrónicos en la noche? ¿Es una política general que se aplica a todos los miembros de la organización, o puede ser modificada de diferentes maneras para satisfacer las diversas necesidades del personal de trabajo? Dado que el principal objetivo de las leyes del derecho a la desconexión es permitir a los empleados descansar entre jornadas, el reto es conseguir flexibilidad sin generar inflexibilidad. Confiar a los empleados la gestión de su horario laboral en un modo que permita equilibrio y desempeño, en el marco de los lineamientos organizacionales, puede ser una forma de prevenir ese reto.

Por ejemplo, los trabajadores pueden comprometerse a desconectarse un número de horas a la semana, un número de días por año y agendarlos de acuerdo con sus preferencias personales. Los trabajadores tienen momentos en el día en los que están más enfocados y son más productivos en el trabajo; lo anterior dependiendo de su nivel de energía y de las distracciones en su ambiente. Tener la libertad para priorizar estas horas de enfoque en sus horarios laborales, puede impulsar la productividad individual y el bienestar.

“Quiero mostrarle a mi jefe cuán devoto soy, pero ahora no puedo.”

Un estudio realizado por miembros de INTWAF sobre los trabajadores remotos durante la pandemia encontró que muchos sentían la necesidad de compensar su incapacidad de asistir a la oficina y mostraron su compromiso al estar activos en las plataformas digitales, tales como Microsoft Teams o Slack, y respondiendo con rapidez a correos electrónicos, llamadas y mensajes fuera del horario laboral. Mientras que la desconexión puede frenar las expectativas de una disposición constante, puede que esto cause un sentimiento de confusión en los trabajadores remotos respecto a cómo demostrar su presencia

virtual y su compromiso sin una actividad digital ilimitada. Algunos empleados pueden querer hacerlo para mostrarle a su jefe que, incluso de manera remota, están cumpliendo con su horario y siguen trabajando eficazmente. Otros tal vez quieran gestionar el contacto con sus supervisores en una cultura en la que priorizar el trabajo sigue siendo mayoritariamente esperado y recompensado. Otros también pueden hacerlo porque ven la dedicación laboral como un deber, o porque es más satisfactorio que otras búsquedas personales.

Ejecutivos, gerentes de alto nivel, y directores de recursos humanos tienen la mayor influencia sobre las normas culturales y las expectativas que se utilizan para medir el valor, la contribución y el compromiso de los empleados. Si las normas culturales de una organización esperan disponibilidad y conectividad constante y los empleados son recompensados por adherirse a estos comportamientos, la cultura fallará al impulsar la desconexión. Y las barreras fácilmente sorteables —que los trabajadores remotos aprovecharán para demostrar su compromiso— también socavan las intenciones de una política de desconexión. El hecho de que las culturales laborales también deben cambiar, reforzarán a su vez el derecho a la desconexión en su forma legislativa.

El derecho a la desconexión puede potenciar el equilibrio entre la vida laboral y personal al permitir la recuperación del trabajo, la reducción del agotamiento y la fatiga, y limitar el desdibujamiento de los límites. Paradójicamente, también se requiere la motivación de los trabajadores para participar en comportamientos adicionales de autorregulación, como cambiar sus hábitos para cumplir con la desconexión obligatoria en el trabajo. Este derecho puede impulsar la introspección sobre sus valores y prácticas, además de exponer potenciales brechas entre sus valores y las maneras en las que en realidad gastan su tiempo y energía. El derecho, por lo tanto, podría lamentablemente transferir el deber de alcanzar el equilibrio y bienestar a los trabajadores, en vez de impulsar a las organizaciones a abordar las causas principales de los problemas de la conectividad, tales como sobrecarga, ausencia de límites, y expectativas para disponibilidad constante.

El futuro de la desconexión

Leyes y políticas que superen los desafíos de la conectividad, que protejan a los trabajadores, y que garanticen la desconexión son esenciales para el desarrollo de espacios de trabajo y sociedades sostenibles.

Por el momento, las leyes implementadas alrededor del mundo tienen el objetivo de dar a los trabajadores la opción de desconectarse después de su horario de trabajo. Las empresas, amparadas por las leyes, deben comprometerse al establecimiento de políticas para la desconexión, pero los gobiernos no intervienen en el mero contenido de estas políticas, y no existen sanciones por incumplimiento. Como resultado, el derecho a la desconexión ha mostrado resultados mixtos, ya que su implementación varía considerablemente dependiendo de la voluntad de los empleadores. En su estado actual, las leyes para la desconexión son incapaces de generar un cambio significativo en la práctica a gran escala. Una encuesta reciente realizada por Glassdoor mostró que los empleados franceses continúan trabajando durante sus vacaciones para mantener las expectativas de sus empleadores y permanecer informados respecto a lo que está ocurriendo en el trabajo. Este ejemplo ilustra cómo los principios y políticas de desconexión se ven bien en papel, pero en la práctica continúan siendo un desafío. Por lo tanto, estas políticas deben ser implementadas de maneras más

inclusivas, más accesibles, y más en sintonía con la realidad actual de los lugares de trabajo. También deben ser matizadas, flexibles y basadas en investigación.

¿Cómo se ve el futuro para el derecho a la desconexión? ¿Qué es lo que los creadores de políticas y los líderes organizacionales pueden hacer para asegurar que esto genere valor para la sociedad y siga vigente en medio del cambio de las prácticas laborales? Hemos identificado tres maneras en las que el derecho a la desconexión puede tener efectos más sustanciales y duraderos para las partes interesadas en diversos contextos:

- Ofrecer la posibilidad de ajustar las modalidades de desconexión a la cultura organizacional, la estrategia, las prácticas preferidas, los valores y las prioridades.
- Asegurar que el derecho a la desconexión esté disponible y garantizado a todos los trabajadores, y se perciba la equidad de estas disposiciones entre las distintas ocupaciones.
- Estar atento a las realidades de los trabajadores, sus perfiles, necesidades y preocupaciones sobre la desconexión, y abordar dichos elementos en políticas organizacionales. Dar voz a los empleados para que la desconexión pueda ser mutuamente satisfactoria.

El derecho a la desconexión claramente no puede arreglar mágicamente los problemas planteados por la hiperconectividad y la ausencia de equilibrio entre la vida laboral y personal. Los encierros de la pandemia de COVID-19 han provocado que los trabajadores se cuestionen el lugar que ocupa el trabajo en sus vidas. Los trabajadores y sus representantes sindicales, gerentes, organizaciones, investigadores y otros miembros de la sociedad civil necesitan debatir las maneras en que los lugares de trabajo deben cambiar. Para facilitar este cambio, los gobiernos deberán trabajar con diversos grupos de interés para elaborar una legislación sólida, pero flexible y consagrar la desconexión como un derecho universal y de largo plazo. Por ejemplo, en 2021, Canadá llevó a cabo una consulta pública y colaboró con expertos, sindicatos, organizaciones no gubernamentales y empleadores para recolectar sus recomendaciones en relación con el derecho a la desconexión para los trabajadores temporales. El comité recomendó investigar las ramificaciones legales y sociales de este derecho antes de hacer una legislación. Dicha consulta puede servir como ejemplo para gobiernos y organizaciones para que incluyan a diversos grupos de interés y diseñen un derecho que represente a las diferentes identidades marginadas que de otra manera serían excluidas o perjudicadas por los mandatos universales.

Deben buscarse más innovaciones en las políticas para priorizar el equilibrio entre la vida laboral y la personal, y la salud mental en el trabajo. Por ejemplo, los expertos argumentan que, en vez de desconectarse después del trabajo, desplazarse hacia una comunicación asincrónica (que no sucede continuamente, en tiempo real, pero ocurre con el tiempo, con demoras) puede ser más útil para tratar el estrés y los conflictos entre la vida laboral y personal. Las políticas sobre el derecho a la desconexión deben adaptarse para que se alineen mejor con los diferentes entornos profesionales y ser confeccionadas acorde a las culturas organizacionales que establecen qué es valioso y qué se espera de los trabajadores.

Además, la legislación se debe considerar en conjunto con los diferentes contextos políticos y económicos, así como con las leyes existentes de otros países. Países como Escocia y Bélgica, han llevado el debate más allá al introducir la semana de trabajo de cuatro días, ya que reducir la carga de trabajo es vital para una carrera sostenible. Una semana laboral más corta puede ser una compañera necesaria para el derecho a la desconexión.

Mientras tanto, debemos de tener en mente que el futuro presenta oportunidades para renovar de manera colectiva el derecho a la desconexión, de manera que se atienda a las necesidades de todos y sea ampliamente accesible, sin importar el tipo de trabajo o la situación personal. Sin duda, este es un debate que nos afecta a todos ■

Notas

- 1 Ver también Pedro Afonso, Miguel Fonseca, and Tomás Teodoro, "Evaluación de la ansiedad, depresión, y calidad de sueño en trabajadores a distancia de tiempo completo," *Journal of Public Health*, May 25, 2021.
- 2 Para una visión general y global de la legislación al derecho a la desconexión, ver C. W. Von Bergen and Martin S. Bressler, "Work, Non-work Boundaries and the Right to Disconnect (Trabajo, límites no laborales y el derecho a la desconexión)," *Journal of Applied Business and Economics*, vol. 2, no. 2, 2019.
- 3 Ver Wendy J. Casper et al., "The Jingle-Jangle of Work-Nonwork Balance: A Comprehensive and Meta-analytic Review of Its Meaning and Measurement (El tintineo del equilibrio entre el trabajo y el no trabajo: una revisión integral y meta-analítica de su significado y medición)," *Journal of Applied Psychology*, vol. 103, no. 2, 2018; y Julie Holliday Wayne et al., "In Search of Balance: A Conceptual and Empirical Integration of Multiple Meanings of Work-Family Balance (En busca del balance: una integración conceptual y empírica de múltiples significados del balance entre trabajo y familia)," *Personnel Psychology*, vol. 70, no. 1, 2017.
- 4 Ariane Ollier-Malaterre et al., "Technology Regulation in the Service of Sustainable Work-Life Balance (Regulación tecnológica al servicio de un balance sostenible entre vida laboral y personal)," in Peter Kruyen, Stéphanie André, and Beatrice van der Heijden, eds., *Maintaining a Healthy, Sustainable Work-Life Balance Throughout the Life Course: An Interdisciplinary Path to a Better Future (Mantener un balance saludable y sostenible a lo largo de la vida entre el trabajo y la vida personal: un camino interdisciplinario para un mejor futuro)*, Cheltenham, UK: Edward Elgar New Horizons in Management series, forthcoming.
- 5 Ver también Glen E. Kreiner, Elaine C. Hollensbe, and Mathew L. Sheep, "Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics (Equilibrar fronteras y puentes: negociar la interfaz trabajo-hogar vía tácticas de delimitación del trabajo)," *Academy of Management Journal*, vol. 52, no. 4, 2009; Tammy D. Allen et al., "Boundary Management and Work-Nonwork Balance while Working from Home (Gestión de límites y balance entre trabajo y no trabajo mientras se labora desde casa)," *Applied Psychology*, vol. 70, no. 1, 2021.
- 6 Ver también Ellen Ernst Kossek and Brenda A. Lautsch, "Work-Family Boundary Management Styles in Organizations: A Cross-Level Model (Estilos de gestión de los límites entre trabajo y familia en las organizaciones: un modelo transversal)," *Organizational Psychology Review*, vol. 2, no. 2, 2012; Pascale Peters and Robert Jan Blomme, "Forget about 'The Ideal Worker': A Theoretical Contribution to the Debate on Flexible Workplace Designs, Work/Life Conflict, and Opportunities for Gender Equality," *Business Horizons*, vol. 62, no. 5, 2019.

POSTER x SSIRñ

ILUSTRACIONES ORIGINALES EN ESPAÑOL DE ARTÍCULOS DESTACADOS

Pensamientos que son un obstáculo para desconectarse del trabajo y cómo abordarlos

PENSAMIENTOS COMUNES

“¿Desconectarme? Me podría ayudar”

Los empleados deben encontrar un beneficio personal en desconectarse.



RECOMENDACIONES PARA LÍDERES Y ORGANIZACIONES

Desmantela el estereotipo de priorizar el trabajo sobre la vida personal. Impulsa nuevas normas que reinventen al trabajador ideal como alguien que puede tomarse tiempo libre sin ser visto como poco profesional o improductivo.

“Me desconecté pero sigo pensando en el trabajo”

El simple hecho de restringir el acceso al trabajo no detendrá a los empleados de experimentar estrés.



Define las expectativas sobre el índice de respuesta por cada mensaje, y sobre la flexibilidad en la productividad o el desempeño laboral cuando la carga de trabajo sea inusualmente alta.

“No puedo desconectarme, mi tiempo libre es el mejor momento para trabajar.”

Cada persona tiene distintos niveles de energía y distracciones en su ambiente, lo que genera incompatibilidad entre disposiciones oficiales y preferencias reales.



Confía a los empleados la gestión de su tiempo. Tener la libertad para priorizar las horas de enfoque en sus horarios laborales puede impulsar la productividad y el bienestar.

“¡No me desconecto porque quiero que mi jefe sepa que soy alguien dedicado! (Aunque ya no puedo más)”

Existe incertidumbre en los trabajadores remotos respecto a cómo demostrar su presencia, compromiso y eficacia.



Evalúa las normas culturales y las expectativas que se utilizan para medir el valor de los empleados. Asegúrate de que su dedicación se recompense más allá de la conectividad constante.



La promesa de sostenibilidad como *greenwashing*

Donna Carmichael, Kazbi Soonawalla y Judith C. Stroehle

Traducción de Carlos Calles

Ilustración de James Heimer

Nuestras investigaciones sobre los reportes de sostenibilidad de algunas de las empresas más grandes del mundo revelaron engaño, ofuscación y distracción. El personal directivo y los auditores deben hacer un mejor trabajo.

La sostenibilidad ha escalado rápidamente en los planes de las empresas. Un creciente número de grupos de interés, incluyendo a accionistas, concuerdan en que los temas de sostenibilidad representan, potencialmente, graves riesgos a los negocios y, por lo tanto, requieren de una gestión efectiva. Problemas mundiales como la crisis climática, pandemias y conflictos geopolíticos como la guerra en Ucrania aceleran aún más estos planes al exponer las vulnerabilidades en las cadenas de suministro y resaltar la necesidad de una mayor resiliencia.

Pero el aumento en la gestión de sostenibilidad también ha impulsado un aumento en las preocupaciones sobre la calidad y confianza de la información ambiental, social y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) que las empresas reúnen y reportan. Los grupos de interés quieren saber que a las empresas les importa la sostenibilidad lo suficiente para asegurar transparencia y precisión. En respuesta, se ha elevado la exigencia de un aseguramiento independiente, a través de evaluaciones externas que brinden credibilidad a los datos de sostenibilidad de las empresas. Esto ha abierto el camino para un mercado grande y lucrativo de auditoría de información relacionada con la sostenibilidad.

Aunque las expectativas son altas, es poco lo que sabemos sobre la efectividad de las prácticas actuales de las auditorías de sostenibilidad. Para atender esta clara escasez de conocimiento, nos unimos para formar un flujo de investigación dentro de la Oxford

DONNA CARMICHAEL estudia el programa de doctorado en sociología financiera en la London School of Economics and Political Science en Londres, Inglaterra. Su investigación se enfoca en el rol de los inversionistas y la gobernanza corporativa en fomentar sistemas financieros sustentables y justos.

KAZBI SOONAWALLA es becaria investigadora de contabilidad en la Saïd Business School. También es miembro tutorial directivo en el Keble College, de la Universidad de

Oxford. Está interesada en la investigación de mercados de capital sobre declaraciones y publicaciones financieras, y también en sostenibilidad, gobernanza y controles de gestión.

JUDITH C. STROEHLE es profesora adjunta de gobernanza sostenible en la Universidad de St. Gallen en Suiza. Investiga y enseña a construir puentes entre la contabilidad y la sostenibilidad. Junto a sus colegas, cofundó en 2020 la Iniciativa de Oxford para Reconsiderar el Desempeño.

Rethinking Performance Initiative (ORP, Iniciativa de Oxford para Reconsiderar el Rendimiento). Fundada en 2020 como parte de la Saïd Business School en la Universidad de Oxford, la ORP es un consorcio de investigación enfocado en el desarrollo de una medición de rendimiento más holística.

A principios de 2021, iniciamos un gran estudio sobre las prácticas de aseguramiento de sostenibilidad de las cien empresas que figuran en el índice del Financial Times Stock Exchange (FTSE, Bolsa de Valores del Financial Times) en 2020 y 2021. Nuestro proyecto comenzó a inicios de 2021 y reunimos datos de los reportes de sostenibilidad más recientes disponibles en los sitios de internet de las empresas. Todos los reportes que analizamos de las compañías FTSE 100 fueron elaborados en 2020 o 2021, y tendían a coincidir con el fin del año fiscal de la empresa. Con base en estos reportes de dominio público, recopilamos y examinamos un conjunto integral de información auditada y reportada de dichas compañías. Publicamos los primeros resultados del estudio en un documento de trabajo disponible en la Social Science Research Network (Red de Investigación de Ciencias Sociales), y actualmente estamos trabajando en un segundo estudio que presenta una visión comparativa a nivel internacional.

Nunca nos imaginamos que nuestros amplios esfuerzos de recolección de datos durante 2021 revelarían deficiencias alarmantes en la medición, reportes, auditorías y aseguramiento. A pesar de las declaraciones audaces de las compañías con respecto a sus compromisos y valores en materia de ESG, sus prácticas se quedaban cortas. Mientras que las grandes empresas luchan para establecerse como líderes en este ámbito y utilizan retórica jactanciosa y ambiciosa, sus reportes son a menudo ambiguos o crípticos, y el aseguramiento correspondiente, muy débil. Probablemente se requieran más incentivos, combinados con una regulación más fuerte, para que las empresas respalden sus declaraciones de ESG con reportes creíbles y un aseguramiento robusto.

El beneficio de la duda

Las auditorías y el aseguramiento tienen un rol vital en el desarrollo de confianza y responsabilidad corporativa. Las auditorías financieras pretenden proporcionar un aseguramiento razonable de que los estados financieros no presentan errores materiales. La mayoría de las jurisdicciones requieren, legalmente, dicho aseguramiento para los reportes financieros. En contraste, la auditoría y aseguramiento de información no financiera no es, típicamente, obligatoria. Pero el mercado de aseguramiento financiero ha crecido firmemente a lo largo de los últimos años, al punto de que hoy atiende a nivel mundial a más de la mitad de las compañías, según datos de la Internacional Federation of Accountants (Federación Internacional de Contadores).¹

Esta tendencia se debe en particular al aumento de presión regulatoria y de inversionistas. En 2019, por ejemplo, una encuesta de McKinsey reportó que 97% de los inversionistas cuestionados opinó que la información de sostenibilidad debe ser asegurada, y en enero de 2022, Aviva Investors comunicó a 1,500 empresas en 30 países que ahora espera de todas ellas auditorías externas como parte de sus reportes climáticos. Por el lado regulatorio, la nueva European

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, Directriz sobre Reportes de Sostenibilidad Corporativa en Europa), que entra en vigor en 2023, requerirá explícitamente el aseguramiento de la información de sostenibilidad.

¿Quién, entonces, cosecha los beneficios de este mercado creciente? En el Reino Unido, alrededor de la mitad de las auditorías de sostenibilidad son realizadas por las empresas de contabilidad conocidas como las Cuatro Grandes (Deloitte, PricewaterhouseCoopers, KPMG y Ernst & Young), mientras que el resto son hechas por consultoras especializadas en sostenibilidad o en el medioambiente (por ejemplo, Bureau Veritas, Corporate Citizenship, Carbon Trust). A nivel mundial, las Cuatro Grandes brindan servicios a más de 60% del mercado.

Cuando comenzamos a profundizar en la información pública sobre el aseguramiento de sostenibilidad, con el fin recolectar información detallada de los reportes de 2020 y 2021, observamos una narrativa de promesas ambiciosas. Las firmas de las Cuatro Grandes, como KPMG, admiten que sus servicios “ayudan a infundir confianza en las decisiones importantes que la dirección toma a nombre de la organización”. Por otro lado, PwC asegura que “añade credibilidad a la información publicada”. Bureau Veritas, una compañía francesa especializada en inspecciones y certificaciones, ofrece auditorías de sostenibilidad y promete que puede “salvaguardar la reputación de [una] compañía”.

Lo que encontramos en nuestras investigaciones desmiente estas afirmaciones. Nuestra excavación de reportes corporativos y sitios web en busca de informes de aseguramiento revelaron poca evidencia de su buena fe. De hecho, nos resultó extremadamente difícil encontrar, simplemente, los informes de aseguramiento. Y no se diga lo complicado que fue comprender lo que ellos consideraban un reporte de sostenibilidad. De las 73 empresas indizadas en el FTSE 100 que buscaron un aseguramiento en 2020 y 2021, registramos diez diferentes sinónimos para el concepto de reporte de sostenibilidad, y encontramos que los informes de aseguramiento eran puestos en dieciséis ubicaciones diferentes. Aun así, no nos satisfacía el informe de aseguramiento en sí, pues también queríamos examinar los datos subyacentes. En casos extremos, encontrar estos datos implicó echarse un clavado en, mínimo, siete repositorios diferentes de información, anexos y reportes, para recopilar lo que necesitábamos.

Nuestra recolección de datos a menudo planteaba más preguntas de las que resolvía. En un inicio, asumimos que las omisiones obvias o las incorrecciones se debían a errores en los reportes. Supusimos, quizás ingenuamente, que las grandes empresas tenían enormes recursos dedicados al proceso de recolectar, reportar y asegurar la información relacionada a la sostenibilidad. Escribimos a varias compañías solicitando clarificación y corrección. En nuestros esfuerzos por clarificar el tema y brindarle a las empresas el beneficio de la duda, algunas sí participaron, mientras que otras nunca contestaron. Las respuestas que sí recibimos nos sorprendieron por su falta de receptividad, lo que expuso inconsistencias y errores, procesos de reporteo fracturados, y la ignorancia del proceso.

Los ejemplos analizados a continuación reflejan las prácticas de un amplio rango de empresas. Algunas fueron fundadas en los últimos

veinte años, mientras que otras hace 166 años. Tienen sus oficinas centrales en varias partes del Reino Unido y Europa, y representan una variedad amplia de industrias. Pero tienen dos cosas en común: la primera, que todas son compañías grandes, indizadas en el FTSE 100, y que proporcionan algún tipo de reporte de sostenibilidad. En segundo lugar, el aseguramiento de estos reportes levantó señales de alarma.

Tres formas de ecoimpostura empresarial

Las auditorías y el aseguramiento pueden y deben facilitar una mejor divulgación de la sostenibilidad. En su forma actual, sin embargo, la práctica genera dudas y confusión en un espacio ya de por sí desorganizado. Es decir, los reportes que aseguran verificar las prácticas sostenibles, pero que en realidad desvirtúan en vez de fortalecer dichas prácticas son, en definitiva, una forma de ecoimpostura o, su voz inglesa, greenwashing.

Las tres estrategias comunes de ecoimpostura reveladas por nuestras investigaciones fueron: el engaño, la ofuscación y la distracción.

Engaño | ¿Qué debe esperar alguien, razonablemente, al leer un informe de aseguramiento? Lo cierto es que estos reportes, incluso en una auditoría financiera, no reflejan necesariamente todo el esfuerzo que conlleva la evaluación externa de la información, las metodologías y más. Uno quisiera entender, como mínimo, lo que se evaluó durante el aseguramiento, cómo se llevó a cabo dicha evaluación, qué estándares se aplicaron, qué marcos se utilizaron, lo que encontró el proceso de aseguramiento e, idealmente, cómo la empresa puede mejorar en respuesta a la información evaluada.

Los informes de aseguramiento de sostenibilidad que examinamos se quedaron muy cortos. Según la complejidad de la organización, un reporte de auditoría financiera puede tener entre cinco y veinte páginas. Sin embargo, encontramos poquísimos casos en los que el reporte de aseguramiento de sostenibilidad fuera mayor a dos páginas. A menudo descubrimos que toda la información relevante sobre la verificación independiente de las métricas de sostenibilidad se ajustaba a una sola página. Más importante aún, los auditores con frecuencia reportaron que su aseguramiento de información relacionada a la sostenibilidad era de un alcance limitado, es decir, no encontraron evidencia patente de fraude. En contraste con los auditores financieros, los de sostenibilidad no aseguraban que la información fuera cierta y justa en una medida razonable. Un aseguramiento razonable requiere que la empresa de aseguramiento obtenga datos suficientes para formar una opinión positiva, de una manera similar al de un informe financiero resultante de una auditoría. Para un aseguramiento razonable se requieren pruebas más amplias de datos y procesos para generar dichos datos. Y en lugar de entregar un informe negativo, quien realiza el aseguramiento expresa una opinión sobre si las métricas de sostenibilidad están completas y son precisas con base en criterios específicos. Una revisión limitada de aseguramiento cuesta mucho menos que el aseguramiento razonable. Un nivel tan limitado de aseguramiento no puede consolidar la credibilidad de las prácticas actuales de aseguramiento de sostenibilidad. El aseguramiento razonable no es el estándar, aunque probablemente debería serlo.

Esta tendencia, sin embargo, admite excepciones. Imaginen nuestro deleite cuando encontramos que algunas compañías solicitaban a sus auditores una revisión superior al nivel “razonable” de aseguramiento. Solo un manojito de empresas incluidas en el índice FTSE 100 (entre ellas, la compañía minera australiana BHP, la multinacional británica Hikma Pharmaceuticals, y la compañía británica de productos químicos especiales Croda International) invirtieron en el esfuerzo y dinero extra para buscar un aseguramiento razonable para (algunos) de sus datos relacionados con sostenibilidad.

Un ejemplo es el de 3i Group, una multinacional de capital privado y de riesgo basada en Londres. Esta empresa establece en su reporte de sostenibilidad de 2020 que “las emisiones han sido verificadas a un nivel de aseguramiento razonable por Carbon Intelligence, según el estándar ISO 14064-3”. Es decir, el reporte cumple con el estándar reconocido mundialmente de reportes de gases de efecto invernadero (GHG, por sus iniciales en inglés) establecidos por la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus iniciales en inglés) en Suiza. Pero cotejamos esta información con la carta de aseguramiento de Carbon Intelligence emitida en 2020, que asegura que “la verificación independiente y externa de emisiones directas e indirectas equivalentes de dióxido de carbono (CO₂e) [fueron] a un nivel limitado de aseguramiento”. No sabemos qué llevó a esta discrepancia —si sucedió como un error de inconsistencia o si la compañía reportó flagrantemente información falsa. Lo que resulta revelador es que el error se repitió en el reporte de 2021. En última instancia, 3i intentó atribuirse, sin merecerlo, un aseguramiento razonable, o cometió un error al copiar y pegar el reporte de 2021. Dada la naturaleza del error, decidimos revisar el recientemente publicado reporte de 2022 para ver si se reportaba con el mismo error. Y, oh sorpresa, el reporte de 2022 corrigió la inconsistencia, que ahora dice que se obtuvo un aseguramiento limitado.

Encontramos otros ejemplos de inconsistencias y conceptos erróneos en torno a lo que las empresas llaman aseguramiento externo. United Utilities, una de las empresas británicas de agua más grandes incluidas en la lista del FTSE 100, indicó que había realizado el aseguramiento de su reporte Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD, Equipo Especial de Divulgación Financiera Relacionada al Clima). El Financial Stability Board (Consejo de Estabilidad Financiera), un organismo internacional que monitorea el sistema financiero global, formó el equipo especial en 2015 para ayudar en su trabajo de fortalecer y proteger a los mercados financieros globales de riesgos sistémicos como el cambio climático. Cuando examinamos los datos subyacentes del reporte TCFD de United Utilities, encontramos que, en realidad, no tenía aseguramiento. Al preguntar sobre esta discrepancia, uno de sus portavoces respondió que “todo depende de lo que queramos decir con aseguramiento”. La respuesta continuó con la explicación de que este aseguramiento fue de una “divulgación efectiva en vez de un aseguramiento de la información”, lo que implica que hubo un aseguramiento de la divulgación, mas no de los datos. No entendemos cómo es posible el aseguramiento de la divulgación sin antes haber revisado los datos. La información, como se presenta, podría llevar a los lectores a asumir que los datos en sí han pasado por el proceso de aseguramiento, cuando en realidad no han sido verificados independientemente.

Encontramos otro ejemplo de un reporte de aseguramiento engañoso en Avast, una empresa multinacional checa de software de ciberseguridad. La firma aseguró en su reporte anual de 2020 que buscó a Enviros, una consultoría británica especializada en geociencias que atiende a compañías energéticas, para verificar sus emisiones: “En Avast comisionamos una auditoría externa para revisar nuestros cálculos de emisiones previas, investigar si los principales impulsores de nuestro impacto ambiental están correctamente capturados y proveer recomendaciones adicionales para reducir nuestras emisiones”. Pero al indagar sobre esta afirmación encontramos que Avast no incluyó la carta de aseguramiento de Enviros. Normalmente, este documento acompaña la publicación de las métricas de gases invernadero en los reportes empresariales y ayuda a generar confianza de que estas métricas han sido verificadas por organismos independientes. Cuando escribimos a la compañía solicitando más detalles, un miembro de su equipo nos informó que la carta de aseguramiento era confidencial. Al insistir, este representante nos contestó por correo electrónico: “Lamento que no podamos apoyar más en esta ocasión. Como sabe, el propósito de nuestro trabajo con Enviros era auditar nuestros resultados, pero por el momento no es nuestra intención publicar más detalles”.

Ofuscación | Laboriosamente recolectamos una cantidad masiva de datos para extraer indicadores supuestamente auditados en cada aseguramiento. Para hacerlo, tuvimos que identificar lo que las compañías llaman “información seleccionada”, la cual define estos indicadores y sirve como enfoque del aseguramiento de sostenibilidad. El concepto de información seleccionada genera preguntas importantes sobre sesgos, pues los directivos eligen libremente qué métricas son o no son sometidas al aseguramiento externo, y a menudo sin relaciones obvias a la materialidad de las métricas publicadas. Pero, haciendo a un lado este problema, a menudo nos resultaba imposible identificar qué se incluía en esta información seleccionada. En vez de eso, muchas compañías practican la ofuscación, es decir, se muestran decididamente comprometidas a dificultar la interpretación de los datos tanto como sea posible.

Un ejemplo es Experian. La multinacional irlandés-estadounidense de reportes de crédito al consumo aporta una lección de cómo no reportar información de sostenibilidad. Experian contrató a PwC para realizar un aseguramiento limitado de sus métricas publicadas y presentó lo que parece ser una lista detallada y útil de sus medidas de desempeño como empresa sostenible en la sección previa a la carta de aseguramiento. Experian proporciona esta lista en su reporte de empresa sostenible de 2021. Sin embargo, nosotros quisimos entender el aseguramiento externo de estas medidas y encontramos en letra muy pequeña que solo las métricas reportadas con un superíndice “A” fueron verificadas por PwC. De una lista larga de métricas reportadas en más de once páginas, que cubren temas como la composición del consejo, información del personal, medidas sociales, emisiones de carbono y uso de energía,

solo cuatro medidas recibieron un aseguramiento independiente. La presentación de la información dificultó que se obtuviera claridad sobre qué medidas, a final de cuentas, habían sido incluidas dentro del aseguramiento.

Taylor Wimpey, una empresa británica de construcción de casas, practicó una ofuscación similar. El reporte de sostenibilidad de la empresa en 2020 incluía una lista muy larga de métricas y un documento de aseguramiento externo por parte de The Carbon Trust, una consultora británica dedicada a ayudar a las empresas a lograr cero emisiones netas. Aunque Taylor Wimpey reportó casi cien métricas de rendimiento no financieras, solo tres fueron auditadas externamente: Scope 1 (Alcance 1) y Scope 2 (Alcance 2) de emisiones de gases invernadero, y datos de energía. Enviamos correos electrónicos a la secretaria de la empresa, que aparecía como su contacto de sostenibilidad, en diciembre de 2021 y enero de 2022, pero no

Muchas empresas realizan un aseguramiento externo y publican solo las métricas cuidadosamente seleccionadas por el equipo directivo, en vez de aquellas relevantes para la operación de la empresa

recibimos respuesta. Después enviamos un correo a la dirección de relaciones con inversionistas a finales de enero 2022. Otra vez, nada.

Otras empresas también dificultaron nuestra búsqueda de información. Admiral Group, una compañía de servicios financieros ubicada en Gales, afirmó en su reporte de 2019 que en 2020 buscaría un aseguramiento independiente. Para ser justos con la empresa, en 2020 sí obtuvieron un aseguramiento externo de The Carbon Trust, según la información pública de Admiral Group. Para los lectores informales entre el público, este aseguramiento pudo satisfacer su interés. Pero nuestro deseo de entender exactamente qué información fue verificada, nos llevó, otra vez, por un camino sinuoso. A pesar de la minuciosa examinación, no pudimos encontrar la declaración de aseguramiento en el sitio web de la compañía. Tampoco en reportes anuales y documentos relacionados, ni en la página web de The Carbon Trust. Búsquedas adicionales en línea produjeron cero resultados, así que decidimos contactar a la empresa directamente. Sin embargo, no había detalles de contacto para dudas de inversionistas en la página de la empresa —el contacto era solo para clientes con dudas relacionadas con los seguros en venta. El único nombre que pudimos encontrar en el sitio web de reportes fue el del gerente de relaciones con inversionistas, pero no se especificaba su correo electrónico. Buscamos su contacto en LinkedIn, sin éxito. Finalmente, recurrimos a enviar mensajes directos al equipo de redes sociales de la empresa en Twitter e Instagram.

Sorprendentemente, recibimos una respuesta. El equipo amablemente nos compartió una copia de la declaración de aseguramiento. Sin embargo, tras una lectura detallada, nos percatamos de que en la carta de aseguramiento decía que “esta declaración de aseguramiento debe leerse en conjunto con el documento huella”. Pero dicho documento no fue incluido en nuestra comunicación con la empresa y tampoco estaba en su sitio. Cuando solicitamos el documento, nos informaron que la empresa “no compartiría el documento huella públicamente, pues contiene información interna”. Admiral Group ofreció responder a cualquier pregunta que tuviéramos sobre el documento huella, pero ¿cómo podíamos preguntar sobre algo que no conocíamos? Esta experiencia nos hizo cuestionar cuánta transparencia estos aseguramientos realmente garantizan y qué pueden esperar sobre ellos los inversionistas.

Distracción | El tercer tipo de ecoimpostura que encontramos en nuestra investigación de declaración de aseguramientos es la distracción. Si bien esta táctica no es, técnicamente, un problema de comunicación, todos sabemos que lo que no se dice es a menudo más importante que lo que se dice. Nuestros esfuerzos de recolección de datos revelaron prácticas de divulgación que omitían información relevante, y sospechamos que, al menos en ciertos casos, dichas omisiones fueron intencionadas para distraer de una línea narrativa no deseada. También experimentamos una cantidad significativa de insensibilidad y ghosting en torno a varias preguntas que hicimos.

Severn Trent, una empresa de Coventry, Reino Unido, que brinda servicios de agua, nos aplicó la ley del hielo. En la página 196 de su reporte anual de desempeño de 2021, la empresa proporcionó las métricas de sus emisiones de gases invernadero y aseguró que una empresa externa llamada Jacobs había realizado un aseguramiento de sus datos de procesos y gases invernadero. En efecto, en la página 35 del reporte, Severn Trent incluyó la carta de aseguramiento de Jacobs. Sin embargo, el contenido de la carta y su alcance no estaba completo. Primero, no contenía información sobre cuáles métricas Jacobs había evaluado independientemente. Tampoco pudimos encontrar información sobre si el aseguramiento se realizó en una base limitada o razonable. No pudimos determinar información sobre los contextos, criterios o parámetros públicos usados en el proceso de aseguramiento.

Como resultado, contactamos a la empresa para confirmar que Jacobs había evaluado independientemente todas las métricas en la página 196. Incluimos preguntas específicas en nuestra consulta por correo, asumiendo que esta era información de aseguramiento estándar que la compañía podía compartir. Enviamos correos electrónicos a diversas áreas y personas en la empresa, incluido el contacto del equipo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y a la persona de relaciones con inversionistas. Siendo octubre 2022, no hemos recibido respuesta.

En otras instancias, nos negaron información simple sobre fundamentos y razonamientos. Por ejemplo, cuando revisamos Smith & Nephew PLC, una empresa que fabrica equipo médico, ubicada en Reino Unido, notamos que no había realizado un aseguramiento externo desde 2017. Les escribimos para preguntar si esto era cierto y, si era el caso, por qué. También preguntamos si era probable que la empresa volviera a buscar la verificación externa de sus métricas de sostenibilidad en el futuro. Un portavoz confirmó que la última

verificación externa había sido en 2017, pero no mostró interés de abordar más sobre el tema con nosotros, respondiendo únicamente: “Estás en lo correcto. No comentamos en decisiones específicas como esta, pero sí aseguramos cuidadosamente la precisión y los mensajes en nuestro reporte de sostenibilidad. Estoy seguro de que consideraremos otra vez una verificación independiente en el futuro”.

No todo está perdido

Podríamos incluir muchas anécdotas confusas, y a veces exasperantes, de nuestras experiencias de recolección de datos de empresas en el índice FTSE 100, pero no queremos dar la impresión de que el aseguramiento de sostenibilidad no tiene esperanza. Aunque los ejemplos negativos fueron tan desconcertantes como desalentadores, también encontramos algunos positivos y alentadores. Algunas cartas de aseguramiento fueron genuinamente informativas y algunas compañías respondieron nuestras preguntas con prontitud y por completo. Johnson Matthey, multinacional británica de químicos y tecnologías sostenibles, por ejemplo, nos proporcionó un reporte anual que incluía tanto datos financieros como de sostenibilidad en un mismo documento —un cambio útil y refrescante del exceso de documentos que generalmente encontramos en nuestra investigación. El reporte estaba bien organizado y era fácil de navegar. Avieco, una consultoría de sostenibilidad del Reino Unido que es parte de Accenture, realizó el aseguramiento externo y su carta incluía una lista detallada de actividades de aseguramiento, una declaración detallada de la materialidad, métricas clave presentadas en tablas fáciles de leer y recomendaciones generales para mejorar.

Como señalamos anteriormente, las compañías que emiten los reportes y sus empresas de aseguramiento no financiero a menudo ignoran o minimizan las métricas detalladas de sostenibilidad requeridas para garantizar la confianza del público. Muchas empresas realizan un aseguramiento externo y publican solo las métricas cuidadosamente seleccionadas por el equipo directivo, en vez de aquellas relevantes para la operación de la empresa y, más importante, para los grupos de interés. Debe reconocerse que Johnson Matthey contrató una consultora externa de sostenibilidad para realizar una evaluación independiente y rigurosa para investigar las métricas que serían relevantes para una variedad de grupos de interés internos y externos, incluidos empleados, clientes, inversionistas, ONG, entre otros. Este esfuerzo resultó en un mapa robusto de ESG basado en los temas y métricas prioritarias de sostenibilidad que estos grupos de interés expresaron. Aunque no es una tarea fácil o libre de riesgo, este proceso ejemplifica la amplia participación de los grupos de interés, que es crucial para el desarrollo de metas y objetivos de sostenibilidad material relevantes, libres de los caprichos de los directivos.

Encontramos otro ejemplo de alto nivel en Mondi, una multinacional fabricante de papel y empaques, y su reporte anual bien estructurado, integrado y fácil de entender. El reporte de aseguramiento de sostenibilidad de Mondi, completado por la empresa de aseguramiento independiente ERM CVS, incluyó una declaración de alcance de interacción muy clara, criterios reportados y estándares. Aunque la mayoría de los KPIs (indicadores clave de desempeño, por sus siglas en inglés) de sostenibilidad de Mondi fueron asegurados a un nivel limitado, ERM CVS realizó un aseguramiento

razonable para algunas de las métricas ambientales importantes, incluidas Scope 1 y Scope 2 de emisiones de gases invernadero, y uso de energía. Como Johnson Matthey, Mondi se toma en serio la participación de múltiples grupos de interés en su gobernanza y divulgación de sostenibilidad. El reporte de desarrollo sostenible de la empresa en 2020 define a sus grupos de interés, en general, como “individuos internos y externos, grupos, organizaciones y socios interesados, que tienen influencia sobre, o son afectados (positiva o negativamente) por nuestras decisiones, políticas y objetivos de negocio”. Como parte de su modelo de gobernanza sostenible, Mondi ha implementado una línea directa, que ofrece la posibilidad de quejarse y denunciar irregularidades de forma anónima. Esta línea está disponible para todas las comunidades de grupos de interés, como son empleados, clientes, socios e inversionistas. Este proceso permite a los grupos reportar cualquier preocupación relacionada a sus operaciones comerciales, incluyendo la contaminación ambiental, asuntos relacionados con Recursos Humanos, violaciones sanitarias y de seguridad, fraude y corrupción, entre otras. Todos los reportes son investigados por el departamento de auditoría interna y revisados con el consejo. Esta tarea no está libre de riesgos, pero crea una mayor confianza al ofrecer transparencia en las operaciones comerciales e impacto de Mondi.

Nuestro reconocimiento para estas dos empresas y a las compañías responsables del aseguramiento de sostenibilidad por emitir información clara y material a una amplia comunidad de grupos de interés, incluidos los inversionistas y el público en general.

Como mejorar

Siendo justos, nuestras percepciones no siempre cuentan la historia completa. Separar la práctica de lo que se divulga no siempre es sencillo, y las empresas podrían estar usando métodos de medición robustos internamente, pero mecanismos débiles en sus reportes que no son informativos para los lectores. Un buen aseguramiento no es solo responsabilidad de la compañía que lo busca, sino que los procesos y las prácticas robustas, además de los auditores y aseguradores informados son ingredientes necesarios.

Esta experiencia nos ha llevado a varias conclusiones. Primero, los proveedores de información y auditores/aseguradores aplican una buena cantidad de lenguaje arcano y terminología tomada de las auditorías financieras (términos como “razonable” o “aseguramiento limitado”), pero a menudo sin explicaciones adecuadas. Deben describir mejor cómo el aseguramiento de sostenibilidad es diferente de una auditoría financiera, y cómo esta discrepancia podría requerir procesos, habilidades, lenguajes y detalles de información alternativos. Las personas encargadas del aseguramiento necesitan crear procesos más estrictos, estandarizados y rigurosos en torno a estos requisitos para lograr una práctica de auditoría confiable para la información de sostenibilidad.

Segundo, las empresas pueden ayudar a la credibilidad del aseguramiento de la sostenibilidad ofreciendo información más completa y consistente. Como mínimo, cada compañía que pasa por un aseguramiento debería divulgar cuatro cosas: 1) qué marco y metodología está utilizando para preparar y divulgar la información, 2) qué información específica y métricas son verificadas independien-

temente, y por quién, 3) si el aseguramiento es limitado o razonable, y 4) cualquier información suplementaria que ayude a poner la información previa en contexto. Referencias a información faltante o afirmar que algo es importante sin compartirlo debilita la credibilidad de los reportes y las auditorías.

A pesar de los esfuerzos de ecoimpostura que encontramos, mantenemos la opinión de que el aseguramiento externo es una herramienta esencial para aumentar la calidad y credibilidad de la información relacionada a la sostenibilidad y para asegurar que las compañías logran, genuinamente, sus objetivos de sostenibilidad.

La maduración de los reportes de sostenibilidad

“Todo lo que escuchamos es una opinión, no un hecho”, escribió el estoico emperador de Roma, Marco Aurelio. “Todo lo que vemos es una perspectiva, no una verdad”. Esta lección de cómo administrar un imperio aplica a los reportes de sostenibilidad. Aunque existen áreas de oportunidad en la creación de estándares globales para las auditorías de sostenibilidad, en la inclusión de datos de impacto social y en una adopción más amplia de las prácticas de aseguramiento razonable (en vez de limitado), entre otras, sí tenemos razones para ser optimistas. Esfuerzos nacionales e internacionales para mejorar y armonizar los reportes y las mediciones, como en el Reino Unido el del Financial Reporting Council, e internacionalmente el del Consejo de Estándares de Sostenibilidad Internacional (ISSB, por sus siglas en inglés) creado por la Fundación Internacional de Estándares en Reportes Financieros, serán útiles para impulsar una práctica más constante en la emisión de reportes. La Directriz sobre Reportes de Sostenibilidad Corporativa en Europa (CSRD) de la Unión Europea exige auditorías de sostenibilidad, que mejorarán la experiencia y procesos de los auditores —incluso si solo se trata de aseguramientos limitados. Tener una exigencia clara y estándares ayudará a las compañías que emiten reportes y a los auditores a formalizar sus prácticas y elevar su calidad. La CSRD también probablemente llevará a un mayor escrutinio en las auditorías por parte de las autoridades de competencia y mercado, lo que, en el mejor de los casos, disuadirá a las empresas de usar técnicas de ecoimpostura.

En última instancia, los inversionistas y el público en general necesitan sentir confianza de que la información ofrecida por las empresas, tanto financiera como de sostenibilidad, es exacta y confiable. El aseguramiento externo es un requisito para los reportes financieros de empresas que cotizan en la bolsa. Creemos que el mismo riguroso proceso de verificación debe ser aplicado a los reportes de sostenibilidad. Muchas compañías han tomado pasos pequeños, pero les falta mucho para alcanzar la madurez. ■

Notas

- 1 Mientras que el mercado global para servicios de auditoría se estimó en 217,7 mil millones de dólares en 2020, el número correspondiente para el mercado de aseguramiento de financiero no se conoce, en parte por la naturaleza variada e imprecisa del mercado actual.

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.



Mantenedores institucionales



Inversión filantrópica en el poder popular

Frank Farrow, Hanh Cao Yu y Robert Ross

Traducción de Ángela Mariscal

The California Endowment está liderando un renovado interés por apoyar que las comunidades sean artífices de sus propios esfuerzos a favor de la equidad.

Durante décadas, las fundaciones han invertido en mejorar el estado de bienestar de las comunidades de escasos recursos. Sus enfoques han abarcado desde la reforma de los servicios disponibles para los residentes hasta la promoción de los cambios en las políticas y los sistemas públicos que afectan a la vida comunitaria. Aun cuando estos esfuerzos han tenido un éxito moderado, pocos lograron un cambio transformador en la comunidad. Ante el aumento de la desigualdad económica y la persistencia de la injusticia racial, tanto las fundaciones como los líderes comunitarios están buscando estrategias más poderosas para remodelar las condiciones necesarias a fin de que prosperen las comunidades de escasos recursos.

FRANK FARROW es investigador principal en el Center for the Study of Social Policy (Centro de Estudios de Política Social), del que fue presidente durante 20 años. Es miembro de la junta directiva de varias organizaciones, entre ellas Center for the Study of Social Policy, Urban Strategies Inc. y Green & Healthy Homes Initiative (Iniciativa de Hogares Verdes y Saludables), con sede en Baltimore (Maryland).

HANH CAO YU es la directora de aprendizaje de The California Endowment, donde super-

visó la evaluación de la iniciativa Building Healthy Communities (Construyendo comunidades saludables). Tiene experiencia en el aprendizaje y la evaluación de la filantropía para el cambio social, la equidad racial y la construcción de movimientos.

ROBERT ROSS, MD, es presidente y director ejecutivo de The California Endowment. Posee una amplia experiencia en filantropía médica como administrador de salud pública y como médico.



TCE ha invertido en iniciativas de justicia racial, entre los que se encuentran mítines por los derechos de los trabajadores, como esta manifestación de Black Workers United (Unión de Trabajadores Afroestadounidenses) en Los Ángeles.

Una estrategia a partir de la cual la inversión filantrópica puede catalizar un cambio más duradero y significativo es la construcción del poder: inversiones que permitan a las comunidades abogar por sus necesidades y prioridades de manera exitosa, así como formar parte de la mesa de diálogo en la creación de políticas y gobernanza para garantizar resultados políticos más equitativos. La construcción del poder puede adoptar diversas formas, desde la organización de base, que establece la voluntad colectiva de las comunidades y desarrolla el liderazgo de los jóvenes, hasta la creación de alianzas que promuevan reformas políticas. Estas tácticas se fundamentan en una estrategia de desarrollo de capacidades a largo plazo para líderes, organizaciones y redes, con el fin de aumentar el poder de las poblaciones y comunidades de escasos recursos.

Aunque la construcción del poder no es un enfoque de inversión nuevo, su compromiso ha sido esporádico y, en ocasiones, ambivalente. En múltiples sitios, las fundaciones nacionales han invertido en la organización comunitaria como parte de iniciativas de cambio comunitario, pero rara vez han hecho de estos esfuerzos un elemento central de sus objetivos. En cambio, las han adoptado como puntos secundarios del programa, impulsados por el interés de la comunidad. Solo unas cuantas fundaciones — entre ellas, Marguerite Casey Foundation, Surdna Foundation y Evelyn and Walter Haas Jr. Fund— han hecho de la construcción del poder comunitario una estrategia central. Comprometerse con la construcción del poder exige aportar inversiones de capital a largo plazo para los beneficiarios, ceder el liderazgo y el control a los socios comunitarios y estar de acuerdo con estrategias que tienen el propósito de alterar el statu quo político y social.

¿Cómo pueden las estrategias de construcción ocupar un lugar más central en las inversiones filantrópicas que buscan políticas públicas más equitativas y comunidades más sanas? Sobre la base de prometedores resultados recientes de los esfuerzos de construcción del poder en California, creemos que las fundaciones deberían estudiar a fondo este enfoque.

A continuación, repasamos las pruebas generadas a lo largo de una década en California, que surgieron alrededor de la iniciativa Building Healthy Communities (Construyendo comunidades saludables, BHC por sus siglas en inglés), perteneciente a The California Endowment, para promover la salud y la equidad racial. La construcción del

poder fue una de las principales estrategias, objetivos y resultados de este trabajo del que fuimos financiadores y evaluadores. A partir de lo que los participantes aprendieron durante su experiencia, sugerimos un marco para la inversión filantrópica destinada a apoyar la construcción del poder entre las comunidades y poblaciones a las que, históricamente, se les ha negado influencia política y poder económico en la sociedad estadounidense.

Poder popular

Los enfoques de la construcción del poder presuponen que los cambios sostenibles en los derechos, beneficios y oportunidades disponibles para las comunidades de escasos recursos y minorías raciales solo son posibles cuando esas comunidades tienen el poder de conseguir los cambios que buscan. Este poder se construye dentro de la comunidad y en los términos de cada una; no se concede desde fuera.

Las fundaciones pueden acelerar la expansión del poder de una comunidad al proporcionar financiamiento para ayudar a los residentes y líderes comunitarios a organizarse, conectarse entre jurisdicciones y colaborar con campañas políticas a nivel estatal; todo ello

📌 **Los habitantes de Los Ángeles se reúnen en la escalinata del Ayuntamiento en favor de The People's Plan para construir comunidades más sanas y equitativas.**

con el objetivo de contrarrestar décadas de falta de inversión y de apoyar la voluntad colectiva de la comunidad. Los residentes de una comunidad poderosa



pueden procurar para sí mismos los bienes sociales que contribuyen a la equidad en los servicios de salud, educación, atención médica, vivienda, un medio ambiente sano e infraestructuras físicas fiables.

Las estrategias de construcción del poder se sitúan en un espectro de bajo a alto nivel de participación. En un extremo, están las formas en las que los residentes de la comunidad participan en los procesos que afectan sus vidas; por ejemplo, al ser consultados por los organismos públicos sobre las prioridades de sus comunidades, al desempeñar un papel consultivo y tener la oportunidad de expresar sus opiniones a los responsables de las políticas públicas. Aunque son valiosas, estas estrategias de participación, por sí mismas, no les confieren autoridad a los residentes para tomar decisiones. En el otro extremo del espectro, se encuentran las actividades que les permiten a los miembros de la comunidad construir una voluntad duradera; o sea, emprender acciones intencionadas con una alta probabilidad de lograr los resultados deseados y ejercer el poder político y la persuasión pública. Estas actividades más contundentes incluyen la organización de base, la creación de un electorado y la promoción de políticas. Sirven para garantizar que los líderes comunitarios influyan en el establecimiento de las prioridades, afiancen sus recursos y tengan autoridad para tomar decisiones. Justamente, estas últimas acciones son las que construyen el verdadero “poder popular”.

Los enfoques de la construcción del poder no sustituyen a otros enfoques de cambio comunitario como la reforma de los servicios o la promoción de políticas. Más bien, los complementan, aceleran y refuerzan mediante el apoyo a las comunidades para alcanzar sus propios objetivos. Los distintos enfoques del cambio social en las comunidades tienen objetivos y características que determinan el ritmo y el alcance del cambio, así como su nivel de impacto.

Por ejemplo, la reforma de los servicios aspira a hacerlos más eficaces y de mayor calidad, así como darles un ritmo de cambio gradual cuyo alcance, escala o impacto es, sin embargo, limitado. La promoción de políticas, por el contrario, tiene un potencial de impacto al nivel de la población, pero este enfoque también es gradual y, en función de su aplicación, puede no reflejar las necesidades y prioridades identificadas por aquellos más afectados a causa de las políticas. Sin embargo, la construcción del poder se centra en cambios estructurales más amplios (por ejemplo, quién tiene influencia, representación y control en la toma de decisiones). Aunque el poder de la comunidad se construye de forma gradual, una aproximación a la construcción del poder puede conducir a cambios más decisivos y de mayores dimensiones para los individuos, las comunidades y las poblaciones, anclados en sus necesidades y prioridades.

Estos enfoques se benefician de su uso conjunto. La construcción del poder y la promoción de políticas pueden combinarse de manera importante, dando lugar a un cambio duradero de las polí-

ticas que esté arraigado en las necesidades de las comunidades. La construcción del poder profundiza en los esfuerzos de la promoción de políticas al captar a cientos e, incluso, miles de ciudadanos, y al fomentar sus prioridades en el proceso de incidencia política. Las comunidades que entrelazan el activismo de base con la experiencia y los conocimientos políticos están preparadas para aprovechar los momentos oportunos del cambio político y, a menudo, consiguen victorias significativas.

Un ecosistema interconectado

La construcción del poder es atractiva en teoría, pero ¿qué efecto tiene en el mundo real? Un movimiento que ayuda a los residentes

Dos formas de organización —organizaciones juveniles y participación integrada de los votantes— contribuyeron de manera significativa a aumentar el poder de la comunidad en California.

de comunidades de escasos recursos de California a construir su poder para lograr sus propios objetivos, apoyado por The California Endowment (TCE) y otras fundaciones californianas, demuestra que la construcción del poder acelera el cambio político y crea una infraestructura a través de la cual pueden lograrse más cambios estructurales.

Un importante catalizador de este movimiento comenzó en 2010, cuando TCE puso en marcha una iniciativa para promover la equidad en los servicios de salud y mejorar sus resultados en 14 comunidades de personas de color con bajos ingresos. TCE realizó sus inversiones comunitarias bajo el manto de la iniciativa BHC. En el lapso de 10 años que BHC había previsto, estas inversiones formaron el núcleo de un esfuerzo mucho mayor a través del cual miles de organizaciones y alianzas de base, a nivel estatal, se movilizaron para mejorar los determinantes sociales de la salud; es decir, ampliar la cobertura del servicio médico a más californianos, reducir las suspensiones y expulsiones escolares, reformar aspectos de los sistemas de justicia penal y juvenil — que producen resultados dispares para las comunidades negras y de color — promover la salud medioambiental y fomentar campañas relacionadas con la justicia social y racial.

La construcción del poder tiene sus raíces dentro de la comunidad. En California, las inversiones de TCE sobre organizaciones de base, movimientos y liderazgos juveniles y creación de coaliciones les permitieron a los líderes comunitarios organizarse en torno a sus propias prioridades de justicia social. Esto incluye reformas escolares,

cambios en los sistemas de justicia penal para adolescentes, justicia medioambiental, ayudas más equitativas para familias inmigrantes, entre otras. Las comunidades priorizaron estas cuestiones aun cuando eso significaba situarlas por encima de las prioridades internas de la fundación, que al principio se centraban en aspectos tradicionales de la salud como el acceso a la atención médica, la cobertura del servicio médico y un entorno saludable para todos los californianos.

Si bien, las prioridades relacionadas con la salud siguieron considerándose importantes en este trabajo, los intereses y las acciones de las comunidades se extendieron de manera más amplia y, como resultado, obtuvieron cientos de victorias políticas locales. Por ejemplo, en 2018, el condado de San Diego aprobó el financiamiento de dos objetivos de las campañas locales de organización e incidencia política: un millón de dólares para Youth Bus Passes (pases de autobús para jóvenes) y 300,000 dólares destinados a la justicia restaurativa y capacitación, en prácticas restaurativas para oficiales de policía escolares (los enfoques de justicia restaurativa en las escuelas se centran sobre la mediación y restitución a las víctimas, en lugar del castigo a los estudiantes). Ese mismo año, el Long Beach Unified School District (Distrito Escolar Unificado de Long Beach) acordó invertir alrededor de 7 millones de dólares en apoyos sociales, emocionales y académicos para los alumnos más vulnerables, después de que organizadores locales respaldaron una denuncia, presentada por los padres de familia, en contra de las escuelas que estaban negando servicios a los que todo estudiante tenía derecho. A la par, obtuvieron éxitos políticos en el ámbito de la salud. Como resultado de la organización local en el condado de Sacramento entre 2015 y 2018, la junta administrativa votó a favor de proporcionar atención médica a 4,000 residentes indocumentados de todas las edades.

Además de la organización local, TCE y socios como Sierra Health Foundation (Fundación de Salud Sierra) y California Wellness Foundation (Fundación de Bienestar California) financiaron la defensa de políticas a nivel estatal. Concedieron subsidios a organizaciones y redes de defensores, que promovían las mismas reformas estatales que los organizadores comunitarios impulsaban a nivel local. Las fundaciones apoyaron a grupos que fomentaban la ampliación de la cobertura del servicio médico en el marco de la Affordable Care Act (Ley de Cuidado de Salud a Bajo Precio), así como a coaliciones que abogaban por la reforma de la justicia de menores y a redes de organizaciones de defensa ambiental. Con el tiempo, a pesar de los obstáculos en el camino, tanto las organizaciones de base como los defensores de las políticas, trabajando las mismas problemáticas, unieron fuerzas y formaron coaliciones que combinaban el poder de ambos enfoques.

Esta síntesis de organización local y defensa de la política estatal surgió como un sello distintivo del cambio que obtuvo resultados significativos en todo el estado. Las evaluaciones realizadas por el

Dornsife Equity Research Institute (Instituto de Investigación de Equidad) de la USC, el Center for Outcomes Research and Education (Centro de Investigación y Educación de Resultados), el Center for the Study of Social Policy (Centro de Estudios de Política Social), el Chicano Studies Research Center (Centro de Investigación de Estudios Chicanos) de la UCLA, el Center for Evaluation Innovation (Centro de Innovación en Educación), Interactive Impact Labs (Laboratorios de Impacto Colaborativo) y evaluadores individuales brindaron lecciones importantes sobre los esfuerzos comunitarios y estatales, y documentaron cientos de victorias políticas, cambios en el sistema y otros beneficios tangibles para las comunidades como resultado de este movimiento social.² Más de cuatro millones de californianos obtuvieron cobertura de servicio médico gracias al incansable esfuerzo de las organizaciones comunitarias y a los defensores de la política estatal, que registraron a las personas en la póliza federal de Cuidado de Salud a Bajo Precio. Durante la década en que se llevó a cabo este trabajo, las suspensiones escolares se redujeron a la mitad. También, las tasas de encarcelamiento y las

Establecer la construcción del poder como una estrategia central exige que las fundaciones transformen sus perspectivas, plazos, filosofía de concesión de subsidios y filosofía de liderazgo. Además, deben evaluar su propia dinámica de poder.

detenciones de jóvenes se redujeron de manera drástica debido a campañas locales y estatales para mejorar el ambiente escolar, concienciar sobre el proceso de transición de la escuela a la cárcel y promover leyes que modificaran las políticas de disciplina escolar sumamente punitivas.

Los líderes comunitarios y estatales contribuyeron a estos logros políticos al trabajar con un ecosistema de organizaciones en red. Las fundaciones apoyaron el desarrollo de un ecosistema de construcción del poder a través del financiamiento para las actividades de las organizaciones individuales — organización de base, movimientos juveniles, participación integrada de los votantes, incidencia política —, así como el reconocimiento y financiamiento de las alianzas, coaliciones, redes y campañas de gran visibilidad, mediante las cuales múltiples organizaciones trabajaron en favor de objetivos comunes.

La creación del ecosistema implicó tres estrategias interrelacionadas:

Desarrollo de capacidades | La organización de base y el desarrollo de capacidades organizativas y de redes robustas sentaron los

cimientos para la construcción del poder a largo plazo en California. Durante más de una década, las inversiones filantrópicas proporcionaron un financiamiento plurianual a grupos organizadores de base, activistas juveniles y redes de defensores, que les permitió expandirse, sortear los fracasos y aprovechar los pequeños éxitos con el fin de lograr grandes cambios. Por sí solo, TCE concedió más de 10,000 subsidios a organizaciones locales y estatales e invirtió casi 1,800 millones de dólares en 10 años. Las organizaciones utilizaron el financiamiento para la planificación directa, e incidencia política, y ampliaron la infraestructura organizativa — que no suele financiarse a través de los subsidios de fundaciones — como las capacidades comunicativas, los sistemas de datos y de rendición de cuentas, y el desarrollo de liderazgo y alianzas.

A medida que las organizaciones ampliaban su capacidad, también tenían más posibilidades de formar o unirse a coaliciones, alianzas y redes que vinculaban intereses comunitarios, regionales y estatales. Los socios de este ecosistema — una combinación de organizaciones de base locales, grupos de defensores de políticas locales y estatales, y alianzas y coaliciones de justicia social— utilizaron sus recursos colectivos para lanzar y mantener campañas en ámbitos políticos que los líderes locales tenían como prioridad; particularmente, en educación, justicia juvenil, inmigración, desarrollo comunitario y justicia medioambiental. Con el tiempo, los grupos que trabajaban sobre estos ámbitos formaron alianzas intersectoriales, que ejercieron más poder que las organizaciones o redes dedicadas a un único propósito.

Por ejemplo, en 2015 y 2016, surgió una coalición de líderes juveniles, grupos de derechos de los migrantes y defensores de la comunidad LGBTQ de Santa Ana, California, a partir de los esfuerzos de organización local para poner fin a la detención de inmigrantes en su ciudad. Mediante manifestaciones, acciones de protesta y testimonios frecuentes en las reuniones del consejo municipal, la coalición logró presionar a los funcionarios locales para que dejaran de utilizar la cárcel de la ciudad como centro de detención del US Immigration and Customs Enforcement (Servicio de Inmigración y Control de Aduanas de Estados Unidos, ICE por sus siglas en inglés). Formada a través de este esfuerzo, la coalición presionó entonces para la promulgación del decreto de Ciudad Santuario de Santa Ana en enero de 2017, que les prohibía a las agencias municipales cooperar con las acciones del ICE destinadas a identificar, detener o procesar a inmigrantes indocumentados.

Dos formas de organización —organizaciones juveniles y desarrollo del liderazgo, así como la participación integrada de los votantes (IVE, por sus siglas en inglés)— contribuyeron significativamente a aumentar el poder de la comunidad en California y seguirán dando forma a los esfuerzos futuros para llevar la construcción del poder a una escala mayor. En primer lugar, los jóvenes, así como las redes y organizaciones que los representan — tales como ¡Youth Organize! California (¡Jóvenes Unidos! California), Californians for Justice (Californianos por la Justicia) y el RYSE Center (Centro RYSE)—, se convirtieron en impulsores de la reforma de la justicia educativa, penal y para menores. Los esfuerzos de los jóvenes contribuyeron a que se aprobara una ley estatal que prohíbe las suspensiones escolares punitivas y discriminatorias. En segundo lugar, una campaña

coordinada de educación y acercamiento electoral a lo largo de todo el año, por parte de organizaciones sin fines de lucro y alianzas como California Calls (California Llama), el Million Voters Project (Proyecto Un Millón de Electores) y Power California (Poder California), se centró en incrementar el censo electoral e informar a los residentes de comunidades de escasos recursos y comunidades de personas de color sobre los problemas que les afectan. Esta labor, apoyada por una coalición de financiadores que incluía a la California Wellness Foundation, la Irvine Foundation (fundación James Irvine) y la San Francisco Foundation (Fundación San Francisco), entre otras, ayudó a las comunidades a ejercer su poder en las urnas de votación. Por ejemplo, los esfuerzos de Power California, que se dedica a organizar a personas migrantes, refugiados y jóvenes de color, contribuyeron a triplicar la participación electoral entre los jóvenes de 18 a 24 años en los periodos electorales de 2014 y 2018, y registraron a más de 40,000 jóvenes votantes.

Transformación de políticas | A nivel local y estatal, políticas racistas e injustas presentan barreras estructurales que limitan el futuro de los jóvenes y perjudican la vida de los residentes. Duraderas alianzas surgidas de la construcción del poder les permitieron a los colaboradores ir tras su objetivo de cambiar estas políticas a lo largo de muchos años, de manera que cosecharon pequeños éxitos — y muchos fracasos— que, conjuntamente, dieron lugar a cambios políticos transformadores en varias áreas.

Por ejemplo, en los valles de San Joaquín y Coachella, las comunidades rurales de trabajadores y familias migrantes llevaban años presionando a las autoridades para tener agua limpia en sus hogares, escuelas y empresas. Lucharon contra la falta de supervisión gubernamental y de recursos para el tratamiento del agua, lo que provocaba que estuviera contaminada por sustancias tóxicas. A partir de 2012, estos esfuerzos aislados se unieron en una amplia coalición de organizaciones por la justicia del agua. Dentro de la coalición, varias organizaciones siguieron estructurándose a nivel de base, mientras que otras desarrollaron una mayor capacidad para abogar por nuevos fondos para el tratamiento del agua y cambios en las políticas estatales y locales. El poder y la eficacia crecientes de la coalición se mantuvieron gracias a los esfuerzos de voluntarios y de la ciudadanía, así como a la inversión continua en la organización y el desarrollo de capacidades sin fines de lucro por parte de fundaciones estatales y regionales. En 2019, tras una serie de victorias políticas locales, la coalición ayudó a concretar la legislación estatal que proporcionó \$ 1.3 mil millones de fondos para agua limpia en las comunidades de California durante la próxima década. Además, el aumento constante de credibilidad, de capacidades y poder de un ecosistema de organizaciones de justicia del agua y ciudadanos preocupados ayudó a garantizar que continuaría la defensa firme del agua limpia (y, en general, la justicia ambiental). Actualmente, varios de los miembros de esta coalición están presionando para que la legislación estatal proporcione apoyos a fin de que los residentes de bajos ingresos tengan acceso al agua del Valle Central y se prohíban nuevos permisos de perforación de pozos de aguas subterráneas.

Los esfuerzos por cambiar políticas injustas adoptaron formas diferentes en distintas comunidades, pero tenían un patrón similar. La

inversión sostenida de las fundaciones en la organización de base, así como en el desarrollo de capacidades y coaliciones sin fines de lucro, aumentó la capacidad local para abordar los retos. Los líderes locales utilizaron su nueva capacidad para encarar cuestiones menores que podían ganarse con facilidad, mientras analizaban la dimensión total del cambio necesario en las políticas y los sistemas al determinar cómo influir sobre los responsables de la toma de decisiones conforme avanza el tiempo. Los pequeños éxitos crearon un historial que afianzó a las asociaciones y redes organizativas; a su vez, combinada a nivel local y estatal, se generó la capacidad para responder eficazmente cuando surgieron oportunidades políticas de mayor trascendencia.

Cambiar la narrativa | Las narrativas dominantes pueden obstaculizar la consecución de los objetivos de equidad, pues enmarcan la forma en que el público y los responsables de las políticas públicas entienden los problemas y sus causas y, por tanto, las soluciones que considerarán y apoyarán. Cuando estas narrativas refuerzan los estereotipos raciales o de clase, o proporcionan falsas justificaciones para la discriminación sistémica, es necesario cuestionarlas y sustituirlas por evaluaciones precisas de las causas profundas de la injusticia.

Este proceso de cambio de narrativa puede producirse mediante la movilización generalizada y a varios niveles de las estrategias de comunicación, a través de sus múltiples medios, y reforzarse por una organización de base y la promoción de políticas para abogar por nuevas narrativas. En California, las campañas de comunicación de gran visibilidad, financiadas por TCE y, en ocasiones, por otras fundaciones, sirvieron para sacar a la luz discursos dañinos y contrarrestarlos.

Por ejemplo, existe la noción de que las tasas de expulsión y encarcelamiento de estudiantes de raza negra y de piel oscura se debe a su comportamiento y no al racismo sistémico y los estereotipos raciales. Las campañas “Escuelas, no cárceles” utilizaron imágenes en vallas publicitarias de jóvenes tras las rejas, así como mensajes constantes en redes sociales, para dar a conocer los perjuicios de esta discriminación y cómo las tasas de encarcelamiento de los estudiantes de raza negra y de piel oscura son mucho más elevadas que las de sus compañeros blancos y asiáticos. Al mismo tiempo, las campañas publicitaron los beneficios de las políticas diseñadas para mantener a todos los jóvenes en la escuela, en lugar de meterlos a la cárcel, entre los que destacan: costos de encarcelamiento más bajos, tasas de graduación de preparatoria más altas y un mayor número de jóvenes que accedían a carreras productivas.

Del mismo modo, los mensajes multimedia de la campaña “Health4All” (Salud para todos) refutaron la idea de que las familias de migrantes indocumentados no son merecedoras de una cobertura de servicio médico financiada con fondos públicos. La campaña contextualizaba su información sobre las valiosas funciones que desempeñan los trabajadores indocumentados y destacaba la importancia de la atención médica para los niños migrantes, dentro del mensaje

más generalizado de que la atención médica es un derecho de todos los californianos. Con financiamiento de una asociación de fundaciones californianas, entre ellas la California Wellness Foundation, la California Health Care Foundation (Fundación de Cuidado de la Salud de California) y la Blue Shield of California Foundation (Escudo Azul de California), la campaña allanó el camino para la ampliación de la cobertura de Medi-Cal (el programa Medicaid de California) dirigida a niños y familias de bajos ingresos, incluidos los jóvenes indocumentados, lo que permitió que California se acercara a una cobertura de servicio médico casi universal.

El cambio de narrativa sigue siendo un enfoque filantrópico polémico, en parte porque plantea cuestiones sobre los límites entre la cuestión educativa (enteramente apropiada para el apoyo de las fundaciones) y el activismo a favor de soluciones legislativas específicas (un área en la que los esfuerzos filantrópicos deben restringirse de

Las fundaciones pueden ayudar a que las redes y alianzas se fortalezcan al centrarse, continuamente, en las necesidades de todo el ecosistema y en cómo ejerce su liderazgo, incluso si eso significa apartarse de algunas de sus funciones.

manera tajante). Sin embargo, la experiencia de TCE indica cuán integral es el cambio de la narrativa para la construcción del poder comunitario; es decir, si los mensajes a presentar se desarrollan con los líderes comunitarios y si responden a las prioridades de la comunidad. El apoyo que TCE le otorgó al cambio narrativo también demuestra cómo las fundaciones pueden orientar y dar forma a las percepciones y acciones públicas sin salirse de los límites legales y éticos de la función filantrópica.

Para TCE, la ampliación de la inversión de capital a largo plazo para organizaciones de base y campañas de incidencia política era solo una de sus muchas funciones en la construcción del poder comunitario. Otras de sus funciones eran: ser un aliado cercano a través del cual el personal de TCE, que estaba integrado en las comunidades, creaba redes de relaciones locales y ayudaba a fomentar la planificación colaborativa; ser un impulsor de la narrativa que, en ocasiones, dirigía actividades de comunicación diseñadas para cambiar la percepción pública de los problemas y las soluciones políticas deseadas; y, por último, ser un socio estratégico capaz de invertir de forma flexible, rápida y oportunista cuando se presentaba una coyuntura política.³ Con el tiempo, TCE llegó a considerar estas funciones como importantes apoyos continuos para el ecosistema de organizaciones, alianzas y redes locales y estatales, que dirigían este trabajo.



📌 **TCE apoyó la campaña #Health4All en California para cambiar el discurso sobre la cobertura del servicio médico de los indocumentados.**

Desafíos y cambios

Los contratiempos son inevitables cuando las comunidades construyen su propio poder. Para los residentes y las organizaciones comunitarias, cada cambio que quieren concretar es recibido con resistencia por parte de los líderes y organizaciones que tienen un gran interés por mantener el statu quo. Ejercer el poder comunitario significa intentar, fracasar, reagruparse, atraer a más aliados y, finalmente, reunir las voces y/o los votos necesarios para garantizar el cambio deseado en las políticas o sistemas estructurales.

A lo largo de más de una década, el trabajo que los organizadores comunitarios emprendieron, y lograron con frecuencia en las 14 comunidades, se caracterizó por tener una mezcla de avances y retrocesos.⁴ Lo mismo puede decirse del cambio a nivel estatal. Por ejemplo, conseguir la cobertura de servicio médico para la mayoría de los niños migrantes indocumentados en California no ocurrió sino hasta después de que la legislación se detuvo en 2014 y, poste-

riormente, se aprobó un proyecto de ley revisado y más limitado, firmado por el gobernador en 2015. Al fin y al cabo, este desarrollo condujo a la cobertura actual estimada de California, donde el 98% de todos los niños en el estado está asegurado.⁵

Las fundaciones se enfrentan a sus propios retos. Establecer la construcción del poder como una estrategia central exige que las fundaciones transformen sus perspectivas, plazos, filosofía de concesión de subsidios y filosofía de liderazgo. Además, deben evaluar su propia dinámica de manejo del poder.

TCE tuvo que realizar al menos cinco cambios para adoptar este nuevo enfoque, cambios que aún se están llevando a cabo. En primer lugar, TCE necesitó ampliar su conocimiento sobre cómo operaba la dinámica social, las relaciones de poder, las prioridades y el liderazgo en la comunidad. Desde el inicio del BHC, el personal del programa en TCE fueron enviados para trabajar con y dentro de comunidades locales específicas; formaron parte de los equipos locales y, en algunos casos, vivieron en esas comunidades. Derivadas de estos esfuerzos, las relaciones estrechas de trabajo han durado años. Permitieron inspirar confianza entre los líderes de la comunidad y el personal de la fundación, aumentaron el conocimiento del personal sobre la dinámica de poder de la comunidad y dieron lugar a decisiones más perspicaces sobre el uso de los recursos de la fundación para apoyar la construcción del poder. Estas relaciones

cercanas entre el personal del programa y los líderes comunitarios influyeron profundamente en el rumbo de la fundación. El personal de primera línea del programa abogó con ahínco por que la dirección de la fundación siguiera las prioridades de las comunidades (y no al revés) y adoptara la construcción del poder comunitario como estrategia principal de TCE para el cambio.

En segundo lugar, parcialmente debido a las nuevas y más profundas relaciones con los residentes de la comunidad y sus prioridades, los líderes de la fundación reconocieron la importancia de abordar las causas fundamentales de las desigualdades en la salud. Las 14 comunidades que se asociaron con TCE definieron el programa: cuestiones de brecha salarial, una política de vivienda discriminatoria y explotadora, justicia penal para menores y políticas de migración injustas, así como el racismo estructural e institucional desde el que se desprende la política actual en cada una de estas áreas. A su vez, los líderes de TCE centraron sus recursos sobre aquellos vacíos de poder que contribuían a estas disparidades y adoptaron una perspectiva de justicia racial más explícita y una orientación antirracista para sus operaciones.

En tercer lugar, el compromiso con la construcción del poder obligó a que TCE se replanteara sus relaciones con beneficiarios y socios. Este cambio exigía un punto de vista menos centrado en la fundación. En la lucha por unas políticas más equitativas, TCE se unió a socios y coaliciones que llevaban años trabajando sobre estas problemáticas; contaban con más experiencia y querían un cambio estructural mucho más radical que el que buscaba la fundación inicialmente. Esta última tuvo que encontrar nuevas formas de liderar con los socios o de preferencia, como en varios casos hacerse a un lado y dejar que los socios lideraran.

En cuarto lugar, al buscar la construcción del poder comunitario, la fundación se vio obligada a replantearse sus políticas y prácticas de concesión de subsidios. El cronograma para la construcción del poder comunitario exigía más subsidios plurianuales. El énfasis en el desarrollo de capacidad organizativa obligó a aumentar el apoyo básico a los beneficiarios, que no podían depender únicamente de subsidios para proyectos específicos. TCE sigue replanteándose las prioridades de concesión de subsidios, junto con las decisiones simultáneas sobre las medidas de rendición de cuentas, los requisitos de información y el proceso de toma de decisiones que las acompañan.

Por último, el cambio hacia la construcción del poder requirió un proceso a largo plazo para conseguir el apoyo del patronato. A partir de este esfuerzo, surgieron múltiples oportunidades a fin de que los miembros del patronato ampliaran su comprensión sobre este trabajo; por ejemplo, a través de visitas a las comunidades, interacciones regulares con los líderes comunitarios y sesiones de aprendizaje con los principales expertos estatales y nacionales en la construcción del poder. También, respetados evaluadores y analistas independientes realizaron informes sobre el trabajo de la fundación con frecuencia, de manera que el entendimiento del patronato sobre la construcción del poder fuera desarrollándose junto con el aprendizaje de la dirección ejecutiva de la fundación.

Finalmente, conseguir el apoyo del patronato exigía transparencia y franqueza respecto a los fracasos. Aunque los miembros del patro-

nato se alegraron cuando vieron documentación que demostraba que la construcción del poder local había derivado en un cambio político exitoso, sabían que el ensayo y el error eran inherentes a este enfoque. Lo único de lo que querían tener seguridad era que, al respaldar la construcción del poder, dispondrían de una evaluación realista de incertidumbres y obstáculos.

Estos retos son constantes para TCE y sus socios. La construcción del poder es un trabajo cíclico: cada avance va acompañado de retrocesos y recortes periódicos. Las fundaciones deben aceptar esta dinámica como parte constitutiva de su labor.

Un marco para la inversión

En cierto modo, la experiencia de California con la construcción del poder catalizada por fundaciones es única, debido a que varios elementos son específicos a la composición de la población, la política social progresista (al menos durante la última década) y la historia filantrópica del estado. Sin embargo, la iniciativa de TCE ofrece lecciones a otras filantropías que incorporan una estrategia de construcción del poder. En la medida que más fundaciones pongan a prueba la construcción del poder, deberían considerar las siguientes sugerencias al momento de estructurar sus inversiones.

Un horizonte multigeneracional | Adoptar una mentalidad de largo plazo para invertir en cambios a largo plazo. Apoyar a personas y comunidades que carecen de poder requiere un financiamiento de varias décadas. Los cambios políticos drásticos, que la construcción del poder hace posible, surgen tras varios años de inversiones filantrópicas en la infraestructura necesaria para lograr modificaciones observables en el poder de la comunidad.

Dentro de las comunidades, las fundaciones pueden ampliar el capital de inversión a largo plazo al respaldar el liderazgo, el crecimiento y la estabilidad de las organizaciones de base durante periodos prolongados. Similarmente, dentro de los sistemas públicos, las fundaciones pueden apoyar los procesos a largo plazo destinados a comprender la estructura, cultura, normas y comportamiento de dichos sistemas. Primero, deben determinar con precisión cómo producen resultados desiguales y luego crear la conciencia interna y la responsabilidad externa de la comunidad, que garanticen el cambio de los sistemas, las culturas y los comportamientos. Todo esto lleva tiempo. TCE se ha comprometido a invertir otros 10 años en la construcción del poder y reconoce que, al final de ese periodo, es posible que sea necesario seguir invirtiendo.

Una mentalidad ecosistémica | El poder para cambiar los sistemas desiguales surge de redes y alianzas decididas que acumulan influencia a través del paso del tiempo. Para apoyar este ecosistema de construcción del poder, las fundaciones deben invertir en la infraestructura y capacidades que permiten a las redes y alianzas abordar problemas de larga duración de forma colectiva, además de apoyar a las organizaciones individuales. Las fundaciones pueden ayudar a que las redes y alianzas se fortalezcan al centrarse, continuamente, en las necesidades de todo el ecosistema y en cómo ejerce su liderazgo, aun si eso significa

apartarse de algunas de las funciones de liderazgo habituales de las propias fundaciones.

Prioridades básicas | Proporcionar apoyo general y operativo a las organizaciones de base, movimientos juveniles y canalizadores de liderazgo juvenil, así como la participación integrada de los votantes. Las organizaciones de base y juveniles son los pilares de cualquier movimiento social para construir un poder comunitario eficaz y ágil. Las primeras crean el “poder popular”, que es el motor del cambio, mientras que las segundas suelen ser el detonante de las reformas más audaces del sistema. No obstante, para mantener el compromiso de los jóvenes más allá de los momentos de crisis, las fundaciones deben prestar una atención constante a las oportunidades y los apoyos que permiten a los jóvenes activistas surgir y crecer como líderes. El apoyo flexible a la participación integrada de los votantes permite que las comunidades se informen de manera continua sobre los problemas y, a su vez, puede conducir a una mayor participación y activismo para cambiar políticas y sistemas.

Financiamiento colaborativo | Invertir juntos para ampliar el cambio. Apoyar económicamente a un ecosistema de construcción del poder, con su énfasis en el desarrollo de capacidades a largo plazo, requiere más recursos que los que una sola fuente de financiamiento puede aportar. El financiamiento que aportaron las fundaciones estatales, regionales y locales de California fue vital para obtener éxitos locales y estatales. Sostener la evolución continuada de la construcción del poder requerirá estrategias de financiación plurianuales, bien coordinadas y mancomunadas entre fundaciones.

Aprendizaje adaptativo | Apoyar la capacidad de todos los involucrados para aprender de sus acciones y adaptarse a contextos y entornos políticos cambiantes, pues sostiene y fortalece la construcción del poder a lo largo del tiempo. Revisar sistemáticamente los fracasos y éxitos del pasado, y asegurarse de que las poblaciones más afectadas participen. Los éxitos de TCE se produjeron porque los socios se aventuraron a arriesgarse, fracasar, aprender de las victorias y los reveses, y traducir su aprendizaje en acciones futuras eficaces. Las fundaciones son los financiadores más indicados para este tipo de aprendizaje sostenido; de preferencia, a través de un apoyo colaborativo que vaya más allá de establecer condiciones.

Las comunidades se convierten en arquitectos

Cada vez es más urgente abogar por la construcción del poder de las poblaciones y comunidades de bajos ingresos. A medida que aumenta la desigualdad económica, persiste la injusticia racial y las respuestas de las políticas públicas no logran mantener el ritmo de los cambios. En los casos donde las inversiones a largo plazo para la construcción del poder han mostrado resultados, como en California, la presencia de cientos de nuevas políticas locales y estatales más justas y equitativas, debidas en parte al creciente poder de la comunidad, demuestra lo valioso de este enfoque.

Como respuesta, la comunidad filantrópica debe de considerar las lecciones aprendidas y crear una infraestructura de campo —

una combinación de organización de base, movimientos juveniles, defensa de políticas, cambio de narrativa y aprendizaje adaptativo — que motivará a los ciudadanos activistas, las organizaciones de base y las alianzas políticas a mantener y ampliar sus esfuerzos. De este modo, las fundaciones ayudarán a que las comunidades dejen de ser receptoras de asistencia caritativa y se conviertan en artífices del cambio social. ■

Notas

- 1 En California, Audrey Jordan, Tia Martinez y Shiree Teng son algunas de las evaluadoras que han contribuido con importantes aportaciones al conjunto de la investigación sobre Building Healthy Communities (Construyendo Comunidades Saludables).
- 2 Los resultados de estas evaluaciones pueden consultarse en el sitio web de The California Endowment: www.calendow.org/learning.
- 3 Estas funciones desempeñadas por TCE se describen en Tom David y Prudence Brown, “Foundation Role and Practice: Building Healthy Communities, 2010-2020” (Función y práctica de la Fundación: el caso de Building Healthy Communities, 2010-2020), Center for the Study of Social Policy (Centro de Estudios de Política Social), noviembre de 2020.
- 4 Julia Coffman, Gigi Barsoum y Albertina López, “Advocacy That Builds Power: Transforming Policies and Systems for Health and Racial Equity” (Incidencia política que construye poder: transformación de las políticas y sistemas de la equidad racial y de la salud), Center for Evaluation Innovation (Centro de Innovación en Educación), 2021.
- 5 The Children’s Partnership, “A Golden Opportunity: Lessons from California on Advancing Coverage for All Children (Una oportunidad de oro: aprendizajes de California sobre el avance de la cobertura médica para todos los niños), enero de 2018.
- 6 David and Brown, “Foundation Role and Practice.” (Función y práctica de la fundación)
- 7 Frank Farrow, Cheryl Rodgers y Jennifer Henderson-Frakes, “Toward Health and Racial Equity: Findings and Lessons from Building Healthy Communities” (Hacia una equidad racial y médica: hallazgos y lecciones de Building Healthy Communities), Center for the Study of Social Policy (Centro de Estudios de Política Social), diciembre de 2020.

ESPECIAL SSIRñ

SELECCIÓN ESPECIAL PARA NUESTROS LECTORES HISPANOHABLANTES

¡ARTÍCULO
ORIGINAL EN
ESPAÑOL!

UNA NUEVA EDUCACIÓN *para una nueva economía*

Ramsés Gómez y Martín González

Ante la necesidad de profesionalizar a los agentes de cambio en América Latina, las universidades requieren adaptarse y diseñar una oferta educativa innovadora. Esto les permitira diferenciarse, sobrevivir y mantener un rol estratégico en el contexto de una nueva economía.

Imaginemos un caso hipotético. En una sala llena de ideas, el equipo directivo de una reconocida Escuela de Negocios se enfrenta a un desafío apasionante: cómo preparar a los estudiantes para una “Nueva Economía”, una economía que considera ir más allá de las ganancias para impactar de manera positiva en la sociedad y el medio ambiente.

Bajo aquel escenario, un miembro del consejo de dicha escuela comparte su experiencia en cierto evento global, donde se debate sobre la influencia de esta “Nueva Economía” en todos los ámbitos de la sociedad. Sus ideas remiten a una pregunta importante: ¿cómo se pueden moldear los programas académicos para abrazar este cambio?

Concretamente, la discusión se centra en la adaptación de la educación superior a estos nuevos enfoques económicos para que, más allá de equipar a las nuevas generaciones con conocimientos y herramientas para potenciar la generación de rendimientos económicos, su implementación produzca un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

MARTÍN GONZÁLEZ es profesor investigador Región Centro Sur, Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey. Líder investigador del proyecto “El rol de las instituciones de educación superior en América Latina para la formación y capacitación en negocios e inversión de impacto”.

RAMSÉS GÓMEZ es ex-Director de Academia B en Sistema B Internacional y Ex-Director de Ashoka U para México, Centroamérica y el Caribe. Coordinador general del proyecto “El rol de las instituciones de educación superior en América Latina para la formación y capacitación en negocios e inversión de impacto”.

Los educadores se preguntan cómo afectaría lo anterior a los rankings y acreditaciones, y cómo podrían encontrar el tiempo y los recursos necesarios para abrazar esta transformación.

En medio de la conversación, y tras una deliberación exhaustiva, se concluye que la transformación requerirá tiempo, recursos y *expertise* significativos. Por consiguiente, los docentes acuerdan postergar la decisión de seguir por este camino hasta el próximo ciclo, que se realizará en un periodo de tres a cuatro años, después de entrar en ejecución los planes académicos que, en breve, enviarán para su acreditación.

Esta situación hipotética es común en las universidades de América Latina, pues las instituciones se enfrentan al desafío de



equilibrar la tradición con la innovación. En un mundo de constantes cambios, las Universidades deben navegar hacia un futuro desconocido. En este contexto, es preciso rediseñar la educación superior para preparar a los estudiantes de tal forma que puedan diferenciarse, sobrevivir y mantener un rol estratégico frente a un mundo cambiante.

Actualmente, se identifican múltiples áreas de oportunidad respecto a la implementación de estrategias de emprendimiento social, innovación social e inversión de impacto, así como otros conceptos incluidos en la concepción de la Nueva Economía. Se siguen cuestionando el tipo de iniciativas, el perfil de los docentes, los esquemas de remuneración y planes de desarrollo para los profesores, la definición de nuevos perfiles de egreso, los programas de investigación, la infraestructura disponible, los contenidos temáticos, las herramientas pedagógicas utilizadas y la vinculación externa.

Sumado a lo anterior, es fundamental repensar el trabajo articulado de las Instituciones de Educación Superior (IES) con el sector privado, organizaciones de la sociedad civil, instancias de gobierno, emprendedores y organismos internacionales, con el fin de fortalecer los ecosistemas de emprendimiento de impacto en la región.

A medida que los conceptos y prácticas de esta Nueva Economía toman fuerza alrededor del mundo, se ha evidenciado la necesidad de redefinir el rol de los diferentes actores, con especial atención en la contribución de las universidades a este nuevo tipo de ecosistemas.

En el contexto de este desafío, entrevistamos a más de 50 expertos y líderes en los campos de negocios e inversión de impacto en

Interior de la Biblioteca del Tec de Monterrey, Campus Monterrey, México.

tres países: México, Colombia y Perú. Esto incluyó a líderes de organizaciones dedicadas al emprendimiento,

emprendedores sociales exitosos y gestores de fondos de inversión. Estas personas identificaron los obstáculos clave y las oportunidades que emergen para fortalecer el papel de las Instituciones de Educación Superior en los ecosistemas de impacto. Además, los resultados del estudio, realizado en más de 100 instituciones educativas en los tres países, confirmaron que las deficiencias previamente identificadas son notables.

También, derivamos hallazgos y recomendaciones del estudio “El rol de las instituciones de educación superior en América Latina para la formación y capacitación en negocios e inversión de impacto”. Los resultados de esta investigación se publicaron en el año 2022 por iniciativa y auspicio del International Development Research Centre (IDRC) de Canadá. Fue liderada por el Tecnológico de Monterrey en coordinación con Sistema B Internacional, junto con el apoyo de la Universidad de los Andes de Colombia y la Universidad Continental de Perú. Su objetivo consistió en analizar el rol que tienen las instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas, en el diseño y ejecución de las iniciativas relacionadas con las temáticas de emprendimiento social, innovación social e inversión de impacto en México, Colombia y Perú. Estos hallazgos y conclusiones se incorporaron como parte de las premisas para diseñar una estrategia de inversión de impacto de IDRC para América Latina (AL) en la próxima década.

El análisis que aquí presentamos se divide en dos partes. En la primera, destacamos tres de los principales desafíos a los que se enfrentan las instituciones de educación superior en el proceso de incorporar estrategias relacionadas con la Nueva Economía. A su vez, damos algunas recomendaciones para afrontarlos. Los desafíos que destacamos son: 1) La escasa cobertura de la educación para el impacto social, 2) La falta de calidad y recurrencia de los programas educativos y 3) Los desafíos que enfrentan los profesores. En la segunda parte, analizamos tres factores clave para una transformación exitosa en la educación superior: 1) Habilitar un sentido de propósito, 2) Incorporar la perspectiva de género en el diseño de iniciativas y programas y 3) Invitar a la figura del Emprendedor Social en Residencia.

Nuestro objetivo es generar una guía útil para los directivos de instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas, al momento de diseñar y habilitar estrategias para mejorar sus instituciones y sus ecosistemas. Además, esperamos brindar una nueva visión sobre cómo la educación superior puede preparar a las generaciones futuras para abordar los desafíos sociales y ambientales que se presentan en la actualidad y en el futuro.

La escasa cobertura de la educación para el impacto social

Actualmente, la educación en negocios e inversión de impacto en Latinoamérica está concentrada en instituciones privadas. Esto profundiza la brecha de desigualdad en el acceso a oportunidades de emprendimiento y empleabilidad para los estudiantes de instituciones públicas. Por esta razón, resulta fundamental promover una agenda de negocios e inversión de impacto en las universidades públicas a fin de fortalecer los ecosistemas de emprendimiento.

Incluso en las instituciones privadas, la formación en negocios e inversión de impacto suele limitarse a programas extracurriculares como congresos, conferencias y charlas, que no tienen reconocimiento oficial y no forman parte de una oferta permanente o transversal.

Para equipar a las nuevas generaciones con las habilidades y competencias necesarias en los negocios de impacto, es esencial que los contenidos se integren de forma transversal dentro de la oferta académica de las instituciones, en vez de encontrarse limitados a asignaturas específicas o vistos como contenidos aislados de un alcance menor.

Aun en los casos donde los contenidos de negocios e inversión de impacto están incluidos en el plan de estudios, todavía se requiere desarrollar una oferta académica amplia y con asignaturas secuenciales que profundicen en estos temas. Lo anterior permitirá acompañar el proceso de madurez gradual tanto de los propios estudiantes como del desarrollo de sus emprendimientos e iniciativas.

Ofrecemos algunas recomendaciones para implementar estos cambios:

- **Identificar las áreas de estudio clave:** Comienza por identificar las áreas de estudio más populares y demandadas dentro de la institución. Esto te ayudará a reconocer dónde puedes introducir los temas relacionados con los negocios de impacto y la innovación social.

- **Enriquecer la experiencia educativa:** Actualiza los contenidos educativos, incluye casos de estudio relevantes y motiva a los estudiantes a participar activamente en proyectos relacionados con el impacto.
- **Ofrecer una secuencia de cursos:** Diseña una secuencia de cursos que permita a los estudiantes adquirir conocimientos de manera progresiva, desde lo básico hasta lo avanzado en el ámbito de los negocios de impacto. Esto fomentará un aprendizaje continuo y una comprensión más profunda del tema.
- **Implementar un sistema de certificación:** Establece un sistema de certificación que reconozca oficialmente a los estudiantes que completen con éxito cursos y programas relacionados con los negocios de impacto. Esto aumentará la valoración de sus logros en el campo por parte de empleadores y otras instituciones educativas.
- **Ofrecer programas especializados:** Crea programas especializados, como diplomaturas o certificaciones, que se centren específicamente en los negocios de impacto. Estos programas brindarán a los estudiantes habilidades y conocimientos concretos para abordar proyectos con un enfoque socio-ambiental.
- **Considerar programas de licenciatura completos:** Piensa en la posibilidad de desarrollar programas de licenciatura que se centren en los negocios e inversión de impacto, abarcando temas como modelos de negocio sostenibles, medición de impacto, ética empresarial y emprendimiento social.
- **Diseñar programas de educación ejecutiva:** Desarrolla programas de educación ejecutiva dirigidos a profesionales y emprendedores que deseen mejorar sus habilidades en el ámbito de los negocios de impacto. Estos programas pueden combinar teoría, práctica y oportunidades de networking para facilitar el aprendizaje y la colaboración entre expertos y participantes.

La falta de calidad y recurrencia de los programas educativos

Adentrarnos en la tarea de transformar el paradigma tradicional de los negocios hacia uno de impacto requiere calidad y recurrencia.

La calidad reflejada al explicar los conceptos clave de la Nueva Economía, y la relevancia de los recursos educativos utilizados, permite que los estudiantes se familiaricen y comprendan los nuevos conceptos.

Por su parte, la recurrencia con la que se explican estos conceptos en distintas asignaturas promueve que no solo sean pasajeros, sino un hilo conductor que atraviese el plan de estudios.

La relación entre calidad y recurrencia se refuerza mutuamente. La calidad brinda una educación significativa, mientras que la recurrencia asegura una verdadera internalización de estos conocimientos a lo largo de la formación académica.

Estas son algunas recomendaciones que sugerimos como punto de partida para una implementación exitosa:



Exterior de la Biblioteca del Tec de Monterrey, Campus Monterrey

- *Analizar la oferta curricular* | Realiza un análisis detenido de la oferta curricular existente para identificar qué

porcentaje de unidades formativas abordan los negocios desde la perspectiva de impacto. Este análisis permitirá evaluar el alcance actual y determinar áreas de mejora.

- *Elevar la calidad educativa y la experiencia formativa* | Incrementa la frecuencia de exposición a conceptos de impacto para los estudiantes mediante la utilización de diversos formatos educativos como programas, conferencias, talleres, proyectos prácticos y experiencias de aprendizaje multidisciplinarias en campo. Además, promover la participación activa de expertos en negocios de impacto enriquecerá la experiencia formativa.

Un ejemplo en la región que destaca por sus alcances y cobertura es el Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, habilitada por el Tecnológico de Monterrey en México en 2013, el cual brinda programas y experiencias, no solo a sus estudiantes y egresados de todos los programas académicos, sino también al público en general. Es un punto de encuentro del ecosistema con prestigio a nivel internacional. Una de las principales iniciativas del Instituto es el Hub de Emprendimiento Social Innovador, que consiste en un programa de acompañamiento para emprendedores sociales y/o ambientales en etapas tempranas que buscan desarrollar un modelo de impacto innovador y proyectos con impacto social sostenible.

Los desafíos que enfrentan los profesores

Entre los retos más importantes que enfrentan las instituciones de educación superior, está el de la gestión de la facultad. Este desafío pone de manifiesto a necesidad de programas de desarrollo docente para los profesores.

En las IES de América Latina, existe una grave carencia de planes para el desarrollo del cuerpo docente. Se ha generado un retraso en la adopción de los conceptos de negocios e inversión de impacto, lo que crea una brecha significativa entre lo que ya está ocurriendo en los ecosistemas de negocios y aquello que se enseña en el ámbito académico.

Falta de alineación en los esquemas de remuneración y la sobrecarga académica: Usualmente, la remuneración de los docentes se basa en la cantidad de horas dedicadas a la impartición de conocimiento, lo cual no reconoce ni incentiva el rediseño y la actualización de los contenidos. Esta situación, combinada con la sobrecarga de actividades de los docentes, perpetúa el uso de ejemplos de negocios tradicionales basados en un modelo económico extractivista, utilitario e insostenible. Por lo tanto, se vuelve prioritario habilitar el acceso de los docentes a herramientas pedagógicas y contenidos prediseñados, que les permitan acelerar la adopción de nuevos contenidos y ejemplos relacionados con la nueva economía.

En este sentido, incluimos una recomendación para mejorar la gestión de la planta académica:

■ **Habilitar herramientas, contenidos y tecnología educativa** | Habilitar el acceso a los docentes a plataformas en línea, contenidos, materiales interactivos, herramientas pedagógicas prediseñadas y estudios de caso actualizados. Esta recomendación da pauta a la transmisión de nuevos conceptos de manera más efectiva. Por su parte, la diversificación y actualización de los recursos pedagógicos habilita un mayor interés y comprensión de los temas abordados por parte de los estudiantes, a la par que los docentes se benefician de un enfoque más actualizado y dinámico en su enseñanza.

Además, fomentar la experimentación y adaptación de los recursos por parte de los docentes genera un sentido de apropiación, lo cual resulta fundamental para volverlos más pertinentes a las necesidades, disciplinas y distintos niveles educativos.

Factores clave para la transformación exitosa en la educación superior

Finalmente, posterior al análisis de los resultados del estudio, emergieron algunos factores que podrían fortalecer el proceso de co-construcción de los ecosistemas de negocios e inversión de impacto en América Latina, donde la educación superior es un actor central para esta transformación.

Habilitar un sentido de propósito desde la educación superior | De acuerdo con la experiencia de los emprendedores consultados, la motivación más contundente no proviene de experiencias formativas universitarias, sino de experiencias personales que les expusieron a problemáticas en contextos reales.

A fin de generar puntos de inflexión desde la educación superior y facilitar las condiciones para la identificación de un sentido de propósito personal y profesional, es necesario diseñar experiencias educativas inmersivas que involucren a los estudiantes como responsables de objetivos específicos en situaciones y problemáticas reales.

Dichas estrategias pueden ser implementadas en conjunto con organizaciones de todos los sectores, que incorporen estudiantes en retos relacionados con negocios de impacto. Actualmente, ya existe una amplia variedad de convocatorias — desde organizaciones públicas hasta privadas — que invitan a los estudiantes universitarios a participar en estancias, bootcamps, prácticas y retos inmersivos diversos; sin embargo, hay una creciente necesidad de realizarlas en conjunto con las IES para lograr una ejecución orquestada de las mismas.

Incorporar la perspectiva de género en el diseño de iniciativas y programas | En relación con la equidad y perspectiva de género, la falta de diversidad en los consejos directivos de las universidades es una de las razones que demeritan la priorización de esfuerzos institucionales. La evidencia nos muestra que se requiere una mayor representación de mujeres en las estructuras y políticas de gobernanza de las IES.

Esta falta de diversidad e inclusión tiene implicaciones en aspectos tan diversos como la oferta educativa, el diseño curricular, el tipo de investigación, entre otros. Lo anterior podría representar un diferenciador para las IES en el contexto competitivo.

Al analizar los programas, se hace evidente que las asignaturas que incorporan conceptos como equidad y perspectiva de género tienen muy baja presencia en los programas formales.

A continuación, incluimos algunas recomendaciones para enfrentar este reto de equidad:

- **Alianzas con organismos especializados:** Establecer alianzas con organizaciones especializadas en temas de equidad y perspectiva de género que promuevan lineamientos internacionales y herramientas a partir de evidencia científica.
- **Programas de sensibilización y capacitación:** Implementar programas institucionales transversales que promuevan la equidad y perspectiva de género a todos los integrantes de la comunidad, especialmente a los miembros de los actuales órganos de gobernanza en las instituciones.
- **Metas y objetivos:** Como parte de la planeación estratégica, establecer metas y objetivos basados en indicadores clave de rendimiento (KPI) para lograr una mayor equidad de género y representatividad en las decisiones institucionales.
- **Políticas institucionales:** Instaurar políticas institucionales que incorporen perspectiva de género de forma transversal en los lineamientos institucionales. Un buen punto de partida es incluirlas en aspectos como la igualdad de oportunidades, la prevención de la discriminación y la promoción de la equidad.

Un ejemplo sobre las instituciones internacionales enfocadas en temas de equidad y perspectiva de género con mayor influencia y reconocimiento a nivel internacional es el programa GEET+ (Gender-Smart Entrepreneurship Education & Training Plus) —, que promueve marcos referenciales y evaluaciones en materia de género e inclusión a partir de evidencia científica. Actualmente, desarrolla iniciativas de colaboración con instituciones de educación en diversos países del mundo para promover mejores prácticas y realizar proyectos de investigación.

Invitar a una nueva figura: el Emprendedor Social en Residencia

Entre los nuevos roles y tendencias globales, se encuentra la figura del Emprendedor Social en Residencia, que consiste en la incorporación de un emprendedor(a) social exitoso, por un periodo de tiempo determinado, con el objetivo de compartir sus conocimientos y experiencia, y ayudar a desarrollar y fortalecer la cultura de emprendimiento en las universidades. Generalmente, su incorporación es en calidad de experto externo al que se le vincula mediante mecanismos ya conocidos como docente, mentor e investigador. No obstante, la diferencia principal radica en que su incorporación genera valor en ambos sentidos; es decir, tanto para la institución que lo alberga como para la organización del emprendedor.

El emprendedor social en residencia puede desempeñar diversos roles, desde mentorear a estudiantes y docentes hasta participar en la enseñanza y el diseño de programas, o trabajar en proyectos específicos de impacto institucional. A través de su presencia y participación, se busca acelerar un espíritu de emprendimiento

y una mentalidad de cambio social positivo dentro del ecosistema universitario.

Al mismo tiempo, el emprendedor social en residencia aprovecha su estancia dentro de la institución para avanzar en sus metas profesionales, trazar estrategias futuras y ampliar su red mediante la comunidad universitaria. Los estudiantes, por su parte, ganan experiencia práctica al trabajar en proyectos con la guía de un experto en el campo.

Si bien esta no es una práctica instalada en las IES de América Latina, su prevalencia en el norte global ha demostrado ser exitosa en diversos contextos institucionales. Por ejemplo, el programa Emprendedor Social en Residencia en Stanford (Social Entrepreneurs in Residence at Stanford en inglés) comenzó en 2011 y, a la fecha, ha incorporado a más de 30 de emprendedores sociales a lo largo de la historia del programa. La iniciativa está albergada por el Haas Center for Public Service de la Universidad de Stanford.

En este caso particular, los emprendedores sociales pasan un día a la semana en el campus durante el semestre académico. Su participación está anclada al curso “Emprendimiento Social y el Avance de la Democracia, el Desarrollo y la Justicia”, que se ofrece a estudiantes seleccionados de pregrado y posgrado. Así, estos alumnos trabajan con los emprendedores sociales en proyectos específicos para potenciar el alcance de las organizaciones y el impacto que producen sus organizaciones. Durante su participación, el emprendedor cuenta con el respaldo permanente del profesor titular, quien, a su vez, cuenta con el apoyo de Echoing Green, una organización que impulsa el trabajo de Emprendedores Sociales.

Aquí algunas recomendaciones para implementar esta práctica de manera efectiva en nuestra región:

- **Selección cuidadosa del Emprendedor Social en Residencia:** La elección del emprendedor social adecuado es crucial. Debe ser una persona con experiencia y relevancia en las cuestiones socio-ambientales, dispuesta a compartir sus conocimientos y a servir de inspiración y mentoría para los estudiantes. Organizaciones como Ashoka, que identifican y apoyan a emprendedores sociales para amplificar su impacto, son un punto de partida natural para encontrar perfiles idóneos.
- **Definición clara de roles y expectativas:** Es esencial establecer de manera clara las responsabilidades del emprendedor social en residencia. Esto incluye su participación en actividades de mentoría, enseñanza, desarrollo de programas y colaboración en proyectos de investigación. La claridad en las expectativas beneficia tanto al emprendedor como a la institución.
- **Integración en la comunidad académica:** El emprendedor social en residencia debe involucrarse activamente en la vida universitaria. Esto implica asistir a eventos, seminarios y liderar asignaturas que fomenten el intercambio de ideas y promuevan una cultura de innovación socio-ambiental en la institución. Su integración en la comunidad académica enriquece la experiencia educativa de los estudiantes y fortalece la colaboración entre academia y práctica.

La realidad de las IES en América Latina y el horizonte de oportunidades

En gran parte de América Latina, las IES enfrentan desafíos considerables y, en especial, las universidades públicas. Estos obstáculos, influenciados por la cambiante realidad política y crisis económicas recurrentes, están modelando el panorama educativo.

El ecosistema de educación superior, en la mayoría de los casos, refleja la realidad social de un país. La calidad, cobertura y relevancia de los programas describen no solo el nivel de desarrollo, sino también la perspectiva de movilidad social que prevalece en una economía.

Recientemente, en una minoría de las instituciones de educación superior latinoamericanas, ha surgido la intención de promover el emprendimiento social, innovación social e inversión de impacto. Sin embargo, la necesidad de transformación es aún más profunda. Requiere de la formación de profesionales para una Nueva Economía desde todas las disciplinas y en todos los niveles educativos.

Activar ecosistemas universitarios vibrantes, que fomenten la adopción de los negocios e inversión de impacto, requiere el impulso permanente de iniciativas institucionales diversas y complementarias.

Este artículo busca explorar posibilidades para acelerar la adopción de un nuevo paradigma en la educación. Además, destaca cómo las IES pueden diferenciarse y desempeñar un papel estratégico en la urgente necesidad de modelar una Nueva Economía que beneficie a las personas y al planeta. Para conocer el estudio realizado en detalle y las recomendaciones que emergieron, te invitamos a consultar los enlaces que se proveen a continuación. ■

Notas

INFORME DE RESULTADOS | VERSIÓN CORTA - EL ROL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA PARA LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN NEGOCIOS E INVERSIÓN DE IMPACTO.

González, Martín. Gómez, Ramsés. Puerta, Diana. Miranda, Rafael., “Informe de Resultados | Versión Corta - El rol de las instituciones de educación superior en América Latina para la formación y capacitación en negocios e inversión de impacto”.

<http://hdl.handle.net/10625/60823>

INFORME DE RESULTADOS | FORMATO PRESENTACIÓN.- EL ROL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA PARA LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN NEGOCIOS E INVERSIÓN DE IMPACTO.

González, Martín. Gómez, Ramsés. Puerta, Diana. Miranda, Rafael., “Informe de Resultados | Formato Presentación.- El rol de las instituciones de educación superior en América Latina para la formación y capacitación en negocios e inversión de impacto”.

<http://hdl.handle.net/10625/60822>

PUNTO DE VISTA

PERSPECTIVAS DESDE EL FRENTE

¡ARTÍCULO
ORIGINAL EN
ESPAÑOL!

Bienestar personal de los agentes de cambio: un propósito inaplazable

Muchos agentes de cambio en Latinoamérica sacrifican su bienestar por el de los demás, pero su bienestar personal es tan importante como el trabajo que realizan. Mireya Vargas nos ofrece vías para desarrollar el bienestar entre los emprendedores sociales.

MIREYA VARGAS

Mi historia como emprendedora social ha sido bastante plena, pero ha tenido etapas de marcada presión y momentos de desbordamiento. Quizás una de las etapas más duras fue hacia el 2009, cuando tuve que cerrar la organización que había creado hacía un poco más de veinte años por asuntos internos con los directivos. Los problemas de poder brotaban por todas partes. Ello quebró el afecto que compartíamos y reveló que nuestros propósitos no estaban alineados. Ya no era la presión para hallar recursos, esa con la que cargamos quienes trabajamos en este campo, sino la lucha por lograr cohesionar proyectos con un equipo escindido.

Desde los doce años llevo a cuestas la fantasía de salvar el mundo, de librar múltiples batallas contra la pobreza, la desigualdad, la injusticia y la inequidad. Pensar que mi esfuerzo podía contribuir a que a otros se les abrieran oportunidades, alimentaba mi titanismo. Eso me mantuvo enganchada en un ritmo frenético de trabajo por más de veinte años, desde los años ochenta. Lo que empezó tímidamente en la adolescencia al gestionar eventos y vender rifas en mi colegio, se convirtió en una profesión cuando me gradué de socióloga y comencé voluntariamente a trabajar con Fe y Alegría en la movilización de recursos.

Lo que comenzó en Venezuela, con mi trabajo de apoyo a agencias de cooperación y organizaciones sociales, luego se multiplicó

con otros proyectos en torno a ecosistemas de emprendimiento social por la región andina y toda América Latina y el Caribe. Los viajes frecuentes a países latinoamericanos se combinaban con otros a Europa y Norteamérica, siempre en la tarea misionera de buscar recursos y proyectos, tanto para la organización que había creado —SOCOSAL— como para otras organizaciones aliadas. SOCOSAL y posteriormente, Centro Lyra (organizaciones que había fundado), así como otras con las que he trabajado, estaban paradójicamente dirigidas a promover un desarrollo más humano. Horas interminables en el escritorio, comiendo y durmiendo poco, acelerada, como si el tiempo se agotara. Siempre quería hacer más. Mi vida personal durante casi dos décadas fue un desastre: un accidente de tránsito que afectó mi visión para siempre, un divorcio, muchas mudanzas, burnout, pérdidas de dinero, distintas intervenciones quirúrgicas, ansiedad extrema seguida de fases depresivas. Tras el deslave ocurrido en el estado Vargas en 1999, una riada que trajo miles de muertes y desolación en varios centros poblados venezolanos de la costa, comencé a ver en el sufrimiento de los afectados, el mío.

Las cifras de salud mental en la región

La región de América Latina y el Caribe muestra cifras que revelan que la situación de salud mental y bienestar de la población no ha sido un tema prioritario. La Organización Mundial de la Salud (2023) señala que un 22% de las personas padecen uno o más trastornos

mentales y neurológicos. En poblaciones vulnerables o jóvenes, entre un 60% y 65% de las personas que necesitan algún tipo de atención no la reciben, lo que impacta en los intentos de suicidio al año. Aún más preocupante: pese a que la tasa mundial de mortalidad por suicidio ha disminuido, en nuestra región ha aumentado. Por si fuera poco, el porcentaje del presupuesto sanitario regional destinado a la atención de estos temas es inferior al 2% (OMS, 2020). Este es el contexto social al que se enfrentan los agentes de cambio iberoamericanos, quienes se ven afectados tanto por la desatención a la salud mental en la región como por la presión que ejerce su trabajo.

Pero ¿qué sabemos de la situación específica de estos agentes de cambio? Un estudio realizado este año para The Wellbeing Summit Bogotá señala que el 28% de emprendedores sociales en Iberoamérica muestran severos síntomas de malestar psicológico, siendo más crítico entre mujeres (36%) que en hombres (20%). Un tercio de ellos presenta niveles bajos de bienestar subjetivo (Indicador WHO5) siendo poco frecuente sentirse alegre y de buen humor, tranquilo y relajado, activo y con energía, bien y descansado. Para dos tercios, la satisfacción con la vida es media a baja; algo que contrasta con su satisfacción frente a sus emprendimientos (89%). Esta brecha nos habla de que, con frecuencia, los emprendedores priorizan sus logros profesionales a expensas de su bienestar personal.

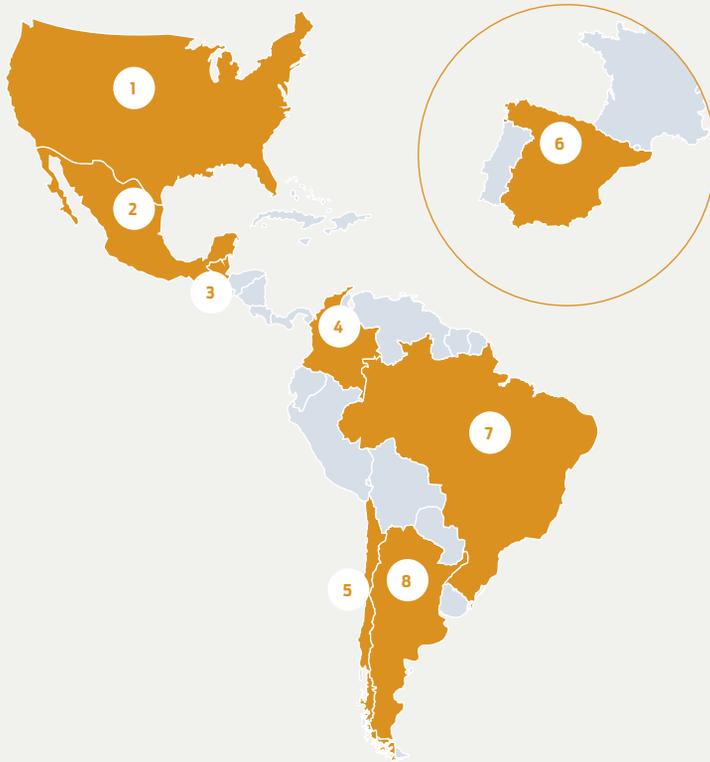
La afectación emocional resulta evidente para la mayoría de los agentes de cambio de Iberoamérica. El 22% de las emprendedoras presenta depresión severa o extrema mientras que el 16% muestra una depresión moderada. En total, 18% padece de ansiedad severa y un tercio de los entrevistados presentan síntomas de estrés severo. En particular, los entrevistados citan reacciones exageradas ante ciertas situaciones, preocupación extrema o pánico, sensaciones de inquietud generalizada, dificultad para relajarse o hasta respirar; dicen sentirse tristes o deprimidos, intolerantes, desanimados, con miedo sin razón y sensaciones físicas como palpitaciones, boca seca y

PUNTO DE VISTA

MIREYA VARGAS ha sido emprendedora social por más de 30 años, dedicada a la investigación e innovación en el campo de la salud mental y bienestar de los agentes de cambio en Iberoamérica. Es Ashoka Fellow impulsando un cambio de

mentalidad hacia el propio bienestar del agente de cambio y colabora con con organizaciones como The Wellbeing Project y Catalyst2030 dedicada a temas de bienestar personal de los emprendedores sociales.

Productos y servicios online enfocados en salud mental en la región hispanohablante



1. ESTADOS UNIDOS

colImpacta • Econat • Sanarai

2. MÉXICO

Cuéntame • Mind2 • Terapify • Yara

3. GUATEMALA

TuConsejería

4. COLOMBIA

Enterapia • Momentu • Progressus • Selia

5. CHILE

Betterfly • Kon3cta • Mindy • Sumeria

6. ESPAÑA

Ancla

7. BRASIL

Auraclara • Cenat • Vibe • Vitalk • Vittude

8. ARGENTINA

Sigmind • Pura Mente • Yerbo

Fuente: "El factor invisible: Bienestar y salud mental para fortalecer el ecosistema emprendedor de alto impacto en América Latina y el Caribe", BIDLab – TWP

dificultad para respirar. Esto lleva a reflexionar que muchos emprendedores enfrentan situaciones sociales complejas, al mismo tiempo que sobrellevan estos síntomas.

Las cifras de burnout resultan alarmantes entre los emprendedores de alto impacto (EAI). Un estudio realizado por el Laboratorio de Innovación Social del Banco Interamericano de Desarrollo (BIDLab) y The Wellbeing Project (TWP, una organización liderada por Aaron Pereira y cocreada con Ashoka, Georgetown University, Impact Hub, Skoll Foundation y Synergos para catalizar una cultura de propio bienestar entre los agentes de cambio) en la región de América Latina y el Caribe muestra como 6 de cada 10 EAI presentan síntomas de burnout moderado y 20% tiene claros síntomas de burnout severo.

Esto coincide con los registros obtenidos en las entrevistas con emprendedores/as sociales. La presión financiera, la velocidad requerida para escalar, la dificultad para lograr los impactos en poblaciones más vulnerables, el no alcanzar las metas previstas para los beneficiarios o impactar el ecosistema, además de la situación política y económica del contexto donde trabajan, implican grandes presiones psicosomáticas y emocionales que generan altos niveles de estrés y problemas de salud física.

Por ello, no sorprende que 16% de estos emprendedores sociales califican su salud física como mala. Además, 34% refirieron poca resistencia a enfermedades y el 14% señala que el dolor interfiere con su disfrute de la vida. Frente a este desgaste, resulta llamativo que

un tercio de ellos reportan poca o ninguna actividad para atender su bienestar. Cerca del 50% de los entrevistados señaló que escasamente realiza alguna práctica en este sentido. Y entre aquellos que sí realizan actividades para apoyar su bienestar, las más mencionadas son las relativas a su conectividad social: las reuniones con sus familiares o amigos, les resultan las más importantes. Se registran cifras de emprendedores que se apoyan en cuidados a la alimentación y, en menor proporción, quienes realizan actividades físicas y actividades al aire libre. Sabemos, además, que para la mayoría es difícil sostener estas actividades en el tiempo, establecer ciertas rutinas, trabajar sobre los aspectos psicológicos o darle prioridad a otras cosas que no sean su trabajo.

Mirar y actuar sobre el propio bienestar

Hacer conciencia del propio bienestar es una de las tareas más complejas para los emprendedores/as iberoamericanos. El aislamiento de la pandemia permitió que muchos descubrieran cuán importante es esta área de sus vidas. Gracias a esta crisis, comienzan a proliferar iniciativas que brindan herramientas básicas para “estar presentes” y cuidarse. Desde diversas Apps de mindfulness que incorporan la respiración y la meditación, pasando por algunos canales online que ofrecen la práctica de disciplinas orientales como el yoga, hasta otras actividades que incluyen ejercicios, chats y encuentros con otras personas, contacto con la naturaleza o simplemente el cuidado de la alimentación, el sueño y la salud física.

En mi caso, trabajar por un cambio de perspectiva hizo que empezara un proceso de psicoterapia. Continué con grupos de estudio de psicología Junguiana. Años más tarde con el TWP, comencé a profundizar en mi sufrimiento. Participé en el programa “Inner Wellbeing” por dieciocho meses y la intención consistía en continuar explorando mi relación con lo inconsciente, con mis complejidades y traerlo a la conciencia, al incorporar prácticas simples de cuidado y aprender a estar presente, en “el aquí y el ahora”. Posteriormente, a mis sesenta años, profundicé en esta tarea en el programa en el Stanford Distinguished Career Institute (DCI) de Stanford University, a partir de 2020, un programa dirigido a líderes mayores de 55 años que enfrentan el reto de la longevidad y reinventarse considerando nuevos propósitos, el propio bienestar y la participación en una comunidad de fellows.

El trabajo de hacer psique cambió incluso hasta mi manera de seguir aportando a la transformación del mundo. Y desde entonces, vengo trabajando por promover una nueva mentalidad con relación al propio bienestar de los emprendedores sociales. Mi caso no es aislado, refleja cómo muchos agentes de cambio en Iberoamérica descuidan su propio bienestar a favor del de otros. La mayoría no han corrido con la suerte de tener una epifanía sobre su propio sufrimiento.

Apenas recientemente comienza a considerarse el problema de la salud mental y el bienestar en los emprendedores sociales, quienes están sometidos a muchas presiones por lograr transformar realidades, pero, a costa de ello, descuidan su propio bienestar. El trabajo de hacer conciencia de esta realidad y que pueda realizar prácticas consistentes de cuidado son de primera prioridad. El trabajo es hacia adentro, hacia su vida interior, e incluye diversos cambios que tocan desde su salud física, sus estilos de vida y prácticas diarias, su vida emocional, pasando por sus propósitos y significados de vida, su seguridad financiera, su exploración y creatividad, su vida espiritual y/o religiosa, su conexión con otros y con el planeta. Un cambio de mentalidad se hace necesario y debe comenzar por tareas tan sencillas como aprender a respirar conscientemente.

En el estudio de BIDLab y TWP se identificaron diversos productos y servicios online enfocados en estrategias de prevención o concientización de salud mental y bienestar apoyándose en la tecnología y la comunicación. Algunas ofrecen asistencia médica o profesional, educación y formación; otras están más orientadas hacia el mindfulness incluyendo respiración, relajación, meditación, etc. También es notoria la expansión del apoyo social, ya sea con pares o psicoterapeutas, e innumerables webinar temáticos que multiplican el aprendizaje dentro de las comunidades de bienestar hispanohablantes.

Algunos ejemplos destacables de esto son: AnclaLife en España; Mindz, Cuéntame y Terapify en México; Tuconsejería en Guatemala; Pura Mente, Yerbo, Sigmind en Argentina; Progressus, Selia, Momentu y Enterapia en Colombia; Mindy, Sumeria, Konecta y Butterfly en Chile; Econoa y Sanarai en Estados Unidos, por nombrar algunas.

Mirar hacia adentro

Más allá de profundizar en los servicios que se ofrecen en este ámbito, el enfoque de este artículo es preguntarnos cómo prestar atención a este tema, en otras palabras, ¿cuál sería la ruta para que los agentes de cambio comenzaran a pensar en su bienestar personal? Y, sobre todo,

¿qué pueden hacer los agentes de cambio, los líderes y otras organizaciones para establecer su bienestar dentro de sus prioridades? Aunque no hay una sola vía, distintos enfoques, incluyendo el de Stanford University —Be Well—, coinciden en señalar como elementos importantes a considerar los siguientes:

Hacer conciencia del propio bienestar | El proceso de hacer conciencia aplica un ejercicio de diferenciación, conectado con la propia esencia, de tal manera que el agente de cambio pueda desarrollarse como individuo. Pasa por entender el cuerpo como una alteridad que debe ser escuchada, atendida, al igual que la psique. Las necesidades propias de los emprendedores son válidas. El reto está en valorar realmente la propia vida y darle espacio a ella. El proceso empieza por estar presente para sí, lo cual da lugar a la reflexión y a obrar acordemente.

En TWP y Stanford DCI mi esfuerzo de hacer conciencia se ha centrado en el trabajo con mi vida emocional, es decir, en conocer y diferenciar las emociones en mí para darles cabida. ¿Qué siento? ¿Qué emoción me conecta? ¿Qué significado tiene esto en mi vida? ¿A qué propósito alude? ¿Qué imagen me trae esta emoción? Poder hablarlo y entablar un diálogo con algún experto —psicoterapeuta, coach, terapeuta alternativo, sacerdote, orientador— siempre abría en mí la reflexión interior.

En muchas organizaciones que conozco se están creando estos espacios para trabajar el propio bienestar a través de dinámicas grupales que son conducidas por un facilitador de experiencia. Actualmente Catalyst2030, una red global de emprendedores está abordando el tema del bienestar personal en espacios donde se plantean diversas iniciativas, propuestas por los propios emprendedores sociales, las cuales incluyen hablar entre ellos de aspectos de la vida que les angustian, llevar sesiones psicoterapéuticas, trabajar con imaginación activa, practicar creatividad, o simplemente, respirar y meditar. Poder hablar de los propios sufrimientos, los temores, las problemáticas, las dificultades del diario vivir, traen a la conciencia nuevos elementos con los que podemos hacer frente a la vida cotidiana.

PUNTO DE VISTA

Incorporar el autocuidado | Es inaplazable incorporar, progresivamente, actividades y prácticas enfocadas en el autocuidado. Esto incluye múltiples posibilidades: cambiar en el estilo de vida y las prácticas de cuidado diarias; atender la salud física, mental y emocional; dedicar tiempo a reflexionar sobre el propósito y significado de la vida; aprender a gestionar el estrés y desarrollar capacidad de resiliencia; darle un lugar a la conexión con otros, a la curiosidad, a la creatividad, a la espiritualidad o religiosidad, sin descuidar la seguridad financiera. Las posibilidades son infinitas si tomamos en cuenta estas dimensiones y nos comprometemos con darle continuidad a la(s) práctica(s) elegida (s).

Muchos emprendedores, por ejemplo, comienzan su día con una sesión de respiración diaria o con una meditación de 3 a 5 minutos hasta que se hace rutina. Hay muchas Apps que apoyan en ello (en mi caso, he usado Headspace, en español). Otros, inician haciendo yoga en clases semanales de una hora (presenciales o virtuales) y aprenden con el tiempo hasta que se convierte en un hábito, y, para algunos, hasta en una necesidad. También hay quienes establecen pautas de caminatas diarias o semanales por períodos de tiempo cortos, treinta minutos o más, y experimentan con la mirada y las sensaciones durante el recorrido. Algunos otros deciden dedicarse a una actividad como la natación, el senderismo, el gimnasio o cualquier otra actividad física (yo practico yoga kundalini con un maestro, compañero de Stanford University —Rocky Blumhagen— desde hace 5 años, al menos 3 o 4 veces a la semana por 1 hora). Pero también hay emprendedores que se cuidan llevando un diario personal, rezando o meditando, leyendo o pintando, observando la naturaleza. Lo importante es mantener una rutina de cuidado que lleve la atención hacia la propia vida psíquica, a estar presente.

Atender la salud mental con un especialista | Visto a la luz de las cifras de la OMS, atender la salud mental individual es dar prioridad al desarrollo interior para afrontar las tensiones de la vida y trabajar de forma productiva y fructífera para la comunidad y para sí mismo.

Las cifras de estrés, burnout, ansiedad y depresión entre emprendedores deben hacernos pensar que ha llegado el tiempo de “hablar” de nuestras dolencias de la psique con un especialista, no importa la rama.

Hablar de estos temas con pares ha resultado, en mi caso, una buena práctica, así como también para otros emprendedores sociales con quienes he trabajado, ya que abre un canal de sintonía favorable para el proceso. Sin embargo, cabe destacar que es diferente contarle algo a un amigo que hablarlo con un especialista, ya que este último nos ofrece una escucha atenta para ayudarnos a fijarnos en los patrones que repetimos, por qué comenzamos por x lado y no por otro; incluso, entender que, en nuestra propia sintaxis y retórica, en nuestras pausas y omisiones, hay claves importantes para entender qué es lo que realmente nos está molestando o doliendo. Así, este tipo de conversación con un especialista va más allá de ventilar lo que nos aqueja; se dirige a apalabrar conscientemente, gracias a la interlocución.

El bienestar individual: un reto para el ecosistema de agentes de cambio

The Wellbeing Project (TWP) ofrece una experiencia excepcional de trabajo sobre el propio bienestar (inner wellbeing). Catalizar una cultura en torno al bienestar personal, organizacional, social y planetario para todos los agentes de cambio es su propósito. Este tipo de iniciativas, contribuyen a abonar el terreno para un cambio interior que comienza a generar un movimiento multiplicador en todo Iberoamérica, que, esperamos, se siga multiplicando.

Aun así, queda mucho por hacer. Se requiere de la participación de todos los miembros del ecosistema emprendedor en la región, tanto de los propios agentes de cambio, como de la sociedad civil, los gobiernos y agencias de cooperación, el sector empresarial y las fundaciones. Se precisan políticas públicas y recursos para impulsar a la salud mental y el bienestar en la población. Pero, sobre todo, deben ser los propios agentes de cambio quienes se propongan alcanzar nuevos

niveles de consciencia sobre su bienestar y trabajar en su autocuidado.

En mi caso, mientras trabajo por un cambio de mentalidad en torno del bienestar de los emprendedores sociales, me enfrento al reto de que no supere o sustituya mi propia búsqueda por hallar y sostener mi bienestar. Debo mantenerme alerta a la aceleración que me produce estar en una dinámica de trabajo que me resulta estimulante, pero al mismo tiempo estresante y que, si no me cuido, puede producir mucha ansiedad. Vigilar y respetar los ritmos y tiempos de trabajo es fundamental para mí. En el día a día, mantenerme apegada a mis rituales de mindfulness para estar presente y continuar en mi “aquí y ahora” es imprescindible. Lograr un sueño profundo y reparador, llevar una dieta balanceada y mantener conversaciones con pares y amigos sobre mi vida interior es fundamental. Así como lo es continuar haciendo lo que me gusta: la fotografía, la escritura y la cocina, pasiones que comparto con mis seres queridos.

Está claro que no hay un solo camino al propio bienestar y por eso, al compartir mi experiencia, descubro que transitarlo implica consistencia y reflexión. ■

Notas

- 1 The Wellbeing Summit Bogotá es un evento organizado para promover nuevos niveles de consciencia sobre el propio bienestar de los/las emprendedores/as sociales, así como difundir diversos enfoques y prácticas dentro del ecosistema de emprendimiento en la región de habla hispana. El estudio estuvo a cargo de José Manuel Roche y Mireya Vargas con el apoyo de CISOR.
- 2 BIDLab y The Wellbeing Project publicaron en mayo 2023 un estudio denominado “El factor invisible: Bienestar y salud mental para fortalecer el ecosistema emprendedor de alto impacto en América Latina y el Caribe” para dar cuenta de la situación entre emprendedores de alto impacto. Más detalles: <https://publications.iadb.org/es/el-factor-invisible-bienestar-y-salud-mental-para-fortalecer-el-ecosistema-emprendedor-de-alto>
- 3 Stanford University ha desarrollado una experiencia en el Distinguish Career Institute (DCI) donde se han aplicado distintas aproximaciones acerca del bienestar personal de los Fellows. En mi experiencia hay uno particularmente importante, que incluye un estudio sobre el bienestar personal y se denomina Well for Life y considera diversos ámbitos del bienestar y prácticas de cuidado. Para más detalles: <https://med.stanford.edu/wellforlife-sp.html>

NED RESNIKOFF es el director político de California YIMBY, donde elabora el programa político a largo plazo de la organización para que las ciudades de California sean asequibles, inclusivas y neutras en emisiones de carbono.

BRIAN HANLON es el presidente y director general de California YIMBY.

Cuando la participación comunitaria juega en contra

La crisis de vivienda en California tiene su origen en el poder de decisión de los gobiernos y comunidades locales.

**NED RESNIKOFF
Y BRIAN HANLON**

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

En todo el país y alrededor del mundo — desde Seattle a Nueva York y desde Londres a Hong Kong —, los gastos de vivienda se han disparado dentro de las zonas urbanas de buen nivel económico. El epicentro de este desastre es California. Su escasez de vivienda alcanzó niveles críticos durante los últimos años, lo que generó fuertes desigualdades, un descenso demográfico y un número masivo de personas sin hogar. Todos estos males se derivan de la misma causa: un déficit continuo en la construcción de viviendas frente al crecimiento demográfico y económico. California se encuentra en un problema tan grave que el Departamento de Vivienda y Desarrollo Comunitario (HCD, por sus siglas en inglés) estima que el estado necesita construir 2,5 millones de viviendas adicionales para el 2030.

Las políticas de uso del suelo en California son un ejemplo para el resto del mundo sobre lo que no se debe hacer. El mayor obstáculo que enfrenta el estado para construir esas viviendas han sido los gobiernos y comunidades locales intransigentes, que se niegan a definir zonas y aprobar la construcción de las viviendas necesarias. Su arma más eficaz es la vetocracia de uso del suelo local en California, que ampara la situación actual y exige negociaciones, proyecto por proyecto, con múltiples partes interesadas. El sistema de autorización selectiva de California es uno de los mayores obstáculos para la construcción de viviendas a gran escala. Muestra cómo la consideración desmedida hacia los poderosos locales y a la “participación comunitaria” puede tener graves consecuencias.

Donde mueren las nuevas viviendas

La aprobación selectiva de los proyectos es exactamente lo que parece: ayuntamientos, comisiones de urbanismo, comités de circulación, comités de revisión del diseño, entre otros, que tienen la opción de aprobar o rechazar los proyectos de vivienda presentados, independientemente de que cumplan o no con la normativa local. En ciudades como San Francisco, el proceso burocrático de aprobación de viviendas otorga un poder desmesurado a los funcionarios y obliga a que los constructores naveguen por una interminable serie de pasos antes de que se aprueben sus proyectos, si es que alguna vez se aprueban. El proceso varía según la ciudad y el caso, pero puede incluir un largo periodo de alegaciones, revisión del diseño, un estudio de impacto ambiental de cientos de páginas, además de aclaraciones públicas y audiencias ante la comisión de urbanismo y

el ayuntamiento. Claro, eso suponiendo que nadie demande al constructor (hablaremos de ello más adelante).

Este proceso de aprobación puede prolongarse durante meses, años o hasta que el desarrollador y quienes respaldan el proyecto se rindan. Según datos del HCD, en Los Ángeles, un proyecto tarda más de ocho meses en obtener la autorización; mientras que, en San Francisco, el proceso suele durar más de tres años. Se trata de tres años de trámites antes de que el constructor pueda siquiera poner la primera piedra.

También, requiere mucho dinero gestionar una propuesta de desarrollo a través de este sistema. Como mencionó el *San Francisco Chronicle* en 2019, “Normalmente, se requieren un montón de profesionales caros, incluyendo abogados de uso del suelo, arquitectos, asesores externos, diseñadores de espacios abiertos y grupos de presión”. La referencia a los grupos de presión apunta hacia cómo el sistema de aprobación selectiva favorece la corrupción y cierra el paso a los constructores más pequeños, quienes tienen pocas relaciones políticas.

El privilegio político de los ediles — el hecho de delegar a los legisladores locales la decisión de aprobar o rechazar un proyecto de urbanización en el distrito que representan — agrava esta situación. Igualmente, empeora la segregación de la vivienda, pues implica que las nuevas unidades se concentren en distritos con menos influencia política o donde el funcionario en cuestión se muestra menos renuente a construir más viviendas.

Sin embargo, las iniciativas de unos cuantos miembros del consejo tienen un papel secundario dentro las dificultades del proceso de aprobación selectiva en California. El mayor problema es el sistema estatal de participación comunitaria, que, pese a lo que indica su nombre, es profundamente antidemocrático.



PUNTO DE VISTA

¿Cómo es posible que la participación comunitaria no sea democrática? Todo depende de quién se haga oír. Las oportunidades para que la comunidad participe en persona durante el proceso se otorgan, usualmente, en horas atípicas; es decir, cuando es menos probable que asistan las personas que trabajan e, incluso, aquellos padres de familia que tienen que cuidar a sus hijos pequeños. Lo anterior desencadena que, de acuerdo con las investigaciones de los politólogos Katherine Einstein, David Glick y Maxwell Palmeris, los miembros del consejo de la ciudad y los comisionados de planificación escuchan en mayor proporción a residentes de raza blanca, mayores de 50 años y — por una diferencia asombrosa — propietarios de viviendas. Estos últimos, por supuesto, tienen más incentivos que los arrendatarios para obstaculizar los proyectos, debido a que la escasez de vivienda incrementa el valor de sus propiedades.

Y como si la representación excesiva de los NIMBYs (abreviatura de “Not in My Backyard”, “No en mi patio trasero”) en el proceso de consulta ciudadana no fuera suficiente, una nueva investigación del politólogo Alexander Sahn demuestra que los comentarios en contra de nuevos desarrollos resultan dos veces más eficaces que los comentarios a favor de los proyectos propuestos. Sorprendentemente, las observaciones de Sahn coinciden, incluso, en San Francisco, donde existen numerosas organizaciones sin fines de lucro con una sólida financiación y cuya misión es ayudar a las personas de bajos ingresos y promover la vivienda a precios accesibles.

En varias ocasiones, las ciudades han intentado mejorar la representación de la participación comunitaria; por ejemplo, al facilitar alimentos y guarderías de forma gratuita. Durante la pandemia, muchas reuniones públicas pasaron a Zoom, una novedad que algunos especularon lograría hacer el proceso más democrático. Por desgracia, Einstein, Glick, Palmer y su colaboradora, Luisa Godínez Puig, comprobaron que estas iniciativas son mayormente inútiles.

A pesar de estas desigualdades, muchas organizaciones progresistas sin fines de lucro

permanecen en silencio sobre la aprobación selectiva o proponen un mayor “empoderamiento de la comunidad” como solución a los graves problemas de vivienda que afectan a California. Este planteamiento solo tiene sentido a pequeña escala. Cuando las organizaciones sin fines de lucro ejercen un gran peso político, el proceso selectivo les da más influencia para mejorar proyectos específicos; por ejemplo, al garantizar que sean más respetuosos con el medio ambiente o presionando para que haya más unidades de vivienda con subsidio y, por ende, sean asequibles. No obstante, aunque mejora un puñado de proyectos, el proceso de aprobación selectiva retrasa el crecimiento global de la vivienda enormemente, lo que es responsable de los mismos síntomas que estas organizaciones sin fines de lucro pretenden curar.

Además, incluso si un proyecto logra superar de algún modo todos los obstáculos que hemos descrito, los NIMBY siempre podrán interponer una demanda. En gran medida, lo anterior se debe a la Ley de Calidad Ambiental de California (CEQA por sus siglas en inglés), que es única en la jurisprudencia estadounidense. La CEQA permite a cualquier persona interponer cierta demanda para detener un proyecto de vivienda, siempre que la administración local tenga facultad para autorizarlo o rechazarlo. Estas demandas suelen estar financiadas de forma anónima, a veces por competidores comerciales o sindicatos que buscan un acuerdo laboral para el proyecto, y puede que no tengan nada que ver con cuestiones medioambientales.

Acabar con la Vetocracia

California tiene el poder de abolir la vetocracia del uso del suelo. Gran parte del mundo desarrollado y democrático aprueba la construcción de viviendas a través de un órgano administrativo o “por derecho”; es decir, si un proyecto se ajusta a la demografía local, los códigos de construcción y otros requisitos legales, los funcionarios públicos expiden los permisos de construcción. Los representantes políticos no tienen injerencia sobre aquellos proyectos que cumplen con las normas locales.

El sistema de aprobación administrativa es transparente. Los funcionarios aprueban o rechazan los proyectos y documentan sus razones para el escrutinio público. Los constructores no necesitan contratar a grupos de presión costosos, ni hacer donaciones a la campaña de reelección de los miembros del ayuntamiento para que se aprueben sus proyectos; solo necesitan apegarse al reglamento.

Los defensores del sistema de participación comunitaria afirman que este método es más democrático que las aprobaciones administrativas, y que el proceso selectivo otorga poder a las voces de las minorías. No obstante, el consenso científico social indica que la revisión selectiva de las propuestas otorga un poder desproporcionado a la voz de una minoría privilegiada. En cambio, un proceso administrativo utiliza las leyes promulgadas por los representantes de la ciudadanía que han sido elegidos legalmente. Al elegir a los encargados de la aprobación final del plan general de una ciudad — y al participar en la redacción de ese plan restrictivo —, los ciudadanos cuentan, en realidad, con una mayor participación en las aprobaciones administrativas. Los habitantes de la comunidad pueden evaluar a los funcionarios electos según los resultados obtenidos en la ejecución del plan, lo que conlleva la rendición de cuentas a nivel democrático. Asimismo, la participación pública resulta más fácil y accesible cuando una ciudad celebra grandes reuniones para aprobar un único plan plurianual, en lugar de convocar innumerables sesiones municipales de menor tamaño por cada una de las propuestas de construcción.

En un reciente artículo, Anika Singh Lemar, profesora de la Facultad de Derecho de Yale, propone un modelo útil para un sistema democrático y selectivo de uso del suelo. En el sistema de Lemar, la participación pública sería obligatoria durante la planificación de toda la ciudad, “incluyendo la adopción y revisión de planes integrales, códigos y mapas de zonificación”. Sin embargo, la aprobación de proyectos individuales se haría por derecho, eludiendo así uno de los principales obstáculos para hacer nuestras ciudades más inclusivas y asequibles.

NICHOLAS LALLA es fundador y director general de Tulsa Innovation Labs. Anteriormente puso en marcha Cyber NYC en la Corporación de Desarrollo Económico de la ciudad de Nueva York.

Los países con mercados inmobiliarios en buen estado operativo, como es el caso de Alemania, aceptan las concesiones de viviendas por derecho pleno. De hecho, Alemania facilita la obtención de permisos de vivienda, lo que contribuye a la notable estabilidad del precio de la vivienda en el país. Inglaterra, en cambio, se parece mucho a California. En Inglaterra, todo se puede negociar y, como resultado, hay una gran escasez de vivienda y los precios están por las nubes.

La construcción y financiación de viviendas asequibles también resulta más fácil a través de un sistema por derecho. En lugar de someter a los constructores a caprichosas exigencias de beneficios para la comunidad, un sistema de este tipo podría incentivar la construcción de viviendas económicas y con subsidios de forma simple y consistente. Las ciudades podrían aprobar cambios en la

zonificación, como la remodelación de un 100% de inmuebles a precios asequibles; es decir, cambios que permiten a los constructores aumentar la altura o la densidad de los edificios que se destinarán por completo a unidades de vivienda asequibles e, incluso, podrían ofrecer financiación para la construcción de viviendas sociales.

En California YIMBY (abreviatura de “Yes in My Backyard”, es decir, “Sí en mi patio trasero”), el común denominador de nuestro trabajo es insistir en la necesidad de normas estatales claras, con cierta flexibilidad local, que favorezcan los resultados equitativos y no así al interminable proceso. Por ejemplo, en California, la presión por parte de YIMBY para legalizar las unidades de vivienda complementarias (ADU, por sus siglas en inglés) — como el garaje independiente que cierto particular ha convertido en

una propiedad de alquiler —, ayudó a reducir las infracciones locales y propició una explosión en la construcción de casas ADU, que ahora representan alrededor del 25% de todos los permisos otorgados en Los Ángeles. Una modificación de la Ley de Responsabilidad en Materia de Vivienda, que impulsamos en 2017, ha acelerado la aprobación de viviendas, a la vez que ha concedido ventajas especiales a los proyectos de viviendas que son 100% asequibles.

Los precios altísimos de las viviendas, los arrendatarios agobiados por los costos y la falta masiva de hogares dan fe de que nos queda mucho trabajo por hacer. Este trabajo no terminará hasta que aceleremos la construcción de viviendas a gran escala y eliminemos el proceso selectivo de su aprobación. Aquellos que necesitan una vivienda a precios asequibles ya no pueden esperar. ■

Crecimiento inclusivo para las ciudades del interior

Ante los cambios tecnológicos, Tulsa está probando un nuevo modelo para medir su crecimiento a través de nuevos indicadores.

NICHOLAS LALLA

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

La economía estadounidense está muy desequilibrada. La mayor parte del crecimiento del país se concentra en un puñado de grandes áreas metropolitanas costeras, ignorando casi por completo el interior del país y sus mercados pequeños o medianos. Esta división ha creado zonas de prosperidad y dinamismo que se están volviendo demasiado caras, para que las personas jóvenes vivan ahí. El resultado ha sido la reducción de oportunidades en el resto del país y la difusión de una amargura generalizada.

Consciente de que la inequidad geográfica es uno de los principales problemas de Estados Unidos y que los trabajos del futuro se basan

en una economía de la innovación, en 2020 la ‘George Kaiser Family Foundation’ creó el ‘Tulsa Innovation Lab’ (‘Laboratorio de Innovación Tulsa’, TIL por sus siglas en inglés). El objetivo del TIL es ayudar a construir un centro tecnológico en Tulsa, Oklahoma, para aprovechar los talentos locales y ampliar las oportunidades tecnológicas para la población en su conjunto. Con este fin, nuestro equipo buscó identificar nuevos indicadores económicos para monitorear nuestro progreso y garantizar que el crecimiento de Tulsa siguiera la dirección apropiada.

Pero este ejercicio nos desafió más de lo que esperábamos. Nos fue difícil identificar un marco ya existente que reflejara nuestra aspiración de un crecimiento inclusivo. Nos dimos cuenta de que los indicadores tradicionales, como los puestos de trabajo creados o el salario promedio, no suelen captar los

verdaderos motores del crecimiento y pueden excluir análisis más matizados que aborden la inclusión, la diversidad y la resiliencia de los empleos. Con la economía del conocimiento alterando rápidamente las industrias y los mercados laborales heredados, las métricas de crecimiento usadas en el pasado están perdiendo su relevancia. Dada la complejidad de los cambios en curso, buscamos nuevas herramientas para medir la preparación, seguir los avances y garantizar el crecimiento de la economía del conocimiento, y así reducir la desigualdad en lugar de exacerbarla.

Nos dimos cuenta de que la escasez de indicadores y los problemas sistémicos iban más allá de Tulsa, y que las soluciones que nosotros y otros pudiéramos idear podrían aplicarse más ampliamente. Para expandirse más allá del ámbito de Tulsa, el TIL se asoció con Heartland Forward y el Instituto Aspen para establecer el ‘Economy Forward Framework’ (Marco para el Avance de la Economía), un conjunto de nueve parámetros de crecimiento inclusivo que, aplicados conjuntamente, dan una idea de cómo está creciendo una ciudad y qué problemas necesitan abordarse para lograr una economía local más vibrante y equitativa.

PUNTO DE VISTA

Indicadores inclusivos

Nuestra investigación y análisis se centraron en 38 ciudades con áreas metropolitanas de entre 750,000 y 1.5 millones de habitantes. Identificamos estas ciudades como el punto focal del movimiento demográfico que estamos presenciando desde los centros tecnológicos costeros hacia las ciudades emergentes del interior del país que podrían crear un Estados Unidos más equitativo. Las examinamos durante un periodo de 10 años (2010-2020).

Tres de los indicadores están relacionados con la industria y los segmentos particulares de la economía del conocimiento que una ciudad busca hacer crecer. El primero es la proporción de empleos en la economía del conocimiento— empleos mejor pagados y más escasos en muchas ciudades del Medio Oeste. El segundo, la proporción de empleo en empresas innovadoras de menos de seis años, mide la capacidad de una región para producir y retener empresas de alto crecimiento potencial. El tercero contabiliza los gastos académicos en I+D, lo que puede servir, en sociedad con universidades locales, para conservar las economías de la innovación.

El segundo conjunto de indicadores analizó la accesibilidad, es decir, el grado en que la educación y las oportunidades profesionales están disponibles para las poblaciones desfavorecidas. El primero de estos indicadores es la tasa de participación en la fuerza laboral por raza y sexo, que puede mostrar si los trabajadores vulnerables se están preparando adecuadamente para la transición económica. El segundo es la diversidad en la matrícula en programas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM por sus siglas en inglés), que es un reto a escala nacional, especialmente entre estudiantes de raza negra o afroamericanos, indígenas americanos o nativos de Alaska e hispanos. El último indicador contabiliza la proporción de empresas propiedad de minorías y mujeres en industrias basadas en el conocimiento. Una puntuación alta en este rubro indica el éxito en facilitar que los empresarios de poblaciones desfavorecidas triunfen en industrias innovadoras, contribuyendo a cerrar la corrosiva brecha de la riqueza en el país.

El último grupo de indicadores está relacionado con lo que denominamos dinamismo, la vitalidad general de una comunidad. Una de las medidas tomadas en este sentido es la inversión pública en calidad de vida con impacto directo en servicios culturales y recreativos, algo que es cada vez más importante al momento en que los trabajadores de la economía del conocimiento y las empresas que los emplean eligen dónde instalarse. Otra medida fue el porcentaje de residentes con títulos universitarios (bachillerato/licenciatura o superior), que son útiles para el crecimiento de nuevos emprendimientos (start-ups) y la comercialización de innovaciones. La tercera medida evaluó la retención de graduados de instituciones educativas locales, lo cual es fundamental para evitar la fuga de cerebros, que puede obstaculizar los esfuerzos para cultivar la mano de obra altamente calificada, necesaria para construir y sostener una economía de la innovación.

Sobre la base de nuestros nueve indicadores, pudimos crear lo que llamamos puntuaciones de “Avance de la Economía”. Con ellas segmentamos las 38 ciudades en cuatro grupos que revelaron dónde se encuentra actualmente una ciudad en su camino hacia una economía de innovación verdaderamente inclusiva.

En el primer nivel se encuentran las ciudades listas para ir hacia adelante, con

economías del conocimiento estables y en constante crecimiento y avanzando en la dirección correcta. Omaha-Council Bluffs, en la frontera entre Iowa y Nebraska, es un buen ejemplo de este tipo de ciudad. Antes conocida principalmente por sus plantas empacadoras de carne y su posición como centro de transportes, Omaha-Council Bluffs ha evolucionado hasta convertirse en un centro de negocios indispensable que alberga cuatro empresas de la lista Fortune500, en una amplia gama de industrias: Berkshire Hathaway (compañía tenedora de inversiones), Kiewit Corporation (construcción), Mutual of Omaha (servicios bancarios) y Union Pacific Corporation (ferrocarriles y transporte). Con una elevada proporción de licenciados (34.7%) y la segunda tasa de participación laboral general más alta de todas las localidades que estudiamos (71.07%), no sorprende que la ciudad sea también la tercera con mayor crecimiento promedio de empleos en la economía del conocimiento (+4.70% de 2010 a 2020). Omaha-Council Bluffs es una rara combinación de una población educada y trabajadora, un núcleo empresarial fuerte y un futuro empresarial joven y vibrante.

En el segundo nivel encontramos ciudades casi listas, en trayectorias positivas con una serie de indicadores sólidos, pero que aún necesitan madurar. Por ejemplo, Boise, Idaho, disfruta de

una economía fuerte y ágil que está produciendo start-ups, pero necesita impulsar a sus jóvenes empresas hacia la economía del conocimiento. Ha tenido una elevada tasa de empleo en empresas jóvenes (13.49%), y su población está relativamente bien educada, con muchos residentes que tienen un título de licenciatura o superior (30.44%). No obstante, su crecimiento negativo en la intensidad de conocimiento de empresas jóvenes (-1.56%) y la proporción de empleos en la economía del conocimiento (-0.77%) se encuentran entre



los 10 últimos lugares de las ciudades de tamaño mediano. La clave del éxito continuo de Boise radica en la conexión entre sus ya sólidas fuerzas laborales emprendedoras y educadas, que se traduce en nuevas empresas jóvenes de conocimiento intensivo.

En el nivel inferior se encuentran las ciudades consideradas en riesgo. Se trata de municipios con economías en contracción y que enfrentan graves problemas de equidad, lo que las hace propensas a tener dificultades en la nueva economía. El Paso, Texas, por ejemplo, tiene uno de los peores posicionamientos entre las ciudades medianas: tiene la peor intensidad de conocimiento para empresas jóvenes (12.75%) y un crecimiento muy lento en la proporción de empleos de la economía del conocimiento (-0.2%), y el porcentaje de residentes con educación superior (+3.66%) muestra que carece de una fuerza de trabajo educada. Al mismo tiempo, es la ciudad que más crece en las tasas generales de participación en la fuerza laboral (+3.4%) y la cuarta en mejorar sus tasas de participación femenina en la fuerza laboral (+3.8% en relación con la masculina). También, tiene la octava tasa más alta de empleo en empresas jóvenes (13.93%), lo que indica un aumento masivo de nuevas personas que se incorporan a la fuerza laboral en este tipo de empresas. Ninguna ciudad en nuestro estudio tiene una mayor disparidad entre su situación actual y su potencial para el futuro. Si El Paso consigue orientarse hacia la economía del conocimiento, su rápido crecimiento económico podría convertirla en una ciudad altamente competitiva. Sobre la base de un crecimiento superior al promedio en la intensidad de conocimiento de las empresas jóvenes (+0.46%), es posible que esta tendencia ya haya comenzado.

¿Y qué hay de Tulsa? No le fue especialmente bien en la encuesta, pero muestra suficientes avances como para ser clasificada como una ciudad de oportunidades, el tercer nivel. Estas ciudades tienen activos locales o fortalezas que aprovechar, pero necesitan una inversión sostenida para hacer crecer economías tecnológicas inclusivas y reconocidas.

Conocida en el pasado como la “capital mundial del petróleo”, Tulsa ha luchado para adaptarse al siglo XXI. Tiene buen resultado

en las tasas promedio de participación de la fuerza laboral (64.2%), pero tiene un bajo porcentaje de residentes con educación superior (26.78%) y una baja intensidad de empresas de conocimiento jóvenes (21.82%). Así pues, el mayor reto que enfrenta Tulsa no es aumentar su fuerza laboral, sino mejorar las habilidades de su población, atraer trabajadores educados y fomentar industrias de la economía del conocimiento resilientes.

Aplicación del marco de trabajo

Esta metodología empleada para evaluar la situación y las perspectivas de una ciudad, aplicada de manera consistente en todo el país podría impulsar el desarrollo económico inclusivo. Recomendamos los siguientes pasos para aplicar el marco en su ciudad:

Identificar un líder | identifiquen una organización local que dirija la recolección y el análisis de datos de la ciudad, garantizando la capacidad y el acceso a las fuentes de datos.

Alinear objetivo | compartan datos con sus socios locales y animen a la coalición de desarrollo económico de su ciudad a adoptar un conjunto común de objetivos, con indicadores cuantificables.

Desarrollar un tablero | tras refinar los indicadores de crecimiento inclusivo de su ciudad, tradúzcanlos en un tablero fácil de usar para monitorear y hacer un seguimiento del progreso de su ciudad.

Analizar los datos | revisen y analicen periódicamente los datos, y recopilen información sobre las mejoras necesarias en la estrategia de desarrollo económico local.

Involucrar al público | realicen foros públicos y publiquen actualizaciones de la situación de las recomendaciones para la región.

Actuar con intención | integren los indicadores de crecimiento inclusivo en sus inversiones de desarrollo económico para crear intervenciones con la vista puesta en los indicadores más importantes para el crecimiento inclusivo.

Si Estados Unidos se vuelve más inclusivo y equitativo, y si el desarrollo se distribuye por todo el país y no se concentra solamente en zonas ya prósperas, el resultado será más y mejor crecimiento para todos. ■

Desarrollo, equidad e inclusión

El crecimiento mundial ha excluido a demasiadas poblaciones que requieren de iniciativas nacionales y comunitarias para un desarrollo inclusivo.

TIM FREEMAN Y JODY OLSEN

TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

En 2013, el Banco Mundial publicó Inclusion Matters (La inclusión importa), un grito de guerra que les exigía a los profesionales del área de desarrollo mejorar el bienestar mundial al centrarse en la inclusión, definida a grandes rasgos como la capacidad de las personas y grupos de la población para participar en la sociedad.

Pese a ello, la falta de inclusión no ha hecho más que agravarse desde entonces. Los avances en materia de desarrollo pasan por alto a amplios sectores de la población. Es frecuente que los países tengan economías paralelas, con algunas regiones conectadas a la producción moderna y con otras aisladas y debilitándose. No obstante, esta exclusión también ofrece oportunidades: la incorporación de las poblaciones históricamente excluidas fomenta el crecimiento a medida que su talento circula con libertad entre las fronteras geográficas o demográficas y aumenta la productividad.

Los profesionales del desarrollo deben incorporar la inclusión a las iniciativas para impulsar el bienestar conjunto de las poblaciones excluidas. Para ello, el campo del desarrollo debe superar una división artificial que ha surgido en las últimas décadas. Resulta habitual que las iniciativas de desarrollo se limiten al ámbito comunitario o local. Esta concentración puede causar animadversión. Es posible que los profesionales a nivel regional

TIM FREEMAN es miembro del Growth Lab (Laboratorio de Crecimiento) de la Universidad de Harvard. Anteriormente, trabajó en proyectos de desarrollo financiados por USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) en toda América Latina y fue voluntario del Cuerpo de Paz en la sierra rural de Perú.

JODY OLSEN fue directora del Cuerpo de Paz de 2018 a 2021. Comenzó su carrera como voluntaria del Cuerpo de Paz en Túnez y, desde entonces, ha ocupado múltiples puestos de liderazgo en esta agencia. Antes de ser directora del Cuerpo de Paz, Olsen fue profesora visitante en la School of Social Work (Escuela de Trabajo Social) de la Universidad

de Maryland en Baltimore y directora del Center for Global Education Initiatives (Centro de Iniciativas de Educación Global) en la misma institución.

y nacional consideren que los logros de los profesionales a nivel comunitario se reducen al oportunismo fotográfico, mientras que los profesionales a nivel comunitario consideren que los programas a nivel nacional y regional son un gasto de recursos que no toma en cuenta la experiencia de las zonas, comunidades o poblaciones locales.

El crecimiento inclusivo de gran magnitud requiere que las iniciativas de desarrollo combinen sus niveles de participación local y nacional. Los proyectos comunitarios adquieren mayor dimensión cuando se conectan con los mercados, el capital y las fuentes de conocimientos técnicos a nivel nacional. Por su parte, los programas nacionales deben priorizar las necesidades locales auténticas, en lugar de tratar una región como homogénea. El nivel comunitario, con su comprensión del contexto local, así como el nivel nacional, con su capacidad para ampliar el impacto, tienen mucho que ofrecerse entre sí y pueden darse a medias si operan de forma aislada.

Dos modelos de inclusión

Por fortuna, existen organizaciones que tienen puentes para cerrar esta brecha. Un ejemplo de cierta iniciativa que trabaja a nivel regional, pero intenta orientar la política a los contextos locales y partes interesadas, es el Growth Lab (Laboratorio de Crecimiento) de Harvard Kennedy School, un centro de investigación dirigido por Ricardo Hausmann y con sede en el Center for International Development (Centro de Desarrollo Internacional) de la Universidad de Harvard. El laboratorio busca diagnosticar las limitaciones propias del desarrollo económico y el crecimiento de los ingresos de una región o población concreta. Una economía puede tener varios problemas a simple vista: carreteras e infraestructuras deficientes, alza del empleo informal, bajos niveles educativos, por mencionar algunos, pero, a través del trabajo del Growth Lab, se identifican cuáles de estos problemas afectan más al funcionamiento cotidiano de las empresas y luego se formulan soluciones políticas a partir de las necesidades locales.

El Growth Lab puede implementar diversas estrategias para comprender un ecosistema

empresarial desde la base. Primero, puede estudiar si las mejoras históricas de un problema modificaron las posibilidades de crecimiento. Por ejemplo, si una nueva carretera coincidió con la generación de empleos, es posible que la infraestructura de transporte esté limitando el crecimiento futuro. Segundo, puede examinar la composición de las empresas existentes o no existentes para comprender los puntos débiles fundamentales de un ecosistema empresarial concreto. Por ejemplo, una ciudad en la que el consumo de energía de todas las empresas exitosas no sea intensivo (o utilicen su propio generador) tal vez necesite una red eléctrica mejorada, puesto que solo sobreviven y se expanden aquellas empresas que no dependen de la electricidad. Finalmente, tienen la capacidad de observar aquellas peculiaridades que distinguen a una región de otra. Por ejemplo, una ciudad donde las empresas invierten en servicios de seguridad privada quizá se enfrenta a un problema de seguridad pública, que está limitando el crecimiento empresarial. Estas estrategias mejoran las prácticas de aquellas organizaciones de desarrollo que atienden a diversos problemas y, a su vez, recomiendan una larga lista de políticas, sin analizar lo que necesita la población local.

Además, el Growth Lab trabaja con líderes locales para identificar oportunidades dentro de las ventajas comparativas existentes y las capacidades latentes. Lo anterior permite que el desarrollo económico llegue a personas que, con frecuencia, son excluidas del crecimiento. La herramienta Metroverse del Growth Lab, un navegador en línea que compara las capacidades empresariales de distintas zonas urbanas, ayuda a adaptar las recomendaciones industriales a la composición y a las capacidades empresariales existentes. Queda claro que este enfoque contrasta con el de los profesionales del desarrollo, quienes, con demasiada frecuencia, impulsan cadenas de valor preseleccionadas que no están hechas a la medida del contexto específico.

Peace Corps (Cuerpo de Paz) es otro ejemplo de una organización que tiende puentes entre lo local y lo nacional. En calidad de agencia gubernamental estadounidense, que envía voluntarios al extranjero para brindar ayuda al desarrollo internacional, el Cuerpo de Paz opera a nivel comunitario, pero aprovecha las oportunidades a nivel nacional con el fin de llevar a cabo una amplia transformación. Los voluntarios del Cuerpo de Paz se comprometen a dos años de servicio en aldeas y comunidades de países de ingresos medios y en desarrollo.

Aprenden el idioma local y viven con familias del lugar para tener una mayor inmersión en las tradiciones y los valores culturales.

El trabajo del Cuerpo de Paz está fundamentado en el marco del Participatory Analysis for Community Action (Análisis Participativo para la Acción Comunitaria, PACA por sus siglas en inglés), que se centra en iniciativas de desarrollo de capacidades implementadas a nivel local e impulsadas por las necesidades de la comunidad. Ahora bien, el Cuerpo de Paz no solo depende del PACA. La organización también conecta los aprendizajes



adquiridos a nivel local y la comprensión de la comunidad, junto con los recursos que ofrecen las iniciativas de desarrollo regional. Este segundo modelo de desarrollo es el Logic Project Framework (Marco Lógico del Proyecto, LPF por sus siglas en inglés). El LPF articula los objetivos generales de los programas nacionales en ámbitos como salud y agricultura, así como las mejores prácticas para los voluntarios. De manera conjunta, el LPF se elabora con las partes interesadas nacionales y locales, así como implica el seguimiento y la elaboración de informes y evaluaciones de forma rigurosa.

Un aspecto crucial es que el LPF incorpora los aprendizajes y datos, recopilados a partir del trabajo de campo del PACA, para orientar la estrategia nacional. En lugar de que un mandato centralizado dirija el trabajo de campo, el éxito a nivel comunitario guía la estrategia de alto nivel del programa. Asimismo, los datos y aprendizajes a nivel comunitario no solo se incorporan a la estrategia del Cuerpo de Paz, también se comparten con instituciones gubernamentales estadounidenses como USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) y el President's Emergency Plan for AIDS Relief (Plan de Emergencia del Presidente de los Estados Unidos para el Alivio del SIDA, PEPFAR por sus siglas en inglés), así como con otras organizaciones internacionales de desarrollo y agencias gubernamentales del país anfitrión.

Debido a que USAID y PEPFAR trabajan directamente con voluntarios del Cuerpo de Paz, estas iniciativas globales ahora tienen una presencia directa en las comunidades marginadas, lo que reduce la brecha entre los recursos y el impacto local. Por un lado, las comunidades se benefician de la infusión de conocimientos técnicos y fondos; por otro lado, USAID y PEPFAR obtienen ganancias de impacto a nivel local, que son compatibles con las prioridades de las comunidades.

Unir lo local y lo regional requiere confianza, perspectiva y colaboración. La cocreación, la comunicación, el compromiso y un proceso completo de revisión continua son esenciales para establecer asociaciones equitativas y un ciclo constante de ajuste

y perfeccionamiento de los programas de desarrollo. La confianza —el núcleo de la colaboración— se construye cuando organizaciones distintas reconocen la legitimidad de los objetivos de la otra, aunque difieran de los propios.

Pasos para un desarrollo integrador

Las organizaciones que están de un lado u otro de la línea divisoria, entre los ámbitos regionales y locales, deberían aspirar a una práctica del desarrollo más integradora. Dar pasos en esta dirección no requeriría una nueva declaración de la misión o estructura organizativa. En todo caso, una nueva perspectiva regional o local serviría para fortalecer las intervenciones de desarrollo existentes.

Las organizaciones comunitarias pueden promover un desarrollo más integrador, en primer lugar, al contribuir con un mayor intercambio de conocimientos. Es posible que compartir los informes sobre los aprendizajes (éxitos y fracasos) contradiga a las directivas generales. Pero, la retroalimentación oportuna es indispensable. Además, los datos comunitarios crean un acervo de muestras que enriquece a los conjuntos de datos nacionales y, a menudo, evidencia las heterogeneidades comunitarias. En consecuencia, las iniciativas nacionales pueden ajustarse y adaptarse.

En segundo lugar, las organizaciones locales también deben aprovechar los recursos que van más allá del financiamiento. Los programas nacionales pueden aportar conocimientos sobre nuevas prácticas de producción, prestación de servicios y otros enfoques. Esta experiencia en el campo facilita la reproducción de los éxitos y el establecimiento de relaciones intercomunitarias.

En tercer lugar, las organizaciones locales deben aprender de los datos existentes sobre la región. La otra cara de la moneda de compartir datos y aprendizajes locales es aprender de organizaciones similares cercanas. Las organizaciones comunitarias deben ponerse en contacto para recopilar análisis más amplios y estar al tanto de las tendencias más generales en el sector. Aun cuando no todas las mejores prácticas nacionales se puedan implementar,

aquellas que se ajusten a las circunstancias locales sirven para reflexionar sobre el contexto económico y social.

Por su parte, y de varias maneras, las organizaciones nacionales pueden promover la inclusión en las consecuencias resultantes del desarrollo. Primero, los profesionales del desarrollo deben ser agnósticos respecto a una intervención específica previo a comprometerse. Hay que entender el problema y las necesidades de la comunidad antes de pensar en cómo solucionarlos.

Segundo, las organizaciones a nivel nacional deben adoptar las reformas de un modo gradual y focalizado. Es preferible que los profesionales del desarrollo prioricen las áreas problemáticas que no puedan resolverse de forma local y permitan que los lugareños aborden con ingenio los problemas menos intrincados. Aquellos problemas con implicaciones más generalizadas deberían abordarse primero a fin de no malgastar los recursos limitados del desarrollo con iniciativas menos significativas.

Tercero, estas organizaciones deben tener presente que un desarrollo nacional que responda a las necesidades locales crea nuevos (y mayores) problemas. Una vez eliminada una barrera, pronto surgirá otra. El crecimiento económico, por ejemplo, suele generar problemas medioambientales o sociales. Toda intervención de desarrollo debe alternar, continuamente, entre la interpretación de la realidad cambiante del campo y la actualización del paquete de políticas para abordar la siguiente barrera al desarrollo.

Los profesionales del desarrollo no deben limitarse al momento de concebir soluciones para problemas que parecen irresolubles. El desarrollo con un enfoque descendente debe dirigirse a las poblaciones y geografías excluidas con el fin de garantizar la plena participación social de las comunidades marginadas. A su vez, las iniciativas con un enfoque ascendente deben aprovechar las plataformas y oportunidades de desarrollo regional. El próximo gran avance en materia de desarrollo puede surgir tras escuchar una perspectiva con alcances ligeramente distintos. ■

INVESTIGACIÓN

LO MÁS DESTACADO DE LAS REVISTAS ACADÉMICAS

LIDERAZGO

El costo de decir muy poco

DANIELA BLEI

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Franks Flynn, profesor de comportamiento organizacional en la Escuela de Posgrado de Negocios en la Universidad de Stanford (Stanford GSB), enseña dentro del programa de educación ejecutiva. Entre clases, muchos de sus estudiantes se someten a evaluaciones de 360 grados por parte de directivos, subalternos y compañeros. Mientras realizaba exámenes de liderazgo en su salón de clases, Flynn observó que las personas tendían a recibir críticas más duras por su comunicación que por cualquier otra habilidad en la que confiaban como líderes. También, se dio cuenta de que, si bien la calidad de la comunicación ha generado discusiones y debates académicos, la cantidad de comunicación (lo que los empleados perciben como demasiada o como muy poca) no ha recibido el mismo escrutinio.

Flynn se asoció con Chelsea Lide, candidata doctoral de la Stanford GSB, para investigar las dimensiones cuantitativas de la comunicación (su profundidad, detalle y frecuencia) en las evaluaciones del liderazgo. Ahora, en un nuevo artículo, Flynn y Lide aportan evidencia procedente de cuatro estudios que demuestra que, en todas las industrias y funciones, la cantidad de comunicación importa y, a los ojos de los empleados, la mayoría de los gerentes no se comunican lo suficiente, lo que tiene consecuencias perjudiciales para las evaluaciones de su rendimiento.

En sus dos primeros estudios, Flynn y Lide profundizaron en datos de archivo



de informes directos, que discutían los puntos débiles de sus líderes. Estos empleados mencionaron una comunicación insuficiente por parte de los directivos y expresaron fuertes críticas cuando comunicaban muy poco, en lugar de demasiado. Los investigadores determinaron que sus observaciones iniciales, probablemente, eran aplicables en diversos contextos, por lo que recurrieron a una muestra representativa a escala nacional. En un tercer estudio, pudieron reproducir sus hallazgos y demostraron hasta qué punto los empleados penalizaban a los directivos por no comunicar lo suficiente. “En teoría, la falta de comunicación es mala, pero también lo es el exceso”, dice Lide, “pero las sanciones son asimétricas. Queríamos entender el por qué”.

Otras investigaciones sugieren que, a menudo, los directivos se comunican menos de lo que deberían, porque temen reacciones negativas — como la apariencia de microgestión — o porque

suponen, erróneamente, que su comunicación es lo suficientemente efectiva. Con el uso de pruebas experimentales, los dos investigadores de Stanford descubrieron que los empleados interpretaban la falta de comunicación como una señal de que sus líderes carecían de empatía, interés o preocupación por ellos. Además, cuando los empleados veían a sus gerentes como poco comunicativos y, por lo tanto, carentes de empatía, Flynn y Lide descubrieron que la confianza en sus habilidades de liderazgo disminuía.

Tras sus conclusiones de laboratorio, los investigadores se propusieron evaluar contextos del mundo real en un cuarto estudio. Encuestaron a una muestra de graduados en Administración de Empresas y les preguntaron, específicamente, cuánto esperaban que sus jefes se comunicaran con ellos y cómo calificaban la cantidad

de comunicación que recibían.

“Lo que me llamó la atención de este estudio es el significado del efecto que Flynn y Lide señalan”, menciona Gianpiero Petriglieri, profesor de Comportamiento Organizacional en INSEAD (Instituto Europeo de Administración de Negocios, Institut Européen d'Administration des Affaires) en Fontainebleau, Francia. “Los líderes percibidos como faltos de comunicación eran considerados menos empáticos y, por lo tanto, menos capaces de liderar. La comunicación era un conducto para la conexión”.

El reto de estudiar la comunicación es su subjetividad: su suficiencia y eficacia dependen del observador. Por ello, los investigadores reconocieron la necesidad de medir cuánto preferían los empleados que sus directivos se comunicaran, así como sus percepciones de la comunicación que los gerentes tenían con ellos. “Concluimos que, cuando esas dos cosas coinciden, la percepción y la preferencia,

INVESTIGACIÓN

los empleados ven a su líder como más empático y eficaz”, afirma Lide. “Cuanto más te alejas de esa coincidencia, más duramente se penaliza a los líderes, pero, en específico, cuando se trata de falta de comunicación”.

Conscientes de las muchas maneras en que el género contribuye a las expectativas de una comunicación exitosa, Flynn y Lide utilizaron controles de solidez en sus datos para evaluar si la empatía percibida se veía afectada por el hecho de que el directivo fuera mujer u hombre. Descubrieron que el papel de la empatía percibida, o la medida en que un líder se comunicaba mal, según el empleado, trascendía los efectos del género. Lo mismo sucedió con otras características demográficas como la edad y la raza. Sin embargo, los investigadores reconocen que sus estudios abarcaron individuos estadounidenses y pueden no ser aplicables a contextos culturales distintos.

Pese a las preferencias idiosincráticas de los empleados sobre la comunicación, el artículo muestra que la mayoría de los directivos comparten muy poco. Dado que los investigadores interpretan la comunicación ampliamente — sin especificar un sector o función en particular —, sus conclusiones sugieren que todos los líderes se beneficiarían de solicitar comentarios sobre su comunicación y cuán efectiva es.

“Como en todas las relaciones, no importa cuánto esperemos escuchar, el silencio en demasía duele mucho más que demasiadas palabras”, menciona Petri-glieri. “El silencio indica falta de atención, ausencia de interés y, en última instancia, carencia de cuidado, lo que, según pienso, es lo que más esperamos de los líderes”. ■

Francis J. Flynn y Chelsea Lide, “Communication Miscalibration: The Price Leaders Pay for Not Sharing Enough” (“Desajustes en la comunicación: el precio que pagan los líderes por no compartir lo suficiente”), *Academy of Management Journal*, próximo a publicarse.

DERECHOS HUMANOS

Cómo las crisis de refugiados se vuelven permanentes

DANIELA BLEI

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Como estudiante doctoral en la Escuela de Negocios Judge de la Universidad de Cambridge, Corinna Frey-Heger se interesó en mejorar las respuestas a la crisis mundial de refugiados. Su investigación la llevó a Ruanda, donde una aguda crisis de desplazamiento se había estancado: los refugiados de la República Democrática del Congo llevaban viviendo en campamentos desde 1996, con una nueva generación nacida en estructuras construidas para capear una emergencia a corto plazo. Durante la visita de Frey-Heger en 2015, los refugiados congoleños seguían recibiendo mantas y botiquines de primeros auxilios destinados a los recién llegados, a pesar de que los campamentos llevaban ahí dos décadas.

Frey-Heger, ahora profesora de Administración de Empresas y Sociedad en la Escuela de Administración de la Universidad Erasmus de Róterdam, unió fuerzas con Marian Gatzweiler, profesora de Organización y Administración en la Escuela de Negocios de la Universidad de Edimburgo, cuyos intereses de investigación son similares a los suyos, pues analiza lo que se interpone en el camino de una solución eficaz a la prolongada crisis de desplazados de Ruanda. Un nuevo artículo de Frey-Heger, Gatzweiler

y Bob Hinings, profesor emérito de Estudios Organizacionales de la Escuela de Negocios de Alberta, en la Universidad de Alberta, y becario de investigación de la Escuela de Negocios Judge, muestra que las respuestas organizacionales pueden agravar los mismos problemas que pretenden mitigar.

Con base en el trabajo de campo de Frey-Heger en cinco campos de refugiados en Ruanda y en la sede en Ginebra de una organización internacional anónima para la ayuda a los refugiados, los investigadores realizaron entrevistas y participaron en observaciones con los múltiples actores que conforman el régimen transnacional de protección de los refugiados. Los investigadores también revisaron documentos de archivo de donantes, organizaciones con sede en las Naciones Unidas, ONG internacionales y locales, y el gobierno de Ruanda.

“Encontramos prioridades que no coincidían”, menciona Gatzweiler. “Los donantes, las ONG y las organizaciones de la ONU encontraron el nivel mínimo de colaboración que podían establecer entre ellos, y aunque esto funcionaba para el sistema, no necesariamente funcionaba para el problema que buscaban abordar”.

Ruanda ha demostrado apertura a distintos enfoques, explican los investigadores, y, aún así, el marco institucional de protección de los refugiados, con sus ciclos presupuestarios anuales, intereses divergentes y prioridades políticas en conflicto, forma barreras que han limitado la manera en que las organizaciones responden a la crisis.

“Aunque comparten objetivos amplios para resolver el desplazamiento y aliviar el sufrimiento, cada actor del régimen trabaja con

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

demasiada frecuencia dentro de su propio contexto”, afirma Julie Battilana, profesora de Comportamiento Organizacional en la Escuela de Negocios de Harvard. “Las barreras del régimen limitan los tipos de soluciones que el régimen considera viables”.

Los investigadores identifican cuatro barreras a nivel de sistema para hacer frente a la crisis. La primera es la decisión de buscar campamentos en zonas remotas. Para los funcionarios de la capital de Ruanda, Kigali, los campamentos centralizados son más fáciles de vigilar, mientras que las organizaciones humanitarias prefieren distribuir alimentos y ayuda en un solo lugar. El problema, según los investigadores, es para los refugiados que se encuentran atrapados en zonas aisladas y sin infraestructura. Las comunidades cercanas son pobres, lo que convierte a los campamentos en una fuente de tensión, que hace necesaria una mayor protección y aislamiento prologando para las personas que están ahí.

En segundo lugar, el artículo muestra cómo el centrarse en la protección de los refugiados crea una sensación de urgencia e inmediatez que favorece el pensamiento a corto plazo. “Los ciclos de planificación y presupuestación de un año bloquean la capacidad de la organización para imaginar que la crisis podría convertirse en algo a largo plazo”, menciona Frey-Heger. “Si solo se planifica para el próximo año, siempre es una crisis de un año, aunque sean 15 años consecutivos de crisis de un año”.

El ciclo de asignación de personal en el que se basan las organizaciones, la tercera barrera descubierta por los investigadores, implica que los miembros del personal suelen salir de una crisis y ser reubicados en otra dentro de un año. A medida que el personal

entra y sale, la organización pierde la capacidad de percibir su propio papel en el agravamiento del problema que pretende resolver.

La cuarta barrera que identifican los investigadores es el enfoque simplificado y estandarizado que emplean las organizaciones, independientemente de las necesidades de la comunidad de acogida, el gobierno receptor o las condiciones locales. Un manual global sobre campamentos ha codificado un sistema que funciona para diversas partes interesadas, pero no para los refugiados. “Estos cuatro obstáculos se unen”, afirma Hinings, “y lo que vemos son campos de refugiados que son esencialmente sus propias ciudades, a menos que no se les permita desarrollar una economía local formal”.

Estas cuatro “barreras del régimen” están estrechamente entrelazadas, lo que dificulta la respuesta de los actores ante un problema que se agrava. “Esta circularidad puede causar eventualmente que las políticas del régimen agudicen el problema que pretendían resolver”, menciona Battilana. “Este trabajo es esencial y oportuno; la humanidad se enfrenta a retos globales cada vez más complejos que requerirán de la cooperación internacional para su solución”. ■

Corinna Frey-Heger, Marian Konstantin Gatzweiler, y C.R. (Bob) Hinings, “No End in Sight: How Regimes Form Barriers to Addressing the Wicked Problem of Displacement” (“Sin final a la vista: cómo los regímenes forman barreras para abordar el infame problema del desplazamiento”), *Organization Studies*, próximo a publicarse.

FILANTROPÍA Y RECAUDACIÓN

La indeseable mano amiga

CHANA R. SCHOENBERGER
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Si ves a alguien realizando una tarea, ¿deberías ayudarlo a completarla? Quizá fracase si no le echas una mano. Pero si lo consigues, tal vez se sienta mejor por haberlo logrado por sí mismo que si le hubieras ayudado.

Un nuevo trabajo de investigación examina este común dilema moral y descubre, sorprendentemente, que el momento en que se ofrece la ayuda juega un papel fundamental en determinar cómo se siente el receptor tras obtenerla.

Todos somos criaturas sociales inclinadas a ofrecer ayuda a quienes puedan necesitarla. Pero tales tendencias pueden tener un costo psicológico en los destinatarios. Investigaciones anteriores han demostrado que recibir ayuda puede hacer que los receptores se sientan dependientes, incompetentes, endeudados y, en general, menos felices de completar la tarea que se propusieron.

Pero ¿puede el momento oportuno ayudar a mitigar los efectos negativos de recibir ayuda? Un equipo de investigadores realizó experimentos para ver cómo se sentían las personas cuando se les ofrecía ayuda y luego se centraron en el momento de recibirla. Encontraron que quienes reciben ayuda al inicio de una tarea se sienten mejor que quienes la reciben al final.

“Nuestros hallazgos avanzan en la comprensión actual de cómo la prestación de ayuda puede perjudicar el bienestar del receptor y ofrecen una visión práctica de cuándo se debe brindar ayuda para minimizar esos efectos dañinos”, escriben los investigadores.

Los autores del artículo son Min Jung Koo, profesora asociada de Mercadotecnia

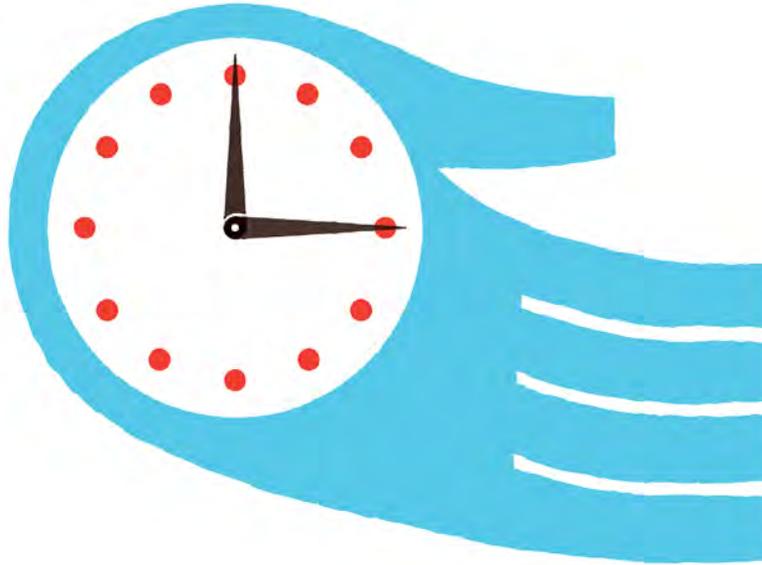
INVESTIGACIÓN

en la Escuela de Posgrado de Negocios SKK de la Universidad Sungkyunkwan de Corea del Sur; Suyeon Jung, estudiante doctoral en Mercadotecnia en la Universidad de Wisconsin-Madison; Mauricio Palmeira, profesor asociado de Mercadotecnia en la Universidad del Sur de Florida; y Kyeongheui Kim, también profesora asociada de Mercadotecnia en SKK.

La pregunta de investigación comenzó a formarse, dice Koo, cuando ella y Jung, quien era su estudiante de licenciatura, empezaron a platicar en un seminario sobre cómo se podía interpretar una propuesta de ayuda. Dijimos que, tal vez, cuando casi alcanzamos la meta, recibir ayuda es realmente desalentador”, recuerda Koo. “Quizá alguien me está robando el protagonismo antes de que complete mi objetivo”.

Los investigadores realizaron nueve experimentos diferentes con sujetos que realizaban o escuchaban una narración sobre la realización de una tarea mundana, como construir un rompecabezas, jugar al Buscaminas, construir un perro con LEGO, resolver un cubo Rubik o diseñar un arreglo floral. En algunas versiones del experimento, otra persona ofrecía ayuda crucial al principio de la tarea, mientras que en otras versiones, la ayuda llegaba casi al final de ser completada.

“A través de nueve estudios, demostramos que las personas experimentan menos felicidad y satisfacción cuando reciben ayuda en una etapa posterior (frente a una anterior) de una actividad”, encontraron los investigadores. Los experimentos del equipo revelaron que el



problema es la “propiedad psicológica”: la persona que recibe la ayuda siente que está perdiendo la propiedad del proyecto, y cuanto más tarde llega la ayuda, más siente que se le escapa el control.

Los experimentos también revelaron que los destinatarios no están contentos con la ayuda prestada posteriormente cuando están haciendo algo que disfrutan intrínsecamente o algo que se sienten motivados a terminar, pero cuando están haciendo una tarea que es requerida, no surge el mismo efecto. Además, los investigadores descubrieron que resolver el problema a los destinatarios les genera un mayor malestar, pero ofrecerles herramientas de ayuda (enseñarles a pescar en lugar de darles el pescado) no les hace más infelices.

Para lograr esto, “basta con dar una pista o sugerir una forma para que esta persona lo intente”, en lugar de darle la respuesta o hacerse cargo de la tarea por completo, menciona Koo.

Las implicaciones de la investigación en el mundo real pueden verse en la forma en que las empresas tratan a sus trabajadores, dice Koo. Aunque las empresas tienen a menudo plazos importantes

que cumplir, los directivos también necesitan considerar el impacto de la ayuda no solicitada en la autoestima de los empleados. “Es posible que tengan que dar una oportunidad a los empleados para que completen su tarea una vez que la hayan comenzado”, afirma.

“Esta investigación contribuye de manera fascinante a nuestra comprensión del desarrollo de la propiedad psicológica y de cuándo y cómo los individuos

con propiedad psicológica responden a las acciones de los demás”, dice Colleen Kirk, profesora asociada de Mercadotecnia en la Escuela de Administración del Instituto Tecnológico de Nueva York. “Al identificar este fenómeno novedoso e interesante, los investigadores han avanzado sustancialmente la bibliografía sobre la propiedad psicológica y las respuestas humanas a las señales de la propiedad psicológica, intencionadas o no, de los demás”.

El artículo es relevante para muchos aspectos de la vida, en parte porque se necesita tiempo para desarrollar la propiedad psicológica, afirma Kirk: “este trabajo hace avanzar la investigación sobre la propiedad psicológica y la territorialidad al ilustrar que el momento de la acción de un individuo transgresor puede influir en cómo responderán los propietarios psicológicos”.

Min Jung Koo, Suyeon Jung, Mauricio Palmeira, y Kyeongheui Kim, “The Timing of Help: Receiving Help Toward the End (vs. Beginning) Undermines Psychological Ownership and Subjective Well-Being” (El momento de la ayuda: recibir ayuda hacia el final [frente al principio] socava la apropiación psicológica y el bienestar subjetivo”), *Journal of Personality and Social Psychology*, julio de 2022

FILANTROPÍA Y RECAUDACIÓN

El sello de aprobación

CHANA R. SCHOENBERGER
 TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

En Estados Unidos, Canadá y Europa, los donantes de organizaciones sin fines de lucro deciden a menudo qué organizaciones van a financiar en función de la legitimidad que perciben en ellas. Pueden tomar estas decisiones fácilmente gracias a un sólido sistema de certificaciones que avalan las finanzas y la transparencia de las organizaciones sin fines de lucro.

Pero en países autoritarios como China y Rusia, ¿cuánto poder tienen esas certificaciones en comparación con las conexiones políticas con el partido gobernante y los funcionarios del gobierno? Una nueva investigación sobre las organizaciones sin fines de lucro chinas concluye que el mismo efecto se da en países con gobiernos autoritarios: las certificaciones ayudan a determinar cuánto dinero reciben en donaciones.

“Incluso en regímenes autoritarios, donde el gobierno controla los recursos esenciales, el proceso de certificación ayuda a las organizaciones sin fines de lucro a mostrar su legitimidad y atraer donantes”, menciona el autor Qun Wang, profesor adjunto del Departamento de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad de Toledo, en Ohio.

El trabajo de Wang es el primer estudio que analiza la relación entre la validación de las organizaciones sin fines de lucro por parte de terceros y su capacidad para obtener donaciones en China, afirma.

Wang analizó los datos de 2,021 fundaciones chinas que existían en el 2013 (el 66% de todas las fundaciones registradas antes de ese año) y examinó la cantidad de dinero que recaudó cada una. Comparó estos datos con las medidas de las certificaciones y conexiones políticas de cada organización sin fines de lucro, incluida la presencia de funcionarios de gobierno en su consejo y si estaba afiliada al gobierno o a un grupo cuasigubernamental. También tuvo en cuenta variables como la

antigüedad de la organización sin fines de lucro y cuánto gastó en actividades de recaudación de fondos.

Encontró que “la legitimidad organizativa alcanzada a través de la certificación está ligada a un aumento de las donaciones caritativas”. El efecto es aún más pronunciado para los grupos que no tienen conexiones con el gobierno. “La certificación aumenta la cantidad de donaciones caritativas a las fundaciones cívicas que no están formalmente afiliadas al Estado, más que a las fundaciones políticamente afiliadas”, escribe.

Este hallazgo es especialmente sorprendente, debido a que algunas donaciones en China son obligatorias por el Estado, por lo que podría esperarse que se canalizaran hacia organizaciones sin fines de lucro vinculadas a entidades estatales. Pero en cambio, los grupos no afiliados recaudaron más dinero con la ayuda de sus credenciales verificadas.

“La certificación definitivamente señala la calidad, el desempeño y la credibilidad de las organizaciones sin fines de lucro”, afirma Wang. “Eso les da a los donantes potenciales una señal de que esta organización vale el dinero”.

¿Por qué la certificación tiene este efecto, especialmente en un país cada vez más estatista, donde la proximidad al poder gubernamental está vinculada a una mejor disponibilidad de recursos? “Aun en China, el proceso de certificación es relativamente justo”, comenta, incluyendo la revisión de expertos y comentarios públicos. Además, las organizaciones sin fines de lucro que buscan la certificación son autoseleccionadas y se benefician del propio proceso. “Cuando una organización sin fines de lucro se esfuerza por obtener una certificación, todo el esfuerzo ayuda a que la organización mejore su desempeño”, afirma Wang.

El crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro es relativamente nuevo en China, que durante mucho tiempo funcionó con entidades estatales encargadas únicamente de proyectos sociales. El sector chino de las organizaciones sin fines de lucro despegó después de la década de 1990 y, a principios del 2000, una ola de escándalos en la gobernanza

incitó al gobierno central a promulgar restricciones más severas. Tres programas de certificación voluntaria, todos administrados por el gobierno, se pusieron en marcha durante este periodo para evaluar distintos aspectos del desempeño de las organizaciones sin fines de lucro y, en algunos casos, otorgar beneficios de exención fiscal a las donaciones.

Hoy en día, los donantes chinos se fijan en las certificaciones, incluso de los programas gubernamentales, para decidir si confían dinero a organizaciones sin fines de lucro. Es probable que esto sea un cambio con respecto a décadas anteriores, dice Wang: “Probablemente en el pasado, la legitimidad organizacional solo significaba conexiones políticas, pero estar conectado con el gobierno ya no es un indicador de legitimidad”.

Esta tendencia apunta a un cambio en la forma en que los donantes chinos piensan en hacer el mayor bien con sus donaciones, puesto que ya no las utilizan solo como un medio para declarar su lealtad política.

“La legitimidad organizacional probablemente solía ser irrelevante cuando casi todas las ONG se crearon de arriba hacia abajo”, escribe Wang. “Hoy en día, puede ser responsable de los ingresos por donaciones de las ONG y de moderar las conexiones políticas de manera que permita las fundaciones cívicas”.

“Esta investigación confirma el papel dominante del gobierno chino en el sector de las ONG, no solo a través de los recursos y las políticas, sino también estableciendo la legitimidad pública de las ONG respaldadas por el gobierno”, menciona Meng Zhao, profesor en la Escuela de Negocios Nanyang, en Singapur.

En el futuro, señala Wang, otros estudios podrían analizar datos de un periodo de tiempo mayor a un año, para así, utilizar entrevistas para comprender mejor las motivaciones de los donantes o analizar más de cerca la naturaleza de los programas de certificación. ■

Qun Wang, “What Matters for Charitable Donations Under Authoritarianism? An Examination of Organizational Legitimacy and Political Connections” (“¿Qué es importante para las donaciones caritativas bajo el autoritarismo? Un examen de la legitimidad organizacional y las conexiones políticas?”), *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2022.

LIBROS

TÍTULOS NUEVOS Y DESTACADOS

Densidad inmobiliaria, ¿para quién?

El libro de Max Holleran, *Yes to the City* (Sí a la ciudad), analiza las exigencias de los milenials por más viviendas y un nuevo plan de acción para el crecimiento urbano.

ASHER KOHN

TRADUCCIÓN DE RODRIGO NAVARRO

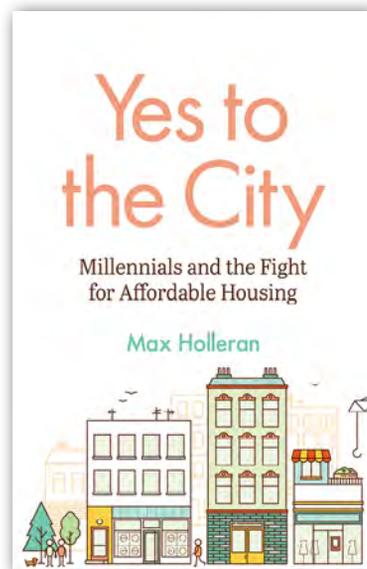
A principios de este verano, Eric Adams, el alcalde de la ciudad de Nueva York, emitió un discurso sobre las transformaciones que contempla para la ciudad. “Ir hacia adelante,” comentó Adams, “vamos a transformar a Nueva York en una ciudad de sí. Sí en mi patio trasero. Sí en mi cuadra. Sí en mi distrito.”

La cuestión con este enfoque de “sí en mi...” es que el patio trasero, la cuadra y el distrito son tres espacios muy diferentes. Abarcan relaciones sociales bastante distintas. Cuando se trata de vivienda, el asunto con muchas afirmaciones de “Sí en mi patio trasero” es que, tal vez, no todos los que viven en la cuadra o el distrito comparten aquel entusiasmo.

El nuevo libro de Max Holleran, *Yes to the City: Millennials and the Fight for Affordable Housing* (Sí a la ciudad: los milenials y su pelea por viviendas asequibles), explica cómo es que el lema “Sí en mi patio trasero” llegó a la oficina del alcalde. El libro es una visión general pero detallada del movimiento “Sí en patio trasero” (YIMBY por sus siglas en inglés). Con base en entrevistas realizadas a activistas del movimiento, *Yes to the City* describe el empuje por la densidad inmobiliaria como un movimiento liderado por personas de clase media en sus 20 y 30 años. Holleran empieza con la historia que dio origen a la fundación del grupo en el Área de la Bahía de San Francisco, en 2013, y analiza los efectos que YIMBY (el descriptor funciona como un pronombre personal) ha tenido en sus ciudades y el mundo. Es imposible

determinar si, debido a YIMBY, habría más o menos viviendas multifamiliares en el Área de la Bahía, pero lo que es seguro es que cada nuevo desarrollo inmobiliario ha sido politizado de una manera nunca antes vista desde el surgimiento cultural del grupo.

Holleran, sociólogo de formación y becario investigador en el Urban Institute, examina las tácticas que YIMBY utiliza para arrebatar el control del aparato de planeación urbana a los baby boomer ricos y dueños de viviendas, cuya defensa parroquial por viviendas unifamiliares aisladas de las oficinas, el comercio o los espacios sociales les ha conseguido el título despectivo de NIMBY



YES TO THE CITY: Millennial and the Fight for Affordable Housing
por Max Holleran, 216 páginas,
Princeton University Press, 2022.

ASHER KOHN es un urbanista con sede en el área de la Bahía de San Francisco. Su investigación y labor política se centran en el uso de suelo y el cambio demográfico.

—contracción de “Not in My Backyard (No en mi patio trasero)”—. Esta dinámica de YIMBY vs NIMBY margina a muchas otras organizaciones defensoras — y a sus formas de interpretar el espacio urbano — para solo enfocarse en los alegatos de los autodenominados “activistas de la densidad.”

Los YIMBY que Holleran estudia tienen un proyecto tecnocrático particular. En vez de buscar financiar viviendas asequibles o construir un movimiento masivo, buscan modificar las regulaciones en las zonas que solo permiten viviendas de baja densidad, para así sustituir las viviendas unifamiliares de las ciudades estadounidenses, relativamente dispersas, por viviendas con mayor densidad poblacional, repletas de amenidades que van desde gimnasios hasta tiendas de comestibles. El objetivo, observa Holleran, es “ganar más control sobre las agencias reguladoras de la ciudad y hacer de la defensa del urbanismo, como un modo de vida, una marca política para los millennials”.

Evidente en la selección que presenta Holleran (San Francisco, Boulder, Austin, Melbourne), la solución de los YIMBY puede que haga sentido solo en ciudades donde hay una alta afluencia de solicitantes de empleo bien remunerados y orientados a la tecnología. Todas las ciudades mencionadas por Holleran sufren de problemas que muchas de las que pierden población no padecen. Este punto no es para restar importancia a la muy sentida crisis de la vivienda, sino para puntualizar por qué los YIMBY tienen dificultades al encontrar aliados; a menudo, se adentran en geografías con fracturas existentes de raza, género y clase, además de espacio.

Los líderes locales de YIMBY son personas con ingresos relativamente altos que asignan mucho de sus sueldos a la vivienda. Residen en vecindarios que tienen grupos activos de justicia social y de derechos de arrendatarios, con no pocas coincidencias y tensiones. A diferencia de estas otras organizaciones, los YIMBY creen que la asequibilidad de viviendas depende meramente del incremento del número de unidades habitacionales: una abundancia de oferta para erradicar la demanda que dirige los precios

del mercado. De acuerdo con YIMBY, lo dicho puede lograrse al presionar a los departamentos de planificación, ya sea por la vía del comentario público a estos organismos, a sus órganos de gobierno o, en su defecto, denunciándolos a través de Twitter. La posición de YIMBY está acumulando victorias. Por ejemplo, nuevas legislaciones aprobadas en California permiten una densidad ilimitada para proyectos de vivienda asequibles cerca de zonas de tránsito y, a su vez, permiten a las ciudades autorizar diez unidades habitacionales en parcelas unifamiliares de su elección.

Yes to the City está escrito para una au-

o ni siquiera venir a la ciudad,” comenta un YIMBY. Este encuadre permite entender al movimiento como una ruptura con la mentalidad de la escasez: muchos recién llegados a la ciudad solo pueden encontrar casa en áreas sin inversión, lo que los fuerza a escoger entre participar en el desplazamiento (“gentrificar”), no tomar el trabajo o cambiar una relación que los forzaría a un movimiento. Los YIMBY quieren usar las fuerzas del mercado para construir más casas, particularmente, en áreas que ya están bien situadas. Este entrevistado suena noble, pero quizás ellos malentienden que fue el mercado lo que, en principio, creó esta decisión imposible. Otro

“Queremos construir más, eso es lo que tiene mayor importancia,” comenta Sonja Trauss, fundadora del movimiento YIMBY del Área de la Bahía, en su entrevista. “No importa si son libertarios o desarrolladores, o personas anti-gentrificación y en pro de viviendas justas. Las intenciones son menos importantes que la acción.” Holleran llama a esto una declaración “post ideológica”. A Trauss no le importa por qué alguien quiere construir viviendas, siempre y cuando le ayude a conseguir que se construyan. Holleran señala secamente que eso “no fue agradable para muchos habitantes de vecindarios cada vez más inasequibles que se arriesgaron a perder sus apartamentos”.

Lo que no explica en esta sección, o en cualquier otra parte del libro, es cómo este mantra de YIMBY interactúa con las características actuales del Área de la Bahía. Los YIMBYS, de acuerdo con Holleran, “buscarían, en zonas privilegiadas, los lugares más deseables donde la gente quisiera vivir y que ya son caros de entrada.” Pero, ¿deseables para quién? Palo Alto, Menlo Park y Mountain View — por nombrar algunos de los suburbios ricos y mayoritariamente blancos de la región— están saturados de empleos bien pagados, distritos escolares de alto rendimiento y viviendas de baja densidad. ¿Por qué, entonces, los YIMBY están enfocados en vecindarios históricos como el Distrito de la Misión de San Francisco?

Las preguntas sobre geografía no son respondidas por Holleran. Sin embargo, al leer las declaraciones de los YIMBY, el lector puede darse cuenta de que, simplemente, se centran en el lugar donde están: su propio patio trasero. Yes to the City menciona el impulso inicial de YIMBY para llevar la lucha por la vivienda a los suburbios acomodados. En 2015, Trauss impulsó la estrategia “Demandar a los suburbios”, que se ha transformado en la más anodina “Ley YIMBY”, cuya misión es “hacer cumplir las leyes estatales vigentes de vivienda.” Hay más viviendas por construir en barrios “cada vez menos asequibles” que en aquellos que nunca se construyeron pensando en la asequibilidad.

Al permitir que los entrevistados tomen el micrófono, Holleran deja que los YIMBY lidien con una respuesta y revela que el “sí” no parece adecuado.

diencia no especializada o, al menos, para urbanistas autodesignados: lectores voraces y espectadores urbanos que juzgan una ciudad por medio de la experiencia personal (o vicaria), en vez de hacerlo a través de la teoría urbana, la política o la vitalidad económica. Asimismo, el libro de Holleran parece tomar prestado su título del libro del filósofo marxista Henri Lefebvre El derecho a la ciudad (The Right to the City) de 1968, donde defiende las demandas colectivas de los habitantes para impulsar el cambio político en sus lugares de residencia. El libro de Holleran hace una referencia de refilón al trabajo del geógrafo Neil Smith sobre la gentrificación y la hipótesis de la brecha de renta, así como al estudio del geógrafo Stephen Graham en infraestructura, pero no dedica páginas a detallar su trabajo ni su influencia dentro del movimiento YIMBY. En cambio, Yes to the City escoge situar al lector en las luchas actuales.

Al hacerlo, Holleran deja que los sujetos hablen por su cuenta. “Lo que queremos son más hogares en los lugares de clase media ya existentes para que la gente joven no se enfrente con la decisión de ser un gentrificador

entrevistado comenta a Holleran que la negativa para construir casas “no es del todo política pública, sino un grupo particular de personas mayores reacias a compartir sus vecindarios con otros.”

Desafortunadamente, esta descripción de la exclusividad basada en la edad y el espacio es la política pública real (y, a menudo, claramente establecida) de muchas jurisdicciones en las que los YIMBY compiten.

Esta ingenuidad es difícil de cuadrar con la descripción que da Holleran de los YIMBY como “activistas altamente educados ofreciendo un empuje comercial para traducir la jerga de la planificación. ... Se enfocan en cambiar los códigos de las zonas para permitir la densificación en lugares que ya experimentaron una gentrificación considerable.” A nivel del proyecto, pareciera que los YIMBY hacen campaña ya sea para incrementar o decrecer las regulaciones del mercado inmobiliario (o mercados, si a uno le parece). Pero, en realidad, como los YIMBY repiten a lo largo de Yes to the City, se trata de una campaña a largo plazo para dar forma al mercado inmobiliario de acuerdo con las demandas del propio grupo.

LIBROS

ALBERTO ALEMANN es el Jean Monnet Professor of Law en HEC París, fundador de The Good Lobby, y autor de *Lobbying for Change: Find Your Voice to Create a Better Society*.

En el capítulo final, Holleran aborda los movimientos YIMBY fuera de los Estados Unidos. Esta mirada al extranjero demuestra cómo las dificultades de la vivienda local están interconectadas con problemáticas regionales y nacionales. Un YIMBY sueco critica la baja densidad en Malmö, una ciudad que se enfrenta a la desinversión racializada con “grandes edificios de apartamentos y ... vastas tierras baldías”. Un activista británico, que habla sobre la desconexión entre los mercados inmobiliarios en Londres y Nottingham previo al voto del Brexit, le dice a Holleran de manera optimista, “estamos en el punto de resolver las limitaciones políticas.” El problema, claramente, va más allá de la densidad y la zonificación.

“¿Qué cuenta como una ciudad?” pregunta Holleran, “¿y qué obligaciones vienen con esa designación?” Esta es una pregunta complicada para responderla en un libro que, sin contar los apéndices, es de apenas 165 páginas. Holleran solo atisba una respuesta cuando discute sobre Boulder, Colorado, donde los NIMBY, en la década de 1960 y 70, aprobaron una serie de referendos que aceleraban la construcción de un cinturón verde que separa los suburbios y a sus residentes de la ciudad —con su campus estatal insignia, numerosos trabajos bien remunerados y vivienda limitada—, lo que hace que tengan que desplazarse. Holleran se refiere al primero de estos referendos de 1967 como un “pecado original”, porque limitó el voto a los actuales residentes — quienes eran predominantemente propietarios de tierras — y privó de sus derechos a los miles de personas que trabajaban en Boulder, además de los millones de habitantes de Colorado, cuyos impuestos se destinaron a la Universidad de Colorado o se beneficiaron de los centros federales de investigación de la ciudad. ¿Por qué no pueden participar en las decisiones que les afectan? ¿Cómo interactúan la tecnocracia y la democracia cuando se decide qué viviendas están disponibles y dónde? ¿Qué intereses deben tener prioridad y cuándo?

Al permitir que los entrevistados tomen el micrófono, Holleran deja que los YIMBY lidien con una respuesta y revela que el “sí” no parece adecuado. ■

Cambio social radicalmente inclusivo y sus límites

El libro *Becoming a Changemaker* (Convertirse en un agente de cambio) extiende un concepto ya de por sí amplio, pero su argumento refuerza el mito del héroe que aún domina la innovación social.

ALBERTO ALEMANN

TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

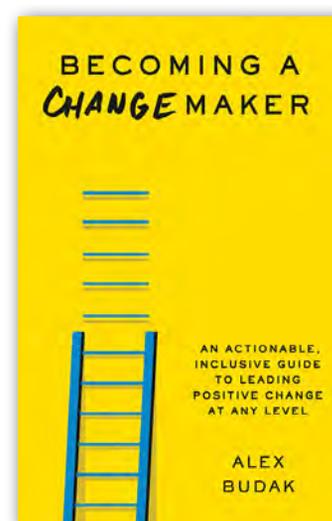
Alberto Alemanno es el Jean Monnet Professor of Law en HEC París, fundador de The Good Lobby (El grupo de presión bueno), y autor de *Lobbying for Change: Find Your Voice to Create a Better Society* (Presionar para el cambio: Encuentra tu voz para crear una mejor sociedad)

Bill Drayton, fundador de Ashoka, memorablemente acuñó el término *changemaker* (agente de cambio) en 1981, impulsando el campo de emprendimiento social. La frase galvanizó a una amplia comunidad de actores trabajando por el cambio social y luego proliferó en la cultura de forma generalizada. Su forma verbal, *changemaking*, es decir, la práctica de arreglar sistemas rotos para construir un mundo mejor, se ha convertido en una preocupación global con un atractivo bipartidista capaz de unir a diversos actores. El uso de ambas formas del término se ha hecho hoy tan ubicuo a través de los sectores que el concepto, presumiblemente, ha perdido su relevancia.

¿Qué es, exactamente, un agente de cambio? ¿Qué tipo de liderazgo lo define? Y, ¿se trata de encabezar el cambio o de habilitarlo?

En *Becoming a Changemaker: An Actionable, Inclusive Guide to Leading Positive Change at Any Level* (Convertirse en un agente de cambio: una guía inclusiva y viable para liderar un cambio positivo en cualquier nivel), el emprendedor social Alex

Budak ofrece una perspectiva fresca, casi evangélica, en torno a las tres preguntas anteriores, pues su intención es proporcionar una guía integral para, como se indica en el título, convertirse en un agente de cambio. Cuando lo comparamos con la avalancha de libros ya publicados sobre el tema —como *Changemaker Playbook* (El libro de tácticas de los agentes de cambio), de Henry De Sio, y *Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation* (Ondular: cómo los emprendedores sociales propagan la innovación), de Beverly Schwartz— la contribución más osada de Budak al campo



BECOMING A CHANGEMAKER:
An Actionable, Inclusive Guide to Leading Positive Change at Any Level

por Alex Budak,
304 páginas, Balance, 2022.

es ampliar la definición de qué es un agente de cambio. Para Budak, un agente de cambio es “alguien que lidera un cambio positivo desde su posición” y realiza el trabajo “mucho más allá de las limitaciones de los retos sociales”. Al ampliar el concepto de generar cambios más allá del sector social, Budak quiere ofrecer una definición “radicalmente inclusiva” de un concepto ya muy amplio. Al hacerlo, sostiene no solo que cualquier persona (sin importar su título, personalidad, raza, género, edad o clase) puede ser agente de cambio, sino también que generar el cambio no puede reservarse nada más para los emprendedores socia-

California, al que asisten como conferencistas invitados agentes de cambio reconocidos mundialmente, desde el ganador del Nobel Muhammad Yunus hasta el fundador de Change.org, Ben Rattray.

Becoming a Changemaker está organizado en tres partes, cada una enfocándose en uno de los ingredientes esenciales de la receta propuesta por el libro para generar el cambio: actitud, liderazgo y acción. La parte 1, “La actitud de un agente de cambio”, presenta las actitudes, rasgos y comportamientos que comparten agentes de cambio exitosos, sin importar el sector en el que laboren. Al tomar información de in-

jerárquica. En resumen, el agente debe dirigir canalizando el poder —en vez de controlarlo o usarlo como un arma.

El mensaje de Budak recuerda al propuesto por el cofundador y Director General de Purpose, Jeremy Heimans, y del fundador de #GivingTuesday, Henry Timms, en su libro *New Power* (Nuevo Poder), publicado en 2018. En este, ellos hacen una diferencia entre el “nuevo poder”, que opera “como una corriente” y es impulsado entre los pares, y el “viejo poder”, que se “guarda con recelo... inaccesible e impulsado por un líder”. Sin embargo, Budak no considera la importante advertencia emitida por los autores sobre cómo “la batalla y el balance entre el viejo y el nuevo poder será una característica esencial de la sociedad y las empresas en los próximos años” —pues ese viejo poder simplemente no puede desaparecer ni desaparecerá.

Siguiendo la lógica del libro, desde el cambio interno y la filosofía del liderazgo hasta la puesta en práctica, la sección final del libro de Budak conduce a la “acción del agente de cambio”, en la que hace una revisión del arsenal de distintas formas en que el cambio puede manifestarse, incluyendo iniciativas sin fines de lucro, intraemprendimiento, proyectos artísticos y emprendimientos que buscan modificar las normas sociales. Al ofrecer esta variedad de acciones, Budak utiliza diversos métodos, como la metodología start-up austera, usada en el sector con fines de lucro, en el que la factibilidad de nuevas ideas es probada rápidamente. También utiliza otras del sector sin fines de lucro, como la teoría del modelo de cambio usada para identificar lo que busca lograr un esfuerzo de cambio, y por qué y cómo un cambio supuestamente sucede. Budak combina estos métodos para ofrecer un marco analítico de una página que él llama: “El lienzo del agente de cambio”, que “toma el antiguo concepto del plan de negocios y lo transforma en estrategia”. De esta forma ayuda a los “agentes de cambio a tomar iniciativas de cambio y romperlas en bloques más pequeños y manejables”.

¿El verdadero liderazgo de cambio consiste en poder influir en otros o, más bien, en dar a otros el espacio para expresar su potencial?

les. En efecto, el trabajo de generar cambio puede ser realizado por y a través de cualquier profesión —atletas, personal de enfermería, políticos, artistas o promotores de una organización sin fines de lucro— y en diferentes maneras, escalas y alcances de cambio. Incluso las grandes organizaciones como la Skoll Foundation, Echoing Green (Ecos verdes) y la Omidyar Network han adoptado el término amplio de agente de cambio para utilizar en empresas o con intra-emprendedores en el gobierno. Sin embargo, Budak quiere aventurarse incluso más allá. Para “generar cambio inclusivo”, se viene un mundo sin límites.

Esta perspectiva amplía, tanto para los fines (más allá de lo social) y los medios (más allá del emprendimiento) de generar cambios, emerge de la experiencia del autor como un agente de cambio que ha apoyado a cientos de organizaciones e individuos operando entre sectores a lo largo de la última década. El libro se construye a partir de la práctica de Budak para generar cambio y también en su enormemente popular curso de licenciatura en la Berkeley's Hass School of Business, de la Universidad de

investigaciones actuales en torno al liderazgo y psicología, Budak destila los componentes esenciales de la mentalidad de un agente de cambio: desde cuestionar constantemente el *statu quo* hasta aprender a lidiar con las dificultades a través de un “optimismo aprendido”, y desde “girar en el zig cuando otros giran en el zag” hasta usar tu imaginación para “pintar una imagen del futuro para que otros la sigan”.

La segunda sección presenta el siguiente paso en el proceso de convertirse en un agente de cambio, partiendo de cómo cultivar la mentalidad de agente de cambio a examinar cómo esta facilita la adopción de un nuevo estilo de liderazgo. Budak lo llama, simplemente: “liderazgo del agente de cambio”, que define como “la habilidad de hacer que cosas significativas sucedan con y a través de otras personas”. Este estilo se caracteriza por ser colaborativo, inclusivo, orientado a la acción y experimental. Entiende las relaciones como redes de socios recíprocos que requieren construir y tener confianza entre todos los involucrados. Resulta crítico de este estilo de liderazgo del agente de cambio, ser capaz de influir sin imponer una autoridad

LIBROS

Este libro desafía una simple clasificación. ¿Es una colección de divertidas anécdotas para quienes buscan convertirse en agentes de cambio? ¿O es un manual de usuario? ¿Un libro de liderazgo, motivación y autoayuda? ¿Una autobiografía? *Becoming a Changemaker* es todas las opciones anteriores. Sin embargo, para ser claro, no se trata de una introducción a la innovación social. Este libro populariza con eficacia los descubrimientos de investigaciones importantes —desde psicología y ciencias conductuales hasta teoría de la decisión— al conectar los puntos entre disciplinas que con demasiada frecuencia permanecen inaccesibles más allá del ámbito académico. Esencialmente, se trata de un intento de mostrar glamorosamente el emprendimiento social para una nueva generación de emprendedores, y lo hace a través de una combinación de historias personales y consejos de bricolaje apoyados por las teorías más recientes en el campo de las ciencias sociales.

Como telón de fondo, Budak ofrece a sus lectores un *Changemaker Index* (Índice para emprendedores sociales), un instrumento de autoevaluación compuesto por 25 preguntas que “miden el desarrollo individual de un agente de cambio” a través de su viaje personal de vida y aprendizaje. Los datos de la primera iteración del índice sugieren que “no solo es posible convertirse en agente de cambio en pocas semanas”, asegura Budak, “sino que, controlando variables como edad, género y raza... cualquier persona puede, hasta un punto estadísticamente significativo, convertirse en agente de cambio”. Sin embargo, dado que los datos utilizados por Budak para realizar esta evaluación están limitados a los estudiantes enrolados en su curso, la conclusión puede resultar un poco exagerada. Al mismo tiempo, la herramienta promete informar el trabajo de docenas de organizaciones filantrópicas y de cambio social que se esfuerzan por evaluar su capacidad de generar cambio.

Así que, ¿es creíble la afirmación de Budak sobre que “todos pueden convertirse en agentes de cambio”? O, dicho de otra forma,

en un mundo caracterizado por inequidades endémicas globales y otras injusticias estructurales, ¿resulta persuasivo el argumento de que “todos pueden convertirse en agentes de cambio”?

En vez de enfocarse en el cambio social como un proceso colectivo que implica la reestructura de las relaciones sociales de poder, Budak lo presenta, básicamente, como un intento individual de hacer mejoras marginales a la calidad o cantidad de vida. Debido a esta visión utilitaria e individualista, *Becoming a Changemaker* deliberadamente ignora —y, por lo tanto, omite— asuntos complicados y sistémicos relacionados con la equidad, la justicia y el cambio democrático, los cuáles afectan la habilidad de una persona, en especial de alguien con desventajas sistémicas, para convertirse en un agente de cambio.

Contrario a lo señalado por las investigaciones más vigentes en la actualidad en torno a la innovación social, el libro ignora los procesos y las instituciones que conducen —y con demasiada frecuencia hacen imposible— dicho cambio. Cuando Budak admite la existencia de “barreras estructurales más allá de nosotros”, inmediatamente asigna la responsabilidad de superar los obstáculos al mismo agente de cambio individual, quién “puede, y debe, crear un mundo que funcione para todos nosotros”. A pesar de enfatizar un concepto de cambio social igualitario y radicalmente inclusivo, y a pesar de un estilo de liderazgo que enfatiza la colaboración recíproca, el agente de cambio de Budak se manifiesta como un Hércules. Esta conclusión, que parece difícil de reconciliar con el liderazgo de cambio difuso y colaborativo propuesto por el autor, genera una pregunta más profunda: incluso si aceptamos la premisa del Budak, de que el cambio social puede aprenderse y es universalmente accesible, ¿puede este método —y una persona individualmente— atender la escala de los retos de la actualidad?

En el libro persiste una tensión entre celebrar la singularidad del agente de cambio como el único capaz de lograr el cambio y el

esfuerzo paralelo del libro de desmitificar y democratizar quién es un agente de cambio. Esta tensión se vuelve incluso más aguda por la naturaleza vaga e incierta de lo que significa el anhelado “cambio positivo”. Si bien el libro no es prescriptivo sobre la escala o el alcance del cambio requerido (siempre y cuando sea “positivo”), sí evita ofrecer principios morales —como sostenibilidad, justicia o igualdad— o una visión sociopolítica asociada sobre la cual se podría construir un mundo mejor.

En vez de imponer su propia ideología, Budak presenta un kit de herramientas políticamente neutras para permitir que cualquier persona pueda lograr sus aspiraciones como agente de cambio. La imprecisión en torno al uso del término “cambio positivo” no solo pone en riesgo la banalización de un concepto crítico, también implica consecuencias imprevistas. Al negarse a ofrecer una base para criticar sistemas e instituciones, *Becoming a Changemaker* se arriesga a reflejar el mundo que habitamos en la actualidad, poblado por individuos considerados celebridades que cultivan el cambio en un vacío social. ¿No supondría esto contravenir la esencia de lo que significa buscar el cambio social, es decir, desafiar el *statu quo*?

Yo sostengo que el cambio social inclusivo, al ir más allá de su fin tradicional (el social) y de sus medios convencionales (el emprendimiento), necesita inherentemente una guía más normativa y contextual. Y debería enfocarse no solo en el “cómo”, sino también en el “porqué” cada uno de nosotros debería convertirse en un agente de cambio. A final de cuentas, ¿el verdadero liderazgo de cambio consiste en poder influir en otros o, más bien, en dar a otros el espacio para expresar su potencial? El libro permanece ambivalente en torno a esta pregunta fundamental. A pesar de estas limitantes, *Becoming a Changemaker* es una contribución importante para la comunidad general de agentes de cambio, especialmente en un tiempo en el que el cambio social se aventura más allá de las fronteras del emprendimiento social. ■

ÚLTIMA MIRADA

IMÁGENES QUE INSPIRAN



Algodón delicado

MARCIE BIANCO
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Foto de Asim Hafeez/Bloomberg via Getty Images

Un trabajador de New Jhoolay Lal Cotton Ginners & Oil Mills en el distrito de Sanghar, en Pakistán, sostiene pacas de algodón dañadas por las inundaciones ocurridas durante el verano de 2022.

Pakistán es el quinto mayor productor de algodón del mundo y alberga más glaciares que cualquier otro lugar del planeta, después del polo Norte y Sur. La abrasadora ola de calor, causada por el calentamiento global, derretimiento glaciar en Pakistán. En combinación con las fuertes lluvias de monzón, este escurrimiento inundó a más de un tercio del país, mató a más de mil personas, desplazó a alrededor de 33 millones de personas y destruyó casi el 45% de la producción de algodón del país. ■

